



Motivasi Sangat Dibutuhkan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi Pada Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang)

Firman Ardiansyah¹, Sih Darmi Astuti^{2*}, Raden Ayu Aminah Rizkia Puspita³,
Tito Aditya Perdana⁴

¹²³⁴Manajemen, Universitas Dian Nuswantoro, Jalan Nakula 1-5, Kota Semarang, Jawa
Tengah, Indonesia,

*Penulis Korespondensi: astuti_sda@dsn.dinus.ac.id

Abstract. *Leadership approaches play an important role in shaping employee development and their work outcomes. On the other hand, high standards of professionalism and the ability to adapt to technological advancements have become key organizational priorities. Equally crucial is the encouragement of work motivation, which can foster enthusiasm and enhance productivity. Belief in motivational values forms the foundation of employees' work behavior, ultimately driving improvements in performance. This study was conducted to examine the effects of authoritarian leadership style, the level of employee professionalism, and work motivation on employee performance at Perumda Air Minum Tirta Moedal, Semarang City. The research population comprised all employees of Perumda Air Minum Tirta Moedal (259 individuals), with a sample of 70 respondents determined using the Slovin formula. This quantitative study employed SPSS 25 to analyze multiple linear regression. The study found that motivation is the most powerful factor in improving employee performance, followed by employee professionalism. Furthermore, it was found that an authoritarian leadership style had no effect on employee performance.*

Keywords: *authoritarian leadership style; professionalism; motivation; employee performance*

Abstrak. Pendekatan kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk perkembangan karyawan dan hasil kerja mereka. Di sisi lain, standar profesionalisme yang tinggi serta kemampuan untuk beradaptasi dengan kemajuan teknologi menjadi fokus utama organisasi. Tidak kalah krusial adalah dorongan motivasi kerja yang mampu membangkitkan semangat dan meningkatkan produktivitas. Keyakinan akan nilai-nilai motivasi menjadi landasan perilaku kerja pegawai, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Penelitian dilakukan dengan tujuan menguji pengaruh gaya kepemimpinan otoriter, tingkat profesionalisme pegawai maupun motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai Perumda Air Minum Tirta Moedal (259 orang), sampel 70 responden ditentukan melalui rumus Slovin. Penelitian kuantitatif ini menggunakan SPSS 25 untuk menganalisis regresi linier berganda. Hasil studi menuemukan bahwa motivasi menjadi faktor yang paling kuat untuk meningkatkan kinerja karyawan yang kemudian faktor kedua adalah profesionalisme para karyawan. Selain itu, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan Otoriter tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: gaya kepemimpinan otoriter; kinerja pegawai; motivasi; profesionalisme

1. LATAR BELAKANG

Manajemen Sumber Daya Manusia memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Di tengah globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan SDM untuk beradaptasi dengan perubahan dan mencapai tujuan bersama (Amanah et al., 2021). Teori ini berlaku

juga kepada instansi publik seperti Perumda Air Minum Tirta Moedal. Profesional SDM menjalankan tugas, menyusun strategi, dan mengawasi karyawan untuk memastikan kelancaran operasional. Dalam konteks pelayanan air minum, kinerja pegawai menjadi penentu utama kepuasan pelanggan, efisiensi distribusi, dan keberlanjutan layanan publik.

Perusahaan Air Minum Tirta Moedal (Perumda Air Minum Tirta Moedal) di Kota Semarang, menunjukkan bahwa sebagian besar personelnya tampak profesional. Hal ini terlihat dari sikap maupun perilaku karyawan yang senantiasa berkomitmen pada pekerjaannya, mampu mengambil keputusan dengan baik, memberikan layanan pelanggan yang sopan dan cepat, serta menyelesaikan tugas tepat waktu dan akurat (Riwukore et al., 2022), (Dariana & Refina 2020). Selain itu, para pegawai juga terlihat mampu mengikuti perkembangan teknologi serta beradaptasi dengan persaingan yang semakin kompetitif. Meskipun demikian, masih ditemukan beberapa pegawai yang belum menunjukkan kompetensi optimal, misalnya kurang terampil sehingga terjadi kesalahan dalam pekerjaan serta belum memiliki target kerja yang jelas, yang pada akhirnya menimbulkan penumpukan pekerjaan di meja kerja.

Praktik kepemimpinan yang kurang responsif dan lebih otoriter dapat menimbulkan masalah. Hal ini menyebabkan para pemimpin mengambil keputusan jangka pendek dan berkomunikasi satu arah. Hal ini menghambat pertumbuhan staf dan menurunkan kinerja. Motivasi kerja sama pentingnya bagi perilaku karyawan. Motivasi adalah dorongan internal maupun eksternal untuk melakukan sesuatu (Hustia, 2020). Pekerja yang termotivasi dengan kuat lebih terlibat, sehingga meningkatkan kinerja. Nilai-nilai yang memotivasi karyawan sangat penting untuk mendorong perilaku kerja yang meningkatkan kinerja.

