

# **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi pada PDAM Tirta Mayang Kota Jambi**

**Muhammad Emil, Albetris**

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Batanghari

Correspondence email: muhammademil74@gmail.com

Email: albetris90@gmail.com

**Abstract.** *In every organization both government and private, human is an important asset in an effort to achieve the goals that have been determined. Leadership style, organizational culture, work motivation and performance of employees who reside within the organization need to be organized in order to achieve organizational goals. Style leadership, organizational culture and work environment and motivation is one of several factors that can affect employee performance. This study aims to test and analyze these variables on employee performance PDAM Tirta Mayang City Jambi. The study was conducted by using path analysis using SPSS version 22.0 in analyzed data. The test results showed that the hypothesis of leadership style, organizational culture and motivation have positive and significant influence on performance, and testing work environment hypothesis have negative and insignificant effect on employee performance of PDAM Tirta Mayang Jambi City.*

**Keywords:** *Leadership Style, Organizational Culture, Work Environment, Motivation and Performance*

## **Pendahuluan**

Manusia merupakan asset terpenting dalam suatu organisasi, karena peranannya sebagai subjek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional organisasi. Agar organisasi tetap eksis maka harus berani menghadapi tantangan dan implikasinya, yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan. Oleh karena itu diperlukan pengembangan pegawai agar mutu dan kemampuan sumberdaya manusia yang telah ada mampu bersaing dan dapat mengikuti perkembangan zaman, terlebih pada era globalisasi, dimana ilmu pengetahuan dan teknologi diberbagai bidang berkembang dengan sangat pesat

**Tabel 1**  
**Sumber Daya Manusia Pada PDAM Tirta Mayang Kota Jambi Berdasarkan Pendidikan Formal**

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	Strata I	63	18,16
2.	Diploma III	31	8,93
3.	SLTA/Sederajat	233	67,15
4.	SLTP/Sederajat	15	4,32

Sumber: PDAM Tirta Mayang Kota Jambi

Pengelolaan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi, kualitas SDM perusahaan ini yang masih relatif rendah karena didominasi karyawan yang berpendidikan setingkat SLTA berjumlah 233 orang, setara dengan 67,15% dari total pegawai PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. Dibandingkan yang berpendidikan S 1 berjumlah 63 (18,16%) dan D III berjumlah 31 (8,93%). Selain disebabkan adanya perbedaan latar belakang pendidikan formal, perbedaan tersebut tentunya tidak terlepas dari keterampilan kerja yang ditempa oleh pengalaman kerja yang dimiliki oleh pegawai. Ditambah lagi dengan adanya perbedaan kemampuan teoritis, teknis, dan kemampuan konseptual hingga keterampilan teknis, seperti halnya dalam penggunaan peralatan kerja juga ikut membedakan kualitas SDM pada perusahaan tersebut. PDAM Tirta Mayang Kota Jambi hingga kini baru mampu melayani air bersih kepada sekitar 333.500 jiwa penduduk kota jambi, atau sekitar 58,58% dari total penduduk kota jambi yang sekitar 569.331 jiwa. Hasil kerja pada PDAM Tirta Mayang Kota Jambi dalam 3 tahun terakhir terus berfluktuasi dengan tren positif (peningkatan) dimana pada tahun 2014 pelanggan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi tercatat sebesar 62.883 naik sebesar 1.94 % (tahun 2013 jumlah pelanggan sebesar 61.660) dan pada tahun 2015 PDAM Tirta Mayang Kota Jambi berhasil meningkatkan jumlah pelanggan sebesar 64.847 atau naik sebesar 3% dari tahun sebelumnya hal ini menunjukkan adanya tren yang sangat baik sekali terhadap kinerja karyawan atau perusahaan dan tren ini masih terus meningkat di tahun 2016 PDAM Tirta Mayang Kota Jambi berhasil menambah jumlah

pelanggan sebesar 69.379 atau naik sebesar 6,53% (mengalami kenaikan dua kali lipat dari tahun 2015, yang mengalami peningkatan 3%). Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel-variabel diantaranya adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi. Oleh karena itu, kinerja karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi tentunya juga dapat dikaitkan dengan keempat faktor-faktor tersebut.

## **Tinjauan Pustaka**

### ***Gaya Kepemimpinan***

Asnawi (2011:1) mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang, untuk mencapai tujuan tertentu pada situasi tertentu. Seorang pemimpin sangat dibutuhkan dalam penetapan tujuan organisasi, mengalokasikan Sumberdaya yang dimiliki oleh suatu organisasi, mengkoordinasikan perubahan yang terjadi serta menentukan apa yang harus dilakukan bila terjadi kegagalan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 2010:49). Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Dalam menjalankan kepemimpinannya seorang pimpinan biasanya menggunakan gaya kepemimpinan yang dianggap efektif untuk mempengaruhi bawahannya agar memperlihatkan perilaku yang sesuai dengan tujuan organisasi.

### ***Budaya Organisasi***

Djokosantoso (2003:17-18) menyatakan “budaya korporat atau budaya organisasi atau juga dikenal dengan istilah budaya kerja merupakan nilai-nilai dominan yang disebar luaskan didalam organisasi dan diacu sebagai filosofi kerja karyawan. Sedangkan pengertian budaya organisasi diberikan oleh Pettigrew dalam Sobirin (2009:125), Pettigrew merupakan orang pertama yang secara formal menggunakan istilah budaya organisasi, memberikan pengertian budaya organisasi adalah sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif, yang berlaku untuk waktu tertentu bagi kelompok tertentu. Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai organisasi akan menjadikan nilai-nilai tersebut sebagai suatu kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja, sehingga akan menjadi kinerja individual.

