

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PDAM Kabupaten Kudus

1. Sejarah PDAM Kabupaten Kudus

PDAM Kabupaten Kudus merupakan perusahaan milik daerah yang bergerak di bidang pengelolaan air minum yang dibentuk berdasarkan Perda Kabupaten Kudus nomor 13 Tahun 1990 yang telah diubah dengan Perda Kabupaten Kudus nomor 9 Tahun 2005 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Kudus. Tujuan dibentuknya PDAM Kabupaten Kudus adalah sebagai sarana untuk melakukan pemenuhan terhadap kebutuhan masyarakat yang berhubungan dengan air bersih. Seiring perkembangan zaman, kemajuan pola pikir masyarakat sangatlah pesat. Masyarakat perkotaan hingga pedesaan sangat mengutamakan kualitas kebutuhan pokok demi menjaga kesehatan, termasuk kualitas air yang digunakan. PDAM Kudus didirikan seiring berkembangnya kehidupan masyarakat yang memerlukan air bersih yang dikelola dengan baik dalam pelayanan dan organisasi.

Terhitung 30 tahun PDAM Kudus sudah berdiri, banyak perubahan yang sudah terjadi. Semakin bertambahnya usia, PDAM Kudus diharapkan bisa lebih mapan dalam hal pelayanan masyarakat yang semakin membaik, cakupan pelayanan yang luas, dan kinerja karyawan yang selalu mengalami peningkatan. Sumber daya manusia adalah asset yang paling berharga dalam suatu perusahaan. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten di bidangnya yang tidak hanya menguasai secara teori tetapi bisa menyesuaikan dengan keadaan dalam dunia kerja yang ada di perusahaan.

Semakin bertambahnya tahun, permasalahan yang muncul dalam perusahaan tidak selalu sama dengan tahun-tahun sebelumnya. Pimpinan yang hebat adalah pimpinan yang mampu memberdayakan sumber daya perusahaan dengan bijak, mampu mengarahkan berjalannya aktivitas perusahaan, dan selalu berusaha mempunyai inovasi dan solusi dalam menghadapi permasalahan yang dinamis. Pimpinan diharapkan selalu memberikan ilmu dan pengalaman kepada karyawan dalam mencari solusi atas permasalahan yang sudah pernah terjadi agar menjadi suatu pembelajaran untuk tahun berikutnya. Karyawan di PDAM

Kabupaten Kudus diharapkan mempunyai kompetensi yang tinggi, mampu bekerja sama dan selalu berinovasi agar dapat diandalkan untuk melaksanakan pekerjaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kompetensi yang tinggi yang dimiliki oleh sumber daya manusia selalu mempunyai keinginan untuk belajar terkait permasalahan di perusahaan, selalu berdiskusi dan berkoordinasi dengan sesama karyawan atau pimpinan, hal tersebut menjadikan kenyamanan dalam lingkungan kerja yang membuat suatu harmonisasi dalam pekerjaan yang akan meningkatkan kinerja karyawan di PDAM Kabupaten Kudus.

2. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

PDAM Kabupaten Kudus mempunyai visi, misi dan tujuan perusahaan, antara lain:

Visi :

Memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat dalam menyediakan air bersih dengan kinerja yang berlandaskan lingkungan

Misi :

- a. Memberikan pelayanan terbaik dalam menyediakan air bersih
- b. Memberikan kinerja terbaik
- c. Mewujudkan profesionalisme SDM
- d. Meningkatkan pendapatan untuk menunjang program pemerintah
- e. Meningkatkan kesejahteraan pegawai
- f. Meningkatkan kemandirian kelembagaan PDAM

Tujuan :

- a. Menyediakan air minum yang bersih dan sehat serta berwawasan lingkungan
- b. Menunjang program pembangunan ekonomi dan pendapatan asli daerah.

Visi dan misi perusahaan merupakan landasan dasar perencanaan bisnis yang akan dikembangkan dan menjembatani perusahaan di keadaan saat ini maupun diwaktu berikutnya.. Pimpinan yang mempunyai gaya kepemimpinan yang baik akan selalu berpijak pada visi dan misi dalam membuat perencanaan program kerja dan dapat memberdayakan semua sumber daya dalam perusahaan dalam mencapai suatu tujuan. Pelaksanaan program kerja tidak akan berjalan dengan baik jika tidak didukung dengan sumber daya manusia yang tidak berkompeten.

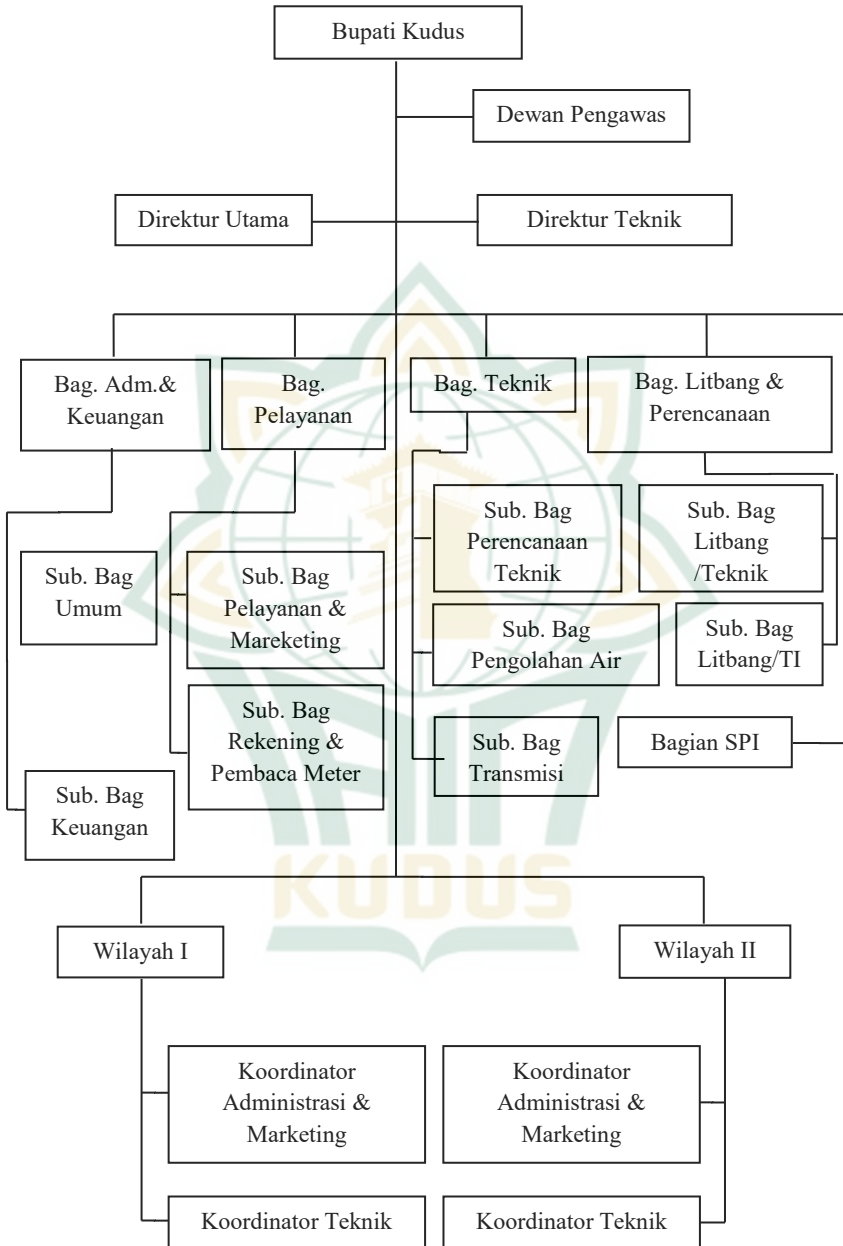
Apabila kompetensi yang tinggi dimiliki oleh sumber daya manusia akan mengerahkan ilmu dan kemampuan yang dimiliki dalam menjalankan perintah kerja dari pimpinan sesuai dengan program kerja yang berlandaskan visi, misi dan tujuan perusahaan. Karyawan yang baik akan selalu menjaga hubungan baik antar sesama karyawan dan pimpinan demi terciptanya keharmonisan dan kenyamanan lingkungan kerja yang akan mendorong pekerja untuk lebih bersemangat dan motivasi yang baik akan muncul kembali. .