Hasil prasurvei yang dilakukan kepada pegawai Kantor Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang, dimana responden terdiri dari 30 pegawai untuk mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, dari hasil prasurvei tersebut, terlihat bahwa dua faktor tertinggi adalah gaya kepemimpinan otoriter dan profesionalisme, yaitu masing-masing sebesar 54,43% dan sebesar 63,33% dan faktor paling kecil yang mendukung kinerja pegawai adalah motivasi kerja yaitu sebesar 50,80%. Berdasarkan

fenomena-fenomena di atas, maka menjadi penting untuk dilakukan penelitian dengan mengambil topik ini.

Temuan pra-survei ini menjadi landasan utama untuk menguji hubungan kausal antara ketiga variabel independen (kepemimpinan otoriter, profesionalisme, motivasi) terhadap variabel dependen (produktivitas pegawai). Faktor-faktor ini belum pernah dilakukan sebelumnya di Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang, sehingga mendorong peneliti untuk menelitinya.

2. KAJIAN TEORITIS

Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter (autocratic leadership) ditandai dengan pemusatan kekuasaan keputusan pada atasan, di mana pemimpin menentukan arah kerja tanpa keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Kebijakan, proses kerja, dan kegiatan kelompok diputuskan secara sepihak tanpa melibatkan bawahan (Supriyanto, 2021a).

Dalam paradigma kepemimpinan ini, pemimpin mengambil semua keputusan, sementara karyawan mengikuti instruksi atasan. Komunikasi yang terjadi bersifat satu arah dan top-down. Pendekatan tersebut dapat berjalan efektif pada kondisi tertentu, misalnya ketika diperlukan keputusan cepat seperti dalam keadaan darurat atau organisasi yang memiliki struktur komando ketat. Meski demikian, penggunaan gaya kepemimpinan ini dalam jangka panjang berpotensi menurunkan motivasi, kreativitas, dan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Beberapa penelitian menunjukkan dampak negatif otoritas hierarkis, seperti ketakutan terhadap pimpinan, tekanan kerja berlebih, serta niat berpindah kerja (Farhdan Cheng, 2000; Wang et al., 2016). Namun, studi terbaru juga menemukan pengaruh positif dalam konteks tertentu (Schaubroeck et al., 2017; Tian & Sanchez, 2017). Oleh karena itu, hubungan antara kepemimpinan otoriter dan produktivitas masih menjadi perdebatan yang memerlukan eksplorasi lebih lanjut.

Indikator Gaya kepemimpinan Otoriter:

1. Keputusan terpusat, segala keputusan diambil oleh pemimpin
2. Tugas diperinci, tugas-tugas diperinci oleh atasan
3. Bersikap subjektif, dalam bersikap kepada bawahan pemimpin melibatkan perasaan pribadinya, sehingga lebih bersifat subjektif.
4. Pendapat hanya sebagai Lips Service, memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berpartisipasi atau mengajukan pendapat, tetapi hanya sebagai lips service saja.
5. Pengawasan yang ketat, memberikan pengawasan yang ketat bertujuan untuk kelacaran jalanya kinerja pegawai dalam organisasi.

Profesionalisme

Profesionalisme adalah kemampuan dan keahlian untuk melaksanakan tugas di bidang dan tingkat kompetensi seseorang (Riwukore et al., 2022),. Profesionalisme juga mencerminkan keselarasan antara keterampilan individu dengan tuntutan organisasi atau pekerjaan, sehingga mampu menghasilkan sumber daya manusia yang kompeten. Sementara itu, menurut Dariana & Refina (2020), profesionalisme adalah sikap untuk menjaga integritas dalam profesi, mempertahankan reputasi positif, serta menjalankan pekerjaan dengan komitmen dan dedikasi yang tinggi.

Secara umum, profesionalisme mencakup kompetensi, etika, dan perilaku kerja yang sesuai dengan standar keahlian. Dalam perkembangannya, konsep profesionalisme tidak hanya menyoroti keterampilan individu, tetapi juga hubungan antara kekuasaan, pengetahuan, dan dinamika sosial yang membentuk struktur pekerjaan di masyarakat modern.

Indikator Profesionalisme:

1. Altruisme yaitu berani berkorban, mementingkan orang lain bukan diri sendiri, upaya ini ditunjukkan melalui sikap suka membantu, problem solver, membuat keputusan secara tepat dan objektif.
2. Komitmen, sikap profesionalnya yaitu efektif dan efisien, dengan memberikan pekerjaan terbaiknya dalam organisasi.

