

## **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA KARYAWAN PADA PDAM PERUMDA TIRTA HIDAYAH KOTA BENGKULU**

Anjel Dea Lola<sup>(1)</sup> Sri Ekowati<sup>(2)</sup>

<sup>(1)(2)</sup>Universitas Muhammadiyah Bengkulu

**[angeldealola69@gmail.com](mailto:angeldealola69@gmail.com)**

### **Abstract**

This study aims to determine the effect of leadership and job satisfaction on employee work motivation at PDAM Perumda Tirta Hidayah, Bengkulu City. This study used a quantitative method with a sample of 130 respondents, using a total sampling technique. The data collection technique used a questionnaire. Data analysis techniques used multiple linear regression analysis, coefficient of determination analysis, and hypothesis testing. The results show that leadership has a positive and significant effect on employee work motivation at PDAM Perumda Tirta Hidayah, Bengkulu City. This means that the higher the level of leadership, the more employee work motivation will increase. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee work motivation at PDAM Perumda Tirta Hidayah, Bengkulu City. This means that the higher the level of employee job satisfaction, with things like salary, work relationships, opportunities for development, and recognition of work results, the higher the employee job satisfaction. And leadership and job satisfaction together have a positive and significant influence on employee work motivation at PDAM Perumda Tirta Hidayah, Bengkulu City. This means that with an effective leadership style and a high level of job satisfaction, work motivation will be more optimally increased. These two components work together and are very important to produce productive, loyal, and motivated employees.

**Keywords :** Leadership, Job Satisfaction, Employee Work Motivation

### **PENDAHULUAN**

Dalam era globalisasi dan meningkatnya persaingan bisnis, sumber daya manusia (SDM) menjadi aset paling penting bagi perusahaan. Agar perusahaan tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan yang secara langsung selaras dengan tujuan dari organisasi. Untuk mendukung tujuan organisasi, maka diperlukan adanya suatu kondisi yang memungkinkan terjadinya sinergitas antara unit kerja dalam organisasi atau antara pimpinan dan bawahan. Dalam setiap organisasi, bawahan bekerja selalu tergantung pada pimpinan. Bila pimpinan tidak memiliki kemampuan memimpin, maka tugas-tugas yang sangat kompleks tidak dapat dikerjakan dengan baik. Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, Sangat mungkin organisasi tersebut dapat mencapai sasarannya (Akbar dan Fahmi, 2020). Agar mencapai hasil yang optimal, perusahaan memerlukan sistem yang dapat beroperasi secara sinergis dan dinamis. Sistem ini mencakup sumber daya manusia yang kompeten, teknologi yang terus berkembang sesuai dengan kemajuan zaman, serta kebijakan perusahaan yang mendukung integrasi antara tenaga kerja dan teknologi. Dalam proses penyatuan berbagai faktor yang dimiliki perusahaan untuk mencapai tujuannya, sumber daya manusia menjadi elemen paling krusial.

SDM tidak hanya berfungsi sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai elemen utama dalam pelaksanaan kebijakan serta operasional perusahaan (Robbins & Judge, 2019). Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada efektivitas manajemen SDM yang

diterapkan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mampu beradaptasi dengan berbagai tantangan, seperti perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, dan dinamika persaingan industri yang semakin kompleks (Dessler, 2020). Di tengah lingkungan bisnis yang terus berkembang, perusahaan harus mampu mengikuti tren dan inovasi terbaru agar tetap kompetitif. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan SDM adalah memastikan karyawan tetap termotivasi dan produktif.

Suatu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat memberi pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah tujuan. Kepemimpinan (leadership) dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin (leader) dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Tantangan utama dalam pengelolaan SDM adalah menjaga tingkat motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja menjadi faktor penentu dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja individu. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung bekerja dengan lebih antusias, kreatif, serta memiliki loyalitas yang kuat terhadap perusahaan (Suhartono et al., 2020). Sebaliknya, kurangnya motivasi dapat menyebabkan produktivitas menurun, tingkat absensi meningkat, dan komitmen terhadap perusahaan melemah. Jika perusahaan gagal mendorong karyawan untuk bekerja secara optimal, maka akan terjadi penurunan kinerja yang dapat menghambat keberlanjutan bisnis.

Untuk mencapai tujuan itu, maka peranan pemimpin untuk menciptakan motivasi kerja karyawan yang tinggi yang merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh organisasi tersebut. Mengingat motivasi kerja mempengaruhi tindakan seorang karyawan, maka apabila suatu perusahaan tersebut akan memperoleh hasil yang lebih menguntungkan sehingga terjadi peningkatan produktivitas. Sebaliknya apabila suatu perusahaan mempunyai karyawan yang motivasi kerjanya rendah dalam melakukan pekerjaan, sudah barang tentu perusahaan atau organisasi tersebut akan mengalami kerugian karena karyawannya bekerja tidak produktif dan dapat dikatakan sebagai penurunan kinerja. Penerapan kepemimpinan sangatlah berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan, karena di dalam motivasi kerja karyawan untuk memenuhi kebutuhannya sangat membutuhkan dukungan dari seorang pimpinan, karena itu setiap pemimpin harus mengetahui secara jelas tentang apa yang dibutuhkan oleh karyawan dan perusahaan agar mereka bisa bekerja sama secara efektif.

Dalam organisasi, kepemimpinan berperan penting dalam membangun dan mempertahankan motivasi kerja karyawan. Pemimpin yang efektif tidak hanya mengoordinasikan tugas, tetapi juga mampu membangkitkan semangat kerja, memberikan dukungan moral, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan karyawan (Goleman et al., 2013). Pemimpin yang mampu memberikan inspirasi dan arahan yang jelas akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada motivasi dan produktivitas mereka (Harsoyo, 2022). Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang kurang efektif dapat membuat karyawan merasa tidak dihargai, kebingungan dalam menjalankan tugas, serta kehilangan semangat kerja, yang berujung pada rendahnya tingkat produktivitas dalam perusahaan.

Selain kepemimpinan, kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi motivasi kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang muncul ketika seseorang merasa pekerjaannya sesuai dengan harapannya (Noe et al, 2021). Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja mencakup lingkungan kerja, sistem penghargaan, kesejahteraan karyawan, hubungan dengan rekan kerja, serta peluang pengembangan karier. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan lebih termotivasi dan berkontribusi lebih besar terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan stres, penurunan produktivitas, serta tingginya angka turnover, yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

Namun, di banyak perusahaan masih ditemukan fenomena rendahnya motivasi kerja karyawan. Beberapa karyawan hanya bekerja berdasarkan instruksi atasan tanpa inisiatif atau dorongan untuk meningkatkan produktivitas. Jika perusahaan tidak mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman serta memberikan kepemimpinan yang efektif, maka motivasi karyawan akan terus menurun.