3. Struktur Organisasi

PDAM Kudus dipimpin oleh Direktur Utama dan Direktur Teknik. Adapun struktur organisasi PDAM Kudus yaitu sebagai berikut:



Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Kudus



Deskripsi Tugas dan Fungsi Pada Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Kudus

a. Dewan Pengawas

Tugas dan fungsi utama dari dewan pengawas sesuai dengan yang ada pada Perda Kabupaten Kudus No 3 Tahun 2012 mengenai PDAM Kabupten Kudus dan No 5 Tahun 2013 mengenai Petunjuk dalam menjalankan Peraturan Daerah Kabupaten Kudus.

b. Bagian Administrasi Keuangan

Fungsi dari Bagian administrasi dan keuangan antara lain.

- 1) Menyiapkan berbagai kebijakan dari direktur pada aspek mengelola administrasi keuangan yang ada pada PDAM Kabupaten Kudus
- 2) Melakukan penyusunan terhadap agenda kegiatan kerja, melakukan pengelolaan terhadap kebijakan teknis, dan melakukan penyusunan terhadap laporan keuangan secara berkala
- 3) Melakukan pengelolaan dan mencatat seluruh aset yang dipunyai oleh perusahaan
- 4) Melakukan pemenuhan serta pengelolaan terhadap SDM dengan memperhatikan kualitas serta kuantitas seperti yang diperlukan perusahaan
- 5) Menjalankan kegiatan yang telah diberi oleh pihak direktur sesuai dengan dan fungsinya

c. Bagian Pelayanan

Fungsi dari bagian pelayanan antara lain.

- 1) Melakukan persiapan pada bahan untuk membuat susunan dari berbagai kebijakan pada aspek pelayanan dan pemasaran
- 2) Melakukan penyusunan terhadap agenda dan rencana program sosialisasi pada kebijakan, kegiatan dan agenda PDAM terhadap konsumen, masyarakat dan berbagai kelompok pemangku kepentingan yang lain
- 3) Melaksanakan pemasaran kepada seluruh calon konsumen untuk menambah konsumen baru
- 4) Melakukan pemberian tanggapan dan mengatasi setiap masalah yang ada pada konsumen atas keluhan dan masukan yang ada
- 5) Menjalankan kehumasan untuk setiap orang, baik pelanggan maupun bukan

- 6) Melaksanakan kewajibannya sesuai dengan apa yang telah diberikan oleh direktur
- d. Bagian Teknik
- Fungsi bagian teknik antara lain.
- 1) Menyiapkan bahan untuk penyusunan kebijakan bidang perencanaan teknik, produksi, transmisi dan distribusi
 - 2) Melakukan penyusunan rencana pengembangan dan pengendalian kegiatan-kegiatan teknik, produksi, transmisi dan distribusi
 - 3) Melakukan tindakan untuk memelihara instalasi, sumber air baku serta produksi
 - 4) Menjaga dan meningkatkan tingkat kelancaran sebuah produksi, baik kualitas maupun kuantitas.
 - 5) Melakukan peningkatan dan mengatasi setiap persoalan tentang sistem layanan
 - 6) Melakukan upaya memelihara setiap alat teknik supaya bisa berjalan lancar
 - 7) Melaksanakan kegiatan lainnya sesuai dengan apa yang diberikan oleh pihak direktur
- e. Bagian Penelitian dan Pengembangan
- Fungsi Bagian penelitian dan pengembangan antara lain.
- 1) Melakukan penyiapan terhadap penyusunan berbagai agenda pada bidang penelitian dan pengembangan
 - 2) Membuat desain dan agenda pengembangan PDAM secara teknik maupun manajemen, teknologi informasi dan bisnis pengelolaan air minum
 - 3) Memuat RBAT, melakukan penyusunan agenda lima tahun kedepan dan berbagai rencana untuk PDAM
 - 4) Melakukan kegiatan penelitian, percobaan dan pengujian dibidang pengelolaan air minum untuk menemukan metode, teknologi, alat, serta melakukan perancangan supaya bisa memberi suatu hal yang baik untuk PDAM
 - 5) Melakukan penelitian tentang berbagai praktikum yang saat ini diterapkan mengunakan cara yang baru yang dianggap lebih baik dan efektif
 - 6) Memperoleh data terkini yang berhubungan dengan masalah mengelola air minum untuk dikaji kemungkinan implementasinya bagi PDAM
 - 7) Menjalankan berbagai terobosan pada aspek tehnik ataupun manajemen

- 8) Menjalankan survey teknik dengan bagian lainnya, ataupun survey lainnya seperti kepuasan pelanggan, kepuasan pegawai sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan pelayanan
 - 9) Menjalankan berbagai kegiatan lain sesuai dengan apa yang diberikan oleh direktur
- f. Pelaksana Wilayah
- Kepala wilayah mempunyai fungsi antara lain.
- 1) Melaksanakan administrasi umum dan membantu pelaksanaan program marketing/pelayanan
 - 2) Memberikan pelayanan untuk konsumen maupun masyarakat sekitar dalam pendistribusian air, informasi mengenai pemasangan ambungan pelanggan serta layanan untuk menangani setiap aduan yang ada
 - 3) Menjalankan pantauan dan pengendalian aliran air ataupun tekanan air
 - 4) Mengawasi terhadap setiap pemasangan jaringan pipa transmisi, distribusi, pemasangan sambungan konsumen baru, dan lain-lain
 - 5) menjalankan berbagai kegiatan lain sesuai dengan apa yang diberikan oleh direktur
- g. Satuan Pengawas Intern (SPI)
- Kepala satuan pengawas intern mempunyai fungsi antara lain.
- 1) Melakukan pencatatan setiap kegiatan yang dilakukan diwilayahnya secara baik
 - 2) Melakukan inspeksi pada setiap fasilitas dalam proses memproduksi air secara teratur dan sesuai jadwal
 - 3) Melakukan inspeksi instalasi jaringan (*fire hydrant, air valve, wash out* dan *get valve*) dan instalasi lain secara berkala
 - 4) Melakukan ispeksi terhadap distribusinya air dan juga tekananya secara teratur, sesuai rencana dan jadwal di setiap wilayahnya masing-masing
 - 5) Melakukan kegiatan pengawasan terhadap segala aktivitas seperti pemasangan instalasi jaringan atau menyiapkan hal-hal ang akan dilakukan secara mandiri ataupun yang akan dilaksanakan oleh orang lain.
 - 6) menjalankan berbagai kegiatan lain sesuai dengan apa yang diberikan oleh direktur

Salah satu fungsi dari struktur organisasi ialah melakukan penjelasan terhadap berbagai ikatan dalam berbagai bagian yang ada pada perusahaan oleh karena itu bisa terlihat dengan jelas pihak mana yang mempunyai tanggung jawab pada suatu tindakan pada sebuah aspek. Seperti yang sudah digambarkan pada struktur organisasi, PDAM Kabupaten Kudus memiliki beberapa bagian yang mempunyai tugas dan wewenang masing-masing untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanggung jawab pekerjaan dalam suatu bagian yaitu ada pada kepala bagian. Kepala bagian mempunyai wewenang untuk mengkoordinir, mengawasi dan mengevaluasi kegiatan suatu pekerjaan masing-masing bagian.

Keberhasilan suatu bagian terletak pada gaya kepemimpinan pada seorang kepala bagian kepada bawahannya. Kepala bagian harus mampu bertanggungjawab atas segala tugas dan fungsi dalam bagiannya, memberikan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan ilmu yang dimiliki oleh setiap karyawan pada bagian tertentu, serta menciptakan suasana lingkungan kerja yang nyaman agar karyawan tidak merasa canggung untuk berdiskusi dan menyampaikan pendapat atau inovasi dalam sebuah pekerjaan. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi akan memberikan kemampuan terbaiknya, saling mengisi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga tercipta motivasi kerja yang mendorong setiap karyawan untuk selalu berprestasi dalam bekerja dan bersaing secara sehat untuk berkarir dalam perusahaan.