3. Toleransi, ditunjukkan dengan sikap mudah beradaptasi, suka bekerjasama, komunikatif, bijaksana, dan minta tolong jika memang memerlukan.
4. Integritas dan berkarakter, sikap profesionalnya ditunjukkan dengan sikap jujur, teguh, tidak plin-plan, percaya diri, berjiwa pemimpin yang memberi teladan.
5. Respek kepada semua orang, sikap profesionalnya siap menerima keritik, menepati janji, memegang rahasia, menghormati orang lain dan tahu diri.
6. *Sense of duty*, sikap ini menjukan kedisiplinan dalam bekerja dan tepat waktu.

Motivasi

Motivasi kerja merupakan modal penting yang berfungsi mendorong dan mengarahkan pegawai melakukan tugas mereka dalam rangka mencapai target organisasi dengan kesadaran yang kuat serta komitmen tanggung jawab, serta antusiasme dalam bekerja (Gunawan et al., 2020).

1. Pengakuan dari atasan menggambarkan bentuk apresiasi atau penghargaan atas kemampuan serta pencapaian yang dimiliki pegawai. Gairah kerja seseorang didorong oleh keinginan untuk disukai dan diakui oleh rekan kerja dan atasan.
2. Karakteristik pekerjaan itu sendiri, khususnya pekerjaan yang dinilai menantang dan menarik, mendorong pegawai untuk mengoptimalkan kemampuan dan potensi yang dimiliki. Organisasi dapat mendukung pemenuhan kebutuhan ini melalui penyediaan pelatihan dan pengembangan kompetensi agar pegawai mampu terus berkembang.

Motivasi kerja karyawan sangat dinamis dan berorientasi pada kinerja serta hasil dan motivasi seringkali sangat erat kaitannya dengan insentif finansial (*profit*). Motivasi karyawan juga lebih didorong oleh "apa yang bisa saya capai selanjutnya?" (prestasi, bonus, promosi). Motivasi ini berkaitan erat dengan: (1) gaji dan insentif finansial; (2) pengembangan karir dan kesempatan bertumbuh; (3) budaya perusahaan dan lingkungan kerja; dan (4) apresiasi dan pengakuan. Tingkat motivasi kerja yang tinggi mampu mendorong antusiasme pegawai serta meningkatkan kualitas dan produktivitas kinerja karyawan.

Indikator Motivasi:

1. Balas jasa, ditunjukkan dengan pemberian gaji, pemberian bonus, uang transport, uang makan, fasilitas perumahan, dan sebagainya.
2. Kondisi atau keadaan lingkungan kerja, ditunjukkan dengan melakukan interaksi dengan orang lain yang diantaranya kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, kebutuhan untuk mencintai, dan dicintai.
3. Fasilitas kerja, fasilitas keamanan dan keselamatan kerja, yang diantaranya seperti adanya jaminan sosial tenaga kerja, tunjangan kesehatan, dana pensiun, perlengkapan keselamatan kerja, dan asuransi kecelakaan.
4. Prestasi kerja, ditunjukkan dari adanya penilaian dari organisasi terhadap kinerja para pegawai sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab para pegawai pada semua bidang kerja yang ada di organisasi.
5. Pengakuan dari atasan, ditunjukkan dengan pengakuan maupun penghargaan berdasarkan dengan kemampuan yang dimiliki, kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh pegawai lain dan pimpinan terhadap prestasi kerjanya.
6. Pekerjaan itu sendiri, ditunjukkan dengan sifat pekerjaan yang menantang dan menarik, dimana pegawai akan mengerahkan kemampuan, dan potensinya. Dalam pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh organisasi atau perusahaan, dengan memberikan pendidikan dan pelatihan.

Kinerja Pegawai

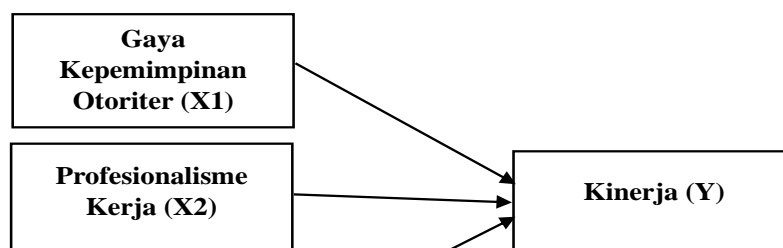
Kinerja ialah hasil kerja seseorang baik kualitas maupun kuantitas dalam memenuhi kewajibannya (Abdullah et al., 2023). Dalam rangka meningkatkan kinerja tersebut, organisasi perlu merancang sistem manajemen yang mampu menyeimbangkan pemberian apresiasi terhadap kualitas pelayanan sekaligus pencapaian target secara profesional.

Sederhananya, kinerja adalah tentang seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya. Penilaian ini tidak hanya melihat hasil akhir (kuantitas), tetapi juga bagaimana proses kerja itu dilakukan (kualitas, efisiensi, dan perilaku). Secara keseluruhan, kesuksesan karyawan merupakan kombinasi rumit antara keterampilan individu, upaya (motivasi), dan dukungan organisasi. Organisasi yang sukses menyeimbangkan ketiga faktor ini untuk mencapai kinerja terbaik.

