

ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, KOMUNIKASI, DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PDAM KOTA SURAKARTA

Beti Saputri, Tri Ratna Pamikatsih

Abstract: This research aims to analyze the influence of leadership style, work environment, communication, and motivation on the performance of PDAM employees in Surakarta City. The method used in the study was quantitative method and data collection by distributing questionnaires to 129 employees located at PDAM headquarters in Surakarta City. Analytical tools use data instrument tests, classical assumption tests, hypothesis tests with multiple linear regressions assisted by the SPSS version 20 program. Based on the results of the test t on this study it is known that motivation partially affects the performance of PDAM employees of Surakarta City, but leadership style, work environment, and communication partially have no significant effect on the performance of PDAM employees of Surakarta City. The results of the F test stated that leadership style, work environment, communication, and motivation simultaneously had a significant effect on the performance of PDAM employees in Surakarta City.

Keywords: *leadership style, work environment, communication, motivation, and employee performance.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode kuantitatif dan pengambilan data dengan menyebarkan kuesioner pada 129 karyawan yang berada di kantor pusat PDAM Kota Surakarta. Alat analisis menggunakan uji instrumen data, uji asumsi klasik, uji hipotesis dengan regresi linier berganda yang dibantu program SPSS versi 20. Berdasarkan hasil uji t pada penelitian ini diketahui bahwa motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, tetapi gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta. Hasil uji F menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi, dan motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta.

Kata kunci: *gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi, motivasi, dan kinerja karyawan.*

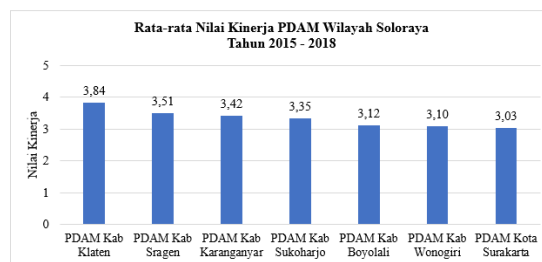
Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan tokoh utama yang memegang peranan penting dalam suatu perusahaan. Berhasil atau tidaknya perusahaan dapat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang dimiliki. Seorang karyawan bisa dikatakan kompeten atau tidak, dapat dilihat melalui kinerja yang dihasilkan. Hasibuan (2017) dalam (Ihsan et al., 2021) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian hasil kerja seseorang yang didapatkan dari penyelesaian pelaksanaan tugas-tugas yang diberikan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu. Apabila hasil kinerja karyawan baik, maka dapat dikatakan karyawan tersebut kompeten sehingga menguntungkan perusahaan, begitupun sebaliknya. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan cara mengelola sumber daya manusia dengan baik agar dapat membawa kemajuan bagi perusahaan. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi, dan motivasi.

Perusahaan Daerah Air Minum yang biasa disingkat PDAM adalah perusahaan milik daerah yang bergerak di bidang penyediaan dan penyaluran air bersih untuk masyarakat umum serta pengelolaan limbah. PDAM tersebar di setiap provinsi, kabupaten, dan kotamadya di seluruh Indonesia. Dalam pelaksanaannya, PDAM diawasi dan dimonitori oleh aparat eksekutif atau legislatif daerah.

PDAM Kota Surakarta berdiri pada tanggal 1 April 1976. PDAM Kota Surakarta bertugas untuk menyediakan dan mencukupi kebutuhan air minum bersih masyarakat kota Surakarta serta melakukan pengelolaan limbah. PDAM Kota Surakarta didukung oleh kantor kas pembantu dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. PDAM Kota Surakarta diharapkan dapat berfungsi sebagai pelayanan publik di kota

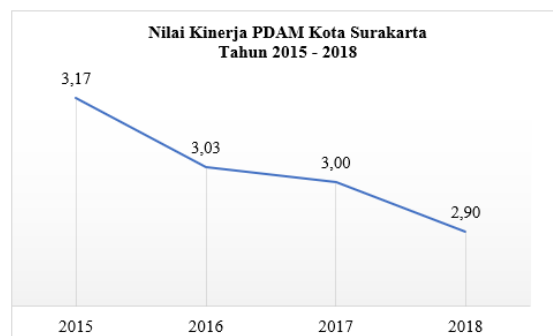
Surakarta. Untuk mencapai pelayanan publik yang baik, maka PDAM Kota Surakarta dituntut untuk memiliki karyawan yang memiliki kinerja yang baik pula. Namun, PDAM Kota Surakarta memiliki nilai kinerja perusahaan yang rendah. Hal tersebut dapat dilihat dari rata-rata nilai kinerja PDAM yang berada di wilayah Soloraya.



