

**FAKTOR-FAKTOR KEPEMIMPINAN DAN ASPEK-ASPEK KARYAWAN YANG
MEMPENGARUHI KINERJA DI PERUSAHAAN PDAM SURYA SEMBADA KOTA
SURABAYA**

Meyti Hanna Ester Kalangi ⁽¹⁾

Prodi Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya;
1272300017@surel.untag-sby.ac.id *

Hwihanus ⁽²⁾

Prodi Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya;
hwihanus@untag-sby.ac.id

Slamet Riyadi ⁽³⁾

Prodi Doktor Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya;
slametriyadi10@untag-sby.ac.id

ABSTRACT

This research aims to determine the influence of Servant Leadership (X1), Organizational Commitment (X2) and Discipline (X3) as well as Communication (X4) and Skills (X5) on Employee Performance (Y) at PDAM Surya Sembada, Surabaya City. The type of research applied is quantitative method research with survey research. The population in this research is all customers at PDAM Surya Sembada, Surabaya City. Sampling in this study used the Slovin Formula as many as 101 respondents. The research results showed that the Servant Leadership variable had a significant partial positive effect on employee performance. The organizational commitment variable has a significant partial positive effect on employee performance. The work discipline variable has a significant partial positive effect on employee performance. The communication variable has a significantly positive effect on employee performance, and the ability/skill factor has a significant effect on employee performance. and the variables Servant Leadership (X1), Organizational Commitment (X2), Work Discipline (X3), Communication (X4) and ability/Skills (X5) simultaneously have a significant effect on employee performance (Y). This is shown by the f-count of 24.014 which is greater than the f-table of 3.08 with a significance of 0.000 which is significantly smaller than alpha 0.05. This means that the five variables together can improve employee performance at PDAM Surya Sembada, Surabaya City.

Keywords: *Servant Leadership; Organizational Commitment; Work Discipline; Communication; Abilities (Skills) and Employee Performance.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Servant leadership* (X1), Komitmen organisasi (X2) dan Disiplin (X3) serta Komunikasi (X4) dan kemampuan (*Skill*) (X5) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Jenis penelitian yang diterapkan adalah jenis penelitian metode kuantitatif dengan penelitian survei. Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh pelanggan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan Rumus Slovin sebanyak 101 responden. Hasil Penelitian didapat bahwa variabel *Servant Leadership* secara signifikan berpengaruh parsial yang bernilai positif terhadap kinerja karyawan. Variabel Komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh parsial yang bernilai positif terhadap kinerja karyawan. Variabel Disiplin kerja secara signifikan berpengaruh parsial yang bernilai positif terhadap kinerja karyawan. Variabel komunikasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, serta faktor kemampuan/ skill secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. dan variabel *Servant Leadership* (X1), Komitmen organisasi (X2), Disiplin Kerja (X3), Komunikasi (X4) dan kemampuan/ *Skill* (X5) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini ditunjukkan melalui f-hitung sebesar 24,014 lebih besar dari f-tabel sebesar 3,08 dengan signifikan 0,000 lebih kecil dari *alpha* 0,05 Artinya kelima variabel secara bersama-sama dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.

Kata Kunci: *Servant Leadership; Komitmen Organisasi; Disiplin Kerja; Komunikasi; Kemampuan (Skill) dan Kinerja Karyawan.*

PENDAHULUAN

Dalam dunia pekerjaan atau dunia bisnis terdapat salah satu faktor yang sangat penting yaitu Sumber Daya Manusia (SDM). Kesuksesan yang dihasilkan oleh perusahaan, tidak terlepas dari sukses atau tidaknya perusahaan dalam mengoptimalkan Sumber Daya Manusia. Sumber Daya Manusia (SDM) inilah yang berpengaruh terhadap ujung tombak perusahaan atau lebih tepatnya gambaran sebuah perusahaan bagaimana menjalankan aktifitas dan apa saja pencapaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dan memang keadaan yang nyata jika perusahaan berkembang dengan pesat dan maju maka itu semua tidak terlepas dari kinerja karyawan. Kinerja yang baik tentunya adalah harapan semua perusahaan.

Kinerja adalah proses tingkah laku orang dalam melakukan pekerjaan yang menghasilkan sebuah pemikiran atau produk dalam mencapai atau produk dalam mencapai apa yang dikerjakan (Rinawati, 2016). Perusahaan dapat dikatakan sukses jika memiliki kinerja karyawan yang baik. Dengan kinerja yang baik maka sangat dibutuhkan dan tidak terlepas dari peran pemimpin/atasan tentang bagaimana cara mengarahkan atau sikap pimpinan terhadap bawahan. Jika sebuah perusahaan mengalami kemajuan juga tergantung dari gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam perusahaan tersebut. Seorang pemimpin yang mampu mengarahkan bawahan menjadi lebih baik adalah keinginan semua bawahan.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok yang ditujukan pada pencapaian tujuan (Wibowo dalam Meti, 2020). Dalam menerapkan kepemimpinan, setiap pemimpin memiliki cara atau gaya kepemimpinannya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi adalah gaya kepemimpinan *servant leadership*. *Servant leadership* atau Kepemimpinan yang melayani adalah suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampaui kepentingan pemimpin sendiri akan menitikberatkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang.

Salah satu gaya kepemimpinan yang diterapkan suatu perusahaan adalah gaya kepemimpinan *servant leadership*. *Servant Leadership* adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri.

Servant leader memiliki komitmen untuk melayani orang lain (Sendjaya dan Sarros, dalam Meti, 2020). Orang yang memiliki perilaku *Servant leadership* akan dijadikan suri tauladan bagi para karyawan sehingga kinerja karyawan dapat terlaksana dengan baik. Jika seorang pemimpin tidak mampu memberikan suri tauladan yang baik bagi karyawannya seperti contoh bermalas-malasan dalam menyelesaikan pekerjaan, datang terlambat, dan berbagai perilaku yang buruk dapat menurunkan kinerja karyawan dan juga kinerja sebuah perusahaan.

Komitmen organisasi termasuk hal terpenting dalam unsur pembentukan kinerja, karena kinerja akan dihasilkan dari komitmen karyawan untuk bekerja dalam organisasi. Karena komitmen organisasi menjadi unsur terpenting dalam membentuk kinerja maka banyak pakar manajemen yang menjelaskan tentang komitmen organisasi. Mathis dan Jackson (Dalam Ulum, 2019) memberikan definisi komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal dan tidak akan meninggalkan organisasi. Allen dan Meyer (Dalam Ulum, 2019) juga mempunyai pendapat yang sama, bahwa komitmen adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan terhadap penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Kedisiplinan dalam bekerja merupakan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia dan yang paling penting, karena semakin baik disiplin kerja karyawan maka semakin besar pula prestasi kerja itu diperoleh, tanpa implementasi disiplin kerja yang baik akan sulit untuk perusahaan mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2009:193). Disiplin juga membantu melatih karyawan untuk mengamati dan mengendalikan disiplin. Ikuti aturan, prosedur, dan kebijakan saat ini untuk mencapai hasil yang baik (Sinambela 2016:332). Disiplin kerja tempat penelitian bahwa beberapa orang mempunyai disiplin kerja yang tinggi ada juga karyawan dengan disiplin kerja yang kurang baik. Jika disiplin kerja karyawan tidak optimal, karyawan yang tidak disiplin dalam bekerja akan dapat mempengaruhi karyawan yang mempunyai disiplin kerja yang tinggi, serta dapat menurunkan kinerja karyawan.