B. Gambaran Umum Responden

Karyawan PDAM Kudus yang berjumlah 60 responden merupakan Responden dalam penelitian ini. Karakteristik responden dalam penelitian ini antara lain: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja di PDAM Kabupaten Kudus. Berikut gambaran umum responden dalam penelitian ini.

1. Jenis Kelamin

Responden terdiri dari dua kelompok yaitu laki-laki dan perempuan yang berjumlah 60 responden, dengan data sebagai berikut.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden
Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-laki	38	63%
Perempuan	22	37%
Jumlah	60	100%

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2021

Dari tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 38 orang atau 63% dan responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 22 orang atau 37% dari total 60 responden yang menjadi sampel.

2. Usia

Responden dikelompokkan menjadi lima klasifikasi usia seperti yang tercantum pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Karakteristik Responden
Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Presentasi
< 21 tahun	0	0%
21-25 tahun	15	25%
26-30 tahun	23	38%
31-35 tahun	12	20%
> 35 tahun	10	17%
Jumlah	60	100%

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa tidak ada responden yang berusia kurang dari 20 tahun, responden yang berusia 21-25 tahun sebanyak 15 orang atau 25%, responden berusia 26-30 tahun sebanyak 23 orang atau 38%, dan responden berusia 31-35 tahun sebanyak 12 orang atau 20%. Responden yang paling banyak yaitu responden berusia 26-30 tahun sebanyak 23 orang atau 38%.

3. Pendidikan Terakhir

Responden dikelompokkan menjadi lima klasifikasi pendidikan terakhir seperti yang tercantum pada tabel berikut.

Tabel 4.3

**Karakteristik Responden
Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentasi
SMA	42	70%
DI/DII	0	0%
DIII	4	7%
S1	13	22%
S2	1	2%
Jumlah	60	100%

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan table 4.3 di atas dapat diketahui bahwa responden yang paling banyak yaitu responden yang berpendidikan SMA sebanyak 42 orang atau 70%, tidak ada responden berpendidikan DI/DII atau 0%, responden berpendidikan S1 sebanyak 13 orang atau 22%, responden berpendidikan S2 hanya 1 orang atau 2%.

4. Lama Bekerja

Responden dikelompokkan menjadi lima klasifikasi lama bekerja seperti yang tercantum pada table berikut.

Tabel 4.4

**Karakteristik Responden
Berdasarkan Lama Bekerja**

Usia	Jumlah	Presentasi
<1 tahun	2	3%
1-3 tahun	11	18%
4-5 tahun	22	37%
6-7 tahun	15	25%
>7 tahun	10	17%
Jumlah	60	100%

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2020

Berdasarkan table 4.4 di atas dapat diketahui bahwa responden yang bekerja kurang dari 1 tahun sebanyak 2 orang atau 3%, responden yang bekerja selama 1-3 tahun sebanyak 11 orang atau 18%, responden yang bekerja selama 4-5 tahun sebanyak 22 orang atau 37%, responden yang bekerja selama 6-7 tahun sebanyak 15 orang atau 25% dan responden yang bekerja selama lebih dari 7 tahun sebanyak 10 orang atau 17%. Dapat disimpulkan bahwa responden mayoritas bekerja selama 4-5 tahun sebanyak 22 orang atau 37%.

C. Deskripsi Data

Hasil dari masing-masing jawaban responden tentang analisis pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Kudus adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Hasil Penelitian Variabel Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan (X1)										
Item	STS	%	TS	%	R	%	S	%	SS	%
X1.A.1	0	0%	8	13%	9	15%	32	53%	11	19%
X1.A.2	0	0%	8	13%	11	18%	28	46%	13	23%
X1.A.3	0	0%	0	0%	11	18%	36	60%	13	22%
Jumlah	0	0%	16	26%	31	51%	96	159%	37	64%
Rata-rata	0	0%	5.3	9%	10.3	17%	32	53%	12.3	21%
X1.B.1	0	0%	0	0%	14	23%	42	70%	4	7%
X1.B.2	0	0%	0	0%	6	10%	42	70%	12	20%

Jumlah	0	0%	0	0%	20	33%	84	140%	16	27%
Rata-rata	0	0%	0	0%	10	17%	42	70%	8	14%
X1.C.1	0	0%	0	0%	7	12%	48	80%	5	8%
X1.C.2	0	0%	0	0%	15	25%	42	70%	3	5%
X1.C.3	0	0%	0	0%	0	0%	51	85%	9	15%
X1.C.4	0	0%	4	7%	15	25%	32	53%	9	15%
Jumlah	0	0%	4	7%	37	62%	173	288%	26	43%
Rata-rata	0	0%	1	2%	9.25	16%	43.5	72%	6.5	11%
X1.D.1	0	0%	0	0%	16	27%	36	60%	8	13%
X1.D.2	0	0%	0	0%	11	18%	41	68%	8	14%
X1.D.3	0	0%	0	0%	3	5%	43	72%	14	23%
Jumlah	0	0%	0	0%	30	50%	120	200%	30	50%
Rata-rata	0	0%	-	0%	10.0	17%	40	67%	10.0	17%
X1.E.1	0	0%	0	0%	12	20%	45	75%	3	5%
X1.E.2	0	0%	0	0%	10	17%	36	60%	14	23%
Jumlah	0	0%	0	0%	22	37%	81	135%	17	28%
Rata-rata	0	0%	0	0%	11	19%	40.5	68%	8.5	14%

							5			
X1.F.1	0	0%	0	0%	5	8%	47	78%	8	14%
X1.F.2	0	0%	0	0%	7	12%	47	78%	6	10%
X1.F.3	0	0%	0	0%	22	37%	31	52%	7	11%
Jumlah	0	0%	0	0%	34	57%	125	208%	21	35%
Rata-rata	0	0%	-	0%	11.3	19%	41.67	69%	7.0	12%
X1.G.1	0	0%	0	0%	7	12%	47	78%	6	10%
X1.G.2	0	0%	0	0%	16	27%	39	65%	5	8%
Jumlah	0	0%	0	0%	23	39%	86	143%	11	18%
Rata-rata	0	0%	0	0%	11.5	20%	43	72%	5.5	9%
X1.H.1	0	0%	0	0%	1	2%	54	90%	5	8%
X1.H.2	0	0%	0	0%	1	2%	52	87%	7	11%
Jumlah	0	0%	0	0%	2	4%	106	177%	12	19%
Rata-rata	0	0%	0	0%	1	2%	53	89%	6	10%
X1.I.1	0	0%	0	0%	15	25%	39	65%	6	10%
X1.I.2	0	0%	0	0%	16	27%	39	65%	5	8%
Jumlah	0	0%	0	0%	31	52%	78	130%	11	18%
Rata-	0	0%	0	0%	15.	26	3	65%	5.5	9%

rata				%	5	%	9			
X1.J.1	0	0%	0	0%	6	10%	50	83%	4	7%
X1.J.2	0	0%	0	0%	6	10%	50	83%	4	7%
Jumlah	0	0%	0	0%	12	20%	100	166%	8	14%
Rata-rata	0	0%	0	0%	6	10%	50	83%	4	7%

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2021

Adapun penjelasan Deskripsi angket adalah sebagai berikut:

1. Pada **item A** gaya kepemimpinan berdasarkan kecerdasan pimpinan PDAM Kabupaten Kudus, antara lain:
 - a. Inisiatif atas ide yang diberikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan, 13% responden menyatakan tidak setuju, 15% responden menyatakan ragu-ragu, 53% responden menyatakan setuju, dan 11% responden menyatakan sangat setuju.
 - b. Solusi atas permasalahan perusahaan, 13% responden menyatakan tidak setuju, 18% responden menyatakan ragu-ragu, 46% responden menyatakan setuju, dan 23% responden menyatakan sangat setuju.
 - c. Pengalaman dan ilmu yang diberikan kepada karyawan, 18% responden menyatakan ragu-ragu, 60% responden menyatakan setuju, dan 22% responden menyatakan sangat setuju.
2. Pada **item B** gaya kepemimpinan berdasarkan kedewasaan dan hubungan sosial pimpinan PDAM Kabupaten Kudus, antara lain:
 - a. Mengutamakan kepentingan perusahaan, 23% responden menyatakan tidak setuju, 15% responden menyatakan ragu-ragu, 70% responden menyatakan setuju, dan 7% responden menyatakan sangat setuju.
 - b. Menjalin hubungan baik dengan semua karyawan, 10% responden menyatakan tidak setuju, 70% responden menyatakan ragu-ragu, 20% responden menyatakan setuju, dan 7% responden menyatakan sangat setuju.
3. Pada **item C** gaya kepemimpinan berdasarkan motivasi diri dan dorongan berprestasi yang diberikan oleh pimpinan PDAM Kabupaten Kudus, antara lain:

- a. Teladan yang baik, 12% responden menyatakan ragu-ragu, 80% responden menyatakan setuju, dan 9% responden menyatakan sangat setuju.
 - b. Kesempatan berkarir, 25% responden menyatakan ragu-ragu, 70% responden menyatakan setuju, dan 5% responden menyatakan sangat setuju.
 - c. Motivasi agar selalu bekerja keras, 85% responden menyatakan setuju, dan 15% responden menyatakan sangat setuju.
 - d. Pemberian reward atas keberhasilan karyawan, 7% responden menyatakan tidak setuju, 25% menyatakan ragu-ragu, 53% responden menyatakan setuju, dan 15% responden menyatakan sangat setuju.
4. Pada **item D** gaya kepemimpinan berdasarkan sikap-sikap dan hubungan manusiawi pimpinan PDAM Kabupaten Kudus terhadap karyawan, antara lain:
- a. Perhatian kepada semua karyawan, 27% menyatakan ragu-ragu, 60% responden menyatakan setuju, dan 13% responden menyatakan sangat setuju.
 - b. Melindungi semua karyawan, 18% menyatakan ragu-ragu, 68% responden menyatakan setuju, dan 14% responden menyatakan sangat setuju.
 - c. Toleransi atas kendala dalam pekerjaan, 5% menyatakan ragu-ragu, 72% responden menyatakan setuju, dan 23% responden menyatakan sangat setuju.
5. Pada **item E** gaya kepemimpinan berdasarkan pengaruh yang kuat pimpinan PDAM Kabupaten Kudus, antara lain:
- a. Bijaksana dalam membuat keputusan, 20% menyatakan ragu-ragu, 75% responden menyatakan setuju, dan 5% responden menyatakan sangat setuju.
 - b. Mempunyai gagasan baru untuk memajukan perusahaan, 17% menyatakan ragu-ragu, 60% responden menyatakan setuju, dan 23% responden menyatakan sangat setuju.
6. Pada **item F** gaya kepemimpinan berdasarkan pola hubungan yang baik antara pimpinan PDAM Kabupaten Kudus dengan semua karyawan, antara lain:
- a. Membuat karyawan tidak merasa canggung, 8% menyatakan ragu-ragu, 78% responden menyatakan setuju, dan 14% responden menyatakan sangat setuju.

- b. Menilai karyawan atas dasar hasil kerja, 12% menyatakan ragu-ragu, 88% responden menyatakan setuju, dan 10% responden menyatakan sangat setuju.
 - c. Pemberian reward atas keberhasilan karyawan, 37% menyatakan ragu-ragu, 52% responden menyatakan setuju, dan 11% responden menyatakan sangat setuju.
7. Pada **item G** gaya kepemimpinan berdasarkan sifat-sifat tertentu yang dimiliki pimpinan PDAM Kabupaten Kudus, antara lain:
- a. Memperhatikan kesejahteraan karyawan, 12% menyatakan ragu-ragu, 78% responden menyatakan setuju, dan 10% responden menyatakan sangat setuju.
 - b. Memiliki religius yang tinggi, 27% menyatakan ragu-ragu, 65% responden menyatakan setuju, dan 8% responden menyatakan sangat setuju.
8. Pada **item H** gaya kepemimpinan berdasarkan kedudukan atau jabatan yang dimiliki pimpinan PDAM Kabupaten Kudus, antara lain:
- a. Memberikan tugas sesuai dengan keterampilan karyawan, 2% menyatakan ragu-ragu, 90% responden menyatakan setuju, dan 8% responden menyatakan sangat setuju.
 - b. Memberdayakan semua karyawan demi tercapainya target perusahaan, 2% menyatakan ragu-ragu, 87% responden menyatakan setuju, dan 11% responden menyatakan sangat setuju.
9. Pada **item I** gaya kepemimpinan berdasarkan kemampuan berinteraksi pimpinan PDAM Kabupaten Kudus dengan semua karyawan, antara lain:
- a. Bersedia mendengarkan dan mempertimbangkan usulan karyawan, 25% menyatakan ragu-ragu, 65% responden menyatakan setuju, dan 10% responden menyatakan sangat setuju.
 - b. Mengkomunikasikan hasil kerja kepada karyawan, 27% menyatakan ragu-ragu, 65% responden menyatakan setuju, dan 8% responden menyatakan sangat setuju.
10. Pada **item J** gaya kepemimpinan berdasarkan kemampuan memberdayakan semua karyawan PDAM Kabupaten Kudus, antara lain:
- a. Menempatkan karyawan sesuai dengan potensi dan kemampuan, 10% menyatakan ragu-ragu, 83% responden

menyatakan setuju, dan 7% responden menyatakan sangat setuju.

- b. Memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, 10% menyatakan ragu-ragu, 83% responden menyatakan setuju, dan 7% responden menyatakan sangat setuju.

Tabel 4.6
Hasil Penelitian Variabel Kompetensi Karyawan

Kompetensi Karyawan (X2)										
Item	ST	%	TS	%	R	%	S	%	SS	%
X2.A.1	0	0%	0	0%	6	10%	49	82%	5	8%
X2.A.2	0	0%	0	0%	16	27%	40	67%	4	6%
Jumlah	0	0%	0	0%	22	37%	89	149%	9	14%
Rata-rata	0	0%	0	0%	11	19%	44.5	75%	4.5	7%
X2.B.1	0	0%	0	0%	0	0%	49	82%	11	18%
X2.B.2	0	0%	1	2%	1	2%	55	92%	3	4%
X2.B.3	0	0%	1	2%	5	8%	42	70%	12	20%
Jumlah	0	0%	2	4%	6	10%	146	244%	26	42%
Rata-rata	0	0%	0.7	1%	2.0	3%	48.67	81%	8.7	14%
X2.C.1	0	0%	0	0%	0	0%	45	75%	15	25%
X2.C.2	0	0%	0	0%	1	2%	49	82%	10	16%
X2.C.3	0	0%	0	0%	0	0%	45	75%	15	25%
Jumlah	0	0%	0	0%	1	2%	139	232%	40	66%

Rata-rata	0	0 %	-	0 %	0.3	1%	46.3 3	77%	13. 3	22 %
-----------	---	-----	---	-----	-----	----	-----------	-----	----------	------

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2021

Adapun penjelasan Deskripsi angket adalah sebagai berikut:

1. Pada **item A** kompetensi karyawan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki karyawan, antara lain:
 - a. Kemampuan karyawan sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan, 10% responden menyatakan ragu-ragu, 82% responden menyatakan setuju, dan 8% responden menyatakan sangat setuju.
 - b. Karyawan memberikan ide-ide baru dalam pelaksanaan pekerjaan, 27% responden menyatakan ragu-ragu, 67% responden menyatakan setuju, dan 6% responden menyatakan sangat setuju.
2. Pada **item B** kompetensi karyawan keterampilan yang dimiliki karyawan, antara lain:
 - a. Karyawan dapat bekerja sendiri atau bekerja dalam tim, 82% responden menyatakan setuju, dan 18% responden menyatakan sangat setuju.
 - b. Karyawan dapat menyelesaikan masalah dalam pekerjaan, 2% responden menyatakan tidak setuju, 2% responden menyatakan ragu-ragu, 92% responden menyatakan setuju, dan 4% responden menyatakan sangat setuju.
 - c. Berinisiatif mencari data terkait pekerjaan, 2% responden menyatakan tidak setuju, 8% responden menyatakan ragu-ragu, 70% responden menyatakan setuju, dan 20% responden menyatakan sangat setuju.
3. Pada **item C** kompetensi karyawan sikap yang dimiliki karyawan, antara lain:
 - a. Mematuhi norma dalam perusahaan, 75% responden menyatakan setuju, dan 25% responden menyatakan sangat setuju.
 - b. Menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, 2% responden menyatakan ragu-ragu, 82% responden menyatakan setuju, dan 16% responden menyatakan sangat setuju.
 - c. Melaksanakan SOP yang ditetapkan, 75% responden menyatakan setuju, dan 25% responden menyatakan sangat setuju.

Tabel 4.7
Hasil Penelitian Variabel Lingkungan Kerja

Lingkungan Kerja (X3)										
Item	STS	%	TS	%	R	%	S	%	SS	%
X3.A.1	1	2%	2	3%	3	5%	41	68%	13	22%
X3.A.2	0	0%	0	0%	1	2%	46	77%	13	21%
X3.A.3	1	2%	0	0%	7	12%	35	58%	17	28%
Jumlah	2	4%	2	3%	11	19%	122	203%	43	71%
Rata-rata	0.667	1%	0.7	1%	3.7	6%	40.67	68%	14.3	24%
X3.B.1	0	0%	1	2%	0	0%	33	55%	26	43%
X3.B.2	1	2%	0	0%	4	7%	44	73%	11	18%
Jumlah	1	2%	1	2%	4	7%	77	128%	37	61%
Rata-rata	0.5	1%	0.5	1%	2	4%	38.5	64%	18.5	31%

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2021

Adapun penjelasan Deskripsi angket adalah sebagai berikut:

1. Pada **item A** Lingkungan kerja fisik di PDAM Kabupaten Kudus antara lain:
 - a. Lingkungan dibersihkan 1 kali dalam sehari sudah cukup bersih dan nyaman, 2% responden menyatakan sangat tidak setuju, 3% responden menyatakan tidak setuju, 5% responden menyatakan ragu-ragu, 68% responden menyatakan setuju, dan 22% responden menyatakan sangat setuju.
 - b. Penerangan yang cukup baik, 2% responden menyatakan ragu-ragu, 77% responden menyatakan setuju, dan 21% responden menyatakan sangat setuju.
 - c. Tata letak ruangan yang berdekatan memudahkan dalam berkoordinasi antar divisi, 2% responden menyatakan sangat tidak setuju, 12% responden menyatakan ragu-ragu, 58%

responden menyatakan setuju, dan 28% responden menyatakan sangat setuju.

2. Pada **item B** Lingkungan non-fisik di PDAM Kabupaten Kudus antara lain:
 - a. Keamanan di perusahaan, 2% responden menyatakan tidak setuju, 55% responden menyatakan setuju, dan 43% responden menyatakan sangat setuju.
 - b. Hubungan yang harmonis sesama karyawan, 2% karyawan menyatakan sangat tidak setuju, 1% karyawan menyatakan 7% responden menyatakan ragu-ragu, 73% responden menyatakan setuju, dan 18% responden menyatakan sangat setuju.

Tabel 4.8
Hasil Penelitian Variabel Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan (Y)										
Item	ST	%	TS	%	R	%	S	%	SS	%
YA.1	0	0%	0	0%	1	2%	54	90%	5	8%
YA.2	0	0%	0	0%	0	0%	56	93%	4	7%
Jumlah	0	0%	0	0%	1	2%	110	183%	9	15%
Rata-rata	0	0%	0	0%	0.5	1%	55	92%	4.5	8%
YB.1	0	0%	5	8%	19	32%	31	52%	5	8%
YB.2	0	0%	4	7%	9	15%	42	70%	5	8%
Jumlah	0	0%	9	15%	28	47%	73	122%	10	16%
Rata-rata	0	0%	4.5	8%	14	24%	36.5	61%	5	8%
YC.1	0	0%	0	0%	5	8%	46	77%	9	15%
YC.2	0	0%	0	0%	1	2%	49	82%	10	16%
YC.3	0	0%	0	0%	4	7%	36	60%	20	33%

Jumlah	0	0 %	0	0%	10	17 %	131	219 %	39	64 %
Rata-rata	0	0 %	-	0%	3.3	6%	43.67	73%	13.0	21 %
YD.1	0	0 %	0	0%	0	0%	36	60%	24	40 %
YD.2	0	0 %	0	0%	1	2%	40	67%	19	31 %
Jumlah	0	0 %	0	0%	1	2%	76	127 %	43	71 %
Rata-rata	0	0 %	0	0%	0.5	1%	38	64%	21.5	36 %
YE.1	0	0 %	0	0%	0	0%	38	63%	22	37 %
YE.2	0	0 %	0	0%	0	0%	43	72%	17	28 %
YE.3	0	0 %	0	0%	1	2%	40	67%	19	31 %
Jumlah	0	0 %	0	0%	1	2%	121	202 %	58	96 %
Rata-rata	0	0 %	-	0%	0.3	1%	40.33	67%	19.3	32 %

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2021

Adapun penjelasan Deskripsi angket adalah sebagai berikut:

1. Pada **item A** kinerja karyawan berdasarkan kualitas antara lain:
 - a. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, 2% responden menyatakan ragu-ragu, 90% responden menyatakan setuju, dan 8% responden menyatakan sangat setuju.
 - b. Standart perusahaan terpenuhi,, 93% responden menyatakan setuju, dan 7% responden menyatakan sangat setuju.
2. Pada **item B** kinerja karyawan berdasarkan kuantitas antara lain:
 - a. Beban kerja karyawan, 8% karyawan menyatakan tidak setuju, 32% responden menyatakan ragu-ragu, 52% responden menyatakan setuju, dan 8% responden menyatakan sangat setuju.
 - b. Target perusahaan terpenuhi, 7% karyawan menyatakan tidak setuju, 15% responden menyatakan ragu-ragu, 70% responden

- menyatakan setuju, dan 8% responden menyatakan sangat setuju.
3. Pada **item C** kinerja karyawan berdasarkan sikap antara lain:
 - a. Mentaati peraturan, 8% responden menyatakan ragu-ragu, 77% responden menyatakan setuju, dan 15% responden menyatakan sangat setuju.
 - b. Melaksanakan SOP perusahaan, 2% responden menyatakan ragu-ragu, 82% responden menyatakan setuju, dan 16% responden menyatakan sangat setuju.
 - c. Membedakan kepentingan pribadi dan kepentingan perusahaan, 7% responden menyatakan ragu-ragu, 60% responden menyatakan setuju, dan 33% responden menyatakan sangat setuju.
 4. Pada **item D** kinerja karyawan berdasarkan kerja sama antara lain:
 - a. Menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja, 60% responden menyatakan setuju, dan 40% responden menyatakan sangat setuju.
 - b. Saling berkontribusi tenaga maupun pikiran untuk tujuan perusahaan, 2% responden menyatakan ragu-ragu, 67% responden menyatakan setuju, dan 31% responden menyatakan sangat setuju.
 5. Pada **item E** kinerja karyawan berdasarkan komunikasi antara lain:
 - a. Dapat menerima kritikan, 63% responden menyatakan setuju, dan 37% responden menyatakan sangat setuju.
 - b. Selalu berdiskusi dengan rekan kerja terkait perusahaan, 72% responden menyatakan setuju, dan 28% responden menyatakan sangat setuju.
 - c. Tidak sungkan bertanya pada atasan ketika menemui kendala dalam pekerjaan, 2% responden menyatakan ragu-ragu, 67% responden menyatakan setuju, dan 31% responden menyatakan sangat setuju.

D. Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk melakukan uji validitas dan reliabilitas instrument, penulis menggunakan analisis dengan SPSS versi 23.0. Kuesioner yang dibuat oleh penulis diuji pada 60 responden. Valid dan tidaknya suatu instrumen dapat diketahui dengan cara membandingkan r_{hitung} dengan r_{tabel} . Suatu nilai dikatakan valid jika

r_{hitung} lebih besar dari r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel}. Adapun rumus untuk mengetahui r_{hitung} yaitu r_{tabel} ($\alpha, n-2$).

Pada uji validitas ini diketahui bahwa n adalah 60 dan $\alpha = 5\%$ maka r_{tabel}(5%, 75-2) =0,254. Setiap item pertanyaan dikatakan valid jika lebih besar dari 0,254. Adapun hasil data uji validitas sebagai berikut

Tabel 4.9
Uji Validitas Responden

Variabel	Item Pertanyaan	r _{hitung}	r _{tabel}	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	Item 1	0,55	0,254	Valid
	Item 2	0,579	0,254	Valid
	Item 3	0,618	0,254	Valid
	Item 4	0,751	0,254	Valid
	Item 5	0,626	0,254	Valid
	Item 6	0,397	0,254	Valid
	Item 7	0,794	0,254	Valid
	Item 8	0,543	0,254	Valid
	Item 9	0,801	0,254	Valid
	Item 10	0,775	0,254	Valid
	Item 11	0,775	0,254	Valid
	Item 12	0,623	0,254	Valid
	Item 13	0,669	0,254	Valid
	Item 14	0,688	0,254	Valid
	Item 15	0,52	0,254	Valid
	Item 16	0,536	0,254	Valid
	Item 17	0,807	0,254	Valid
	Item 18	0,711	0,254	Valid
	Item 19	0,74	0,254	Valid
	Item 20	0,629	0,254	Valid
	Item 21	0,649	0,254	Valid
	Item 22	0,806	0,254	Valid
	Item 23	0,798	0,254	Valid
	Item 24	0,601	0,254	Valid
	Item 25	0,673	0,254	Valid
Kompetensi Karyawan (X2)	Item 1	0,367	0,254	Valid
	Item 2	0,313	0,254	Valid

	Item 3	0.466	0,254	Valid
	Item 4	0.29	0,254	Valid
	Item 5	0.375	0,254	Valid
	Item 6	0.572	0,254	Valid
	Item 7	0.685	0,254	Valid
	Item 8	0.595	0,254	Valid
Lingkungan Kerja (X3)	Item 1	0.795	0,254	Valid
	Item 2	0.768	0,254	Valid
	Item 3	0.648	0,254	Valid
	Item 4	0.719	0,254	Valid
	Item 5	0.766	0,254	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Item 1	0.552	0,254	Valid
	Item 2	0.482	0,254	Valid
	Item 3	0.333	0,254	Valid
	Item 4	0.32	0,254	Valid
	Item 5	0.349	0,254	Valid
	Item 6	0.663	0,254	Valid
	Item 7	0.57	0,254	Valid
	Item 8	0.414	0,254	Valid
	Item 9	0.427	0,254	Valid
	Item 10	0.523	0,254	Valid
	Item 11	0.439	0,254	Valid
	Item 12	0.375	0,254	Valid

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Dari table diatas dapat diketahui bahwa masing-masing item atau kuesioner yang telah disusun adalah valid dikarenakan memiliki r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} (0,254).

Tabel 4.10
Uji Reliabilitas Responden

Variabel	Reliability Coefficiens	Cronbach Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1)	25 item	0.949	Reliabel
Kompetensi Karyawan (X2)	8 item	0.721	Reliabel

Lingkungan Kerja Kerja (X3)	5 item	0.869	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	12 item	0.754	Reliabel

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel (X1,X2,X3 dan Y) memiliki status *reliable*, karena *Alpha Cronbach* > 0,60.

E. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dilakukan untuk mendeteksi apakah antar variable terdapat hubungan atau saling berkorelasi atau tidak. Uji multikolinieritas dilakukan dengan mengetahui nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Keduanya dapat menunjukkan variable independen mana yang dijelaskan oleh variable bebas lainnya. Nilai yang dipakai untuk menunjukkan multikolinieritas adalah nilai *Tolerance* ≤ 0,10 atau sama dengan nilai VIF ≥ 10.

Tabel 4.11
Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1 (Constant)	10,223	4,661		2,194	,032		

Gaya Kepemimpinan	,083	,039	,241	2,119	,039	,597	1,674
Kompetensi Karyawan	1,055	,196	,697	5,372	,000	,459	2,180
Lingkungan Kerja	-,187	,110	-,197	-1,699	,095	,571	1,751

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

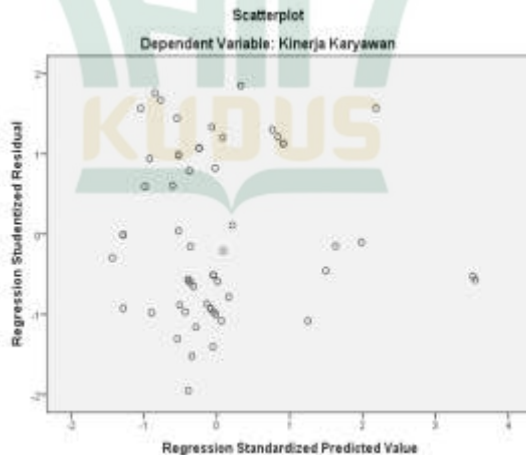
Berdasarkan hasil uji di atas, dapat diketahui bahwa tidak terjadi multikolinieritas pada semua variabel yang digunakan, yaitu gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan dan lingkungan kerja. Karena semua variabel bebas memiliki *tolerance* lebih dari 10 persen dan semua variabel memiliki nilai VIF di bawah 10 persen.

2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke lainnya dalam model regresi. Cara untuk mendeteksi yaitu dengan melihat grafik plot nilai prediksi variabel terikat ZPRED dengan residualnya yaitu SRESID. Sumbu Y adalah Y yang telah diprediksi, dan sumbu X adalah (Yprediksi – Y sesungguhnya).

Gambar 4.1

Hasil Uji Heteroskedastisitas (Grafik Scatterplot)



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan grafik diatas, dapat diketahui bahwa titik titik menyebar secara acak di bagian atas dan bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, serta tidak terdapat pola yang jelas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, dan model regresi layak untuk digunakan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berikut hasil uji heteroskedastisitas menggunakan uji glejser.

Tabel 4.12
Hasil Uji Heterokedastisitas (Uji Glejser)

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	3,301	2,176		1,517	,135
Gaya Kepemimpinan	,021	,018	,194	1,153	,254
Kompetensi Karyawan	-,082	,092	-,173	-,896	,374
Lingkungan Kerja	-,040	,051	-,134	-,779	,440

a. Dependent Variable: ABS_RES

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

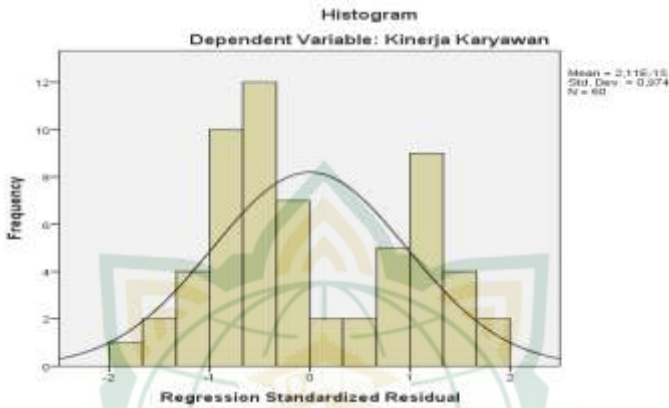
Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan nilai signifikansi regresi antara variabel independen dengan absolute residual (AbsRes) masing-masing sebesar 0,254, 0,374, dan 0,440 atau > 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamat ke pengamat lainnya.

3. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah model regresi, variabel terikat dan bebas mempunyai distribusi normal

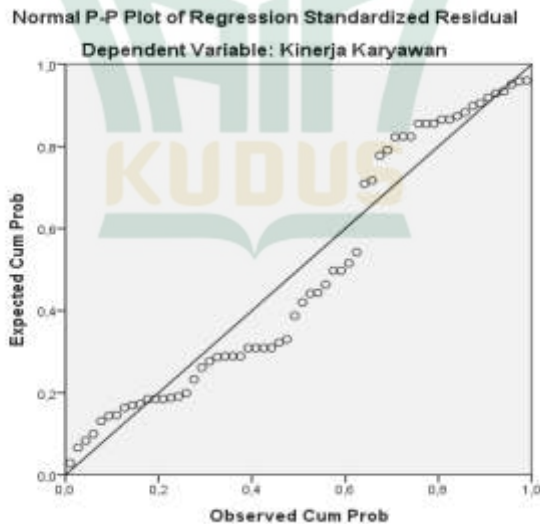
ataukah tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal.

Gambar 4.2
Histogram Hasil Uji Normalitas



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Gambar 4.3
Normal P-Plot Hasil Uji Normalitas



Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Pada gambar 4.10 menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Agar tidak tersesat saat melakukan uji normalitas secara grafik, uji ini dilengkapi dengan uji statistik dengan uji Kolmogorov-Smirnov (K-S), untuk mengetahui keselarasan data dengan distribusi normal. Pengujian ini akan menghasilkan apakah sampel dalam penelitian bisa mewakili populasi ataukah tidak.¹ Uji K-S dilakukan dengan membuat hipotesis:

Ho : data residual berdistribusi normal

Ha : data residual berdistribusi tidak normal

Syarat Ho diterima atau tidak berdasarkan nilai probabilitas sebagai berikut:²

- o Apabila probabilitas > 0,05 maka Ho diterima
- o Apabila probabilitas < 0,05 maka Ho ditolak

Tabel 4.13
Hasil Uji Normalitas dengan Uji Kolmogorov Smirnov
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

			Unstandardized Residual
N			60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		,0000000
	Std. Deviation		2,18652377
Most Extreme Differences	Absolute		,157
	Positive		,157
	Negative		-,129
Test Statistic			,157
Asymp. Sig. (2-tailed)			,001 ^c
Monte Carlo Sig. Sig. (2-tailed)			,091 ^d
	99%	Lower	
		Confidenc Bound	,084
		e Interval Upper Bound	,099

a. Test distribution is Normal.

¹Imam Ghozali, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*, (Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2013), 158.

²Oscar Yulius, *Kompas IT Kreatif SPSS 18*, (Yogyakarta: Panser Pustaka, 2010), 129.

- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.
- d. Based on 10000 sampled tables with starting seed 2000000.

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Hasil pengujian menunjukkan nilai Asymp.Sig (2-tailed) sebesar 0.091 > 0.05. Dengan demikian, dapat diambil keputusan bahwa data pada model regresi telah berdistribusi normal.

F. Uji Statistik

1. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)

Uji statistik t pada umumnya dipakai untuk melihat sebesar apa pengaruh variabel satu dengan variabel yang lainnya. Hasil perhitungan statistik dalam Uji signifikansi parameter individual ini ditunjukkan dengan t hitung. Pengujiannya dilaksanakan dengan cara memperhatikan taraf signifikansinya, apabila taraf signifikansinya diperoleh angka dibawah 0,05 maka bisa disimpulkan jika hipotesis tersebut diterima, namun apabila taraf signifikansinya lebih besar dari 0,05 maka bisa disimpulkan jika hipotesis ditolak. Arah pengaruh variabel ditunjukkan oleh tanda (-) atau (+) dari Beta dan jika (-) maka variabel tersebut mempunyai pengaruh yang negatif yang berarti bahwa kinerja karyawan akan mengalami penurunan dan jika (+) maka variabel tersebut mempunyai pengaruh yang positif yang berarti bahwa kinerja karyawan akan mengalami kenaikan.

Tabel distribusi t dicari pada derajat kebebasan (df) n-k-1. (n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel independen). Sehingga t_{tabel} diperoleh $df=(60-3-1)$ atau derajat kebebasan 57 dengan signifikan 5% hasil t_{tabel} sebesar 2,002.

Tabel 4.14
Hasil Uji Parsial

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10,223	4,661		2,194	,032

Gaya Kepemimpinan	,083	,039	,241	2,119	,039
Kompetensi Karyawan	1,055	,196	,697	5,372	,000
Lingkungan Kerja	-,187	,110	-,197	-1,699	,095

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Hasil pengolahan data pada tabel t di atas diketahui untuk uji hipotesis parsial sebagai berikut:

a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas diketahui untuk uji hipotesis parsial pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} = 2,119$. Karena t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($2,119 < 2,002$) dan nilai signifikansi menunjukkan bahwa taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Maka **H_0 ditolak** dan **$H1$ diterima**, artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

b. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas diketahui untuk uji hipotesis parsial pengaruh lokasi terhadap keputusan konsumen diperoleh nilai $t_{hitung} = 5,372$. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($5,372 > 2,002$) dan nilai signifikansi menunjukkan bahwa taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Maka **H_0 ditolak** dan **$H2$ diterima**, artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan.

c. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel di atas diketahui untuk uji hipotesis parsial pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan diperoleh $t_{hitung} = -1,699$. Karena t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($-1,699 < 2,002$) dan nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05. Maka **H_0 diterima dan $H3$ ditolak**, artinya terdapat pengaruh tidak signifikan dari lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

2. Uji Statistik F

Uji statistik F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Hasil pengujian dijelaskan pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.15
Hasil Uji Statistik F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	370,661	3	123,554	24,529	,000 ^b
	Residual	282,072	56	5,037		
	Total	652,733	59			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Karyawan

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2021

Hasil pengujian data yang ditampilkan pada tabel diatas menunjukkan nilai F_{hitung} dengan $df_1 = 3$ dan $df_2 = 56$ adalah = 24,529 dengan sig = 0,000. Pengujian dengan membandingkan sig = 0,000 < $\alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak. Apabila pengujian dengan membandingkan $F_{hitung} = 24,529 > F_{tabel} = 2,769$, sehingga **H_0 ditolak dan H_4 Diterima.**

Berdasarkan hasil pengujian dan interpretasi tersebut, dapat disimpulkan dari uji ini bahwa bersama-sama (simultan) terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga menunjukkan bahwa model telah fit (cocok) untuk dapat menjelaskan kinerja karyawan.

3. Koefisien Determinasi

Untuk memperkirakan atau meramalkan nilai variabel dependen (Y), perlu dilakukan perhitungan variabel-variabel lain yang ikut mempengaruhi Y. Dengan demikian antara variabel baik dependen dan independen tentunya mempunyai hubungan atau korelasi. Dalam penelitian ini variabel dependen atau terikat (Y) adalah kinerja karyawan, selanjutnya variabel independen atau bebas adalah gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan dan

lingkungan kerja. Hasil analisis korelasi dan regresi berganda dengan menggunakan SPSS adalah sebagai berikut:

Tabel 4.16
Hasil Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,754 _a	,568	,545	2,24433

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Karyawan

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Data Primer yang Diolah, 2021

Hasil pengujian yang ditampilkan pada tabel diatas menunjukkan nilai koefisien determinasi (Adjusted RSquare) adalah sebesar 0,545. Apabila dipresentasikan, nilai tersebut adalah sebesar 54,5%. Dengan demikian gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 54,5%, sedangkan sisanya sebesar 45,5% adalah pengaruh faktor lain yang tidak dimasukkan kedalam penelitian ini.