### ***Lingkungan Kerja***

Ndraha (1997:12) Lingkungan merupakan terjemahan kata *environment*, yang dinyatakan sebagai keseluruhan yang mengitari, termasuk yang dkitari yaitu manusia yang bersangkutan. Menurut International Encyclopedia of the Social Sciences 1972 (dalam Ndraha, 1997:12), lingkungan didefinisikan sebagai the aggregate of all the external conditions and influences affecting the life and development of an organism. Dengan demikian lingkungan adalah sesuatu yang mengelilingi manusia, kelompok orang dan mempengaruhinya. Perkembangan konsep lingkungan kerja dalam hubungan dengan interaksi manusia sampai pada akhirnya melahirkan suatu disiplin ilmu yang disebut Ergonomi. Kata Ergonomi berasal dari bahasa Yunani yaitu *Ergos* yang berarti bekerja dan *nomos* yang berarti hukum alam. Menurut Sedarmayanti, (1999 : 1) bahwa Ergonomi adalah ilmu yang mempelajari tentang perkaitan antara orang dengan lingkungan kerjanya. Oleh karena itu ergonomi memanfaatkan informasi mengenai sifat, kemampuan dan keterbatasan manusia untuk merancang suatu sistem kerja sehingga orang dapat bekerja pada sistem tersebut dengan baik guna mencapai tujuan melalui pekerjaan yang dilakukan dengan efisien, aman, dan nyaman.

### ***Motivasi***

Hersey, et al. dalam Kadarisman (2012:273) menyatakan bahwa the motivation of people depends on the strength of their motives. Motives are sometimes define as needs, wants, or impulses within the individual. Dengan demikian, membahas motivasi tidak terlepas dari faktor pendorong (motif) mengapa manusia mau berperilaku, berbuat, dan bertindak. Faktor pendorong ini sering kali diidentikkan dengan kebutuhan atau keinginan. Kebutuhan atau keinginan yang dirasakan oleh setiap karyawan pada dasarnya

berbeda-beda. Selain itu, kebutuhan atau keinginan yang dirasakan Karyawan sangat kompleks sifatnya. Oleh karyawan, maka pimpinan perlu melakukan survei terhadap setiap bawahannya. Menurut Robbin dan Judge (2008 : 222-223) motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan. Tiga elemen utama dalam motivasi adalah intensitas, arah, dan ketekunan. Intensitas berhubungan dengan seberapa giat seseorang berusaha. Intensitas yang tinggi tidak akan menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan kecuali upaya tersebut dikaitkan dengan arah yang menguntungkan organisasi. Ketekunan merupakan ukuran mengenai seberapa lama seseorang bisa mempertahankan usahanya.

### **Kinerja**

Sedarmayanti (2007:259) menyatakan, kinerja terjemahan dari performance, berarti: 1) Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna. 2) Pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya. 3) Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara kongkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). 4) Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai *outcome* yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula. 5) Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika. Selanjutnya menurut Gibson, et al. dalam Winnardi (2011) Kinerja (*ferformance*) merupakan perilaku organisasional yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Kinerja seringkali dipikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja. Menurut Hasibuan (2005) kinerja adalah Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Motivasi Terhadap Kinerja**

Penelitian yang dilakukan oleh Logahan, dkk (2012) tentang analisis pengaruh lingkungan kerja dan pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan CV. MUM Indonesia, menghasilkan kesimpulan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan dengan kinerja, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Anung (2010) menyatakan, motivasi, kompetensi dan kepemimpinan mempunyai pengaruh dan signifikan terhadap kinerja, lingkungan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen negeri yang dipekerjakan pada kopertis wilayah V. Penelitian Winardi, et al (2011) menghasilkan kesimpulan bahwa Budaya organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja, Motivasi mempunyai pengaruh negatif terhadap kinerja dan tidak signifikan, Budaya organisasi mempunyai pengaruh negatif terhadap komitmen organisasional dan tidak signifikan, Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap komitmen organisasional dan tidak signifikan, serta Komitmen organisasional mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan tingkat signifikan yang baik pada karyawan dinas pengairan Provinsi Aceh.

Berdasarkan atas kajian teori diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam studi ini adalah :

H1:Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan Lingkungan Kerja diduga berpengaruh terhadap motivasi Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi.

H2:Gaya kepemimpinan diduga berpengaruh terhadap motivasi Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi

H3:Budaya organisasi diduga berpengaruh terhadap motivasi Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi

H4:Lingkungan Kerja diduga berpengaruh terhadap motivasi Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi

H5:Gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan Lingkungan Kerja diduga berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi

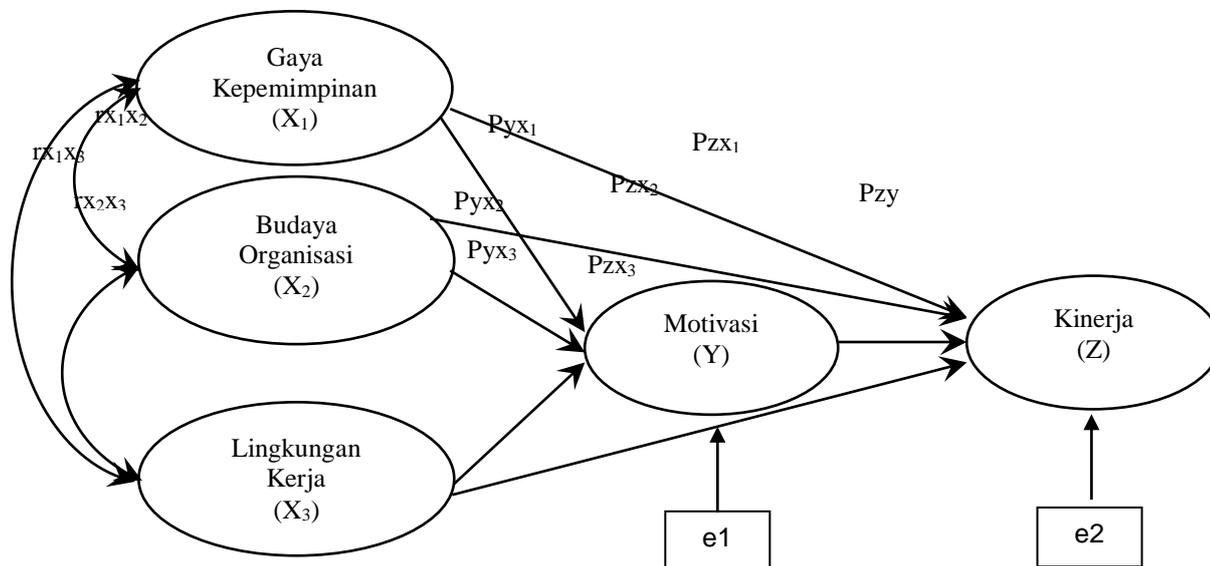
H6:Motivasi Karyawan diduga berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi

H7:Gaya kepemimpinan diduga berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi

H8:Budaya Organisasi diduga berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi

H9:Lingkungan Kerja diduga berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi

Pemikiran yang mendasari penelitian ini pada hakekatnya adalah, bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi akan berpengaruh pada kinerja karyawan. Seseorang dengan kepemimpinan, budaya organisasi, lingkungan kerja yang baik, dan motivasi yang tinggi akan maka akan semakin tinggi pula kinerjanya. Model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1 Model Penelitian

## METODE

Sampel diambil dari populasi yang berupa karyawan PDAM. Tirta Mayang Kota Jambi yang berjumlah 347 orang. Mengingat jumlah populasi pada PDAM Tirta Mayang Kota Jambi yang terlalu banyak (347 Orang), maka dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah metode sampel. Dalam hal ini, data sampel yang akan diambil mengacu pada formulasi menurut Umar (2007:65). Dengan menetapkan angka presisi 10%, maka diperoleh jumlah sampel minimal, sebesar 78 orang. Penarikan sampel yang digunakan adalah *Propotional Random Sampling*. Yaitu teknik pengambilan sampel secara acak dengan memperhatikan besarnya jumlah responden pada setiap unit organisasi yang ada pada populasi (Suharsimi, 2006 : 138).

## Operasional dan Pengukuran Variabel

Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah kinerja sebagai variabel dependent, motivasi sebagai variabel mediasi (*intervening*) serta gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja sebagai variabel independent. Variabel-variabel tersebut terlebih dahulu dioperasionalkan agar pengukuran dapat dilakukan. Kinerja adalah kemampuan dalam melaksanakan tugas dibidangnya masing-masing, kinerja karyawan akan akan dijabarkan kedalam sembilan item pertanyaan dengan menggunakan indikator-indikator yang dikemukakan oleh Hasibuan, 2005 : ...indicator-indikator tersebut adalah hasil kerja, kompetensi, perilaku kerja, dan potensi kemampuan serta teknologi. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai tujuan. Motivasi ini akan dijabarkan kedalam delapan item pertanyaan, yang dibuat berdasarkan indicator-indikator yang diambil dari teori motivasi yang di kemukakan oleh Abraham Maslow, yaitu fisiologis, rasa aman, social, penghargaan dan aktualisasi diri. Gaya kepemimpinan adalah sebagai suatu proses pengarahan dan usaha untuk mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para kelompok. Pada variabel ini akan dijabarkan kedalam dua belas item pertanyaan, dengan menggunakan indikator yang dikemukakan oleh sunita, yaitu gaya otoriter, gaya pengasuh, gaya birokrasi, gaya partisipatif dan gaya berorientasi tugas. Budaya organisasi adalah, unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk

mencapai tujuan bersama. Pada variabel ini akan dijabarkan kedalam sepuluh item pertanyaan yang diambil dari indikator-indikator yang diambil dari hasil riset hofstede et al, yaitu profesionalisme, jarak dari manajemen, percaya pada rekan kerja, keteraturan dan kepercayaan. Lingkungan kerja adalah, segala sesuatu yang ada disekitar karyawan bekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugasnya. Lingkungan kerja ini akan dijabarkan kedalam sepuluh item pertanyaan, dengan menggunakan indikator yang dikemukakan sedarmayanti (2005). Semua variabel tersebut akan diukur dengan menggunakan skala likert. Masing-masing alternative jawaban akan diberi skor atau nilai 1 untuk jawaban sangat tidak baik, skor 2 untuk jawaban tidak baik, skor 3 untuk jawaban cukup baik, skor 4 untuk jawaban baik, dan skor 5 untuk jawaban sangat baik.

## HASIL

### Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Secara empiris hasil menunjukkan bahwa keseluruhan butir dinyatakan valid dengan menggunakan rujukan, bahwa besaran korelasi tiap butir dalam mengukur variabel diatas 0,227 (r tabel).