Komunikasi yakni sarana penyampaian pesan dari pengirim ke penerima dengan harapan pesan tersebut akan ditafsirkan dan diterima sedemikian rupa sehingga tercipta saling pengertian. Dengan umpan balik sehingga kedua belah pihak memahami apa yang dikatakan. Proses komunikasi dapat berlanjut hingga kedua belah pihak memahami topik yang dibicarakan (Toha&Darmanto, 2016:64).

Kemampuan atau skill merujuk pada ketrampilan atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang dalam

melakukan tugas atau pekerjaan tertentu. Kemampuan dapat mencakup berbagai aspek, termasuk pengetahuan, keterampilan teknis, keterampilan interpersonal, dan kemampuan kognitif. Kemampuan dapat dikembangkan dan ditingkatkan melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan kesadaran diri. Pemahaman tentang jenis kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu dapat membantu seseorang dalam merencanakan pengembangan keterampilan mereka sesuai dengan tujuan karir dan profesional mereka.

Sebagai dasar melakukan penelitian ini, peneliti mengambil rujukan pada penelitian sebelumnya, yang dilakukan oleh Meti, A. (2020). "Pengaruh *Servant Leadership*, *Komitmen Organisasi*, dan *Burnout Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Karyawan PDAM Kabupaten Magelang*, penelitian tersebut menggunakan teknik analisis regresi linear berganda dan memperoleh hasil penelitian yaitu bahwa variabel *Servant leadership* dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara positif terhadap kinerja karyawan.

Peneliti tertarik untuk melakukan mengembangkan model penelitian tersebut dengan penelitian yang sama dengan penambahan variabel disiplin kerja, komunikasi dan kemampuan/skill dan melakukan pengujian pengembangan model tersebut dengan pengambilan objek penelitian di perusahaan PDAM Surya Sembada di kota Surabaya, karena merupakan salah satu perusahaan besar yang bergerak dalam bidang pelayanan dan jasa yang mendistribusikan, mengelola dan memproduksi air untuk seluruh warga kota Surabaya. Namun saat peneliti melakukan observasi secara langsung di perusahaan PDAM kota Surabaya, ada beberapa karyawan yang saat masih jam kerja pergi keluar tanpa melakukan izin dan juga ditemukan beberapa karyawan sering izin baik cuti maupun sakit. Hal ini membuat penilaian kinerja karyawan yang dimiliki perusahaan Surya Sembada PDAM kota Surabaya dinilai buruk dan juga berarti pimpinan disana dinilai gagal dalam mengarahkan dan memimpin karyawannya. Mengenai permasalahan diatas, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam terkait: **FAKTOR-FAKTOR KEPEMIMPINAN DAN ASPEK-ASPEK KARYAWAN YANG MEMPENGARUHI KINERJA DI PERUSAHAAN PDAM SURYA SEMBADA DI KOTA SURABAYA.**

LANDASAN TEORI

Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merujuk pada elemen manusia atau tenaga kerja yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia mencakup semua individu yang bekerja di dalam suatu organisasi, dari level manajerial hingga level operasional. Sementara itu Pengelolaan sumber daya manusia adalah suatu fungsi kritis dalam manajemen organisasi yang mencakup sejumlah aspek terkait dengan kegiatan dan kebutuhan karyawan.

Manajemen sumber daya manusia (human resources management) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah elemen esensial yang membentuk inti keberlanjutan dan pertumbuhan setiap organisasi. Di era bisnis yang dinamis dan berubah dengan cepat, peran SDM tidak hanya sebatas pada administrasi personalia, melainkan mencakup strategi, pengembangan, dan pengelolaan potensi karyawan.

Pengertian *Servant Leadership*

Teori *Servant Leadership* dikembangkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970-an dan merupakan suatu konsep kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan kepada orang lain. Definisi dari *Servant Leadership* memiliki pengertian yaitu sebuah konsep kepemimpinan etis yang dimana beliau berpendapat bahwa perilaku *Servant Leadership* muncul dalam diri seorang individu secara alami, dimana pemimpin tersebut melayani dan membawa seseorang berharap menjadi pemimpin (Rahayau, 2019). *Servant Leadership* dapat dikatakan sebagai model kepemimpinan yang melayani orang lain dan menjadikan prioritas utamanya serta memberikan arahan orang lain secara baik (Spears, 2010).

Pengertian Komitmen organisasi

Teori Komitmen Organisasi oleh Meyer dan Allen, juga dikenal sebagai Model Komitmen Organisasi (Organizational Commitment Model), dikembangkan pada tahun 1991 oleh John P. Meyer dan Natalie J. Allen. Model ini membahas konsep komitmen organisasi melalui tiga dimensi utama, yaitu: *Affective Commitment*, *continuance Commitment* dan *Normative Commitment*. Teori komitmen organisasi oleh Meyer dan Allen pertama kali diperkenalkan dalam bukunya yang berjudul "Commitment in the

Workplace: Theory, Research, and Application," yang diterbitkan pada tahun 1991. Meyer dan Allen berargumen bahwa melalui pemahaman ketiga dimensi ini, organisasi mendapatkan wawasan yang lebih baik tentang sejauh mana karyawan merasa terikat dan bagaimana organisasi dapat meningkatkan dan mempertahankan tingkat komitmen yang diinginkan.

Pengertian Disiplin Kerja

Terdapat beberapa teori dan pendekatan dalam bidang manajemen dan psikologi industri yang membahas konsep disiplin kerja. Beberapa teori tersebut diantaranya termasuk teori perilaku organisasi yang dimana memiliki pengertian yaitu dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi, dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi (robbin dan judge, dalam Primadana 2020). Disiplin adalah kondisi kendali dari karyawan dan perilaku tertib yang menunjukkan tingkat kerja sama tim yang sesungguhnya dalam suatu organisasi (mondry 2016: 340).

Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah sarana penyampaian pesan dari pengirim ke penerima dengan harapan pesan tersebut akan ditafsirkan dan diterima sedemikian rupa sehingga tercipta saling pengertian. Dengan umpan balik sehingga kedua belah pihak memahami apa yang dikatakan. Proses komunikasi dapat berlanjut hingga kedua belah pihak memahami topik yang dibicarakan (Toha&Darmanto, 2016:64). Harold D. Lasswell memberikan kontribusi gagasan dalam memahami fungsi komunikasi organisasi dengan pertanyaan-pertanyaannya yang terkenal, yaitu "Who says what in wich channel to whom with what effect?"

Pengertian Skill (kemampuan)

Kemampuan kerja diartikan sebagai kumpulan ketrampilan, pengetahuan, dan sifat-sifat pribadi yang memungkinkan seseorang untuk melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab ditempat kerja dengan efektif. Berbagai pakar dan ahli di bidang manajemen sumber daya manusia dan psikologi industri telah mengidentifikasi aspek-aspek yang penting dalam memahami kemampuan kerja. Menurut Cascio, kemampuan kerja melibatkan "kemampuan, pengetahuan, pengalaman, dan karakteristik individu yang mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab ditempat kerja." Menurut Gary Dessler, bahwa kemampuan kerja sebagai "keterampilan dan pengetahuan teknis yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu."

Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil yang dilakukan seorang karyawan secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2005:97). Kinerja karyawan bukan hanya sekedar informasi dalam melakukan promosi atau penetapan gaji bagi suatu perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan agar dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana dalam memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Beberapa definisi dan pandangan pakar di bidang manajemen sumber daya manusia (HRM) dan organisasi antara lain:

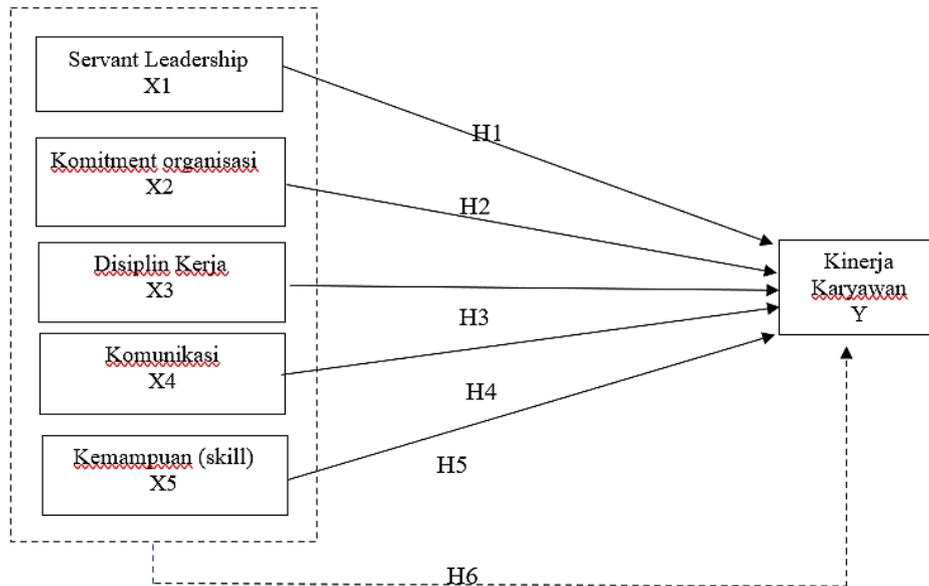
Gary Dessler (2008): Dalam bukunya "Human Resource Management," Gary Dessler mendefinisikan kinerja karyawan sebagai "kemampuan dan pengetahuan teknis yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu, pengalaman kerja, keinginan untuk bekerja, dan potensi untuk belajar."

Edwin B. Flippo (1984): Flippo dalam bukunya "Personnel Management" menyatakan bahwa kinerja karyawan mencakup "kemampuan dan keterampilan teknis untuk melakukan pekerjaan, pengalaman kerja, keinginan untuk bekerja, dan potensi untuk belajar."

Wayne F. Cascio (2018): Dalam bukunya "Managing Human Resources," Wayne F. Cascio memandang kinerja sebagai "kemampuan, pengetahuan, pengalaman, dan karakteristik individu yang mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di tempat kerja."

Kerangka Berpikir

Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel penelitian yaitu kinerja karyawan sebagai variabel terikat (Y) dan variabel bebas (X) yaitu: *Servant Leadership*, Komitmen Kerja, dan Disiplin Kerja. Adapun model rancangan penelitian dalam penelitian ini adalah :



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual
 Sumber: Data diolah peneliti (2023)

Keterangan:
 —————> Parsial
 - - - - -> Simultan

HIPOTESIS

Hipotesis adalah solusi sementara dari spesifikasi topik penelitian (Sugiyono, 2015:64). Berdasarkan kerangka masalah yang dikemukakan di atas, peneliti akan mengajukan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : Diduga *Servant Leadership* (X1) memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) di PDAM Surabaya.
- H2 : Diduga Komitmen Organisasi (X2) memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) di PDAM Surabaya.
- H3 : Diduga Disiplin Kerja (X3) memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) di PDAM Surabaya.
- H4 : Diduga Komunikasi (X4) memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) di PDAM Surabaya
- H5 : Diduga *Skill* (kemampuan) (X5) memiliki pengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) di PDAM Surabaya
- H6 : Diduga *Servant Leadership* (X1), Komitmen Organisasi (X2), Disiplin Kerja (X3), Komunikasi (X4) dan Skill (kemampuan) (X5) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (y) di PDAM Surabaya

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis yang akan dilakukan dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan melalui pendekatan kuantitatif yaitu dimana penelitian yang akan dilakukan untuk mendeskripsikan dan meneliti sebuah fenomena yang akan diamati dan dari hasil pengamatan yang sudah dilakukan akan diolah menjadi sebuah data-data yang berupa angka. Metode penelitian kuantitatif memiliki pengertian yaitu metode yang berlandaskan filsafat positivisme yang dimana digunakan untuk meneliti suatu populasi atau sampel tertentu berupa hasil statistik (Sugiyono, 2012:3)

Populasi

Pengertian dari populasi yaitu kumpulan dari semua elemen-elemen yang memiliki karakteristik umum yang terdiri dari bidang-bidang yang akan diteliti. Maka dari itu, penelitian ini menggunakan populasi

seluruh karyawan yang berada di perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surabaya yang berjumlah 136 orang.

Tabel 3.1 Jumlah Karyawan PDAM Cabang Kota Surabaya

NO	Divisi	Jumlah karyawan
1	Tata Usaha dan Hubungan Masyarakat	9
2	Hukum	10
3	Layanan Internal	8
4	Teknologi Sistem Informasi	13
5	Pemeliharaan Instalasi	9
6	Produksi dan Distribusi	12
7	Pengendalian Proses dan perencanaan	7
8	Pelayanan Wilayah Timur	5
9	Pelayanan Wilayah Barat	5
10	Hubungan Pelanggan	6
11	Penertiban	11
12	Pemakaian air	14
13	Pengadaan dan logistik	10
14	Sumber daya manusia	7
15	Keuangan	11
TOTAL		136

Sumber : PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, 2023

Berdasarkan tabel diatas maka jumlah karyawan tetap sebanyak 136 pegawai pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya.