Indikator Kinerja:

1. Tujuan, merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang diinginkan dimasa yang akan datang. Tujuan merupakan arah kemana kinerja harus dilakukan.
2. Standar, kinerja seorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau yang disepakati bersama antara bawahan dan atasan.
3. Umpan balik, merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.
4. Alat atau sarana, merupan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesipikasi tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya.
5. Kompetensi, merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk pencapaian tujuan.
6. Motivasi, adalah alasan untuk mendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
7. Peluang, pekerjaan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya dan jenjang karir yang baik

Kerangka konseptual penelitian ini, berdasarkan latar belakang dan teori, adalah sebagai berikut:



Gambar: Model Penelitian

Pemimpin bergaya otoriter cenderung menuntut kepatuhan tinggi dan menjatuhkan sanksi terhadap kinerja yang dianggap kurang baik. Menurut beberapa penelitian (Farh & Cheng, 2000; Wang et al., 2017), kepemimpinan seperti ini dapat menimbulkan tekanan kerja dan keinginan berpindah. Namun, penelitian lain (Schaubroeck et al., 2017; Tian & Sanchez, 2017) menemukan sisi positifnya, seperti peningkatan disiplin dan kejelasan arah kerja. Oleh karena itu, pengaruh gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja masih perlu diteliti lebih lanjut. Berdasarkan temuan sebelumnya (Supriyanto, 2021; Noratta et al., 2020; Erlando, 2023; Hilmi & Soelistya, 2024).

Studi yang dilakukan Ardana, Komang dkk. (2012) menjelaskan bahwa profesionalisme berperan signifikan dalam peningkatan kinerja. Semakin profesional seorang karyawan, makin tinggi pula kualitas hasil kerjanya. Hasil penelitian dari Utomo (2020), dan Halim & Hariani (2020) menguatkan bahwa profesionalisme memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Beberapa penelitian (Supriatna dkk., 2024; Akbar, 2025) memperlihatkan bahwa meningkatnya motivasi akan berpengaruh secara positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi terbukti akan mampu meningkatkan kinerja para pegawai.

3. METODE PENELITIAN

Populasi dalam studi ini adalah seluruh 259 pegawai Perusahaan Air Minum Tirta Moedal di Kota Semarang diteliti. Adapun sampling ditentukan sebanyak 70 responden dipilih memakai rumus Slovin. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling, karena ruang penelitian dibatasi oleh divisi dan populasi dalam

divisi yang diperbolehkan oleh organisasi, sesuai dengan jumlah populasi yang diminta oleh peneliti. Kuesioner skala pertanyaan Likert digunakan untuk mengumpulkan data. Untuk memverifikasi keakuratan dan konsistensi instrumen, uji validitas maupun reliabilitas dilakukan. Untuk memastikan model regresi memenuhi kriteria statistik, regresi linier berganda dilakukan terhadap data yang diperoleh setelah melalui serangkaian uji asumsi klasik, termasuk uji normalitas, multikolinearitas maupun heteroskedastisitas.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Responden

Karakteristik responden pada penelitian ini diklasifikasikan ke dalam tiga kategori utama, yaitu jenis kelamin, rentang usia, dan tingkat pendidikan. Ringkasan informasi mengenai ketiga karakteristik tersebut telah disajikan secara berurutan pada Tabel-tabel berikut.

Tabel 1. Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin					
		Frekuensi	Persentase	Persentase Valid	Persentase Kumulatif
Valid	Laki-laki	46	65,7	65,7	65,7
	Perempuan	24	34,3	34,3	100
		70	100	100	

Sumber: Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang (Data diolah) 2025

Penelitian ini melibatkan 46 responden laki-laki (65,7%), seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1. Sementara itu, 24 responden perempuan (34,3%). Berdasarkan penelitian ini, laki-laki mendominasi perempuan. Tabel 2 menunjukkan usia responden :

Tabel 2. Usia Responden

Usia					
		Frekuensi	Persentase	Persentase Valid	Persentase Kumulatif

Valid	Usia 20-25	15	21,4	21,4	21,4
	Usia 26-31	22	31,4	31,4	52,8
	Usia 32-37	20	28,6	28,6	81,4
	Usia 38-42	13	18,6	18,6	100
		70	100	100	

Sumber: Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang (Data diolah) 2025