Gambar 1. Rata-Rata Nilai Kinerja PDAM Wilayah Soloraya Tahun 2015-2018

Sumber : Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM)

Data diatas menunjukkan bahwa rata-rata nilai kinerja PDAM Kota Surakarta mencapai 3,03. Dimana angka 3,03 tersebut menjadi rata-rata nilai kinerja paling rendah diantara yang lainnya. PDAM Kota Surakarta mendapatkan peringkat terakhir jika dibandingkan dengan PDAM lainnya yang berada di wilayah Soloraya. Rendahnya rata-rata nilai kinerja disebabkan oleh penurunan nilai kinerja yang terjadi pada setiap tahunnya. Hal tersebut dapat dilihat pada grafik nilai kinerja PDAM Kota Surakarta selama 4 tahun.



Gambar 2. Nilai Kinerja PDAM Kota Surakarta Tahun 2015-2018

Sumber : Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM)

Berdasarkan data yang tertera, kinerja PDAM Kota Surakarta mengalami penurunan pada setiap tahunnya. Pada tahun 2015 nilai kinerja PDAM Kota Surakarta mencapai 3,17 dan pada tahun 2016 nilai kinerja menurun menjadi 3,03. Kemudian pada tahun 2017 kinerja perusahaan tidak meningkat dan menjadikan nilai kinerja mencapai angka 3,00. Penurunan kinerja juga terjadi pada tahun 2018 dimana nilai kinerja menjadi 2,90. Indikator yang dipakai dalam penilaian kinerja terhadap PDAM terdiri dari empat aspek yaitu aspek keuangan, pelayanan, operasional, dan sumber daya manusia, Aspek sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang harus ditingkatkan agar nilai kinerja perusahaan dapat meningkat. Sumber daya manusia dapat ditingkatkan melalui kinerja karyawannya. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya yaitu gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi, dan motivasi.

Pada penelitian terdahulu masih terdapat ketidakkonsistenan hasil, maka peneliti bermaksud melakukan penelitian kembali dengan melakukan pengujian variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul ***“Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komunikasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM Kota Surakarta”***

Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, maka dapat disimpulkan beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap

kinerja karyawan pada PDAM Kota Surakarta?

2. Apakah lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Surakarta?
3. Apakah komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Surakarta?
4. Apakah motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Surakarta?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Surakarta.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Surakarta.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Surakarta.
4. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kota Surakarta.

Studi Literatur

Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2016) dalam (Lestari & Widiandhono, 2019) menyatakan bahwa kinerja yaitu prestasi kerja ataupun prestasi sebenarnya yang telah diraih seseorang. Kinerja ialah bentuk dari proses kerja di dalam perusahaan yang mencakup tingkah laku pemimpin dan karyawan, pemrosesan pekerjaan, serta pencapaian hasil kerja (Hartati et al., 2020). Menurut Ratnasari (2019) dalam (Kusumayanti et al., 2020) pengertian dari kinerja karyawan yaitu hasil dari penyelesaian pekerjaan berupa kuantitas dan kualitas dalam masa tertentu.

Bersumber dari pengertian diatas, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja karyawan ialah pencapaian prestasi kerja karyawan yang berasal dari penyelesaian tugas yang diberikan kepadanya.

Menurut Kuswandi (2004) dalam (Virgiyanti & Sunuharyo, 2018) tinggi atau rendahnya kinerja dapat disebabkan oleh beberapa faktor yakni kepuasan kerja karyawan, kemampuan kerja karyawan, kepemimpinan, motivasi karyawan, serta lingkungan kerja perusahaan. Kinerja dari seorang karyawan dapat diukur dengan penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala. Penilaian kinerja bertujuan untuk melihat seberapa baik prestasi yang dapat diraih karyawan. Melalui penilaian kinerja, perusahaan dapat mengetahui karyawan mana yang memiliki kinerja buruk yang perlu untuk diberikan motivasi lebih supaya mau mengembangkan potensinya. Dengan begitu dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga target perusahaan dapat diraih. Indikator dari kinerja karyawan antara lain kuantitas dan kualitas pekerjaan karyawan, keandalan karyawan dalam menyelesaikan tugas, kehadiran karyawan, serta kemampuan bekerjasama antar karyawan.