Fenomena ini juga terjadi di PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu, di mana dalam beberapa tahun terakhir motivasi kerja karyawan mengalami penurunan. Berdasarkan informasi dari Bapak Ibang Ichlasul Amal dan Herdiansyah, terjadi stagnasi dalam penyelesaian pekerjaan di berbagai divisi, yang mengindikasikan rendahnya dorongan intrinsik maupun ekstrinsik dalam bekerja. Salah satu faktor penyebabnya adalah seringnya pergantian pimpinan yang menyebabkan ketidakstabilan dalam kepemimpinan dan ekspektasi terhadap kinerja karyawan. Pergantian pemimpin juga sering kali membawa perubahan gaya kepemimpinan, yang tidak selalu dapat langsung diterima oleh karyawan. Akibatnya, terjadi ketidakseimbangan dalam hubungan kerja antara atasan dan bawahan, yang berdampak pada menurunnya motivasi kerja. Ketidakpastian dalam lingkungan kerja membuat karyawan kurang termotivasi dan kehilangan kepercayaan diri dalam menjalankan tugasnya.

Selain faktor kepemimpinan, kepuasan kerja juga menjadi elemen penting dalam menentukan motivasi karyawan. Kepuasan kerja mencakup berbagai aspek, seperti kesejahteraan karyawan, penghargaan atas kinerja, lingkungan kerja yang nyaman, serta hubungan harmonis antara karyawan dan manajemen. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi dan lebih termotivasi untuk berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi (Noe et al., 2021). Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan motivasi menurun, yang berdampak pada penurunan produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus secara aktif mengidentifikasi dan menerapkan kebijakan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, seperti memberikan peluang pengembangan karier, meningkatkan kesejahteraan, serta memperkuat budaya kerja yang positif.

Dari observasi awal yang di lakukan maka penelitian melihat kondisi tersebut, diperlukan strategi yang tepat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan di PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu. Pimpinan perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih komunikatif, partisipatif, dan inspiratif. Selain itu, perusahaan juga harus menerapkan kebijakan yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, seperti pemberian penghargaan atas kinerja, peluang pengembangan karier, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan. Tanpa strategi yang efektif dalam pengelolaan SDM, perusahaan akan kesulitan dalam meningkatkan motivasi karyawan dan mencapai tujuan bisnis secara optimal.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran kepemimpinan dan kepuasan kerja dalam meningkatkan motivasi karyawan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menghasilkan rekomendasi strategis bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan yang lebih efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia, sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan kompetitif.

## **METODE**

### **Populasi dan Sampel**

Sugiyono (2018) menyatakan bahwa populasi adalah wilayah penyesuaian yang terdiri dari fenomena atau subjek yang memiliki kemampuan dan atribut tertentu yang dipilih oleh penelaah untuk dipelajari dan kemudian sampai pada kesimpulan. Handayani (2020) menyatakan bahwa populasi adalah totalitas dari setiap komponen yang akan diteliti yang memiliki fitur yang sama. Ini dapat mencakup orang-orang dalam suatu kelompok, peristiwa, atau apa pun yang akan diteliti. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan tetap yang

berjenis kelamin laki-laki di PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 110 orang.

Menurut Sugiyono (2019), sampel terdiri dari jumlah populasi dan karakteristiknya. Jika populasi besar dan peneliti tidak memiliki dana, tenaga, atau waktu yang cukup untuk mempelajari semua aspeknya, maka sampel yang diambil dari populasi tersebut dapat digunakan sebagai representasi atau representasi. Dalam penelitian kuantitatif, sampel harus benar-benar mencerminkan keadaan populasi, sehingga hasil penelitian yang diambil dari sampel harus merupakan kesimpulan dari populasi. Konsep sampel biasanya digunakan untuk penelitian ini adalah sampel yang benar-benar representatif atau mewakili populasi, sehingga kesimpulan yang diambil dari sampel dapat diterapkan pada populasi. Dalam penentuan jumlah sampel penelitian ini menggunakan teknik total sampling. Menurut Sugiyono (2019), total sampling adalah metode pengambilan sampel di mana semua anggota populasi diambil sebagai sampel; dengan kata lain, semua subjek yang diambil dari populasi dianggap sebagai subjek yang akan dipelajari. Jika populasi yang diteliti kecil, metode ini cocok digunakan. Jadi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap di PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu yaitu 110 orang responden.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mencapai tujuan penelitian, pengumpulan data merupakan bagian penting dari proses penelitian. Jika peneliti tidak mengetahui cara mengumpulkan data, mereka tidak akan dapat memperoleh data yang diinginkan. Menurut Sugiyono (2019), tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data, sehingga teknik pengumpulan data merupakan langkah paling strategis dalam penelitian. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, peneliti tidak akan dapat mendapatkan data yang diperlukan. Untuk membuat data lain dapat dipercaya dan akurat, data yang dikumpulkan selama penelitian akan digunakan untuk mengidentifikasi masalah saat ini.

Yusuf (2013) menyatakan bahwa kesuksesan pengumpulan data sebagian besar bergantung pada kemampuan peneliti untuk memahami lingkungan sosial yang menjadi subjek penelitian mereka. Peneliti dapat melakukan wawancara dengan subjek penelitian dan melihat situasi sosial di dunia nyata. Mereka tidak akan menyelesaikan fase pengumpulan data sebelum peneliti yakin bahwa data yang dikumpulkan dari berbagai sumber dan difokuskan pada situasi sosial yang diteliti dapat menjawab rumusan masalah dari penelitian, sehingga kredibilitas dan ketepatan penelitian tidak diragukan lagi. Penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan angket (kuesioner):

#### **Wawancara**

Menurut Sugiyono (2018), wawancara adalah percakapan yang dilakukan oleh dua orang, yaitu orang yang diwawancarai dan orang yang diwawancarai, untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan tertentu. Penelitian ini menggunakan wawancara tidak terstruktur. Pertanyaan pewawancara tidak sesuai dengan daftar pertanyaan yang sudah tertulis atau lebih fleksibel. Selain itu, mereka mengajukan pertanyaan kepada informan untuk menggabungkan informasi tentang subjek yang diteliti dengan situasi dan informasi yang dibutuhkan peneliti.

#### **Observasi**

Tingkah laku non verbal dapat diidentifikasi atau diteliti melalui observasi. Sugiyono (2018) menyatakan bahwa observasi adalah metode pengumpulan data yang unik dibandingkan dengan metode lain. Observasi tidak terbatas pada manusia; itu mencakup objek alam lainnya juga. Melalui observasi, peneliti dapat mempelajari perilaku dan maknanya.

