

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN SISTEM *REWARD*
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA
PERUMDA AIR MINUM SURYA SEMBADA
KOTA SURABAYA**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

Anisah Isnaini

22012010267/FEB/EM

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”
JAWA TIMUR
SURABAYA**

2026

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN SISTEM *REWARD*
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA
PERUMDA AIR MINUM SURYA SEMBADA
KOTA SURABAYA**

SKRIPSI



**Disusun Oleh :
Anisah Isnaini
22012010267/FEB/EM**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"

**JAWA TIMUR
SURABAYA**

2026

SKRIPSI

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN SISTEM *REWARD*
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PERUMDA AIR
MINUM SURYA SEMBADA KOTA SURABAYA**

Disusun Oleh:
Anisah Isnaini
22012010267/FEB/EM

Telah Diperbolehkan Dihadapan Dan
Diterima Oleh Tim Penguji Skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur Pada
Tanggal: 1 September 2026

Menyetujui,
Dosen Pembimbing

Tim Penguji
Ketua


Dr. Dra. Ika Korika Swasti, M.Pd.
NIP. 1964092019890320001


Dra. Ec. Kustini, M.Si., CHRA
NIP. 196304291991032001

Anggota


Dra. Endang Iriyanti, M.M.
NIP. 196201081990032001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur


Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si., CRP.
NIP. 196304201991032001

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Anisah Isnaini
NPM : 22012010267
Program : Sarjana (S1)
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dsn Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Skripsi ini tidak terdapat bagian dari karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu Lembaga Pendidikan Tinggi dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/Lembaga lain, kecuali yang secara tertulis disitasi dalam dokumen ini dan disebutkan secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiat pada Skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 31 Agustus 2026

Yang Membuat Pernyataan



Anisah Isnaini
NPM. 22012010267

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT karena atas rahmat serta hidayah-Nya dapat menyelesaikan skripsi penelitian yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Sistem *Reward* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya”. Tujuan dari penyusunan proposal penelitian ini adalah sebagai persyaratan akademik yang harus dipenuhi dalam Program Studi S1 Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan proposal ini tidak lepas dari adanya bimbingan, bantuan, serta dukungan, serta arahan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Akhmad Fauzi, M.MT selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Ibu Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, M.Si, CRP selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Ibu Dr. Wiwik Handayani, S.E., M.S., selaku Koordinator Program Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
4. Ibu Dr. Dra. Ika Korika Swasti, M.Pd., selaku Dosen Pembimbing yang meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan, arahan, kritik, serta saran yang sangat berarti selama proses penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas kesabaran, perhatian, dan olmu yang diberikan

kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dengan lebih baik

5. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Manajemen Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat selama perkuliahan kepada peneliti.
6. Kepada PERUMDA Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya selaku perusahaan objek penelitian, yang telah memberikan kesempatan, bantuan, serta data yang dibutuhkan penulis selama proses penelitian berlangsung. Terima kasih atas kerja sama dan dukungan yang diberikan kepada penulis sehingga proses pengumpulan data dan pelaksanaan penelitian dapat berjalan dengan baik.
7. Kepada kedua orang tua yang selalu menjadi alasan terbesar penulis untuk terus berjuang dan menyelesaikan pendidikan dengan sebaik-baiknya. Untuk bapak dan ebok, terima kasih atas segala kasih sayang, pengorbanan, doa, serta pelajaran hidup yang telah diberikan kepada penulis dan sampai saat ini masih menjadi kekuatan terbesar bagi penulis untuk terus melangkah. Sosok bapak yang selalu memberikan motivasi untuk terus mencoba dan keluar dari ketakutan untuk dapat melakukan kegiatan positif. Untuk sosok ebok yang selalu mendoakan dan memberikan kekuatan dalam setiap proses kehidupan dari penulis.
8. Kepada Alifiah selaku kakak penulis, yang senantiasa memberikan dukungan, perhatian, dan semangat secara finansial dan non finansial.

Segala pengorbanan yang diberikan memiliki arti yang sangat besar bagi penulis hingga dapat menyelesaikan pendidikan sarjana ini dengan baik.