Gaya Kepemimpinan

Efendi (2017) dalam (Diana & Suhardi, 2019) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kecakapan pimpinan untuk mempengaruhi operasi, mengatur kegiatan, dan menyesuaikan tujuan kedua belah pihak yang menginginkan keberhasilan suatu organisasi. Menurut (Mubin & Masruri, 2020) gaya kepemimpinan adalah pola perilaku, baik dari segi perkataan maupun perbuatan yang diterapkan pimpinan ketika berinteraksi dengan karyawan. Kesimpulan dari pengertian dari gaya kepemimpinan ialah strategi pemimpin dalam memotivasi karyawannya guna mencapai tujuan perusahaan.

Gaya kepemimpinan mempunyai kaitan dengan kinerja karyawan. Melalui gaya kepemimpinan, pemimpin dapat mempengaruhi, mengarahkan, dan memberikan motivasi kepada karyawan agar bekerja secara produktif sehingga dapat memicu peningkatan kinerja karyawannya dan misi yang telah ditetapkan perusahaan dapat dicapai. Maka dari itu, pimpinan diharuskan untuk menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat agar target perusahaan dapat tercapai. Gaya kepemimpinan yang dipakai oleh setiap pemimpin pasti memiliki ketidaksamaan, sehingga setiap orang yang menjadi pemimpin memiliki caranya masing-masing dalam mempengaruhi karyawannya tergantung pada karakter dan sifat pemimpin itu sendiri. Berdasarkan teori *Path-Goal* dalam (Negoro, 2019) terdapat empat macam jenis gaya kepemimpinan yakni (1) kepemimpinan partisipatif, (2) kepemimpinan direktif, (3) kepemimpinan suportif, (4) kepemimpinan yang berorientasi prestasi. Indikator dari gaya kepemimpinan yaitu pengambilan keputusan pemimpin, penetapan standar kerja oleh pemimpin, sikap pemimpin terhadap karyawan, penetapan tantangan, dan pemberian *reward* dari pemimpin.

Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Batubara, 2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian (Tamarindang et al., 2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yaitu suatu kondisi baik secara material maupun psikologis yang terdapat di sebuah perusahaan (Rahman et al., 2020). Menurut Nitisemito (2012) dalam (Hanafi & Zulkifli, 2018) lingkungan kerja yaitu semua yang ada di sekeliling tenaga kerja yang dapat memberikan pengaruh kepada mereka pada

saat melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa lingkungan kerja yaitu sarana prasarana yang berada disekitar pekerja untuk menunjang penyelesaian tugas.

Lingkungan kerja dapat dikatakan sebagai tempat bekerja karyawan sehingga berpengaruh secara langsung terhadap kinerja yang dihasilkan karyawan. Karyawan akan merasakan kenyamanan ketika bekerja apabila lingkungan kerja perusahaannya baik. Dengan begitu, dapat meningkatkan kinerja mereka. Lingkungan kerja perusahaan yang buruk dapat menyebabkan penurunan motivasi karyawan dan karyawan tidak semangat untuk menyelesaikan pekerjaannya. Hal tersebut dapat menurunkan kinerja karyawan sehingga merugikan perusahaan. Indikator dari lingkungan kerja yaitu lingkungan kerja fisik seperti penerangan, kebersihan, tata letak ruang kerja, dan fasilitas yang disediakan perusahaan, serta lingkungan kerja non fisik berupa hubungan antara pemimpin, karyawan, dan sesama rekan kerja.

Menurut (Arianto & Kurniawan, 2020) lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut tidak sejalan dengan (Prabowo, 2018) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Komunikasi

Komunikasi menurut Sopiah (2018) dalam (Zinni et al., 2021) didefinisikan sebagai pengirim menyampaikan informasi kepada penerima pesan yang dilakukan secara langsung melalui lisan, tertulis, atau dengan alat bantu komunikasi. Komunikasi ialah sebuah proses transmisi informasi yang dilakukan antar individu guna memahami isi dari informasi yang dikirimkan (Ginting et al., 2019). Maka peneliti menyimpulkan bahwa komunikasi yaitu proses pertukaran pesan antara komunikator dengan

komunikasikan yang dilakukan secara efektif agar pesan mudah dipahami.