#### **Kuesioner**

Angket atau kuesioner, menurut Sugiyono (2019), adalah teknik pengumpulan data yang melibatkan memberi responden serangkaian pernyataan atau pertanyaan tertulis untuk dijawab. Kuisisioner ini berisi pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian. Peneliti ingin memudahkan narasumber menjawab pertanyaan wawancara. Selain itu, skor diberikan untuk mengevaluasi tanggapan responden. Sugiyono (2019) menyatakan bahwa skala likert

digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang terhadap fenomena sosial. Penelitian ini membagikan kuesioner menggunakan skala likert. Dalam proses skala likert, yang menentukan skor untuk setiap pertanyaan dalam kuisisioner yang dikirimkan, tanggapan responden terdiri dari 1-5 kategori, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1**  
Instrument Skala Likert

Keterangan	Arti	Bobot Nilai
STS	Sangat Tidak Setuju	1
TS	Tidak Setuju	2
N	Netral	3
S	Setuju	4
SS	Sangat Setuju	5

Sumber: Sugiyono, 2019

### Teknik Analisis Data

Proses mempelajari dan mengolah data untuk mengidentifikasi pola, hubungan, dan informasi penting dikenal sebagai analisis data. Tujuan dari analisis ini adalah untuk meningkatkan pemahaman kita tentang data dan menggunakan informasi yang ditemukan untuk membuat keputusan. Pemilihan teknik analisis data yang tepat juga dipengaruhi oleh jenis data yang dikumpulkan (Kosmos, 2023). Penelitian ini menggunakan dua jenis analisis data: analisis deskriptif dan analisis inferensial. Analisis data dilakukan menggunakan program SPSS 26.

#### Analisis Deskriptif

Menurut Sugiyono (2022), analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan mendeskripsikan atau menggambarkan data sebagaimana adanya tanpa membuat kesimpulan umum atau generalisasi. Data yang dikumpulkan kemudian ditabulasikan dan dibahas secara deskriptif. Dalam penelitian ini, setiap ide yang diukur dibahas. Analisis kuantitatif menggunakan angka yang dapat diukur dan dihitung. Tujuan analisis kuantitatif ini adalah untuk menghitung seberapa besar pengaruh secara kuantitatif dari perubahan satu atau lebih kejadian lainnya. Analisis kuantitatif menggunakan alat analisis statistik untuk mencapai tujuan ini. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan fenomena lapangan dengan mempertimbangkan apa yang dilihat dan dipikirkan responden tentang variabel penelitian. Menghitung rata-rata responden dengan rumus berikut:

$$\text{Rumus} = X = \frac{\sqrt{x}}{n}$$

Keterangan :

X = Rata-rata

$\sqrt{x}$  = Jumlah Skor

N = Jumlah Sampel

Untuk menilai persepsi responden terhadap variabel penelitian, reng interval dari kelas interval harus ditentukan dengan menggunakan rumus berikut:

$$\text{Interval Kelas} = \frac{\text{Bobot Tertinggi} - \text{Bobot Terendah}}{\text{jumlah kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Setelah mengetahui besarnya interval, kriteria untuk menilai persepsi responden terhadap variabel-variabel ditetapkan. Kriteria standar untuk menilai variabel dan indikator variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Kategori Penilaian Responden**

No	Interval Skor	Keterangan
1	1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik
2	1,81 – 2,60	Tidak Baik
3	2,61 – 3,40	Cukup Baik
4	3,41 – 4,20	Baik
5	4,21 – 5,00	Sangat Baik

Sumber: Sugiyono, 2019

### Analisis Stastik Inferensial

Karena kebenaran data sampel bersifat probabilitas (probability), analisis inferensial dikenal sebagai teknik statistik probabilitas (Sugiyono 2019). Analisis inferensial juga dikenal sebagai analisis presentase. Tara signifikansi mengacu pada kemungkinan kesalahan dan kepercayaan.

### Uji Instrument

Alat penelitian diuji secara akurat dan valid. Validitas mengacu pada persoalan untuk membatasi atau menekan kesalahan penelitian sehingga hasil penelitian akurat dan bermanfaat. Uji validitas menunjukkan relevansi pernyataan terhadap temuan atau tujuan penelitian, sedangkan uji reliabilitas menunjukkan sejauh mana pernyataan dapat dipahami sehingga tidak menyebabkan interpretasi yang berbeda dari pernyataan. Uji instrumen ini dilakukan terhadap dua puluh individu, di luar sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan tempat studi kasus untuk memilih responden. Instrument penelitian diuji untuk memastikan validitas dan reliabilitasnya.

### Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2022), validitas adalah tingkat ketepatan antara data yang sebenarnya terjadi pada objek penelitian dan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Data yang valid adalah data yang tidak berbeda dari apa yang dilaporkan oleh peneliti (Sugiyono, 2022). Uji korelasi yang digunakan adalah koefisien korelasi Product Moment. Koefisien korelasi digunakan untuk menilai validitas setiap item pertanyaan. Perbandingan R hitung dan R tabel dengan tingkat kesalahan (signifikan) 5% atau 0,05. Item soal dianggap valid jika nilai R hitung lebih besar dari nilai R tabel (0,05). Ini dijelaskan sebagai berikut:

- Jika nilai R hitung lebih besar dari r tabel (pada taraf signifikan 5% atau 0,05), maka item dalam rangka angket berkorelasi signifikan terhadap skor total, yang berarti item angket dinyatakan valid.
- Sebaliknya, jika nilai R hitung lebih kecil dari R tabel (pada taraf signifikan 5% atau 0,05), maka item dalam rangka angket berkorelasi signifikan terhadap skor total.

Berikut ini adalah rumus yang digunakan untuk melakukan survei:

$$r \text{ hitung} = \frac{n (\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2] [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan:

Rxy : Koefisien korelasi variabel x dan y

N : Banyaknya subjek uji coba

$\sum Y$  : Jumlah skor total

$\sum X$  : Jumlah skor tiap item

$\sum X^2$  : Jumlah kuadrat skor item

$\sum Y^2$  : Jumlah kuadrat skor total

$\sum XY^2$  : Jumlah perkalian skor item dengan skor total

Tabel angka digunakan untuk mengevaluasi hasil uji validitas instrumen penelitian dengan product moment pearson. Gunakan rumus berikut:  $df = n - 2$  untuk membaca dan menemukan nilai r pada tabel. Namun, sebelum itu, harus menentukan berapa persentase nilai r yang akan dicari pada taraf signifikan. Dalam penelitian ini, taraf signifikan 5% atau 0,05

digunakan. Pearsons Product Moment digunakan untuk menguji validitas penelitian ini. Metode pengujian:

1. Jika  $\text{sig (2-tailed)} < \alpha (0,05)$ , maka kuesioner dinyatakan valid
2. Jika  $\text{sig (2-tailed)} > \alpha (0,05)$ , maka kuesioner dinyatakan tidak valid

**Tabel 3.**  
Hasil Uji Validitas

No	Pernyataan	R <sub>hitung</sub>	R <sub>tabel</sub>	Keterangan
<b>Kepemimpinan (X1)</b>				
1	Pernyataan X1.1	0,762	0,374	Valid
2	Pernyataan X1.2	0,870	0,374	Valid
3	Pernyataan X1.3	0,860	0,374	Valid
4	Pernyataan X1.4	0,913	0,374	Valid
5	Pernyataan X1.5	0,884	0,374	Valid
6	Pernyataan X1.6	0,886	0,374	Valid
7	Pernyataan X1.7	0,906	0,374	Valid
8	Pernyataan X1.8	0,770	0,374	Valid
<b>Kepuasan Kerja (X2)</b>				
1	Pernyataan X2.1	0,753	0,374	Valid
2	Pernyataan X2.2	0,697	0,374	Valid
3	Pernyataan X2.3	0,816	0,374	Valid
4	Pernyataan X2.4	0,810	0,374	Valid
5	Pernyataan X2.5	0,822	0,374	Valid
<b>Motivasi Kerja (Y)</b>				
1	Pernyataan Y.1	0,917	0,374	Valid
2	Pernyataan Y.2	0,933	0,374	Valid
3	Pernyataan Y.3	0,854	0,374	Valid
4	Pernyataan Y.4	0,857	0,374	Valid
5	Pernyataan Y.5	0,797	0,374	Valid