Sampel

Sampel memiliki pengertian yaitu suatu sub kelompok dari populasi yang telah dipilih digunakan dalam penelitian (Amirullah, 2015:71). Sampel juga bisa diartikan sebagai bagian dari jumlah suatu karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono 2012:73). Adapun dalam metode penelitian sampel yang akan digunakan adalah sample probabilitas yang memiliki pengertian yaitu pemilihan sample yang akan dilakukan secara acak (Sugiyono 2012 : 73). Teknik Pemilihan Sampel menggunakan Random Sampling yaitu pemilihan sampel yang dilakukan secara acak pada Karyawan PDAM Surabaya dengan menggunakan rumus slovin sebagai berikut.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{136}{1 + 136(0,05)^2}$$

$$n = 101$$

Diambil sampel sebanyak 101 responden

Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2019), variabel penelitian adalah atribut atau karakteristik atau nilai seseorang, objek atau kegiatan dengan beberapa perbedaan yang peneliti identifikasi sebelum menarik kesimpulan. Dalam penelitian ini, ada beberapa variabel yang digunakan sebagai objek penelitian variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y) yaitu:

1. Indikator *Servant Leadership* (X1)
 - a. Kasih Sayang (*Love*)
 - b. Pemberdayaan (*Empowerment*)
 - c. Visi (*Vision*)
 - d. Kerendahan Hati (*Humility*)
 - e. Kepercayaan (*Trust*)
2. Indikator Komitmen Organisasi (X2)
 - a. Komitmen afektif
 - b. Komitmen berkesinambungan

- c. Komitmen normatif
- d. Keterlibatan Karyawan
- e. Pertahanan Organisasi
- 3. Indikator Disiplin Kerja (X3)
 - a. Kehadiran.
 - b. Ketaatan pada peraturan kerja.
 - c. Ketaatan pada standar kerja
- 4. Indikator Komunikasi (X4)
 - a. Pemahaman
 - b. Sukacita
 - c. Efek pada sikap
 - d. Hubungan yang lebih baik
 - e. Tindakan
- 5. Indikator Kemampuan (*Skill*)(X5)
 - a. Kemampuan pengetahuan
 - b. Kemampuan keterampilan
 - c. Kemampuan sikap
 - d. Kemampuan Teknis
 - e. Kemampuan sosial
- 6. Indikator Kinerja Karyawan (Y)
 - a. Ketepatan dalam penyelesaian kerja
 - b. Kesesuaian jam kerja
 - c. Tingkat Kehadiran
 - d. Kerja Sama Antar Karyawan
 - e. Kreatifitas dan inovasi

Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2013), tujuan utama penelitian adalah untuk mendapatkan data, sehingga metode pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian. Pengumpulan informasi ini digunakan melalui berikut:

1. Observasi
Tahap pertama yang harus dilakukan dalam pengumpulan data untuk penelitian adalah memulai observasi dimana observasi akan membantu dalam pengamatan beserta fakta-fakta pendukung (Sugiyono 2015:45). Kegiatan Observasi dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).
2. Kuesioner
Kuesioner akan membantu peneliti dalam mendapatkan data dari para responden yang berupa pertanyaan tertulis ataupun pertanyaan secara lisan (Sugiyono 2015:199). Skala yang digunakan dalam kuesioner menggunakan skala likert, untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian yang dimana akan dibuat pernyataan dalam angket yang dibuat dengan menggunakan nilai 1-5 untuk mendapatkan sebuah data.
3. Dokumentasi
Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan sebuah informasi dari catatan sebuah peristiwa di masa lalu dalam artian semua data yang dibutuhkan akan dipergunakan sebagai bahan penelitian.
4. Studi Pustaka
Dalam penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan studi pustaka yang dimana Studi pustaka ini akan dijadikan sebuah referensi dalam melakukan pengambilan penelitian (sugiyono 2015:291). Studi pustaka dapat meliputi nilai-nilai budaya, norma, dan teori yang berkaitan dengan situasi sosial yang dipelajari. Hal ini sangat enting dalam penelitian. Dalam pengambilan studi pustaka akan dilakukan dengan mengambil jurnal maupun buku yang berada di perpustakaan maupun online.

Teknik Analisis Data

1. **Uji Validitas:** Uji validitas membantu peneliti dalam menguji apakah sebuah kuesioner yang sudah dilakukan mengalami kevalidan data. Yang dikatakan valid jika kuesioner dapat mengungkapkan sesuatu untuk diukur oleh kuesioner. (Ghozali, 2013:52). Teknik yang akan digunakan dalam uji validitas Dengan menggunakan Korelasi Bivariate Pearson. Pengujian akan valid jika sig hitung <sig a 5% (0,05)
2. **Uji Realibilitas:** Uji Realibilitas biasanya akan digunakan dalam mengukur seberapa konsisten sebuah variabel penelitian. Sesuatu penelitian dikatakan variabel jika jawaban dari responden didalam kuesioner yang sudah dilakukan tetap konsisten dari tahun ke tahun(Ghozali, 2011:47). dalam pengujian ini akan menggunakan Cronbach Alpha dalam menentukan setiap elemen reliabel atau tidak. nilai cronchbanch Alpha yang didapat harus > 0,60 untuk dicapai.
3. **Uji Asumsi Klasik**
 - a. **Uji Normalitas:** Pengujian normalitas bermaksud untuk menguji suatu model variabel dependen dan independen dan melihat apakah variabel tersebut memiliki nilai distribusi normal atau tidak. Dikatakan memiliki nilai regresi yang baik jika: Angka memperlihatkan nilai signifikan >0,05 maka data tersebut mempunyai distribusi normal.Sedangkan angka memperlihatkan nilai signifikan <0,05 maka data tidak mempunyai distribusi normal.
 - b. **Uji Multikolinearitas:** Pengujian yang kedua yaitu uji Multikolinieritas. Digunakan didalam penelitian untuk mengetahui model regresi yang diteliti memiliki suatu korelasi atau tidak. Biasanya model regresi yang baik tidak akan mengalami multikolinieritas. Untuk mengetahuinya didapat melalui pengujian nilai VIF (*Variabel Inflation Factor*). *Jika suatu nilai VIF memiliki nilai kurang dari 10 bisa dianggap tidak ada pelanggaran. Sebaliknya jika suatu nilai VIF memiliki nilai lebih dari 10 maka adanya pelanggaran* multikolinieritas Biasanya digunakan untuk melihat apakah dalam model regresi ditemukan ada tidaknya korelasi antar variabel bebas. Dalam uji multikolinieritas Yang dikatakan model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi multikolinieritas.
 - c. **Uji Heterokedastisitas:** Pengujian terakhir didalam uji asumsi klasik adalah pengujian secara heterokedastusitas. Pengujian ini melakukan uji model regresi apakah terjadi ketidaksamaan atau dasar sebagai analisisnya adalah sebagai berikut :Jika ada suatu pola tertentu, serta terdapat titik-titik yang ada membentuk Suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, kemudian menyempit), maka dapat diindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.Jika tidak ada pola tidak jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka Dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas.
4. **Regresi Linier Berganda:** Analisis regresi linier berganda digunakan untuk menghubungkan dua variabel atau lebih untuk mengetahui suatu pola dalam hubungan analisis yang memberikan suatu garis arah hubungan antara variabel dan memungkinkan untuk membuat suatu prediksi. Berikut model persamaan regresi linier berganda adalah sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon$$

Keterangan:

 - Y= Kinerja Karyawan
 - α = Konstanta
 - β_1 = Koefisien regresi variabel *Servant Leadership*
 - β_2 = Koefisien regresi variabel Komitmen Organisasi
 - β_3 = Koefisien regresi variabel Disiplin Kerja
 - β_4 = Koefisien regresi variabel Komunikasi
 - β_5 = Koefisien regresi variabel Kemampuan (*skill*)
 - X1= *Servant Leadership*
 - X2= Komitmen Organisasi
 - X3= Disiplin Kerja
 - X4= Komunikasi
 - X5= Kemampuan (*skill*)
 - ε = Estimasi eror dari masing-masing variabel
5. **Uji Hipotesis**
 - a. **Uji T (Parsial):** Uji t-statistik menunjukkan seberapa besar kontribusi satu variabel independen (X) terhadap penjelasan variabel dependen (Y). Dalam penelitian ini variabel independennya adalah *Servant Leadership*(X1), Komitmen Organisasi (X3), Disiplin kerja(X3), Komunikasi (X4) dan Kemampuan (*Skill*) (X5). Dari kelima variabel tersebut

nantinya akan digabungkan untuk mempengaruhi perubahan pada kinerja karyawan (Y). Uji t-statistik digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan yang signifikan antara variabel bebas dan variabel terikat. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel dengan signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka H0 ditolak. Jika nilai t hitung lebih kecil dari nilai tabel dengan signifikansi lebih dari 0,05 maka H0 diterima.