Tabel 2. menunjukkan bahwa responden terbanyak berusia 26 sampai 31 tahun dengan jumlah responden sejumlah 22 orang (31,4%). Dengan total responden berusia 20 – 31 tahun yang berjumlah 37 orang (52,8%), lebih banyak dari 33 responden (47,2%) yang berusia 32-42 tahun menunjukkan bahwa pegawai di Kantor Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang cenderung berusia muda. Walaupun pegawai yang lebih muda biasanya lebih semangat dalam berkerja, mereka juga cenderung kurang profesional dalam pekerjaannya. Gambaran Pendidikan Responden di Tabel 3 yaitu:

Tabel 3. Pendidikan Responden

Pendidikan					
		Frekuensi	Persentase	Persentase Valid	Persentase Kumulatif
Valid	SLTA	13	18,6	18,6	18,6
	S1	51	72,8	72,8	91,4
	S2	4	0,6	0,6	100
		70	100	100	

Sumber: Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang (Data diolah) 2025

Tabel 3. memperlihatkan 51 (72,8%) responden memiliki gelar sarjana (S1). Dengan demikian, staf Kantor Perusahaan Air Minum Tirta Moedal (Perumda Air Minum) di Kota Semarang memulai pekerjaan dengan keahlian yang memadai untuk mempertahankan pekerjaan mereka.

B. Pengujian Instrumen

Penelitian ini menguji validitas maupun reliabilitas instrumen. Uji validitas memverifikasi bahwa setiap pertanyaan kuesioner mencerminkan dan menilai variabel penelitian dengan tepat. Validitas dalam penelitian ini ditetapkan dengan nilai $r > 0,235$. Tabel 4. menunjukkan hasil uji validitas. Selain itu, uji reliabilitas menilai konsistensi internal instrumen penelitian.

Tabel 4. Uji Validitas

No	Variabel	Kuesioner (X1)	r hitung	r tabel	Keputusan
1	Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1)	X1.1	0,588	0,235	Valid
		X1.2	0,454	0,235	Valid
		X1.3	0,699	0,235	Valid
		X1.4	0,725	0,235	Valid
		X1.5	0,584	0,235	Valid
2	Profesionalisme (X2)	X2.1	0,577	0,235	Valid
		X2.2	0,764	0,235	Valid
		X2.3	0,748	0,235	Valid
		X2.4	0,692	0,235	Valid
		X2.5	0,720	0,235	Valid
		X2.6	0,704	0,235	Valid
3	Motivasi (X3)	X3.1	0,757	0,235	Valid
		X3.2	0,845	0,235	Valid
		X3.3	0,752	0,235	Valid
		X3.4	0,765	0,235	Valid
		X3.5	0,802	0,235	Valid
		X3.6	0,820	0,235	Valid
4	Kinerja Karyawan (Y)	Y1.1	0,679	0,235	Valid
		Y1.2	0,722	0,235	Valid
		Y1.3	0,734	0,235	Valid
		Y1.4	0,731	0,235	Valid
		Y1.5	0,783	0,235	Valid
		Y1.6	0,871	0,235	Valid
		Y1.7	0,736	0,235	Valid

Sumber: Data diolah dengan SPSS v.24 (2025)

Pengujian instrumen berikutnya adalah reliabilitas. Sebagai kelengkapan pengujian instrumen penelitian setelah uji validitas, adalah uji reliabilitas, untuk menguji konsistensi terhadap instrumen penelitian. Adapun hasil ini ditunjukkan pada Tabel 5:

Tabel 5. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Standar Cronbach Alpha</i>	Keputusan
Gaya Kepemimpinan (X ¹)	0,629	0,600	Reliabel
Lingkungan Kerja (X ²)	0,770	0,600	Reliabel
Komunikasi (X ³)	0,876	0,600	Reliabel
Kinerja Karyawan(Y)	0,869	0,600	Reliabel

Sumber: Data diolah dengan SPSS v.24 (2025)

Tabel 4. memperlihatkan semua indikator sesuai standar validitas pada analisis selanjutnya. Uji reliabilitas dilakukan untuk memastikan keseragaman instrumen. Tabel 5. memperlihatkan semua variabel penelitian memenuhi kriteria reliabilitas dengan nilai Cronbach Alpha > 0,600. Kinerja Karyawan (Y) memiliki Cronbach Alpha sejumlah 0,869, Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1) sebesar 0,629, Profesionalisme (X2) sebesar 0,770, dan Motivasi (X3) sejumlah 0,876. Dengan demikian, semua instrumen dalam penelitian ini mengukur setiap variabel secara andal dan konsisten.

C. Model Penelitian

Pengujian model penelitian memakai uji F dan uji determinasi, pada Tabel 6 maupun 7 berikut:

Tabel 6. Hasil Uji F.