Di dalam perusahaan, komunikasi dilakukan antar karyawan dengan pemimpin, pemimpin dengan pemimpin, dan sesama karyawan yang menjadi rekan kerja sekantor. Dengan adanya komunikasi, sesama karyawan dapat lebih mudah untuk melakukan kerja sama, pemimpin dapat menyampaikan informasi penting berupa instruksi kerja dan tujuan perusahaan, serta karyawan dapat menanyakan tentang cara menyelesaikan pekerjaan kepada pemimpin apabila merasa belum jelas. Komunikasi yang lancar antara pemimpin dengan karyawan dapat menghasilkan hasil kerja yang maksimal bagi karyawan sehingga kinerjanya akan meningkat. Dibutuhkan komunikasi yang dilaksanakan secara efektif dan efisien agar seluruh anggota perusahaan dapat memiliki langkah yang lebih terarah dalam pemenuhan kewajibannya guna mencapai target perusahaan yang telah ditetapkan. Indikator dari komunikasi antara lain, sarana komunikasi, kebebasan berkomunikasi dengan pemimpin, kejelasan perintah pemimpin, permintaan penjelasan atas perintah pemimpin, hubungan antar karyawan yang terjalin di lingkungan kerja

Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sesuai dengan penelitian (Shinta & Siagian, 2020). Hal tersebut tidak selaras dengan penelitian (Fachrezi & Khair, 2020) yang menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Motivasi

Sulistiyani & Rosidah (2018) dalam (Siahaan & Bahri, 2019) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses mendorong bawahan supaya mampu bekerja selaras dengan batasan yang ada agar misi perusahaan dapat tercapai secara optimal. Menurut (Arianto & Kurniawan, 2020) motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong seseorang untuk memenuhi

berbagai kebutuhannya dengan memfokuskan potensinya supaya lebih produktif dalam bekerja sesuai tugas dan kewajibannya untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Kesimpulan dari pengertian motivasi yaitu dorongan dari dalam atau luar diri individu agar giat ketika bekerja serta memiliki semangat untuk meraih tujuan yang diinginkan.

Perusahaan harus mempunyai pemimpin dan karyawan yang bermotivasi tinggi. Karyawan yang bermotivasi tinggi senantiasa akan berupaya menjalankan semua tugas dengan sebaik mungkin agar mendapatkan hasil maksimal, maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Karyawan yang tidak termotivasi akan menjadi penghambat dalam pencapaian target perusahaan, karena karyawan tidak mempunyai niat dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya sehingga kinerja mengalami penurunan. Maka, motivasi karyawan wajib dipertahankan karena motivasi yang diberikan perusahaan dapat menunjang karyawan untuk melakukan sesuatu yang bermanfaat bagi perusahaan (Liyas, 2019). Indikator dari motivasi diantaranya tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya, pentuan target kerja karyawan, hubungan antar karyawan, keinginan karyawan untuk mendapatkan penghargaan, dan keinginan karyawan dalam mencapai prestasi terbaik.

Penelitian yang dilakukan (Erwantiningsih, 2019) menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pada penelitian (Tamarindang et al., 2017) menyatakan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis

Hipotesis pada penelitian ini sebagai berikut :

H₁ : Gaya kepemimpinan (X₁) secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap

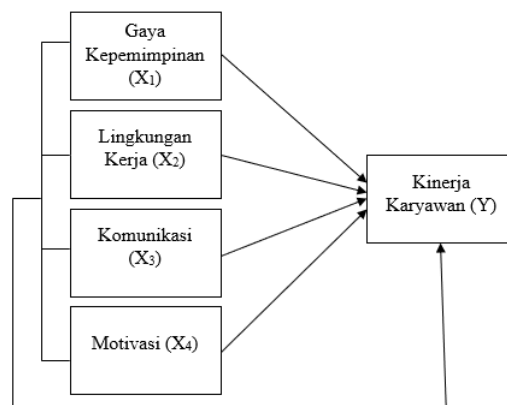
kinerja karyawan (Y) pada PDAM Kota Surakarta.

H₂ : Lingkungan kerja (X₂) secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PDAM Kota Surakarta.

H₃ : Komunikasi (X₃) secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PDAM Kota Surakarta.

H₄ : Motivasi (X₄) secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PDAM Kota Surakarta.