9. Kepada Fegananda Setyo Rini selaku teman penulis sejak sekolah dasar, yang senantiasa menemani, memberikan dukungan dan menjadi bahu sandaran selama masa pendidikan. Kepada Rossalina Astutik, Dian Wahyu R.S., Diva Mirza Ludiana, dan Nafisah Farafi selaku warga Besuki Cabang Surabaya yang menemani dan dukungan penulis selama masa pendidikan di Surabaya dan menemani proses skripsi dengan Kopi Kenangan sebagai rumah kedua. Selain itu, untuk Bintang Wahyu Martadinata yang selalu menemani dan membantu penulis dan untuk teman-teman sixgrub selaku teman SMP yang juga senantiasa memberikan dukungan kepada penulis.
10. Kepada Assova, Monica, Putri, dan Veri, selaku teman penulis yang senantiasa memberikan dukungan, perhatian, dan menemani penulis sejak awal dibangku kuliah. Terima kasih selalu menjadi tempat berkeluh kesah dan teman seperjuangan dalam menyelesaikan pendidikan ini. Selain itu, kepada Saada, selaku teman penulis yang senantiasa menemani dan mengajak untuk mengeksplor Surabaya selama masa pendidikan.
11. Kepada Anis dan Jaka selaku teman penulis yang memberikan dukungan dan semangat serta menjadi tempat berkeluh kesah serta menjadi hiburan bagi penulis.
12. Kepada BPH Diksos Elysia dan Dony, selaku *partner* organisasi di UKM Penalaran dan Kreativitas. Terima kasih atas dukungan dan menjadi *partner* yang baik sehingga memberikan pengetahuan baru bagi penulis. Dan untuk

seluruh warga UKM Penalaran dan Kreativitas terima kasih atas pengalaman yang berharga selama ini dan dapat bertemu dengan orang-orang keren dan menyenangkan.

13. Kepada warga Bibliotopia, selaku organisasi perpustakaan yang menyenangkan bagi penulis. Terima kasih keseruan dan pengalaman yang berharga di tengah-tengah *burnout* penulis menjadi semester akhir. Dan kepada staff perpus yang baik hati dan perhatian, terima kasih telah senantiasa memberikan dukungan untuk penulis.
14. Kepada Arina, selaku kakak selama pendidikan di Surabaya penulis. Terima kasih telah banyak membantu penulis di masa awal perkuliahan.
15. Kepada keluarga besar penulis, terima kasih telah memberikan dukungan kepada penulis selama masa pendidikan ini.
16. Kepada diri saya sendiri, Anisah Isnaini yang telah mampu bertahan, berjuang, dan tetap melangkah hingga berada di titik ini serta tidak menyerah dalam menyelesaikan seluruh proses yang telah dijalani. Terima kasih karena tetap berusaha kuat dan percaya bahwa semua proses yang dijalani akan membawa hasil yang baik di kemudian hari, dan terima kasih tetap bertahan di tengah-tengah kondisi keluarga yang tidak sempurna.
17. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang telah membantu dan memberikan dukungan kepada penulis dalam proses penyusunan skripsi ini

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan didalamnya. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan saran dan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Semoga skripsi penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi peneliti dan semua pihak.

Surabaya, 31 Agustus 2026

Peneliti

DAFTAR ISI

KATAPENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
BAB I	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.1 Rumusan masalah.....	17
1.2 Tujuan Penelitian.....	17
1.3 Manfaat Penelitian.....	18
BAB II.....	19
TINJAUAN PUSTAKA	19
2.1 Penelitian Terdahulu	19
2.2 Landasan Teori	21
2.2.1 Kepuasan Kerja.....	21
2.2.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	21
2.2.1.2 Jenis-Jenis Kepuasan Kerja.....	22
2.2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	22
2.2.1.4 Indikator Kepuasan Kerja	23
2.2.2 Pengembangan Karir.....	24
2.2.1.3 Pengertian Pengembangan Karir.....	24
2.2.1.4 Jenis-Jenis Pengembangan Karir.....	25
2.2.1.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir.....	26
2.2.1.6 Indikator Pengembangan Karir	27
2.2.3 Sistem <i>Reward</i>	28
2.2.1.3 Pengertian Sistem <i>Reward</i>	28
2.2.3.2 Jenis-Jenis Sistem <i>Reward</i>	30
2.2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Sistem <i>Reward</i>	30

2.2.3.4 Indikator Sistem <i>Reward</i>	31
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	32
2.3.1 Hubungan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja	32
2.3.2 Hubungan Sistem <i>Reward</i> Terhadap Kepuasan Kerja.....	33
2.4 Kerangka Konseptual.....	34
2.5 Hipotesis	35
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	36
3.1 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	36
3.1.1 Definisi Operasional	36
3.1.2 Pengukuran Variabel.....	39
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....	41
3.2.1 Populasi.....	41
3.2.2 Sampel	41
3.3 Teknik Pengumpulan Data	43
3.3.1 Jenis Data.....	43
3.3.2 Sumber Data	44
3.3.3 Metode Pengumpulan Data.....	44
3.4 Uji Validitas dan Reliabilitas	45
3.4.1 Uji Validitas.....	45
3.4.2 Uji Reliabilitas	45
3.5 Teknik Analisis dan Uji Hipotesis	46
3.5.1 Teknik Analisis Data.....	46
3.5.2 Cara Kerja PLS	47
3.5.3 Model Spesifikasi PLS.....	48
3.5.4 Langkah-Langkah PLS	48
3.5.5 Asumsi PLS	50
3.5.6 Ukuran Sampel	50
BAB IV	51
HASIL DAN PEMBALASAN.....	51
4.1. Deskripsi Objek Penelitian.....	51
4.1.1. Sejarah Singkat PERUMDA Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya	51
4.1.2. Visi dan Misi Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya	52
4.1.2.1 Visi.....	52