- b. **Uji F (Simultan):** Pengujian statistik F digunakan supaya mengetahui apakah dari beberapa variabel dependen akan memiliki hubungan dengan variabel dependen. Uji statistik F bisa juga dengan koefisien korelasi Pearson (Ghozali, 2016:179). Ketika suatu nilai F hitung kurang dari 0,05, H0 akan ditolak. Sedangkan nilai F hitung memiliki nilai lebih besar dari 0,05 maka H0 akan diterima. Tingkat suatu signifikansi harus lebih dari 0,05 agar H0 dapat diterima dan kurang dari 0,05 maka H0 ditolak.
- c. **Uji Koefisiensi Determinasi Berganda (R²):** Koefisien determinasi (juga dikenal sebagai R²) mengukur seberapa baik model dapat menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Nilai R² berkisar antara 0 sampai 1 dan nilai yang rendah berarti variabel independen sangat kurang menjelaskan variasi variabel dependen. Sedangkan untuk nilai yang tinggi berarti bahwa variabel independen hampir sepenuhnya menjelaskan variasi variabel dependen. Banyaknya variabel bebas dalam suatu model akan mempengaruhi koefisien determinasi. Setiap Variabel tambahan harus meningkatkan nilai R², meskipun variabel tersebut tidak signifikan bagi variabel dependen. Oleh karena itu, banyak peneliti yang menyarankan untuk menggunakan nilai R² ketika memutuskan model regresi terbaik (Ghozali, 2016:97)

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Uji Validitas

Tabel 4.1 Hasil Pengujian Uji Validitas Variabel *Servant Leadership* (X1)

Item Pernyataan	r-hitung	r- tabel	Keterangan
X1.1	0,839	0,187	Valid
X1.2	0,403	0,187	Valid
X1.3	0,888	0,187	Valid
X1.4	0,835	0,187	Valid
X1.5	0,824	0,187	Valid

Sumber : Data Primer Diolah menggunakan SPSS (2023)

Kelima item pernyataan yang diajukan kepada responden pada variabel *Servant Leadership* memiliki nilai r-hitung yang tinggi dari r-tabel jika dilakukan pengujian Validitasnya. Artinya semua item pernyataan valid dan dapat digunakan didalam penelitian. Nilai r-hitung didapat dari df 2 arah N-2 dengan arah pengujian 2 arah pada tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 0, 0,187.

Tabel 4.2 Hasil Pengujian Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi (X2)

Item Pernyataan	r-hitung	r- tabel	Keterangan
X2.1	0,799	0,187	Valid
X2.2	0,854	0,187	Valid
X2.3	0,929	0,187	Valid
X2.4	0,880	0,187	Valid
X2.5	0,815	0,187	Valid

Sumber : Data Primer Diolah menggunakan SPSS (2023)

Variabel Komitmen organisasi memiliki kelima item pernyataan yang diajukan kepada responden pada yang dimana diperoleh hasil memiliki nilai r-hitung yang tinggi dari r-tabel jika dilakukan pengujian Validitasnya. Artinya semua item pernyataan valid dan dapat digunakan didalam penelitian. Nilai r-hitung diperoleh dari df 2 arah N-2 dengan arah pengujian 2 arah pada tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 0,187.

Tabel 4.3 Hasil Pengujian Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja (X3)

Item Pernyataan	r-hitung	r- tabel	Keterangan
X3.1	0,560	0,187	Valid
X3.2	0,636	0,187	Valid
X3.3	0,667	0,187	Valid

Sumber : Data Primer Diolah menggunakan SPSS (2023)

Variabel disiplin kerja memiliki kelima item pernyataan yang diajukan kepada responden pada yang dimana diperoleh hasil memiliki nilai r-hitung yang tinggi dari r-tabel jika dilakukan pengujian Validitasnya. Artinya semua item pernyataan valid dan dapat digunakan didalam penelitian. Nilai r-hitung diperoleh dari df 2 arah N-2 dengan arah pengujian 2 arah pada tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 0,187

Tabel 4.4 Hasil Pengujian Uji Validitas Variabel Komunikasi (X4)

Item Pernyataan	r-hitung	r- tabel	Keterangan
X4.1	0,839	0,187	Valid
X4.2	0,403	0,187	Valid
X4.3	0,888	0,187	Valid
X4.4	0,835	0,187	Valid
X4.5	0,824	0,187	Valid

Sumber : Data Primer Diolah menggunakan SPSS (2023)

Variabel disiplin Komunikasi memiliki kelima item pernyataan yang diajukan kepada responden dimana diperoleh hasil memiliki nilai r-hitung yang tinggi dari r-tabel jika dilakukan pengujian Validitasnya. Artinya semua item pernyataan valid dan dapat digunakan didalam penelitian. Nilai r-hitung diperoleh dari df 2 arah N-2 dengan arah pengujian 2 arah pada tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 0,187

Tabel 4.5 Hasil Pengujian Uji Validitas Variabel Kemampuan (*skill*) (X5)

Item Pernyataan	r-hitung	r- tabel	Keterangan
X5.1	0,799	0,187	Valid
X5.2	0,854	0,187	Valid
X5.3	0,929	0,187	Valid
X5.4	0,880	0,187	Valid
X5.5	0,815	0,187	Valid

Sumber : Data Primer Diolah menggunakan SPSS (2023)

Variabel Kemampuan (*skill*) memiliki kelima item pernyataan yang diajukan kepada responden pada yang dimana diperoleh hasil memiliki nilai r-hitung yang tinggi dari r-tabel jika dilakukan pengujian Validitasnya. Artinya semua item pernyataan valid dan dapat digunakan didalam penelitian. Nilai r-hitung diperoleh dari df 2 arah N-2 dengan arah pengujian 2 arah pada tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 0,187

Tabel 4.6 Hasil Pengujian Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item Pernyataan	r-hitung	r- tabel	Keterangan
y.1	0,907	0,187	Valid
y.2	0,865	0,187	Valid
y.3	0,918	0,187	Valid
y.4	0,870	0,187	Valid
y.5	0,922	0,187	Valid

Sumber : Data Primer Diolah menggunakan SPSS (2023)

Variabel terakhir yaitu kinerja karyawan yang juga memiliki kelima item pernyataan yang diajukan

kepada responden yang berbeda didapat hasil bahwa nilai r-hitung yang tinggi dari r-tabel jika dilakukan pengujian Validitasnya. Artinya semua item pernyataan valid dan dapat digunakan didalam penelitian. Nilai r-hitung diperoleh dari df 2 arah N-2 dengan arah pengujian 2 arah pada tingkat signifikansi 0,05 yaitu sebesar 0,187