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur konsistensi dan stabilitas dari skor (skala pengukuran). Kriteria yang digunakan untuk mengetahui tingkat reliabilitas adalah besarnya nilai *cronbach's alpha*. Reliabilitas instrument yang semakin tinggi, menunjukkan hasil ukur yang didapatkan semakin terpercaya (reliabel). Hasil empiris dapat dilihat pada tabel 2, yang menunjukkan bahwa keseluruhan item pada reliabel atau konsisten sebagai alat ukur.

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Nilai r <sub>tabel</sub>	Keterangan
1.	Gaya Kepemimpinan (X1)	0,862	0,227	Reliabel
2.	Budaya Organisasi (X2)	0,863	0,227	Reliabel
3.	Lingkungan Kerja (X3)	0,647	0,227	Reliabel
4.	Motivasi (Y)	0,818	0,227	Reliabel
5.	Kinerja (Z)	0,799	0,227	Reliabel

Sumber: data olahan

### Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Adapun hasilnya ditunjukkan pada Tabel 3.

**Tabel 3**  
**Hasil Regresi Variabel Independent Terhadap Intervening**

Variabel Intervening	Variabel Independen	Koefisien	t-statistik	Signifikansi
Motivasi	Gaya Kepemimpinan	0,421	4,489	0,000
Motivasi	Budaya organisasi	0,434	4,556	0,000
Motivasi	Lingkungan Kerja	0,065	0,850	0,398
Motivasi	Kepemimpinan Budaya Lingkungan Kerja	5.823	37,021	0,000

Sumber :data olahan

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi

**Tabel 4.**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi**

Variabel X <sub>1</sub>	Pengaruh	Persentase
Gaya kepemimpinan	Pengaruh langsung	17,72
	Pengaruh tidak langsung $\Omega$ X <sub>2</sub>	11,05
	Pengaruh tidak langsung $\Omega$ X <sub>3</sub>	-0,06841
Total		28,709

Sumber : data olahan

Tabel 4 diatas, terlihat bahwa pengaruh terbesar dari gaya kepemimpinan terhadap motivasi adalah pengaruh langsung, sedangkan pengaruh tidak langsung relatif lebih kecil. sehingga disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap motivasi kerja Karyawan pada PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. Namun hal yang perlu diperhatikan dalam penerapan gaya kepemimpinan untuk meningkatkan motivasi Karyawan pada perusahaan ini berdasarkan data diatas, penerapannya dilakukan tanpa melalui variabel budaya organisasi dan Lingkungan Kerja sehingga diperoleh hasil yang lebih baik.

### ***Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi***

**Tabel 5**  
**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi**

Variabel X <sub>2</sub>	Pengaruh	Persentase
Budaya Organisasi	Pengaruh langsung	18,830
	Pengaruh tidak langsung $\Omega$ X <sub>1</sub>	11,05
	Pengaruh tidak langsung $\Omega$ X <sub>3</sub>	0,191
<b>Total</b>		<b>30,42</b>

Sumber : Data olahan

Tabel 5 diatas terlihat bahwa pengaruh terbesar budaya organisasi terhadap motivasi adalah pengaruh langsung, dan pengaruh tidak langsung melalui gaya kepemimpinan sedangkan pengaruh budaya organisasi melalui gaya lingkungan kerja relatif kecil, sehingga untuk meningkatkan motivasi pada perusahaan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi idealnya dilakukan secara langsung dan melalui gaya kepemimpinan.

### ***Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi***

**Tabel 6**  
**Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi**

Variabel X <sub>3</sub>	Pengaruh	Persentase
Lingkungan Kerja	Pengaruh langsung	0,4225%
	Pengaruh tidak langsung $\Omega$ X <sub>1</sub>	-0,06841
	Pengaruh tidak langsung $\Omega$ X <sub>2</sub>	16,3247
<b>Total</b>		<b>0,544726</b>

Sumber : Data olahan

Tabel 6 diatas terlihat bahwa pengaruh terbesar Lingkungan Kerjaterhadap peningkatan motivasi kerja pada perusahaan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi ini diperoleh melalui pengaruh langsung dan diikuti oleh pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi, sedangkan melalui gaya kepemimpinan berpengaruh negatif.

### ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Secara Bersama-sama Terhadap Motivasi***

**Tabel 7**  
**Pengaruh Langsung Masing-masing Variabel Independen Terhadap Motivasi**

Variabel	Pengaruh	Persentase
Gaya kepemimpinan	Pengaruh X <sub>1</sub> → Y	17,72
Budaya Organisasi	Pengaruh X <sub>2</sub> → Y	18,830
Lingkungan Kerja	Pengaruh X <sub>3</sub> → Y	0,4225%
	<b>Total</b>	<b>36,9822</b>

Sumber : Data olahan

Tabel 7 diatas, diketahui bahwa pada perusahaan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi, budaya organisasi memegang peranan penting dalam meningkatkan motivasi Karyawan dengan persentase yang relatif tinggi, diikuti oleh pengaruh, gaya kepemimpinan dan yang terendah dalam mempengaruhi motivasi

adalah Lingkungan Kerja yang diterapkan oleh pimpinan dalam perusahaan ini. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari variabel independent terhadap variabel motivasi sebesar 22,686575% hal ini menggambarkan bahwa baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung berpengaruh positif maupun negatif terhadap variabel motivasi dengan persentase yang bervariasi. Namun pengaruh langsung dari ketiga variabel indenpent lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung, untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 8**  
**Pengaruh Tidak Langsung Masing-masing Variabel Independen Terhadap Motivasi**