H₅ : Gaya kepemimpinan (X₁), lingkungan kerja (X₂), komunikasi (X₃), dan motivasi (X₄) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PDAM Kota Surakarta.



Gambar 3. Kerangka Pemikiran

Metode Penelitian

Penelitian dilakukan di kantor pusat PDAM Kota Surakarta yang beralamat di Jalan Adi Sucipto No. 143, Karangasem, Kec. Laweyan, Jawa Tengah. Pemilihan lokasi penelitian didasari dengan pertimbangan bahwa fenomena yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi, dan motivasi terjadi pada karyawan yang bekerja di kantor pusat. Selain itu, kantor pusat merupakan pusat pelaksanaan kegiatan perusahaan dan pengelola data atau informasi mengenai seluruh kegiatan

operasional di kantor kas PDAM yang ada di beberapa daerah Surakarta.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dapat diartikan sebagai pendekatan penelitian yang menggunakan data berupa numerik atau angka yang kemudian diolah dengan metode statistik. Pengolahan data dalam penelitian ini dibantu dengan program SPSS versi 20.

Pengumpulan data dalam penelitian ini berasal dari data primer dan data sekunder. Peneliti melakukan observasi dan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PDAM Kota Surakarta yang diukur menggunakan skala Likert untuk mendapatkan data primer. Data sekunder pada penelitian ini berupa laporan kinerja PDAM Kota Surakarta yang dipublikasikan oleh BPPSPAM.

Populasi pada penelitian yaitu seluruh karyawan inti kantor pusat PDAM Kota Surakarta yang berjumlah 189. Peneliti menggunakan teknik *simple random sampling* dalam pengambilan sampel, dimana sampel diambil secara acak dan seluruh populasi mendapatkan peluang yang sama untuk terpilih. Jumlah sampel penelitian ini sebesar 129 karyawan yang ditentukan berdasarkan rumus Slovin dalam (Zinni et al., 2021) sebagai berikut :

$$\begin{aligned} n &= N / 1 + N(e)^2 \\ &= 189 / 1 + 189 (0,05)^2 \\ &= 189 / 1,4725 \\ &= 128,35 \text{ dibulatkan } 129 \end{aligned}$$

Penelitian menggunakan analisis regresi linier berganda karena jumlah variabel independen lebih dari satu. Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel independen terdiri dari gaya kepemimpinan (X_1), lingkungan kerja (X_2), komunikasi (X_3), dan motivasi (X_4) memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Maka persamaan regresi linier berganda sebagai berikut :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Keterangan :

Y = kinerja karyawan
 α = konstanta
 $\beta_{1,2,3,4}$ = koefisien regresi
 X_1 = gaya kepemimpinan
 X_2 = lingkungan kerja
 X_3 = komunikasi
 X_4 = motivasi
 e = standar *error*

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan alat analisis data berupa uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinieritas, uji heteroskedastisitas, uji t, uji F, dan uji koefisien determinasi.

Hasil Penelitian

1. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan mengukur valid atau tidaknya item pernyataan dalam kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai r hitung pada setiap item pernyataan melebihi nilai r tabel sebesar 0,1455, sehingga semua item pernyataan dapat dikatakan valid dan layak digunakan untuk penelitian.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur konsistensi jawaban responden terhadap item-item pernyataan yang ada dalam kuesioner.

Tabel 1. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis
Gaya Kepemimpinan (X_1)	0,738	0,600
Lingkungan Kerja (X_2)	0,868	0,600
Komunikasi (X_3)	0,779	0,600
Motivasi (X_4)	0,736	0,600
Kinerja Karyawan (Y)	0,661	0,600

Sumber : Data primer diolah, 2021

Tabel hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari nilai kritis 0,600 sehingga semua item pada variabel penelitian dikatakan reliabel. Maka dapat diartikan responden menjawab semua pernyataan kuesioner secara konsisten.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui normal tidaknya suatu distribusi data.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

<i>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</i>	
<i>Unstandardized Residual</i>	
N	129
Asymp. Sig. (2-tailed)	,514

Sumber : Data primer diolah, 2021

Tabel hasil uji normalitas menunjukkan bahwa data berdistribusi secara normal. Hal tersebut dapat dilihat pada nilai Asymp. Sig. (2-tailed) adalah 0,514 yang artinya diatas 0,05.

4. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel memiliki gejala multikorelasi atau tidak

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinieritas

<i>Variabel</i>	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0,626	1,598
Lingkungan Kerja (X ₂)	0,451	2,215
Komunikasi (X ₃)	0,559	1,789
Motivasi (X ₄)	0,585	1,710

Sumber : Data primer diolah, 2021

Tabel hasil uji multikolinieritas menunjukkan bahwa hasil nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) < 10 dan nilai *tolerance* ≥ 0,10, maka dapat disimpulkan bahwa setiap variabel bebas pada penelitian ini tidak terjadi multikolinieritas.

5. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menunjukkan bahwa variabel tidak sama untuk semua pengamatan.

Tabel 4. Hasil Uji Heteroskedastisitas

<i>Variabel</i>	<i>Sig.</i>
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	0,648
Lingkungan Kerja (X ₂)	0,248
Komunikasi (X ₃)	0,562
Motivasi (X ₄)	0,130

Sumber : Data primer diolah, 2021

Tabel hasil uji heteroskedastisitas terlihat bahwa hasil Uji Glejser memiliki nilai Sig. ≥ 0,05 yang berarti semua variabel tidak terjadi heteroskedastisitas.

6. Analisis Regresi Linier Berganda**Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

<i>Model</i>	<i>Coefficients^a</i>			<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>			
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	21,005	3,543		5,928	,000
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	-,069	,111	-,060	-,619	,537
Lingkungan Kerja (X ₂)	-,142	,114	-,140	-1,238	,218
Komunikasi (X ₃)	,115	,152	,077	,759	,449
Motivasi (X ₄)	,890	,152	,584	5,855	,000

Sumber : Data primer diolah, 2021

Tabel 5 memperlihatkan bentuk dari persamaan regresi linier berganda pada penelitian ini yaitu $Y = 21,005 - 0,069 X_1 - 0,0142 X_2 + 0,115 X_3 + 0,890 X_4 + e$.

Interpretasi nilai persamaan regresi sebagai berikut :

- a) Nilai konstanta 21,005 menyatakan apabila nilai gaya kepemimpinan (X_1), lingkungan kerja (X_2), komunikasi (X_3), dan motivasi (X_4) sama dengan nol, maka kinerja karyawan (Y) mempunyai nilai 21,005 poin.
- b) Koefisien regresi gaya kepemimpinan (X_1) -0,069 menyatakan apabila nilai gaya kepemimpinan (X_1) mengalami peningkatan 1% akan menurunkan nilai kinerja karyawan (Y) sebanyak 0,069 poin.
- c) Koefisien regresi lingkungan kerja (X_2) -0,142 menyatakan apabila nilai lingkungan kerja (X_2) mengalami peningkatan atau 1% akan menurunkan
- d) nilai kinerja karyawan (Y) sebanyak 0,142 poin.
- e) Koefisien regresi komunikasi (X_3) 0,115 menyatakan apabila nilai komunikasi (X_3) mengalami peningkatan 1% akan menaikkan nilai kinerja karyawan (Y) sebanyak 0,115 poin.
- f) Koefisien regresi motivasi (X_4) sebesar 0,890 menyatakan apabila nilai motivasi (X_4) mengalami peningkatan 1% akan menaikkan nilai kinerja karyawan (Y) sebanyak 0,890 poin.

7. Uji t

Variabel independen dan variabel dependen dapat dikatakan signifikan apabila nilai sig. pada uji t < 0,05. Berdasarkan tabel 5 terlihat bahwa gaya kepemimpinan (X_1) mempunyai nilai sig. 0,537, maka secara parsial gaya kepemimpinan (X_1) tidak mempengaruhi kinerja karyawan (Y) dengan signifikan. Hasil sig. dari lingkungan kerja (X_2) ialah 0,218, maka secara parsial lingkungan kerja (X_2) tidak mempengaruhi kinerja karyawan

(Y) dengan signifikan. Komunikasi (X_3) mempunyai nilai sig. 0,449, maka komunikasi (X_3) secara parsial tidak mempengaruhi kinerja karyawan (Y) dengan signifikan. Nilai sig. motivasi (X_4) yaitu 0,000, maka motivasi secara parsial mempengaruhi kinerja karyawan (Y) dengan signifikan.