2. Uji Reliabilitas

Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas

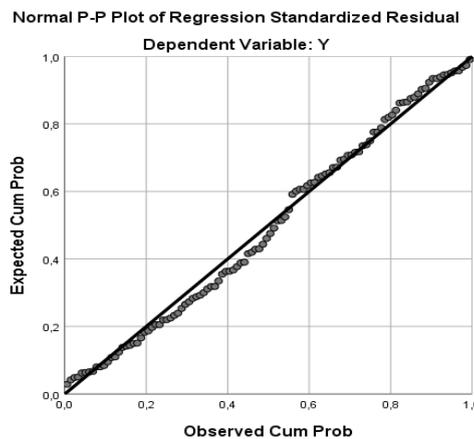
Variabel	Cronbach Alpha	Kriteria	Keterangan
Servant Leadership (X1)	0,796	0,6	Reliabel
Komitmen Organisasi (X2)	0,916	0,8	Sangat reliabel
Disiplin Kerja (X3)	0,649	0,6	Reliabel
Komunikasi (X4)	0,796	0,6	Reliabel
Kemampuan/ Skill (X5)	0,896	0,8	Sangat reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,825	0,6	Reliabel

Sumber : Data Primer Diolah menggunakan SPSS (2023)

Nilai cronbach's alpha yang didapat memiliki nilai lebih besar dari 0,6 untuk semua item pertanyaan dalam kuesioner terkait *Servant Leadership*, Komitmen organisasi, kinerja karyawan, komunikasi dan kemampuan/ skill. Artinya data yang terkumpul dapat dipercaya dan dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

3. Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas



Gambar 4.1 Normal P-P Plot of Regression Standarized Residual

Sumber : Data primer diolah dengan SPSS (2023)

Dilihat dari gambar 4.1 terlihat bahwa titik-titik itu dekat dengan garis itu menunjukkan bahwa model regresi dapat diterima. Sedangkan jika semisal titik-titik menyebar jauh dari garis, maka model regresi tidak dapat diterima maka data yang sudah diolah menunjukkan memiliki distribusi normal

b. Uji Multikolinearitas

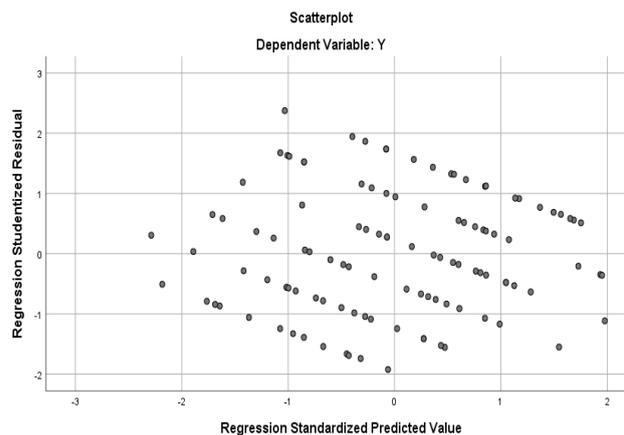
Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
X1	,984	1,016
X2	,991	1,009
X3	,989	1,001
X4	,677	1,478
X5	,609	1,642

Sumber: data primer diolah dengan SPSS (2023)

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa Variance Influence factor (VIF) untuk semua variabel kurang dari 10 berarti data dalam penelitian ini tidak memiliki korelasi yang tinggi antar variabel independen. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa data tidak mengalami multikolinieritas.

c. Uji Heterokedastisitas



Gambar 4.2 Uji Heteroskedastisitas

Sumber : Data primer diolah dengan SPSS (2023)

Gambar diatas menunjukkan hasil uji heteroskedastisitas. Jika terdapat pola yang jelas pada scatterplot (yaitu tren naik), maka data cenderung menunjukkan heteroskedastisitas. Karena tidak ada pola yang jelas, titik-titik tersebar di sekitar nol pada sumbu Y yang berarti tidak menunjukkan heteroskedastisitas. Jadi didalam data yang sudah diperoleh dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel x tidak menunjukkan heteroskedastisitas.

7. Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4.9 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficient		Standardized coefficients	t	Sig.
		B	Std. error	Beta		
1	constant	18,298	2,519		17,498	,420
	X1	,025	,075	,298	3,990	,000
	X2	,051	,073	,451	5,170	,000
	X3	,220	,076	,112	2,347	,000
	X4	,436	,189	,311	2,302	,029
	X5	,760	,169	,609	4,508	,000

Sumber: data diolah dengan spss

Berdasarkan tabel 4.9 diatas, maka persamaan regresi yang terbentuk adalah sebagai berikut

$$Y = 18,298 + 0,025 X_1 + 0,051 X_2 + 0,220 X_3 + 0,436 X_4 + 0,760 X_5 + e$$

Keterangan:

Y= Kinerja Karyawan

α = Konstanta

β_1 = Koefisien regresi variabel *Servant Leadership*

β_2 = Koefisien regresi variabel Komitmern organisasi

β_3 = Koefisien regresi variabel Disiplin Kerja

β_4 = Koefisien regresi variabel Komunikasi

β_5 = Koefisien regresi variabel Kemampuan (*skill*)

X₁= *Servant Leadership*

X₂= Komitmen organisasi

X₃= Disiplin Kerja

X₄= Komunikasi

X₅= Kemampuan (*skill*)

ϵ = Estimasi eror dari masing-masing variabel

Dari hasil analisis regresi linier berganda, implikasi dari persamaan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Ketika semua variabel bernilai 0 maka nilai Kinerja karyawan sebesar 18,298. Hal ini disebabkan oleh nilai konstanta yang menetapkan angka tersebut
2. Dengan nilai koefisien *Servant Leadership* X₁ sebesar +0,025 menunjukkan antara *Servant Leadership* dengan kinerja karyawan memiliki pengaruh positif
3. Variabel Komitmen X₂ memiliki koefisien sebesar +0,051 menunjukkan antara Komitmen dengan kinerja karyawan pengaruh positif (searah)
4. Nilai koefisien X₃ sebesar +0,220 menunjukkan antara disiplin kerja dengan kinerja karyawan pengaruh positif (searah)
5. Nilai koefisien X₄ sebesar +0,436 menunjukkan antara Komunikasi dengan kinerja karyawan pengaruh positif (searah)
6. Nilai koefisien X₅ sebesar +0,760 menunjukkan antara kemampuan (*skill*) dengan kinerja karyawan pengaruh positif (searah).