Sumber: Ouput SPSS 26

Dari hasil tabel di atas menunjukkan bahwa setiap item pernyataan kuesioner dari masing-masing variabel tersebut adalah valid dan layak digunakan untuk penelitian ini, karena  $T_{hitung}$  lebih besar dari  $T_{tabel}$  maka item pernyataan tersebut mampu mengukur dan menjelaskan variabel.

### Uji Reliabilitas

Dalam uji realibilitas, kondisi alat ukur atau kuesioner dinilai. Tujuan uji ini adalah untuk menentukan seberapa konsisten hasil pengukuran data ketika dilakukan pada subjek yang sama berulang kali. Instrumen yang reliabel dapat didefinisikan sebagai instrumen yang menghasilkan data yang konstan bahkan setelah pengukuran objek yang sama berulang kali (sugiyono, 2022). Uji reliabilitas digunakan untuk menentukan apakah tanggapan responden konsisten atau tidak.

Cronbach Alpha digunakan dalam penelitian ini. Menurut Ghozali (2018), suatu variabel dianggap kredibel jika memiliki nilai Cronbach Alpha minimal 0,60. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa alat dianggap handal atau homogenitas jika koefisien atau Alphanya kurang dari 0,60. Nilai Cronbach Alpha lebih dari 0,60 menunjukkan bahwa alat tersebut handal atau homogenitas, sedangkan nilai kurang dari 0,60 menunjukkan bahwa alat tersebut tidak handal atau homogenitas. Reliabilitas dapat diuji dengan menggunakan rumus berikut:

$$r_{11} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma^2} \right)$$

Keterangan:

- $r_{11}$  = Reliabilitas yang dicari  
 $n$  = Jumlah item pertanyaan yang di uji  
 $\sum \sigma_t^2$  = Jumlah varians skor tiap-tiap item  
 $\sigma^2$  = Varians total

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Jumlah Item Pernyataan	Cronbach's Alpha	R <sub>tabel</sub>	Keterangan
1	Kepemimpinan (X1)	8	0,94	0,60	Reliabel
2	Kepuasan Kerja (X2)	5	0,82	0,60	Reliabel
3	Motivasi Kerja (Y)	5	0,91	0,60	Reliabel

Sumber: Ouput SPSS 26

Tabel di atas menunjukkan bahwa instrumen penelitian menghasilkan data yang dapat diandalkan untuk digunakan dalam penelitian, karena setiap variabel menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi dan memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Sugiyono (2019) menyatakan bahwa analisis linier berganda adalah jenis regresi yang menggunakan satu variable dependen dan dua atau lebih dari satu variable independen. Persamaan untuk regresi ini dapat dirumuskan seperti berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Variabel Motivasi Kerja

a = Konstanta

X<sub>1</sub> = Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Kepuasan Kerja

b<sub>1</sub> b<sub>2</sub> b<sub>3</sub> = Besaran koefisien regresi dari masing-masing

e = *Error*

Tujuan dari analisis regresi berganda ini adalah untuk menentukan pengaruh kuantitatif dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat melalui interpretasi angka koefisien regresi partial b.

### Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Nilai koefisien determinasi, yang harus berkisar antara nol dan satu, menunjukkan bahwa model dapat memberikan hampir semua informasi yang diperlukan untuk memprediksi variasi variable dependen-nya. Koefisien determinasi didefinisikan oleh Sugiyono (2019) sebagai tingkat kemampuan variabel X (Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja) untuk memengaruhi variabel Y (Motivasi Kerja), juga dikenal sebagai variabel dependen. Tingkat koefisien determinasi yang lebih tinggi menunjukkan bahwa variabel X memiliki kapasitas yang lebih besar untuk menjelaskan Y. Berikut ini adalah rumus koefisien determinasi:

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Keterangan :

Kd = Koefisien Determinasi

R = Koefisien Korelasi

Berikut ini adalah interpretasi variabel independen mempengaruhi variabel dependen:

Tabel .5

Interpretasi Hasil Analisis Koefisien Determinasi

Penilaian	Keterangan
>4%	Pengaruh rendah sekali
5% - 16%	Pengaruh rendah tapi pasti
17% - 49%	Pengaruh cukup berarti
50%-80%	Pengaruh tinggi dan kuat
>80%	Pengaruh tinggi sekali

Sumber: Sugiyono, 2017

### 1. Uji Hipotesis



Uji hipotesis menggunakan metode membuat keputusan tanpa kendali yang menggunakan analisis data eksperimental yang terkontrol dan observasi. Hasil yang hampir tidak mungkin disebabkan oleh faktor kebetulan dapat dianggap signifikan secara statistik dengan mempertimbangkan batas probabilitas yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan penelitian hipotesis untuk menentukan apakah variabel independen seperti Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja serta variabel dependen seperti Motivasi Kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial atau simultan.

### **Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji T)**

Hipotesis tentang pengaruh parsial variabel bebas terhadap variabel terikat diuji dengan uji t. Ghozali (2018) memberikan penjelasan tentang uji statistik t, yang menunjukkan seberapa besar pengaruh secara parsial dari satu variabel independen terhadap variabel dependen. Uji ini dilakukan dengan derajat kesalahan 5% ( $\alpha = 0,05$ ) untuk mengetahui apakah variabel bebas (X) mempengaruhi variabel terikat (Y) secara keseluruhan atau tidak. Untuk melakukan ini, nilai t hitung masing-masing variabel bebas dibandingkan dengan nilai t tabel. Uji statistik uji t (Ghozali, 2018) memenuhi syarat berikut ini:

- 1) Jika nilai signifikansi uji t lebih dari 0,05,  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.
- 2) Jika nilai signifikansi uji t kurang dari 0,05,  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, menunjukkan bahwa ada pengaruh antara variabel independen dan variabel dependen.