4. Analisis Regresi Linear Berganda

Model analisis regresi linier berganda ini digunakan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PDAM Kabupaten Kudus dengan variable bebas yang meliputi gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan dan lingkungan kerja. Dari estimasi diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Koefisien Regresi

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10,223	4,661		2,194	,032
Gaya Kepemimpinan	,083	,039	,241	2,119	,039
Kompetensi Karyawan	1,055	,196	,697	5,372	,000
Lingkungan Kerja	-,187	,110	-,197	-1,699	,095

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2021

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai koefisien regresi yang ditampilkan pada tabel di atas. Bentuk persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

$$Y = 10,223 + 0,083X_1 + 1,055X_2 + -0,187X_3 + e$$

Interpretasi persamaan regresi linier berganda diatas adalah sebagai berikut:

a = konstanta sebesar 10,223, artinya jika tidak terdapat gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan dan lingkungan kerja (bernilai 0). Maka kinerja karyawan akan bernilai sebesar 10,223.

b₁=nilai koefisien regresi variable X₁ (gaya kepemimpinan) adalah sebesar 0,083. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yaitu semakin baik persepsi terhadap gaya kepemimpinan akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Apabila diasumsikan terjadi peningkatan pengaruh gaya kepemimpinan sebesar satu satuan sedangkan pengaruh kompetensi karyawan dan lingkungan kerja tetap (bernilai 0), maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,083 kali.

b_2 =nilai koefisien regresi variable X_2 (kompetensi karyawan) adalah sebesar 1,0557. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh kompetensi karyawan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi pengaruh kompetensi karyawan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Apabila diasumsikan terjadi peningkatan pengaruh kompetensi karyawan sebesar satu satuan sedangkan gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja tetap (bernilai 0), maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 1,0557 kali.

b_3 =nilai koefisien regresi variable X_3 (lingkungan kerja) adalah sebesar -0,187. Hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Apabila diasumsikan terjadi peningkatan persepsi terhadap lingkungan kerja sebesar satu satuan sedangkan gaya kepemimpinan dan kompetensi karyawan tetap (nervalai 0), maka kinerja karyawan akan mengalami penurunan sebesar -0,169. Pada penelitian ini lingkungan kerja berpengaruh akan tetapi tidak signifikan.

G. Pembahasan

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji hipotesis persamaan regresi linear berganda koefisien regresi gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah koefisien regresi 0,039 dan bernilai positif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pimpinan perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis parsial pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai nilai $t_{hitung} = 2,119$. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($2,119 > 2,002$) dan nilai signifikansi menunjukkan bahwa taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Penentu jalan dan arah organisasi dalam mencapai kesuksesan perusahaan adalah pimpinan. Setiap pimpinan mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Gaya kepemimpinan mengacu pada perilaku karakteristik pemimpin saat mengarahkan, memotivasi, membimbing, dan mengelola sekelompok orang. Pemimpin yang hebat mempunyai kecerdasan dalam mengelola dan memberdayakan sumber daya yang ada, menentukan arah tujuan perusahaan, menginspirasi perubahan sosial serta dapat

memotivasi orang lain untuk berkarya dan berinovasi. Tanggungjawab menjadi seorang pemimpin merupakan hal yang berat. Ketika pemimpin membuat keputusan yang salah seperti tidak menempatkan karyawan dalam pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya dan tidak bijak dalam mengelola sumber daya yang ada di perusahaan. Sehingga karyawan tidak bekerja maksimal, target perusahaan tidak terpenuhi dan sumber daya yang seharusnya bisa dioptimalkan dalam pencapaian tujuan perusahaan menjadi berkurang. Hal ini memiliki pengaruh yang besar dalam peningkatan atau penurunan kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Happy Y. Moggot, Crhristopher Kojo, Victor P K Lengkong (2019) dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan, etos kerja, kompensasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. PLN Cabang Manado. Secara simultan variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara parsial variable gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil regresi linier berganda diketahui koefisien regresi kompetensi karyawn terhadap kinerja karyawan adalah 1,055 dan berpengaruh positif. Hasil uji hipotesis parsial pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan diperoleh nilai $t_{hitung} = 5,372$. Karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} ($5,372 > 2,002$) dan nilai signifikansi menunjukkan bahwa taraf signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05. Maka H_0 ditolak dan H_2 diterima, artinya terdapat pengaruh yang signifikan dari kompetensi karyawn terhadap kinerja karyawan.

Karyawan yang kompeten biasanya memiliki karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan kerja yang relatif stabil ketika menghadapi situasi di lingkungan kerja. Seorang karyawan yang mempunyai kompetensi tinggi seperti pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Secara psikologis hal ini akan memberikan pengalaman kerja yang bermakna dan rasa tanggung jawab pribadi mengenai hasil-hasil pekerjaan yang dilakukan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hasil penelitian mendukung hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Desi Saputra Rafiie, Nasir Azis, Sofyan Idris

(2018) dengan judul pengaruh kompetensi, gaya kepemimpinan, budaya kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Barat yang menunjukkan kompetensi karyawan secara positif dan signifikan mempengaruhi karyawan.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil regresi linier berganda diketahui koefisien regresi lingkungan terhadap kinerja karyawan adalah $-0,187$ dan bernilai negatif. Hasil uji hipotesis parsial pengaruh lingkungan terhadap kinerja karyawan diperoleh $t_{hitung} = -1,699$. Karena t_{hitung} lebih kecil dari t_{tabel} ($-1,699 < 2,002$) dan nilai signifikansi tersebut lebih besar dari $0,05$. Maka H_0 diterima dan H_3 ditolak, artinya terdapat pengaruh tidak signifikan dari lingkungan terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan kerja yang baik biasanya akan selalu terjaga kebersihan di lingkungan kantor, memiliki tata ruangan dan penerangan yang baik sehingga memudahkan terjalannya koordinasi antar divisi. Hubungan baik antar karyawan serta rasa aman di lingkungan kerja juga aspek yang diperhatikan dalam kenyamanan bekerja sehingga berpengaruh dalam kenaikan atau kinerja karyawan dalam suatu perusahaan.

Hasil penelitian mendukung hasil penelitian yang pernah dilakukan oleh Linawati & Suhaji (2015) dengan judul pengaruh motivasi, kompetensi, kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (Studi pada PT. Herculon Carpet Semarang) yang menunjukkan variabel lingkungan kerja secara a mempengaruhi secara tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Karyawan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian data yang ditampilkan pada tabel diatas menunjukkan nilai F_{hitung} dengan $df_1 = 3$ dan $df_2 = 56$ adalah $= 24,529$ dengan $sig = 0,000$. Pengujian dengan membandingkan $sig = 0,000 < \alpha = 0,05$, maka H_0 ditolak. Apabila pengujian dengan membandingkan $F_{hitung} = 17,703 > F_{tabel} = 2,769$, sehingga H_0 ditolak dan H_4 Diterima. Berdasarkan hasil pengujian dan interpretasi tersebut, dapat disimpulkan dari uji ini bahwa secara bersama-sama (simultan) terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian pada nilai koefisien determinasi (*Adjusted RSquare*) adalah sebesar 0,459. Apabila dipersentasekan, nilai tersebut adalah sebesar 54,5%. Dengan demikian gaya kepemimpinan, kompetensi karyawan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sebesar 54,5%.

Kinerja karyawan mengacu pada pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan yang baik. Dapat menggerakkan organisasi, mampu memberdayakan sumber daya termasuk mengelola sumberdaya dengan bijaksana serta membuat kebijakan yang tepat dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Hal ini mempengaruhi kompetensi karyawan sehingga karyawan bekerja dengan maksimal sesuai kemampuan dan keterampilan yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai keberhasilan perusahaan. Karyawan yang kompeten akan bersinergi dengan karyawan lain dan pimpinan dalam mencapai target bersama. Sinergitas antar karyawan dan pimpinan akan membentuk lingkungan kerja yang nyaman. Dengan begitu kinerja karyawan akan meningkat. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Desi Saputra Rafiie, Nasir Azis, Sofyan Idris (2018).