ANOVA ^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	612.982	3	204.327	88.428	<.001 ^b
	Residual	152.504	66	2.311		
	Total	765.486	69			

a. Dependent Variable: Y1

b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Sumber: Data diolah dengan SPSS v.24 (2025)

Berdasarkan Tabel 6, model regresi dengan variabel X1, X2, dan X3 sebagai prediktor Y1 signifikan secara statistik ($F(3, 66) = 88,428$ dan nilai $p < 0,001$). Data ini memperlihatkan Kepemimpinan Otoriter, Profesionalisme, dan Motivasi secara simultan memengaruhi Kinerja. Model regresi ini dapat menjelaskan fraksi varians pada Total Y1 secara efektif. Hipotesis nol (H_0) ditolak maupun hipotesis alternatif (H_1) diterima memperlihatkan kemampuan prediktif model yang sangat baik terhadap kinerja karyawan.

Tabel 7. Hasil Uji Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.895 ^a	.801	.792	1.520

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Sumber: Data diolah dengan SPSS v.24 (2025)

Berdasarkan Tabel 7. menunjukkan model relatif bagus dengan ditunjukkan adjusted R Square diperoleh lebih 79,2%. Nilai Adjusted R Square = 0.792 memperlihatkan model tetap kuat dan konsisten dalam menjelaskan variasi Y1. Dengan kata lain variabel-variabel tersebut mampu menjelaskan 79,2% variasi dalam kinerja karyawan, sementara sisanya dijelaskan oleh faktor lain.

D. Pengujian Hipotesis

Teknik analisis regresi linier berganda pada penelitian untuk mengidentifikasi pengaruh variabel independen, yaitu Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1), Profesionalisme (X2) dan Motivasi (X3), terhadap variabel dependen berupa tingkat Kinerja Karyawan (Y). Hasil analisis regresi linear berganda dilakukan dengan menguji asumsi-asumsi klasi yang disyaratkan. Adapun hasil pengolahan data dengan menggunakan alat ini disajikan dalam Tabel-tabel di bawah ini.

Tabel 8. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Beta	t	Sig.
		B	Std. Error				
1	(Constant)	1.404	1.777			.790	.432
	Gaya Kepemimpinan Otoriter	.012	.104	.006		.114	.910
	Profesionalisme	.389	.088	.328		4.414	.001
	Motivasi	.724	.082	.645		8.800	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

memperlihatkan peningkatan gaya kepemimpinan otoriter tidak mampu mendorong peningkatan kinerja secara signifikan. Dengan kata lain, meskipun terjadi peningkatan pada aspek kepemimpinan otoriter, kontribusinya terhadap perbaikan kinerja pegawai tetap minimal dan tidak cukup kuat untuk menghasilkan perubahan yang substansial.

b. Koefisien regresi untuk variabel Profesionalisme (X2) sebesar 0,389 memperlihatkan peningkatan satu satuan pada profesionalisme akan mendorong kenaikan kinerja karyawan secara signifikan. Profesionalisme menjadi suatu aspek penting berperan dalam memperbaiki capaian kinerja dalam lingkungan organisasi.

c. Koefisien regresi untuk variabel Motivasi (X3) sebesar 0,724 memperlihatkan peningkatan motivasi memiliki kontribusi paling besar dalam mendorong naiknya kinerja karyawan. Nilai koefisien yang tinggi menjelaskan tiap peningkatan aspek motivasi sesuai peningkatan kinerja yang lebih signifikan dibandingkan dengan variabel lainnya

Uji t dilakukan sebagai uji hipotesis untuk menilai pengaruh tiap variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Adapun hasil uji t diperoleh bahwa:

- a. Variabel Gaya Kepemimpinan Otoriter (X1) berkoefisien regresi 0,012 dengan nilai signifikansi 0,910 ($> 0,05$), sehingga secara statistik dinyatakan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- b. Variabel Profesionalisme (X2) memperoleh nilai koefisien 0,389 dengan signifikansi $< 0,001$, yang berarti variabel ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c. Variabel Motivasi (X3) berkoefisien 0,724 dengan signifikansi $< 0,001$, menjadikannya faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja karyawan, tercermin dari nilai beta standar tertinggi yaitu 0,724.

E. Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otoriter terhadap Kinerja Karyawan

Analisis regresi menghasilkan nilai t sebesar 0,114 dan tingkat signifikansi 0,910, di atas 0,05. Hal ini memperlihatkan gaya kepemimpinan otoriter tidak mempengaruhi kinerja karyawan, karena H_0 diterima dan H_1 ditolak. Dengan demikian, gaya kepemimpinan otoriter tidak mempengaruhi kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang. Perusahaan publik daerah memiliki gaya kepemimpinan partisipatif dan kekeluargaan, yang dapat menjelaskan hal ini.

Penelitian ini mendukung hasil penelitian Asmara, Yuni, dkk. (2025) menjelaskan gaya kepemimpinan otoriter tidak memengaruhi kinerja karyawan. Temuan ini bertentangan dengan penelitian Supriyanto (2021), Noratta, Masriah, & Prabowo (2022), Erlando (2023), dan Hilmi & Soelistya (2024), yang menyatakan bahwa kepemimpinan otoriter meningkatkan kinerja karyawan. Perbedaan ini menunjukkan bahwa efikasi kepemimpinan otoriter bergantung pada lingkungan organisasi dan budaya kerja. Dalam lingkungan demokratis seperti PDAM Tirta Moedal, kepemimpinan otoriter menghambat kinerja.