### **Pengujian Hipotesis Secara Simultan (Uji F)**

Uji F, juga dikenal sebagai uji simultan, digunakan untuk menentukan apakah variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara bersamaan atau sebaliknya. Uji F secara bersamaan juga digunakan untuk menentukan apakah variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara bersamaan atau sebaliknya. Dengan nilai signifikan F di bawah 0,05, ada kemungkinan bahwa variabel independen dan dependen dipengaruhi secara bersamaan (Ghozali, 2018). Pengujian statistik anova adalah jenis pengujian hipotesis yang memungkinkan membuat kesimpulan berdasarkan data statistik atau kelompok statistik yang disimpulkan. Nilai F dihasilkan oleh tabel ANOVA dengan tingkat signifikansi 0,05. Ketentuan berikut ditemukan dalam uji F (Ghozali, 2018):

- 1) Jika nilai signifikan F kurang dari 0,05,  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, yang menunjukkan bahwa semua variabel independen atau bebas memengaruhi variabel dependen atau terikat secara signifikan.
- 2) Jika nilai signifikan F lebih dari 0,05,  $H_0$  diterima dan  $H_1$  diterima, yang menunjukkan bahwa semua variabel independen atau bebas tidak memengaruhi variabel dependen atau terikat secara signifikan.

## **HASIL**

### **Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Tanggapan responden terhadap delapan item pernyataan yang ada pada variabel kepemimpinan menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) yang termasuk dalam kategori "Sangat Baik" dengan rata-rata 4,43, seperti yang ditunjukkan dalam data di Tabel 4.5. Hal ini menunjukkan bahwa para peserta, yang merupakan karyawan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu, memiliki pendapat yang sangat positif tentang kualitas kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan. Tingginya nilai rata-rata ini menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dilakukan dengan baik. Dinilai bahwa para pemimpin PDAM mampu memberikan arahan yang jelas, menjadi teladan bagi bawahannya, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan terlibat.

Pernyataan Item pertama, yang menerima nilai rata-rata terendah, 4,35, dengan pernyataan berikut: "Saya merasa Pemimpin PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu mampu menganalisa dalam menentukan langkah pencapaian tugas". Nilai ini menunjukkan bahwa beberapa responden masih merasa ragu terhadap kemampuan pimpinan untuk

melakukan analisis strategis secara menyeluruh sebelum menetapkan tindakan atau kebijakan yang berkaitan dengan pekerjaan. nilai ini tetap berada dalam kategori "Sangat Baik" meskipun menjadi yang terendah. Ini menunjukkan bahwa responden percaya bahwa pemimpin mereka melakukan analisis masalah dan mendengarkan masukan dengan baik, tetapi masih ada ruang untuk peningkatan. Faktor-faktor yang dapat menyebabkan keraguan ini termasuk pimpinan yang tidak jelas tentang alasan pengambilan keputusan mereka atau kurangnya pelibatan pegawai dalam proses perencanaan kerja, yang membuat mereka kurang memahami strategi yang sedang digunakan. Selain itu, ada kemungkinan bahwa ada perbedaan antara kondisi lapangan yang sebenarnya dan rencana strategis yang dibuat oleh pimpinan. Akibatnya, responden menilai kemampuan analisis pimpinan yang belum optimal.

Di sisi lain, Pernyataan ke 4 "Alur kerja yang terstruktur dan jelas dimiliki oleh pimpinan", menerima nilai rata-rata tertinggi, dengan nilai 4,51. Nilai ini menunjukkan bahwa responden sepenuhnya setuju bahwa pemimpin memiliki alur kerja yang terorganisir dan terstruktur, yang sangat membantu dalam mencapai tujuan organisasi. Kejelasan alur kerja adalah salah satu kekuatan utama kepemimpinan perusahaan, dan pernyataan ini adalah indikator dengan penilaian paling tinggi meskipun sering terjadinya penggantian kepemimpinan. Para karyawan percaya bahwa Kepemimpinan di PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu telah melakukan pekerjaan yang cukup baik, meskipun kemampuan analitis dan perencanaan strategis pimpinan masih perlu ditingkatkan. Pemimpin tidak hanya harus cepat dan tegas dalam mengambil keputusan, tetapi mereka juga harus mampu membuat strategi berdasarkan analisis dan membagikannya secara terbuka kepada tim. Oleh karena itu, peningkatan kemampuan pimpinan dalam analisis situasional, perencanaan kerja, dan keterbukaan komunikasi sangat penting untuk memastikan bahwa kebijakan yang dibuat dipahami dan didukung oleh seluruh staf. Selain itu, pelibatan aktif pegawai dalam proses perencanaan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan meningkatkan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan mempertimbangkan hal-hal ini, kepemimpinan PDAM dapat menjadi lebih efektif. Pada akhirnya, hal ini akan berdampak positif baik pada kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan.

### **Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepuasan Kerja**

Tanggapan responden terhadap lima item pernyataan yang ada pada variabel kepuasan kerja yang memperoleh nilai rata-rata 4,27 dan termasuk dalam kategori "Sangat Baik", menurut hasil analisis deskriptif. Ini menunjukkan bahwa responden secara umum sangat puas dengan berbagai aspek pekerjaan yang mereka lakukan untuk perusahaan. Salah satu indikator penting kinerja karyawan adalah kepuasan kerja; karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih setia kepada perusahaan dan lebih termotivasi untuk melakukan yang terbaik dari kemampuan mereka.

Terdapat perbedaan nilai antar pernyataan, meskipun tanggapan responden secara keseluruhan sangat baik. Pernyataan kedua menunjukkan nilai rata-rata terendah: "Promosi yang diberikan perusahaan mendorong saya untuk maju dan berkembang." Nilai rata-rata 4,20, yang merupakan kategori yang baik. Nilai ini menunjukkan bahwa, meskipun responden menganggap promosi positif, program promosi atau jenjang karier yang tersedia di perusahaan masih dianggap kurang efektif dalam mendorong kemajuan karier pegawai dibandingkan dengan faktor lain. Hal ini dapat disebabkan oleh beberapa hal, seperti sistem yang tidak jelas, frekuensi promosi yang terbatas, atau ketidaksesuaian antara kinerja dengan peluang promosi yang dirasakan oleh karyawan.

Pernyataan kelima memiliki nilai tertinggi, "Perusahaan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi untuk terus meningkatkan kinerja" dengan nilai rata-rata adalah 4,35, yang merupakan nilai yang sangat baik. Pernyataan ini menerima skor tertinggi, menunjukkan bahwa responden sangat mengapresiasi adanya sistem yang memberikan hadiah atau penghargaan kepada karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik. Ini menunjukkan bahwa organisasi telah berhasil menciptakan budaya kerja yang mendukung kinerja dengan

memberikan insentif nyata, seperti bonus atau penghargaan simbolik. Pengakuan terhadap kinerja yang baik dapat memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja dan berkontribusi lebih banyak pada tujuan perusahaan.

Secara umum, hasil penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, adil, dan menghargai kontribusi karyawan. Namun, untuk meningkatkan semangat kerja, elemen pengembangan karier dan promosi jabatan harus lebih jelas, sering, dan transparan. Perusahaan dapat mempertahankan loyalitas karyawan dan meningkatkan kualitas dan efektivitas kerja dengan terus meningkatkan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, terutama dalam hal sistem promosi dan pengembangan karier.