8. Uji F

Tabel 6. Hasil Uji F

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	596,998	4	149,249	12,044	.000 ^b
Residual	1536,553	12	12,392		
Total	2133,550	16			

Sumber : Data primer diolah, 2021

Tabel hasil uji F menunjukkan nilai sig. 0,000 < 0,05 yang berarti signifikan, maka dapat diartikan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1), lingkungan kerja (X_2), komunikasi (X_3), dan motivasi (X_4) berpengaruh secara bersama-sama atau simultan terhadap kinerja karyawan (Y).

9. Uji Koefisien Determinasi

Tabel 7. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b			
R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.529 ^a	.280	.257	3,520

Sumber : Data primer diolah, 2021

Hasil uji koefisien determinasi memperoleh nilai R Square sebesar 0,280 atau 28%. Hal tersebut berarti gaya kepemimpinan (X_1), lingkungan kerja (X_2),

komunikasi (X_3), dan motivasi (X_4) mempunyai kontribusi sebesar 28% terhadap kinerja karyawan (Y), sedangkan sisanya sebesar 72% dipengaruhi oleh faktor lain.

Pembahasan

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan memiliki nilai sig. sebesar 0,537 ($> 0,05$) yang berarti gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Pimpinan menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif dimana dalam pengambilan sebuah keputusan, pemimpin memberikan karyawan kesempatan untuk berpendapat dan akan menampung pendapat tersebut. Tetapi pada pelaksanaannya, masih terdapat beberapa karyawan yang pendapatnya tidak didengar oleh pemimpin. Hal tersebut membuat semangat karyawan dalam bekerja menjadi berkurang sehingga menyebabkan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Fatma et al., 2020) juga menyatakan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas dan Perindustrian Kabupaten Gowa yang disebabkan penerapan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda oleh atasan pada setiap situasi.

Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja memiliki nilai sig. sebesar 0,218 ($> 0,05$) yang berarti lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, maka H_0 diterima dan H_2 ditolak. Lingkungan kerja pada PDAM Kota Surakarta sudah dirancang dengan baik. Perusahaan sejak awal telah menciptakan lingkungan kerja fisik dan non fisik dengan baik sehingga karyawan sudah

merasa nyaman dengan lingkungan kerja yang ada, tetapi lingkungan kerja yang nyaman bukan menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta. Karyawan tidak berfokus pada lingkungan kerja yang ada, kemungkinan karyawan lebih berfokus pada hal lain yang lebih dapat mempengaruhi kinerja mereka. Hal tersebut yang menyebabkan lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta. Ada atau tidaknya perubahan pada lingkungan kerja, tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Kusumayanti et al., 2020) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Pemerintah Kota Batam karena kondisi lingkungan kerja perusahaan sudah sesuai dengan karyawan.

Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi memiliki nilai sig. sebesar 0,449 ($> 0,05$) yang berarti komunikasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, maka H_0 diterima dan H_3 ditolak. Tidak adanya pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena kurang bebasnya karyawan dalam berkomunikasi dengan pemimpin. Hal tersebut menyebabkan karyawan canggung untuk menanyakan mengenai pelaksanaan tugas yang diberikan pemimpin apabila karyawan masih kurang paham, sehingga tugas tidak dapat diselesaikan dengan maksimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Fachrezi & Khair, 2020) yang menyatakan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Angkasa Putra II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu karena hubungan komunikasi yang kurang baik sehingga karyawan sulit untuk

mengemukakan gagasan yang bersifat membangun.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi memiliki nilai sig. sebesar 0,000 ($< 0,05$) yang berarti bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, maka H_0 ditolak dan H_4 diterima. Motivasi merupakan dorongan yang berasal dari dalam atau luar individu untuk melakukan sebuah tindakan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dapat diartikan karyawan tersebut memiliki dorongan yang kuat dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan. Semakin tinggi motivasi karyawan untuk bekerja, maka kinerja yang dihasilkan akan semakin baik. Karyawan PDAM Kota Surakarta sudah termotivasi dengan baik, dimana karyawan selalu bertanggung jawab penuh atas pekerjaannya dan berusaha bekerja lebih keras untuk mencapai prestasi yang terbaik dalam bekerja. Hal tersebut yang menyebabkan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Hamid et al., 2020) yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sriwijaya Air Juanda Surabaya karena perusahaan selalu memotivasi karyawan dengan memberikan dorongan berupa pemecahan masalah menggunakan cara yang baru dan kreatif. Hasil penelitian ini juga didukung dengan penelitian (Kusumayanti et al., 2020), motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Daerah Pemerintah Kota Batam yang disebabkan oleh pemberian motivasi perusahaan berupa pendistribusian upah secara adil dan pemberian penghargaan untuk karyawan atas pencapaian kinerja yang baik.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Komunikasi, dan Motivasi Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji F menunjukkan nilai sig. $0,000 < 0,05$ yang berarti signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan (X_1), lingkungan kerja (X_2), komunikasi (X_3), dan motivasi (X_4) secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) PDAM Kota Surakarta, sehingga H_0 ditolak dan H_5 diterima.