2. Pengaruh Profesionalisme terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji statistik bernilai t sebesar 4,414, di bawah $0,001 < 0,05$. Temuan ini memberikan bukti statistik yang cukup untuk menolak H_0 dan mendukung H_2 . Dengan demikian, profesionalisme secara signifikan menambah kinerja karyawan. Hal ini memperlihatkan karyawan dengan tingkat profesionalisme yang lebih tinggi keahlian, tanggung jawab, disiplin, atau integritas berkinerja lebih baik. Profesionalisme yang kuat menunjukkan kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan sesuai standar perusahaan.

Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Langgeng Prasetyo Utomo (2020), Abdul Halim & Lilik Sri Hariani (2020), dan Akbar, M. Aisa dkk. (2025), yang menemukan bahwa profesionalisme meningkatkan kinerja karyawan. Untuk meningkatkan kinerja staf di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Moedal di Kota Semarang, para manajer harus meningkatkan profesionalisme mereka.

3. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil temuan terhadap variabel motivasi, nilai t hitung ialah 8,800 dengan tingkat signifikansi $< 0,001$, jauh di bawah 0,05. Kesimpulan: Terdapat cukup bukti statistik untuk menolak H_0 dan mendukung H_3 . Dengan demikian, motivasi meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Koefisien regresi terbesar (0,724) dan nilai beta terstandarisasi (0,645) menunjukkan bahwa motivasi merupakan faktor terpenting dari ketiga faktor tersebut. Peningkatan motivasi staf akan meningkatkan kinerja kerja dan keinginan untuk mencapai tujuan.

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan otoriter, profesionalisme, dan motivasi mempengaruhi kinerja karyawan. Nilai Adjusted R Square sejumlah 0,792 memperlihatkan model regresi mampu menjelaskan varians kinerja karyawan secara akurat. Dengan demikian, ketiga variabel berkontribusi yang kuat terhadap perubahan kinerja pegawai di PDAM Tirta Moedal. Meski demikian, motivasi tetap menjadi variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja, karena memberikan kontribusi terbesar dibandingkan variabel lainnya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil studi menemukan bahwa gaya kepemimpinan Otoriter tidak mempengaruhi kinerja karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Hal ini berarti bahwa Gaya Kepemimpinan Otoriter terbukti tidak berdampak terhadap kinerja karyawan. Kondisi ini membuktikan bahwa kepemimpinan di PDAM Tirta Moedal lebih mengutamakan pendekatan kepemimpinan kekeluargaan dibanding sekedar yang bersifat otoriter.

Hasil analisis juga menyatakan bahwa ditemukan Motivasi menjadi faktor yang terkuat dalam meningkatkan kinerja para karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Hal tersebut menyatakan bahwasanya semakin tinggi tingkat Motivasi karyawan, akibatnya semakin meningkat pula kinerja karyawan. Sehingga bisa ditarik kesimpulan bahwasanya Motivasi yang positif berperan penting dalam mendukung efektivitas kerja karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

Hasil analisis berikutnya menyatakan bahwa Profesionalisme berdampak positif serta signifikan berpengaruh pada kinerja karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Hal tersebut mengindikasikan bahwasanya makin tinggi Profesionalisme karyawan, akibatnya makin besar juga kinerja karyawan. Oleh karena itu dapat ditarik kesimpulan bahwasanya karyawan dengan tingkat profesionalisme yang lebih tinggi tingkat Profesionalismenya, maka akan menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Di samping itu, ditemukan bahwa faktor gaya kepemimpinan Otoriter, Profesionalisme, serta Motivasi mampu menjelaskan kinerja karyawan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, meskipun gaya kepemimpinan otoriter belum mampu meningkatkan kinerja karyawannya. Oleh sebab itu, Peneliti menyarankan untuk terus memperkuat program pengembangan profesionalisme dan sistem motivasi kerja secara konsisten agar peningkatan kinerja pegawai dapat tercapai secara optimal.