### **Hasil Tanggapan Responden Terhadap Variabel Motivasi Kerja**

Tanggapan responden terhadap lima item pernyataan yang ada pada variabel motivasi kerja memperoleh nilai rata-rata 4,04 dan termasuk dalam kategori "Baik", menurut hasil analisis deskriptif. Nilai ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, responden menganggap bahwa motivasi kerja pegawai di PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu berada pada tingkat yang baik. Dengan kata lain, sebagian besar karyawan memiliki dorongan yang kuat untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka dengan semangat dan komitmen yang tinggi. Motivasi kerja yang baik sangat penting untuk meningkatkan kinerja setiap orang dan organisasi secara keseluruhan. Namun demikian, perbedaan tingkat penilaian terlihat ketika masing-masing item pernyataan diperiksa lebih lanjut, yang menunjukkan perbedaan dalam pandangan responden.

Pernyataan berikut memiliki nilai rata-rata terendah berada di item Pernyataan 1, "Karyawan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu mendapatkan balas jasa dari perusahaan sehingga lebih semangat dalam bekerja" memiliki indikator dengan nilai rata-rata terendah, yaitu 3,98. Nilai ini dikategorikan sebagai "Baik". Ini menunjukkan bahwa responden menilai sistem balas jasa perusahaan (seperti gaji, tunjangan, dan bonus) baik, tetapi belum "Sangat Baik". Mungkin ada beberapa karyawan yang merasa bahwa kompensasi yang mereka terima tidak sepenuhnya sebanding dengan pekerjaan mereka atau kontribusi mereka. Akibatnya, dampak kompensasi ini mungkin tidak sekuat yang diharapkan terhadap semangat kerja mereka. Manajemen perusahaan dapat mempertimbangkan poin ini saat meninjau kembali kebijakan kompensasi dan benefit mereka. Sangat mungkin untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan secara keseluruhan dengan peningkatan bagian ini.

Pernyataan dengan nilai rata-rata tertinggi ada di item pernyataan Pernyataan 4, "Saya percaya dengan adanya banyaknya prestasi kerja karyawan dapat menciptakan rasa puas pada perusahaan," memiliki nilai rata-rata tertinggi 4,12. Nilai-nilai ini menunjukkan bahwa karyawan sepenuhnya setuju bahwa menjadi sukses di tempat kerja membuat mereka merasa puas dan bahwa perusahaan menghargai hal ini. Ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik karyawan sangat baik yaitu motivasi yang berasal dari dalam diri mereka sendiri, seperti kepuasan atas pencapaian mereka. Secara keseluruhan, perusahaan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan meningkatkan motivasi internal karyawan melalui pengakuan prestasi kerja dan penyediaan fasilitas yang memadai. Namun, masih ada ruang untuk perbaikan, terutama dalam hal aspek balas jasa..

Tempat kerja yang mendukung dapat meningkatkan produktivitas dan mengurangi beban kerja yang tidak produktif, jadi ini sangat berpengaruh pada pembentukan motivasi. Secara keseluruhan, motivasi kerja karyawan cukup baik, yang berarti sebagian besar pekerja merasa termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Namun, perlu ada peningkatan yang signifikan dalam aspek kenyamanan lingkungan kerja secara keseluruhan untuk memastikan bahwa semua karyawan memiliki suasana kerja yang meningkatkan semangat dan produktivitas.

Untuk mencapai hal ini, organisasi harus melakukan evaluasi persepsi karyawan di setiap unit kerja dan mengubah kebijakan dan fasilitas internal untuk menjadi lebih adil. Pada

akhirnya, peningkatan kinerja organisasi dan pencapaian tujuan PDAM secara lebih efektif dan berkelanjutan dapat dicapai dengan terus memperhatikan kebutuhan dan kenyamanan karyawan dan memastikan bahwa ada fasilitas yang mendukung aktivitas kerja.

### Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Dalam penelitian ini, analisis regresi linear berganda akan dipelajari untuk menjelaskan hubungan antara tanggapan responden (kepemimpinan dan kepuasan kerja) terhadap motivasi kerja pada karyawan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu. Berdasarkan hasil estimasi regresi linear berganda menggunakan perangkat lunak SPSS versi 26.0 *for windows*, pada tabel 4.10 ini menunjukkan hasil analisis tersebut.

Tabel 6  
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	17.322	.254		68.330	.000
Kepemimpinan	.011	.004	.187	2.766	.007
Kepuasan Kerja	.122	.012	.670	9.920	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber: Output SPSS 26, 2025

Dari hasil perhitungan pada tabel 4.10 di atas maka persamaan regresi yang didapatkan adalah :  $Y = 17.322 + 0,011 (X_1) + 0,122 (X_2)$ . Berdasarkan persamaan regresi diatas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai a (*constant*) sebesar 17.322 yang mempunyai arti bahwa apabila variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) nilainya sama dengan nol, maka variabel Motivasi Kerja nilainya akan tetap yaitu 17.322, hal ini berlaku saat dilakukannya penelitian.
2. Koefisien Regresi variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) sebesar 0,011, mempunyai makna nilai variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) naik satu satuan, maka nilai Motivasi Kerja (Y) pada karyawan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu akan naik sebesar 0,011 dengan asumsi variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) dianggap tetap atau nol.
3. Koefisien Regresi variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) sebesar 0,122, mempunyai makna nilai variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) naik satu satuan, maka nilai Motivasi Kerja (Y) pada karyawan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu akan naik sebesar 0,122 dengan asumsi variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dianggap tetap atau nol.
4. Variabel yang paling dominan mempengaruhi peningkatan kinerja dan motivasi kerja pada karyawan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu adalah variabel Kepuasan Kerja mempunyai makna jika nilai variabel Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) naik satu satuan maka variabel Motivasi Kerja (Y) akan naik sebesar 0,122 dengan asumsi variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dianggap tetap atau nol.

### Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefesien determinasi menunjukkan suatu proporsi dari varian yang dapat diterangkan oleh persamaan regresi terhadap varian totalnya. Dengan kata lain, uji koefesien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan regresi dalam menerangkan variabel-variabel dependen. Hasil uji determinasi atas penelitian ini dikemukakan pada tabel 3.11.

**Tabel 7**  
**Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

<b>Model Summary<sup>b</sup></b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.753 <sup>a</sup>	.567	.559	.162
a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan				
b. Dependent Variable: Motivasi Kerja				

Sumber: Output SPSS 26, 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai Adjusted ( $R^2$ ) diperoleh nilai sebesar 0,567. Nilai ini mempunyai arti bahwa variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan kepuasan kerja ( $X_2$ ) masing-masing memberikan kontribusi sebesar 56,7% terhadap variabel terikat motivasi kerja ( $Y$ ). Dengan kata lain, variasi 56,7% dalam tingkat motivasi kerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel kepemimpinan dan kepuasan kerja. Namun, 43,3% yang tersisa, atau 100% dari 56,7%, disebabkan oleh komponen lain yang tidak dimasukkan dalam model ini. Lingkungan kerja, budaya perusahaan, kompensasi, hubungan antar karyawan, beban kerja, dan faktor eksternal lainnya yang memengaruhi motivasi kerja mungkin termasuk dalam kategori ini, tetapi tidak dibahas dalam penelitian ini.