4.1.2.2 Misi	52
4.1.3. Struktur Organisasi PERUMDA Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya	53
.....	53
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian	53
4.2.1. Deskriptif Responden Berdasarkan Usia	53
4.2.2. Deskriptif Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	54
4.2.3. Deskriptif Responden Berdasarkan Direktorat.....	55
4.2.4. Deskriptif Responden Berdasarkan Pendidikan	55
4.3. Deskriptif Jawaban Responden	56
4.3.1. Deskripsi Responden Variabel Pengembangan Karir (X1).....	56
4.3.2. Deskripsi Responden Variabel Sistem <i>Reward</i> (X2)	58
4.3.3. Deskripsi Responden Variabel Kepuasan Kerja (Y)	59
4.4 Hasil Analisis Data dan Pengujian Hipotesis	61
4.4.1 Analisis Outer Model.....	61
4.4.2 Analisis <i>Inner Model</i>	66
4.4.3 Pengujian Hipotesis	67
4.4.3.1 Pengaruh Langsung.....	67
4.5 Pembahasan.....	68
4.5.1. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	68
4.5.2. Pengaruh Sistem <i>Reward</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan ..	70
BAB V	73
KESIMPULAN DAN SARAN	73
5.1 Kesimpulan.....	73
5.2 Saran	74
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual	34
Gambar 3. 1 Diagram Jalur Penelitian	48
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi	50
Gambar 4. 2 <i>Outer Model</i>	62
Gambar 4. 3 <i>Inner Model</i>	66

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Indeks Kepuasan Karyawan Perumda Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya Tahun 2021-2025	3
Tabel 1. 2 Data Pra Survei Kepuasan Kerja.....	4
Tabel 1. 3 Perbandingan Indeks Kepuasan Per Aspek Tahun 2024 dan 2025.....	5
Tabel 1. 4 Rekapitulasi Presensi dan Absensi Pegawai (Jumlah Kejadian)	6
Tabel 1. 5 Data Pelatihan 2023-2025	9
Tabel 1. 6 Pra Survei Pengembangan Karir	11
Tabel 3. 1 Skala Linkert	39
Tabel 3. 2 Data Jumlah Pegawai pada Bulan Mei 2026	40
Tabel 3. 3 Data Jumlah Sampel.....	42
Tabel 4. 1 Karakteristik Berdasarkan Usia Responden.....	53
Tabel 4. 2 Karakteristik Berdasarkan Masa Kerja Responden	53
Tabel 4. 3 Karakteristik Berdasarkan Direktorat Responden.....	54
Tabel 4. 4 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan Responden	55
Tabel 4. 5 Hasil Jawaban Responden Variabel Pengembangan Karir (X1)	56
Tabel 4. 6 Hasil Jawaban Responden Variabel Sistem <i>Reward</i> (X2)	57
Tabel 4. 7 Hasil Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (Y).....	59
Tabel 4. 8 <i>Outer Loading</i>	61
Tabel 4. 9 <i>Average Variance Extracted</i>	61
Tabel 4. 10 <i>Cross Loading</i>	62
Tabel 4. 11 <i>Composite Reliability</i>	62
Tabel 4. 12 <i>Latent Variable Correlation</i>	63

Tabel 4. 13 <i>R-Square</i>	66
Tabel 4. 15 <i>Path Coefficient</i> Langsung.....	68

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN SISTEM REWARD
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PERUMDA
AIR MINUM SURYA SEMBADA KOTA SURABAYA**

Oleh :

ANISAH ISNAINI
22012010267/FEB/EM

ABSTRAK

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu indikator penting keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Berdasarkan data indeks kepuasan karyawan PERUMDA Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya tahun 2021-2025, capaian indeks kepuasan kerja masih berada di bawah target perusahaan sebesar 90%, sehingga mengindikasikan adanya permasalahan pada aspek pengembangan karir dan sistem *reward* yang diterapkan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan sistem *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan pada PERUMDA Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi sebanyak 645 karyawan tetap. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 8%, sehingga diperoleh sampel sebanyak 126 responden yang dipilih melalui teknik *purposive sampling* yang dilanjutkan dengan *proportionate stratified random sampling*. Teknik analisis data menggunakan *Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap dan sistem *reward* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, semakin baik pengembangan karir dan sistem *reward* yang dipersepsikan karyawan, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan. Penelitian ini menyarankan agar perusahaan memperkuat keadilan dalam peluang karir serta transparansi pemberian bonus guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan secara berkelanjutan.

Kata Kunci : Pengembangan Karir, Sistem *Reward*, Kepuasan Kerj