Variabel	Pengaruh	Persentase
Gaya Kepemimpinan	Pengaruh $X_1 \Omega X_2 \rightarrow Y$	11,05
	Pengaruh $X_1 \Omega X_3 \rightarrow Y$	-0,06841
Budaya Organisasi	Pengaruh $X_2 \Omega X_1 \rightarrow Y$	11,05
	Pengaruh $X_2 \Omega X_3 \rightarrow Y$	0,1906
Lingkungan Kerja	Pengaruh $X_3 \Omega X_1 \rightarrow Y$	-0,06841
	Pengaruh $X_3 \Omega X_2 \rightarrow Y$	0,19064
Total		22,686575

Sumber : Data olahan

Tabel 8 diatas diketahui bahwa pengaruh tidak langsung yang terbesar terhadap motivasi adalah pengaruh budaya organisasi melalui Lingkungan Kerja dan pengaruh Lingkungan Kerja terhadap motivasi melalui budaya organisasi. Sehingga gaya kepemimpinan tidak terlalu berpengaruh tarhadap motivasi Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. Total pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari variabel indenpent dalam penelitian ini terhadap motivasi sebesar 59,667% yang membuktikan bahwa secara keseluruhan variabel independen berpengaruh positif dan dapat dikatakan relatif besar terhadap motivasi Karyawan pada PDAM Tirta Mayang Kota Jambi, untuk lebih jelas besarnya pengaruh tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 9**  
**Total Pengaruh Variabel Independen Terhadap Motivasi**

Variabel	Pengaruh	Persentase
Indenpenden	Pengaruh langsung	36,9822
	Pengaruh tidak langsung	22,6866
TOTAL		59,667

Sumber : Data olahan

Tabel 9 diatas, dapat terlihat bahwa pengaruh langsung variabel independen terhadap motivasi lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung terhadap motivasi pada perusahaan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi dengan pengaruh sebesar 59,667% sedangkan 40,33% dijelaskan oleh variabel lain diluar model.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja diperoleh nilai sebesar 12,1801%, hal ini menunjukkan secara langsung gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja. Sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya organisasi diperoleh persentase sebesar 11,2117995%, sedangkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui Lingkungan Kerja sebesar -0,86569%, dari kedua pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja memiliki pengaruh yang berbeda, untuk budaya organisasi berpengaruh positif sedangkan lingkungan kerja berpengaruh negatif. Selanjutnya, pengaruh total dari pengaruh gaya kepemimpinan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja adalah sebesar 23,4267995%.

**Tabel 10**  
**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Variabel X <sub>1</sub>	Pengaruh	Persentase
Gaya Kepemimpinan	Pengaruh langsung	12,1801
	Pengaruh tidak langsung $\Omega$ X <sub>2</sub>	11,2117995
	Pengaruh tidak langsung $\Omega$ X <sub>3</sub>	-0,86569
	Total	23,4267995

Sumber : Data olahan

Tabel 10 diatas terlihat bahwa pengaruh gaya kepemimpinan yang diterapkan atau yang dijalankan oleh pimpinan perusahaan ini berpengaruh positif terhadap kinerja..

### ***Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja***

**Tabel 11**  
**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja**

Variabel X <sub>2</sub>	Pengaruh	Persentase
Budaya Organisasi	Pengaruh langsung	28,1961
	Pengaruh tidak langsung $\Omega$ X <sub>1</sub>	11,2117995
	Pengaruh tidak langsung $\Omega$ X <sub>3</sub>	-0,405864
	TOTAL	39,0020

Sumber : Data olahan

Tabel 11 diatas dapat dilihat bahwa pengaruh terbesar budaya organisasi terhadap kinerja Karyawan pada perusahaan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi terdapat pada pengaruh langsung terhadap kinerja dan pengaruh tidak langsung melalui gaya kepemimpinan terhadap kinerja, sedangkan untuk pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui Lingkungan Kerja sangat kecil namun pengaruh tersebut negatif. Hal ini membuktikan bahwa untuk meningkatkan kinerja Karyawan jika dilakukan dan jalankan melalui lingkungan kerja akan menghasilkan dampak terhadap kinerja yang relatif kecil.

### ***Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja***

**Tabel 12**  
**Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja**

Variabel X <sub>3</sub>	Pengaruh	Persentase
Lingkungan Kerja	Pengaruh langsung	-0,681
	Pengaruh tidak langsung $\Omega$ X <sub>1</sub>	-0,86569
	Pengaruh tidak langsung $\Omega$ X <sub>2</sub>	-0,405864
	TOTAL	-1,952554

Sumber : Data olahan

Tabel 12 diatas, dapat terlihat bahwa pengaruh positif terbesar Lingkungan Kerja terhadap kinerja pada perusahaan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi terdapat pada pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung melalui budaya organisasi, sedangkan pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja melalui gaya kepemimpinan relatif kecil namun pengaruh tersebut tetap positif.Selanjutnya, untuk pengaruh total dari pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung diperoleh persentase sebesar -1,95% dengan pengaruh negatif. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kinerja Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi yang dipengaruhi oleh Lingkungan Kerja tidak ideal, karena semua berpengaruh negatif.