Koefisien determinasi yang rendah ini memiliki banyak penyebab. Pertama, ada kemungkinan bahwa ada variabel lain yang lebih dominan yang memengaruhi motivasi kerja karyawan tetapi tidak dimasukkan ke dalam model penelitian. Kedua, ada kemungkinan bahwa alat yang digunakan untuk mengukur variabel mungkin tidak sepenuhnya menggambarkan kondisi sebenarnya atau kurang mampu menangkap dimensi kepemimpinan dan kepuasan kerja yang relevan dengan konteks perusahaan. Ketiga, ada kemungkinan bahwa variabel-variabel yang diukur tidak sepenuhnya menggambarkan kondisi sebenarnya.

Meskipun nilai  $R^2$  tidak terlalu tinggi, itu tidak berarti hasil penelitian tidak relevan. Karena itu, hasil ini menunjukkan bahwa elemen lain perlu dipelajari lebih lanjut dalam penelitian selanjutnya untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang motivasi kerja karyawan.

### Hasil Uji Hipotesis

Penelitian ini menguji tentang pengaruh Kepemimpinan ( $X_1$ ), dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) terhadap Motivasi Kerja ( $Y$ ) karyawan pada PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu. Penelitian ini menggunakan pengujian hipotesis terhadap dugaan adanya pengaruh antara variabel independent (kepemimpinan dan kepuasan kerja) dengan variabel dependent (motivasi kerja) pengujian hipotesis terdiri dari dua jenis yaitu pengujian hipotesis secara parsial menyelidiki pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, dan pengujian simultan menyelidiki pengaruh antara variabel independen secara bersamaan terhadap variabel dependen. Hasil pengujian hipotesis akan dijelaskan secara rinci di bawah ini:

### Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Uji secara parsial digunakan untuk menentukan apakah variabel independen (Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja) berpengaruh terhadap variabel dependen (Motivasi Kerja) secara parsial atau individu. Hasil uji parsial penelitian ini ditunjukkan dalam tabel koefisien keluaran analisis regresi linear berganda, yang dibuat dengan menggunakan program SPSS 26.0 *for window* berikut:

**Tabel 8**  
Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.322	.254		68.330	.000
	Kepemimpinan	.011	.004	.187	2.766	.007
	Kepuasan Kerja	.122	.012	.670	9.920	.000

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : Output SPSS 26, 2025

Sebagai hasil dari perhitungan yang dilakukan menggunakan program SPSS, maka perbandingan antara  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel} = t(a/2; n-k-1) = 110-2-1 = 107$  (n adalah jumlah sampel penelitian dan k adalah jumlah variabel independent), maka diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1.982. Berdasarkan hasil dari tabel 4.14 dapat diketahui bahwa :

1. Hipotesis pertama adalah Kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Variabel Kepemimpinan didapatkan nilai  $t_{hitung} = 2.766 > \text{nilai } t_{tabel} = 1.982$  atau  $\text{sig } a = 0.007 < 0.050$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) Karyawan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu.
2. Hipotesis kedua adalah variabel Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Variabel Kepuasan Kerja didapatkan nilai  $t_{hitung} = 9.920 > \text{nilai } t_{tabel} = 1.982$  atau  $\text{sig } a = 0.000 < 0.050$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Y) Karyawan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu.

### Hasil Uji Simultan (Uji F)

Dalam penelitian ini pengujian hipotesis secara simultan digunakan untuk menentukan apakah variabel independen (kepemimpinan dan kepuasan kerja) mempengaruhi variabel dependen (motivasi kerja) secara simultan atau secara bersamaan. Maka akan digunakan uji F, melalui perhitungan program SPSS, maka perbandingan antara  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel} = F(k;n-k)$ ,  $F=(2;110-2)$ ,  $F_{tabel} = 2;108) = 3.08$ , Hasil uji simultan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel *Anova<sup>a</sup>* sebagai berikut:

**Tabel 9**  
Hasil Uji Hipotesis Secara Simultan ( Uji F)

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.698	2	1.849	70.108	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.822	107	.026		
	Total	6.519	109			
a. Dependent Variable: Motivasi Kerja						
b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan						

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan

Sumber: Output SPSS 26, 2025

Berdasarkan tabel 4.13 di atas diketahui bahwa nilai  $F_{hitung}$  sebesar 70.108 dengan hasil  $F_{tabel}$  sebesar 3.08 yaitu ( $70.108 > 3.08$ ), dan ( $\text{Sig} = 0.000 < 0.050$ ), dari hasil pengolahan data maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dengan demikian semua variabel independent yaitu variabel Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja secara simultan berpengaruh terhadap Motivasi Kerja. Hal ini berarti variabel Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu.

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pengolahan data awal yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan di PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu menunjukkan bagaimana tanggapan responden terhadap variabel kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja. Selain itu, telah ditemukan bagaimana variabel independen (kepemimpinan dan kepuasan kerja) memengaruhi variabel dependen (motivasi kerja). Sebagian besar karyawan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu adalah mayoritas laki-laki, menurut karakteristik responden. Sebagian besar responden berusia antara 40 dan 50 tahun, dan sebagian besar pekerja memiliki pengalaman kerja antara 3 dan 15 tahun. Sebagian besar karyawan tingkat pendidikan terakhir mereka yaitu SMA/SMK.

Motivasi kerja pegawai di PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu berada pada tingkat yang baik. Dengan kata lain, sebagian besar karyawan memiliki dorongan yang kuat untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka dengan semangat dan komitmen yang tinggi. Motivasi kerja yang baik sangat penting untuk meningkatkan kinerja setiap orang dan organisasi secara keseluruhan. Kualitas kepemimpinan pimpinan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu dengan baik. Secara keseluruhan, karyawan percaya bahwa pimpinan telah melakukan tugasnya dengan baik dalam memberikan arahan, membimbing bawahan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Namun, penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa responden menilai berbagai aspek kepemimpinan dengan cara yang berbeda.

Hasil penilaian responden terhadap variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, adil, dan menghargai kontribusi karyawan. Namun, untuk meningkatkan semangat kerja, elemen pengembangan karier dan promosi jabatan harus lebih jelas, sering, dan transparan. Perusahaan dapat mempertahankan loyalitas karyawan dan meningkatkan kualitas dan efektivitas kerja dengan terus meningkatkan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, terutama dalam hal sistem promosi dan pengembangan karier.

### **Pengaruh Kepemimpinan (X1) Terhadap Motivasi Kerja (Y)**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu, yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Maka dari itu semakin tinggi kualitas gaya kepemimpinan yang dimiliki pemimpin maka semakin meningkat motivasi kerja karyawan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu.