4. Uji Hipotesis

a. Uji T (Parsial)

1. Hasil pengujian ini seperti terlihat pada tabel 4.9, menunjukkan bahwa kinerja karyawan memiliki hubungan signifikan *Servant Leadership* (X₁) dilihat dari nilai signifikansi X₁ 0,000 lebih kecil daripada 0,05 dan dilihat dari nilai t-hitung yang bernilai 3,990 memiliki nilai lebih besar dari t-tabel yang bernilai 1,982. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan memiliki hubungan parsial yang bernilai positif terhadap *Servant Leadership* karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya
2. Variabel Komitmen organisasi X₂ berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 sedangkan untuk nilai t-hitung sebesar 5,170 lebih besar daripada nilai t-tabel yang memiliki nilai sebesar 1,982. Dengan demikian kinerja karyawan memiliki hubungan parsial bernilai positif dengan Komitmen organisasi pada karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya
3. Variabel Disiplin kerja X₃ berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 sedangkan untuk nilai t-hitung sebesar 2,347 lebih besar daripada nilai t-tabel yang memiliki nilai sebesar 1,982. Dengan demikian kinerja karyawan memiliki hubungan parsial bernilai positif dengan disiplin kerja.
4. Variabel Komunikasi X₄ berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena nilai signifikansi 0,02 lebih kecil dari 0,05 sedangkan untuk nilai t-hitung sebesar 2,302 lebih besar daripada nilai t-tabel yang memiliki nilai sebesar 1,982. Dengan demikian kinerja karyawan memiliki hubungan parsial bernilai positif dengan komunikasi.
5. Variabel Disiplin kerja X₅ berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 sedangkan untuk nilai t-hitung sebesar 4,508 lebih

besar daripada nilai t-tabel yang memiliki nilai sebesar 1,982. Dengan demikian kinerja karyawan memiliki hubungan parsial bernilai positif dengan kemampuan/skill.

b. Uji F (Simultan)

Tabel 4.10 Perhitungan Uji F Pada Taraf Signifikansi 0,05

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	92,163	2	46,081	24,014	,000 ^b
	Residual	205,328	107	1,919		
	Total	297,491	109			

Sumber: data primer diolah dengan SPSS 29 (2023)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa ketika *Servant Leadership*, komitmen organisasi, disiplin kerja, komunikasi dan kemampuan/skill semua tumpang tindih pada saat yang sama, hal itu berdampak besar pada kinerja karyawan. Nilai-Nilai dalam tabel adalah signifikan yang berarti dibawah 0,05. F-hitung sebesar 24,014 > dari f-tabel sebesar 3,08 artinya kelima variabel tersebut secara bersama-sama memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan.

c. Koefisiensi Determinasi

**Tabel 4.11 Hasil Perhitungan Uji koefisien R dan R²
Model Summary^b**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,557 ^a	,310	,297	1,38526

Sumber: data primer diolah dengan SPSS 29 (2023)

Hasil pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa korelasi antara kinerja karyawan dengan *Servant leadership*, komitmen organisasi, disiplin kerja, komunikasi dan kemampuan/skill adalah sedang, dengan nilai 0,557. SPSS digunakan untuk menghitung koefisien determinasi berganda dengan melihat nilai Adjusted R Square dimana hasilnya sebesar 0,297 yang menunjukkan bahwa 29,7 % kinerja karyawan dapat dikaitkan dengan kelima variabel didalam penelitian ini, sedangkan sisanya 70,3 % disebabkan oleh variabel lain yang tidak dipertimbangkan dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kuesioner yang disebarkan kepada 101 responden karyawan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Berdasarkan hasil analisis, pembahasan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

PDAM Surya Sembada Kota Surabaya mempekerjakan sebagian besar responden berasal dari usia 20-30 Tahun sebanyak 41 orang atau sebesar 40%, orang berusia antara 30-40 Tahun sebanyak 44 orang atau sebesar 45,5 %, diikuti kelompok responden dengan usia 40-50 Tahun sebanyak 16 Orang dengan persentase 14,5 %. Jadi dari hasil tabel diatas dapat disimpulkan bahwa PDAM Surya Sembada Kota Surabaya paling banyak berasal dari usia 30-40 Tahun

Berdasarkan karakteristik jabatan bahwa untuk tata usaha dan hubungan masyarakat sebanyak 7 orang atau dalam persentase 6,4%, Hukum dan layanan internal sebanyak 4 orang atau 3,6% teknologi sistem informasi sebanyak 3 orang atau 2,7 %, pemeliharaan instalasi sebanyak 13 orang atau sebesar 14,5 %, produk dan distribusi sebanyak 10 orang atau 12,7%, pengendalian proses dan perencanaan sebanyak 13 orang atau 13,6 %, pelayanan wilayah barat dan timur sebanyak 7 orang atau sebesar 6,4 % hubungan masyarakat sebanyak 6 orang atau 5,5 % penertiban 1 orang atau 0,9 % pemakaian air 3 orang atau 2,7%, pengadaan dan logistik sebanyak 15 orang atau 13,6 %, SDM sebanyak 3 orang atau 2,7% dan keuangan sebanyak 5 orang atau 4,5%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pegawai di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya banyak menempati pada divisi pemeliharaan instalasi.

Berdasarkan lamanya bekerja di perusahaan dijelaskan bahwa paling lama bekerja lebih dari 5

tahun sebanyak 66 orang atau dalam persentase 69,1 %.

Berdasarkan jenis kelamin didapat bahwa karyawan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 61 orang atau dalam persentase 55,5% sedangkan perempuan sebanyak 40 orang atau dalam persentase 44,5%.

1. Hipotesa Pertama

Berdasarkan Uji Parsial (Uji T) menunjukkan nilai koefisien β_1 sebesar 0,298. Dengan nilai signifikansi 0,000 >0,05 yang dapat dikatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel servant leadership terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian selaras dengan hipotesis yang telah dibuat, dimana servant leadership terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Nilai t-hitung sebesar 3,990 sedangkan t-tabel sebesar 1,982. Jika t-hitung >t-tabel maka nilai signifikannya lebih kecil dari 5% dan hipotesis diterima. Hal ini berarti bahwa variabel servant leadership terhadap kinerja karyawan diterima.

2. Hipotesa Kedua

Berdasarkan Uji Parsial (Uji T) menunjukkan nilai koefisien β_2 sebesar 0,451. Dengan nilai signifikansi 0,000 >0,05 yang dapat dikatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel komitmen kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian selaras dengan hipotesis yang telah dibuat, dimana komitmen kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Nilai t-hitung sebesar 5,170 sedangkan t-tabel sebesar 1,982. Jika t-hitung >t-tabel maka nilai signifikannya lebih kecil dari 5% dan hipotesis diterima. Hal ini berarti bahwa variabel komitmen kerja terhadap kinerja karyawan diterima.

3. Hipotesa Ketiga

Berdasarkan Uji Parsial (Uji T) menunjukkan nilai koefisien β_3 sebesar 0,112. Dengan nilai signifikansi 0,000 >0,05 yang dapat dikatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian selaras dengan hipotesis yang telah dibuat, dimana disiplin kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Nilai t-hitung sebesar 2,347 sedangkan t-tabel sebesar 1,982. Jika t-hitung >t-tabel maka nilai signifikannya lebih kecil dari 5% dan hipotesis diterima. Hal ini berarti bahwa variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan diterima.

4. Hipotesa Keempat

Berdasarkan uji parsial (uji T), Variabel Komunikasi X4 berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena nilai signifikansi 0,02 lebih kecil dari 0,05 sedangkan untuk nilai t-hitung sebesar 2,302 lebih besar daripada nilai t-tabel yang memiliki nilai sebesar 1,982. Dengan demikian kinerja karyawan memiliki hubungan parsial bernilai positif dengan komunikasi. Hal ini berarti bahwa variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan diterima.