### ***Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja***

**Tabel 13**  
**Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja**

Variabel Y	Pengaruh	Persentase
Motivasi	Pengaruh langsung	85,9329

Sumber : Data olahan

Tabel 13 diatas terlihat bahwa persentase pengaruh motivasi terhadap kinerja relatif tinggi, hal ini membuktikan bahwa motivasi Karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam peningkatan kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. Semakin tinggi motivasi Karyawan semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan, sebaliknya, semakin rendah motivasi yang dimiliki akan menghasilkan kinerja yang semakin rendah pula. Selanjutnya, secara umum hierarki kebutuhan manusia yang diutarakan oleh Maslow dalam perusahaan ini telah diterapkan dengan relatif baik hal ini terlihat dari persentase pengaruh motivasi yang relatif tinggi terhadap kinerja Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi.

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja**

**Tabel 14**  
**Pengaruh Langsung Masing-masing Variabel Independen Terhadap Kinerja**

Variabel	Pengaruh	Persentase
Gaya kepemimpinan	Pengaruh $X_1 \rightarrow Z$	12,1801
Budaya Organisasi	Pengaruh $X_2 \rightarrow Z$	28,1961
Lingkungan Kerja	Pengaruh $X_3 \rightarrow Z$	-0,681
	Total	39,6952

Sumber : Data olahan

Tabel 14 diatas terlihat bahwa pengaruh langsung yang paling besar terhadap kinerja adalah pengaruh Lingkungan Kerja diikuti oleh pengaruh langsung budaya organisasi dan pengaruh terkecil dari gaya kepemimpinan. Sehingga dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa Lingkungan Kerja memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja Karyawan, disamping itu pada perusahaan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi ini dimensi-dimensi Lingkungan Kerja telah dijalankan dan dilaksanakan dengan baik sehingga memberikan pengaruh yang relatif tinggi terhadap kinerja, hal ini juga terjadi pada budaya organisasi, namun untuk gaya kepemimpinan kurang memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. Selanjutnya, pengaruh tidak langsung sebesar 20%. Persentase tersebut menggambarkan bahwa pengaruh langsung maupun tidak langsung dari gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja secara bersama-sama memberikan sumbangan yang positif terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan persentase pengaruh yang relatif besar.

**Tabel 15**  
**Pengaruh Tidak Langsung Masing-masing Variabel Independen Terhadap Kinerja**

Variabel	Pengaruh	Persentase
Gaya Kepemimpinan	Pengaruh $X_1 \Omega X_2 \rightarrow Z$	11,2117995
	Pengaruh $X_1 \Omega X_3 \rightarrow Z$	-0,86569
Budaya Organisasi	Pengaruh $X_2 \Omega X_1 \rightarrow Z$	11,2117995
	Pengaruh $X_2 \Omega X_3 \rightarrow Z$	-0,405864
Lingkungan Kerja	Pengaruh $X_3 \Omega X_1 \rightarrow Z$	-0,86569
	Pengaruh $X_3 \Omega X_2 \rightarrow Z$	-0,405864
Total		19,88649

Sumber : Data olahan

Tabel 15 diatas terlihat bahwa pengaruh dari budaya organisasi melalui Lingkungan Kerja dan sebaliknya merupakan pengaruh yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh kedua variabel tersebut jika dijalankan melalui gaya kepemimpinan. Selanjutnya total pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap kinerja

Karyawan pada perusahaan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi dengan persentase relatif besar yaitu 59,5817%. Untuk pengaruh langsung dengan persentase 39,6952%, sedangkan untuk pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap kinerja adalah sebesar 19,88649%, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 16**  
**Total Pengaruh Variabel Independen Terhadap Kinerja**

Variabel	Pengaruh	Persentase
Independen	Pengaruh langsung	39,6952
	Pengaruh tidak langsung	19,88649
<b>TOTAL</b>		<b>59,5817</b>

Sumber : Data olahan

Berdasarkan tabel 16 diatas memperlihatkan bahwa pengaruh langsung relatif lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung variabel-variabel independen terhadap, jadi idealnya untuk meningkatkan kinerja pada instansi PDAM Tirta Mayang Kota Jambi idealnya adalah dengan pelaksanaan variabel-variabel tersebut langsung terhadap kinerja. Untuk total pengaruh dari ketiga variabel yaitu gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja adalah 59,5817%, sedangkan sisanya sebesar 40,333% dijelaskan oleh variabel lain diluar pemodelan.

***Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Melalui Motivasi***

**Tabel 17**  
**Total Pengaruh Variabel Independen Terhadap Kinerja Melalui Motivasi**

Variabel	Pengaruh	Persentase
Gaya Kepemimpinan	Pengaruh $X_1 \Omega Y \rightarrow Z$	11,1372182
Budaya Organisasi	Pengaruh $X_2 \Omega Y \rightarrow Z$	17,4684132
Lingkungan Kerja	Pengaruh $X_3 \Omega Y \rightarrow Z$	-0,154037
<b>TOTAL</b>		<b>28,403213</b>

Sumber : Data olahan

Tabel 17 diatas terlihat bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang relatif lebih tinggi dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja. Sehingga pada perusahaan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi ini untuk meningkatkan kinerja, dominan Karyawan yang berada didalamnya melaksanakan atau menjalankan budaya organisasi dengan baik, diikuti dengan relatif tingginya gaya kepemimpinan yang diterapkan melalui motivasi untuk meningkatkan kinerja. Sedangkan Lingkungan Kerja memiliki pengaruh yang relatif kecil.

***Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja***

Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, Lingkungan Kerja, dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja sebesar 96,2%, hal ini membuktikan kinerja dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, Lingkungan Kerja, dan motivasi sebesar 96,2%, sedangkan 3,8% dijelaskan oleh variabel lain diluar model, dengan koefesin 0,1949. Berdasarkan uraian diatas, bahwa aplikasi atau penerapan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan Lingkungan Kerja untuk meningkat kinerja Karyawan lebih efektif dilakukan melalui motivasi Karyawan pada PDAM Tirta Mayang Kota Jambi lebih efektif dibandingkan penerapan secara langsung ketiga variabel tersebut tanpa melalui motivasi.

***Pengujian Hipotesis 1***

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan diduga berpengaruh terhadap motivasi Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. Berdasarkan hasil uji terhadap koefisien parameter antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi menunjukkan adanya pengaruh positif sebesar 0,421 dengan t-statistik sebesar 4,489 dan signifikan pada 0,000, nilai t tabel dengan (*level of significance*

( $\alpha$ ) = 5%, maka t tabel = t 5%/5 ; df (78-5) = t 2,5% ; df (73) = 1,669) maka diperoleh nilai t tabel adalah sebesar 1,669. Jika dibandingkan nilai t-statistik dengan t tabel bahwa t hitung lebih besar dibandingkan dengan t tabel (4,489 > 1,669), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis ke-dua dalam penelitian ini dapat diterima sebagaimana tabel berikut.

**Tabel 18**  
**Hasil Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi**

Variabel Dependen	Variabel Independen	Koefisien	t-statistik	Signifikansi
Motivasi	Gaya Kepemimpinan	0,421	4,489	0,000

Sumber : Data olahan

### Pengujian Hipotesis 2

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menyatakan bahwa budaya organisasi diduga berpengaruh terhadap motivasi Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. Berdasarkan hasil uji terhadap koefisien parameter antara budaya organisasi terhadap motivasi menunjukkan adanya pengaruh positif 0,434, dengan t-statistik 4,556 dan signifikansi sebesar 0,000, nilai t tabel dengan nilai t tabel dengan (*level of significance* ( $\alpha$ ) = 5%, maka t tabel = t 5%/5 ; df (78-5) = t 2,5% ; df (73) = 1,669) maka diperoleh nilai t tabel adalah sebesar 1,669. Jika dibandingkan hasil t-statistik dengan t tabel bahwa t-statistik lebih besar dibandingkan dengan t tabel 4,556 > 1,669 dengan demikian hipotesis ketiga dapat diterima sebagaimana tabel berikut ini.

**Tabel 19**  
**Hasil Regresi Variabel Budaya Organisasi Terhadap Motivasi**

Variabel Dependen	Variabel Independen	Standardized Koefisien	t-statistik	Signifikansi
Motivasi	Budaya Organisasi	0,434	4,556	0,000

Sumber : Data olahan

### Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menyatakan bahwa Lingkungan Kerja diduga berpengaruh terhadap motivasi Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. Berdasarkan hasil uji terhadap koefisien parameter antara Lingkungan Kerja terhadap motivasi menunjukkan adanya pengaruh positif sebesar 0,065, dengan t-statistik 0,850 dan signifikansi sebesar 0,398. nilai t tabel dengan (*level of significance* ( $\alpha$ ) = 5%, maka t tabel = t 5%/5 ; df (78-5) = t 2,5% ; df (73) = 1,669) maka diperoleh nilai t tabel adalah sebesar 1,669. Jika dibandingkan hasil t-statistik dengan t tabel bahwa t-statistik lebih besar dibandingkan dengan t tabel (0,850 < 1,699), dengan demikian hipotesis ke-empat tidak dapat diterima sebagaimana tabel berikut ini :

**Tabel 20**  
**Hasil Regresi Variabel Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi**

Variabel Dependen	Variabel Independen	Standardized Koefisien	t-hitung	Signifikasi
Motivasi	Lingkungan Kerja	0,065	0,850	0,398

Sumber : Data olahan

### Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis keempat dalam penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan Lingkungan Kerja diduga berpengaruh terhadap motivasi Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan adanya pengaruh positif 0,157, dengan f-statistik 37,02 dan signifikansi kurang dari 0,000. Nilai f tabel dengan Menggunakan  $\alpha$  5%, maka nilai F tabel diperoleh *degree of freedom* (derajat kebebasan) df pembilang (numerator) dan df penyebut (denominator). Numerator = banyak variabel bebas (X) dan Denominator = N-m-1, sehingga F tabel = F  $\alpha$  ; df atau = F  $\alpha$  (df1,df2) = F 5% ; df1(3) ; df2 (78-3-1) = F 5% ; df1(3) ; df2 (74) = 2,73. dengan demikian diperoleh nilai F hitung 37,021 > F tabel 2,73 (37,021 > 2,73). Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa hipotesis kelima dapat diterima, sebagaimana tabel 21 berikut ;

Tabel 21

Hasil Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Secara Bersama-sama Terhadap Motivasi

Variabel Dependen	Variabel Independen	Mean Square	f-hitung	Signifikansi
Motivasi	Kepemimpinan, Budaya, Lingkungan Kerja	5.823	37,021	0,000