DAFTAR REFERENSI

- Abdullah, S., Suriana, Jayadisastira, Y., Bunyamin, & Anjasmara. (2023). Tingkat keberhasilan kinerja penyuluh dalam meningkatkan sumber daya petani padi sawah di Desa Tanah Poleang, Kecamatan Poleang Utara. *Jurnal Penyuluhan*, 19(1), 181–195. <https://doi.org/10.25015/19202343679>
- Ainiyah, N., Kurniawan, R., Irfandi, A. S., Trihantoyo, S., & Sholeh, M. (2025). Peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas organisasi. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(3), 1296–1310. <https://doi.org/10.60036/jbm.619>

- Akbar, M. A., Suyono, J., Suyono, A. A., Elisabeth, D. R., & Sukaris, S. (2025). The influence of professionalism, work discipline, and work environment on employee performance. *Innovation Research Journal*, 6(2), 204–212. <https://doi.org/10.30587/innovation.v6i2.10267>
- Amanah, I. M., Hermawan, A. H., & Hidayat, W. (2021). Manajemen tenaga pendidik dalam meningkatkan kompetensi profesional. *Jurnal Isema: Islamic Educational Management*, 6(1), 55–62.
- Ardana, K., dkk. (2012). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi pertama). Graha Ilmu.
- Asmara, Y., dkk. (2025). Authoritarian leadership style model, job burnout, and work discipline in improving performance. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Madani*, 7(2). <https://doi.org/10.51353/jmbm.v7i2.1013>
- Cheng, B. S., Chou, L. F., & Farh, J. L. (2000). A triad model of paternalistic leadership: The constructs and measurement. *Indigenous Psychological Research in Chinese Societies*, 14, 3–64.
- Dariana, D., & Refina, R. (2020). Pengaruh profesionalisme, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi terhadap kinerja auditor pada kantor akuntan publik di Pekanbaru. *Jurnal IAKP: Jurnal Inovasi Akuntansi Keuangan & Perpajakan*, 1(2), 128. <https://doi.org/10.35314/.v1i2.1681>
- Erlando. (2023). Dampak gaya kepemimpinan otoriter terhadap kinerja pegawai: Studi kasus pada Kantor Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(1). <https://www.jameb.stimlasharanjaya.ac.id/index.php/JIMS/article/view/188>
- Halim, A., & Hariani, L. S. (2020). Efek profesionalisme, etika profesi, dan independensi terhadap kinerja auditor dengan pelatihan auditor sebagai variabel moderasi. *Jurnal Riset Mahasiswa Akuntansi (JRMA)*, 8(2).
- Hilmi, H. Z., & Soelistya, D. (2024). The effect of authoritarian leadership style and employee training on employee performance mediated by work motivation at PT. Ume Persada Indonesia. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, 6(3). <https://doi.org/10.24256/kharaj.v6i3.6458>
- Hustia, A. (2020). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan WFO masa pandemi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 81–91.
- Jarl, F. H. (2024). The impact of leadership on the workplace learning of individuals and teams: A literature review and synthesis. *The Learning Organization*, 31(3), 411–439. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2022-0144>
- Kalia, P., Singla, M., & Kaushal, R. (2024). Human resource management practices and employee retention in the Indian textile industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(11), 96–121. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2022-0057>
- Riwukore, J. R. (2022). Employee performance based on discipline, workload, and emotional intelligence at the Dinas Sosial Kota Kupang. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 1857–1870. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i2.497>
- Schaubroeck, J. M., Shen, Y., & Chong, S. (2017). A dual-stage moderated mediation model linking authoritarian leadership to follower outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 102, 203–214. <https://doi.org/10.1037/apl0000165>

- Shinta Noratta, Masriah, I., & Prabowo, B. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan otoriter dan kompensasi terhadap stres kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. *Inovator Jurnal Manajemen*, 11(2). <https://www.researchgate.net/publication/388292919>
- Supriatna, D., Narimawati, U., & Sunarsi, D. (2024). The influence of motivation on employee performance through compensation as mediation. *Scientific Journal of Reflection: Economics, Accounting, Management, & Business*, 7(2). <https://doi.org/10.37481/sjr.v7i2.855>
- Supriyanto, F. (2021a). Pengaruh gaya kepemimpinan otoriter dan motivasi terhadap kinerja karyawan Restaurant Pagi Sore Cabang Sungai Lilin. *Jurnal Manajemen Kompeten*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.51877/mnjm.v4i1.186>
- Tian, Q., & Sanchez, J. I. (2017). Does paternalistic leadership promote innovative behavior? The interaction between authoritarianism and benevolence. *Journal of Applied Social Psychology*, 47(5). <https://doi.org/10.1111/jasp.12431>
- Utomo, L. P. (2020). Pengaruh profesionalisme dan budaya kerja terhadap kinerja internal auditor dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderator. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Dewantara*, 3(1). <https://doi.org/10.26533/jmd.v3i1.562>
- Voordt, T. van der, & Jensen, P. A. (2023). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity, and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 29–49. <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2021-0012>
- Wang, H. J., Demerouti, E., & Blanc, P. M. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 100. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
- Wibowo, O. O., Perdana, T. A., Purwatiningsih, A. P., & Ulfa, A. K. (2024). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang. *Jurnal EMT KITA*, 8(4), 1453–1464. <https://doi.org/10.35870/emt.v8i4.3094>