5. Hipotesa kelima

Berdasarkan uji parsial (uji T), variable kemampuan/ skill berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. karena nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 sedangkan untuk nilai t-hitung sebesar 4,508 lebih besar daripada nilai t-tabel yang memiliki nilai sebesar 1,982. Dengan demikian kinerja karyawan memiliki hubungan parsial bernilai positif dengan kemampuan/ skill. Hal ini berarti variable kemampuan/ skill terhadap kinerja karyawan diterima.

6. Hipotesa keenam

Berdasarkan uji F pengaruh antara *Servant Leadership*, komitmen organisasi, disiplin Kerja, komunikasi dan kemampuan/ skill dengan Kinerja Karyawan setelah dilakukan olah data X1, X2, X3, X4, X5 dengan Y didapat bahwa kelima variabel tersebut secara bersama-sama memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja karyawan dan signifikan yang berarti dibawah 0,05. T-hitung sebesar 24,014 lebih besar dari t-tabel sebesar 3,08.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dengan metode penelitian kuantitatif, maka peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut :

- a. Variabel *Servant Leadership* secara signifikan berpengaruh parsial yang bernilai positif terhadap kinerja karyawan. Artinya dalam meningkatkan Kinerja Karyawan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dipengaruhi oleh *Servant Leadership*.
- b. Variabel Komitmen organisasi secara signifikan berpengaruh parsial yang bernilai positif terhadap kinerja karyawan. Artinya dalam meningkatkan Kinerja Karyawan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dapat dipengaruhi oleh Komitmen organisasi yang baik.
- c. Variabel Disiplin kerja secara signifikan berpengaruh parsial yang bernilai positif terhadap

kinerja karyawan. Artinya Kinerja Karyawan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dipengaruhi oleh Disiplin kerja yang baik.

- d. Variabel komunikasi secara signifikan berpengaruh parsial yang bernilai positif terhadap kinerja karyawan. Artinya Kinerja Karyawan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dipengaruhi oleh komunikasi yang baik.
- e. Variabel kemampuan/ *skill* secara signifikan berpengaruh parsial yang bernilai positif terhadap kinerja karyawan. Artinya Kinerja Karyawan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dipengaruhi oleh kemampuan/ *skill* yang baik
- f. Variabel *Servant Leadership* (X1), Komitmen organisasi (X2), Disiplin Kerja (X3), Komunikasi (X4) dan Kemampuan/ *skill* (X5) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Artinya kelima variabel secara bersama-sama dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Namun variabel yang paling dominan dari kelima variabel tersebut dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah terletak pada variabel komunikasi.

SARAN

Berdasarkan dari hasil penelitian ini, maka peneliti memberikan sumbangsi saran sebagai pertimbangan bagi perusahaan dan peneliti selanjutnya, sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan, agar terus mempertahankan factor-faktor kepemimpinan dan aspek-aspek karyawan yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan kearah yang lebih baik lagi, dan masih banyak factor lain juga yang belum tercakup dalam penelitian ini yang perlu dipertimbangkan dalam meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menerapkan model dan pendekatan yang berbeda, dan juga pengambilan objek penelitian diharapkan dapat mengambil ke perusahaan yang belum pernah diteliti. Selain itu juga penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel selain kelima variabel yang sudah diteliti pada penelitian ini seperti mengambil variabel pengetahuan kerja, pengalaman kerja, dan masih banyak lagi variabel yang bisa digunakan. Atau menambah variabel perantara atau moderasi.

DAFTAR PUSTAKA

1. Azumastuti, M. (2020). "Pengaruh *Servant Leadership*, *Komitmen Organisasi*, dan *Burnout* Pada PDAM Kabupaten Malang". Skripsi
2. Dewi, A.D. (2019). "Pengaruh *Pelatihan Kerja* dan *Motivasi Kerja* Terhadap *Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Pasar Surabaya*". Skripsi
3. Erdiyanti dan Syawal, 2018, *Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Guru di SMA Negeri 1 Kendari*, Shautut Tarbiyah, Ed ke-39 Th. XXIV, November 2018 IAIN Kendari
4. Filatrovi, Yuniawan dan Kristanto, 2018. *Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kepemimpinan Pelayan (Servant Leadership) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pada Dosen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi di kota Semarang*, Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis dan Inovasi, Vol 2 tahun 2018, Universitas Dr Soetomo Surabaya
5. Hariani, M. Samsul, & Arif. (2019). "Pengaruh iklim organisasi, pengalaman kerja, dan motivasi kerja terhadap komitmen kerja karyawan". *Jurnal Management & Accounting Research* 3(2)
6. Kusumastuti, A., Khoiron, A.M & Achmadi, T.A (2020). "Metode penelitian Kuantitatif". Yogyakarta: Deepublish
7. Lukito, (2018). "Pengaruh *Servant Leadership* dan *Komitmen organisasi* terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil Pada rektorat Universitas Andalas Padang". *Jurnal Universitas Andalas Padang*
8. Meti, A. (2020). "Pengaruh *Servant Leadership*, *Komitmen Organisasi*, dan *Burnout* Terhadap *Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Karyawan PDAM Kabupaten Magelang)*". Skripsi
9. Novia (2021). "Kinerja Karyawan". Repository CV Widina Media Utama
10. Nurmala, .S.U. (2020). "Proses Kegiatan Rekrutment Di Yayasan Pengembangan Anak Indonesia (YPAI)". Skripsi
11. Primadana, RT. (2020). "Analisis Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada PT. Bank SUMUT KABNJAHE". Skripsi
12. Rahmi, Mega. (2018). "Pengaruh *servant leadership*, *komitmen organisasi* dan *budaya organisasi*

- terhadap kinerja karyawan pada kantor PDAM kota Padang". *Schoolar Unand*
13. Rivaldo, Y. (2021). "Monogrof Peningkatan Kinerja Karyawan". Purbalingga: CV.Eureka Media Aksara
 14. Soetjipto, N., Soelistya, D., Priyohadi, N. D., Widyawati, N., & Riswanto, A. (2021). The effects of goal orientation and organizational culture on performance appraisal of employees. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(4), 1047-1056.
 15. Sugiyono. (2018). "Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D". Bandung: Alfabeta"
 16. Suryati. (2021). "Gaya Kepemimpinan Servant Leadership, Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Kasus Pada Kantor BPKAD "Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah) Kabupaten Mappi)". *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial* 2(2)
 17. Wijayanto, A., Winarni, E., & Mahmudah, D. S. (2021). Pengaruh Penerapan Akuntansi Lingkungan. *Yos Soedarso Economics Journal*, 3(1), 99-136.
 18. Setiawati, A. P., & Mahmudah, D. S. (2023). ANALISIS PENGARUH FAKTOR PERCEIVED USEFULLNESS, EASE OF USE DAN SIKAP TERHADAP NIAT PENGGUNAAN SOFTWARE ZAHIR ACCOUNTING. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 5(2), 38-44.
 19. Rochmatulaili, E., Suyanto, S., & Rahman, M. A. (2021). PENGARUH KREATIVITAS DAN INOVASI TERHADAP KEWIRAUSAHAAN UMKM FOOD COURT. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 3(1), 75-98.
 20. Rahman, M. A. (2023). PENGARUH KONFLIK KERJA, STRES KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada Karyawan Di Universitas Yos Soedarso). *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 5(2), 13-37.