Kesimpulan

Kesimpulan penelitian dari pembahasan yang telah dipaparkan adalah motivasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta, tetapi gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan komunikasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta. Secara simultan, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi, dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PDAM Kota Surakarta.

Keterbatasan pada penelitian ini yaitu peneliti hanya melakukan penelitian terhadap karyawan yang bekerja di kantor pusat PDAM Kota Surakarta. Selain itu, peneliti hanya menguji variabel gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, komunikasi, dan motivasi yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga cakupannya kurang luas untuk dijadikan pertimbangan pengambilan keputusan manajemen sumber daya manusia.

Hasil uji koefisien determinasi menyatakan masih terdapat 72% faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menguji variabel bebas yang diduga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan diluar variabel pada penelitian ini, seperti kepuasan kerja, pengalaman kerja, dan pelatihan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Arianto, N., & Kurniawan, H. (2020). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(3), 312–321.
- Batubara, S. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada Departemen Pengadaan PT. Inalum (Persero). *Liabilities (Jurnal Pendidikan Akuntansi)*, 3(1), 40–58.
- Diana, & Suhardi. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Makmur Utama Raya. *Scientia Journal : Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(1), 1–10.
- Erwantiningsih, E. (2019). Pengaruh Motivasi, Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7(2), 132–138.
- Fachrezi, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(1), 107–119.
- Fatma, N., Finatry, I., Hardiyono, & Furwanti, R. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Kabupaten Gowa. *Jurnal GeoEkonomi ISSN-Elektronik*, 11(1), 90–101.
- Ginting, I. M., Bangun, T., Munthe, D., & Sihombing, S. (2019). Pengaruh Disiplin dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Di PT PLN (Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Utara). *Jurnal Manajemen*, 5(1), 35–44.
- Hamid, A., Harjanti, W., & Kusumawatie, M. I. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*.
- Hanafi, A., & Zulkifli. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Dimensi*, 7(2), 406–422.
- Hartati, Y., Sri Langgeng Ratnasari, & Susanti, E. N. (2020). Pengaruh Kompetensi, Komunikasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Indotirta Suaka. *Jurnal Dimensi*, 9(2), 294–306.
- Ihsan, M. ., Sari, V. N., & Putra, R. A. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderating Pada PT. P&P Lembahkaret. *Jurnal Ilmiah Manajemen EMOR*, 4(2), 190.
- Kusumayanti, K., Ratnasari, S. L., & Hakim, L. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Daerah Pemerintah Kota Batam. *Jurnal Bening*, 7(2), 178–192.
- Lestari, A. I., & Widiandhono, H. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT BPR Surya Yudha Kencana Banjarnegara. *Media Ekonomi*, 19(01), 202–211.
- Liyas, J. N. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin, dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Kantor Notaris Panam. *Equilibrium : Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Pembelajarannya*, 7(1), 40–51.
- Prabowo, L. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 8(1), 24–31.
- Rahman, A. A., Lubis, Y., & Saleh, K.

- (2020). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Sosro Tanjung Morawa Medan. *Jurnal Ilmiah Pertanian (JIPERTA)*, 1(1), 45–55.
- Shinta, D., & Siagian, M. (2020). Pengaruh Komunikasi, Disiplin Kerja, Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Citra Mandiri Distribusindo. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 8(2), 338–346.
- Siahaan, S., & Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16–30.
- Tamarindang, B., Mananeke, L., & Pandowo, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank BNI Cabang Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 1599–1606.
- Virgiyanti, & Sunuharyo, B. S. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Fresh PT. Trans Retail Indonesia (Carrefour) Plaza Tangerang City). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 61(2), 55–60.
- Zinni, Siregar, D. R., & Simanjuntak, D. C. Y. (2021). Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTPN III Kebun Rambutan. *Jimea*, 5(2), 667–689.