Pemimpin yang mampu menunjukkan arah yang jelas, berkomunikasi dengan jelas, memberikan dukungan emosional dan profesional, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan terbuka akan mampu mendorong karyawan untuk bekerja dengan semangat. Selain meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi, kepemimpinan yang baik meningkatkan komitmen individu terhadap tujuan bersama. Menurut Herliana *et al.*, (2024), gaya kepemimpinan memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Akbar dan Faidal (2020), kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja kinerja karyawan BRI Cabang Bangkalan. Dan juga penelitian yang dilakukan Jusdienar (2021), menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai ekspedisi pos truk Jawa Tengah.

Hasil penelitian ini juga didukung menurut Masali (2021), Kusuma (2020), Saifulah *et al.*, 2024 dan Alfian (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

## **Pengaruh Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) Terhadap Motivasi Kerja (Y)**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu, yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini menunjukkan jika kepuasan kerja karyawan meningkat, motivasi kerja mereka juga dapat meningkat. Maka dari itu semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja karyawan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

Menurut Robbins & Judge (2017), kepuasan kerja adalah suatu sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya, yang merupakan salah satu faktor penting yang menentukan kinerja tinggi. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka akan merasa dihargai, aman, dan nyaman di tempat kerja mereka, yang menyebabkan mereka lebih cenderung bersemangat untuk mencapai tujuan organisasi. Afandi (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Afifah (2017) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh Frizky dan Saputro (2024), Saragih (2018), Idrus (2020) dan Ramadhany (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

## **Pengaruh Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) Dan Kepuasan Kerja (X<sub>2</sub>) Terhadap Motivasi Kerja (Y)**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan kepuasan kerja (X<sub>2</sub>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (Y) karyawan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu. Hal ini diketahui dari hasil uji f menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, yang berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu meningkatkan motivasi kerja karyawan. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan juga dapat meningkatkan motivasi kerja mereka.

Kepuasan kerja yang tinggi dan kepemimpinan yang baik adalah dua pilar utama yang harus bekerja sama untuk membentuk motivasi kerja yang ideal. Seorang karyawan akan memiliki motivasi kerja yang kuat dari dalam jika mereka merasa dipimpin dengan adil dan bijaksana serta senang menjalankan tugasnya. Dengan motivasi kerja yang tinggi, produktivitas, kesetiaan, dan kualitas kinerja secara keseluruhan akan meningkat. Oleh karena itu, motivasi kerja akan meningkat secara optimal di sistem kerja yang adil dan mendukung, di mana kepemimpinan dapat menciptakan harapan yang jelas dan memberikan motivasi kepada karyawan. Menurut Robbins & Judge (2017), kepemimpinan yang efektif dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan mereka, termasuk motivasi mereka untuk bekerja. Hal ini sejalan dengan Hasil penelitian Fadillah dan Ramadhani (2021), kepuasan kerja dan kepemimpinan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh Alfian (2023), Susanti (2020), dan Wibowo (2019), yang menyatakan bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara bersamaan terhadap kinerja dan motivasi karyawan.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu, dapat disimpulkan beberapa hal berikut ini:

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu. Artinya semakin tinggi tingkat kepemimpinan pimpinan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu, maka motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat.



2. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu. Ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu, dengan hal-hal seperti gaji, hubungan kerja, kesempatan untuk berkembang, dan pengakuan atas hasil kerja maka semakin tinggi meningkatkan kepuasan kerja karyawan untuk bekerja.
3. Kepemimpinan dan Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap motivasi kerja karyawan di PDAM Perumda Tirta Hidayah Kota Bengkulu. Artinya dengan gaya kepemimpinan yang efektif dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka semakin optimal meningkatkan motivasi kerja. Kedua komponen ini bekerja sama dan sangat penting untuk menghasilkan karyawan yang produktif, setia, dan termotivasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.
- Akbar, F & Ilham, F. (2020). "Pengaruh Ukuran Perusahaan, Profitabilitas dan Likuiditas Terhadap Kebijakan Dividen dan Nilai Perusahaan pada Perusahaan Manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 5(1), 62–81.
- Akbar, Z., & Faidal. (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada BRI Cabang Bangkalan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 101–110.
- Alfian, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Indomarco Prismatama. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 55–63.
- Andini, D. & Yusrawati. (2015). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Dan Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Daerah Pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (Skpd) Kabupaten Empat Lawang Sumatera Selatan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akutansi*, 24(1).
- Danang, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Damim, A. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik (1st ed.)*. Jakarta: Graha Ilmu.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management Sixteenth Edition* Gary Dessler Florida International University. Florida: Pearson
- Ebert, R. J., & Griffin, R. W. (2020). *Business Essentials (12th ed.)*. Pearson.
- Enny, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBRAHA Manajemen Press
- Fadillah, R., & Ramadhani, Y. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Pos Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 10(1), 45–53.
- Frizky, M., & Saputro, A. (2024). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan pada PT Kao Indonesia. *Jurnal Manajemen SDM*, 10(2), 88–96.
- Ghozali. (2017). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*.
- Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25 Edisi 9 (9th ed.)*. Undip.
- Ghozali, I., & Luthfi, A. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif: Pendekatan Statistika*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handayani. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. CV. Pustaka Ilmu
- Handoko. (2013). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, (Edisi 3)*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2012. *Manajemen SDM. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tigabelas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Harianja, I., & Saputro, A. H. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai di BPJS Ketenagakerjaan Bandung. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 12(1), 1–12.

- Harsoyo, E. (2022). Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Dalam Mempengaruhi Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai Biro Umum Sekretariat Presiden. *MANABIS (Jurnal Manajemen Dan Bisnis)*, 1(4), 288–305.
- Hasibuan, M. S. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Indrawati, N.L.P. & Supriyadi. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PT. XYZ. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(2), 115–127.
- Jufrizen, S., Anwar, Z., & Prasetyo, T. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Globalisasi (1st ed.)*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kosmos. P. (2023). *Cara Memilihan Teknik Analisis Data yang Tepat Dan Benar*. Telkom University.
- Lestari, S., & Widodo, H. (2022). Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Guru. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 14(2), 100–110.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*, Alih Bahasa V. A Yuwono, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Kusuma, Y. F. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di BRI Malang. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 12(1), 87–95.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management (9th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara. P.A., (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.
- Mangkunegara.P.A., (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.
- Martoyo, S. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Rivai , Veithzal & Ella Jauvani Sagala. (2018). “*Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*”. Edisi Kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. S. (2012). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (17th ed.)*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, D. M., & Nugroho, Y. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 98-108.
- Setiana, Adi Robith. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Manggu Makmur Tanjung Lestari
- Sugiyono. (2013). *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan RD*. Alfabeta. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif,kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suhartono, Fadhilatunisa, D., Pratiwi, I., & R. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Perempuan Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Instansi Pegawai Kabupaten Jeneponto). *ASSETS*, 2(10), 259–274.
- Susanti, L. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 11(1), 45–53.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetak ke sebelas. Prananda Media Group, Jakarta.

- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (2nd ed.). Jakarta: Kencana.
- Syahril. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Aplikasi*. Medan: Perdana Publishing.
- Thoha, M. 2017. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan Keenambelas. Rajawali Pers. Yogyakarta.
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo, H. (2019). Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Motivasi Pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(2), 101–110.