Sumber : Data olahan

**Pengujian Hipotesis 5**

Hipotesis kelima dalam penelitian ini menyatakan bahwa motivasi Karyawan diduga berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. Berdasarkan hasil uji terhadap koefisien parameter antara motivasi terhadap kinerja menunjukkan adanya pengaruh positif 0,758, dengan t-statistik 10,134 dan signifikansi pada 0,000. nilai t tabel dengan (*level of significance* ( $\alpha$ ) = 5%, maka t tabel =  $t_{5\%/5}$  ; df (78-5) = t 2,5% ; df (73) = 1,669) maka diperoleh nilai t tabel adalah sebesar 1,669. Jika dibandingkan hasil t-statistik hitung dengan t tabel bahwa t-statistik lebih besar dibandingkan dengan t tabel  $10,134 > 1,669$ , dengan demikian hipotesis keenam dapat diterima sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 22

Hasil Regresi Variabel Motivasi Terhadap Kinerja

Variabel Dependen	Variabel Independen	Standardized Koefisien	t-hitung	Signifikansi
Kinerja	Motivasi	0,578	10,134	0,000

Sumber : Data olahan

**Pengujian Hipotesis 6**

Hipotesis keenam dalam penelitian ini menyatakan gaya kepemimpinan diduga berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. Berdasarkan hasil uji terhadap koefisien parameter antara kualitas gaya kepemimpinan dengan kinerja menunjukkan adanya pengaruh positif 0,349, dengan t-statistik 3,832 dan signifikansi pada 0,000, nilai t tabel dengan (*level of significance* ( $\alpha$ ) = 5%, maka t tabel =  $t_{5\%/5}$  ; df (78-5) = t 2,5% ; df (73) = 1,669) maka diperoleh nilai t tabel adalah sebesar 1,669. Jika dibandingkan hasil t-hitung statistik dengan t tabel bahwa t-statistik lebih besar dibandingkan dengan t tabel  $3,832 > 1,669$ , dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis ke tujuh dalam penelitian ini diterima sebagaimana tabel berikut ini :

Tabel 23

Hasil Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Variabel Dependen	Variabel Independen	Standardized Koefisien	t-statistik	Signifikansi
Kinerja	Gaya Kepemimpinan	0,349	3,832	0,000

Sumber : Data olahan

**Pengujian Hipotesis 7**

Uji hipotesis ketujuh dalam penelitian ini menyatakan budaya Organisasi diduga berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. Berdasarkan hasil uji terhadap koefisien parameter antara budaya organisasi dengan kinerja menunjukkan adanya pengaruh positif 0,531, dengan t-statistik 5,728 dan signifikansi pada 0,000, nilai t tabel dengan (*level of significance* ( $\alpha$ ) = 5%, maka t tabel =  $t_{5\%/5}$  ; df (78-5) = t 2,5% ; df (73) = 1,669) maka diperoleh nilai t tabel adalah sebesar 1,669. Jika dibandingkan hasil t-statistik dengan t tabel bahwa t-statistik lebih besar dibandingkan dengan t tabel  $5,728 > 1,669$ , dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis ketujuh dalam penelitian ini dapat diterima sebagaimana tabel sebagai berikut:

Tabel 24

Hasil Regresi Variabel Budaya Organisasi Terhadap Kinerja

Variabel Dependen	Variabel Independen	Standardized Koefisien	t-statistik	Signifikansi
Kinerja	Budaya Organisasi	0,531	5,728	0,000

Sumber : Data olahan

### Pengujian Hipotesis 8

Hipotesis kedelapan dalam penelitian ini menyatakan bahwa Lingkungan Kerja diduga berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. Berdasarkan hasil uji terhadap koefisien parameter antara Lingkungan Kerja terhadap kinerja menunjukkan adanya pengaruh positif  $-0,041$ , dengan t-statistik  $-0,558$  dan signifikansi pada  $0,579$ . nilai t tabel dengan (*level of significance* ( $\alpha$ ) = 5%, maka t tabel =  $t_{5\%/5}$  ; df  $(78-5) = t_{2,5\%}$  ; df  $(73) = 1,669$ ) maka diperoleh nilai t tabel adalah sebesar  $1,669$ . Jika dibandingkan hasil t hitung dengan t tabel bahwa t hitung lebih kecil dibandingkan dengan t tabel ( $-0,558 < 1,669$ ), dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis 9 dalam penelitian ini tidak dapat diterima, sebagaimana terlihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 25**  
Hasil Regresi Variabel Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Variabel Dependen	Variabel Independen	Standardized Koefisien	t-statistik	Signifikansi
Kinerja	Lingkungan Kerja	$-0,041$	$-0,558$	$0,579$

Sumber : Data olahan

### Pengujian Hipotesis 9

Hipotesis kesembilan dalam penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan Lingkungan Kerja diduga berpengaruh terhadap kinerja Karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. Berdasarkan hasil uji statistik menunjukkan adanya pengaruh positif  $0,122$ , dengan f-statistik  $40,645$  dan signifikansi sebesar  $0,000$ . Nilai f tabel dengan Menggunakan  $\alpha$  5%, maka nilai F tabel diperoleh dari *degree of freedom* (derajat kebebasan) df pembilang (numerator) dan df penyebut (denominator). Numerator = banyak variabel bebas (X) dan Denominator =  $N-m-1$ , sehingga F tabel =  $F_{\alpha}$  ; df atau =  $F_{\alpha}(df1,df2) = F_{5\%}(3,74) = 2,73$ . dengan demikian diperoleh nilai F hitung  $40,645 > F$  tabel  $2,73$  ( $40,645 > 2,73$ ). Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa hipotesis ke sepuluh dapat diterima, sebagaimana tabel dibawah ini:

**Tabel 26**  
Hasil Regresi Variabel Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja

Variabel Dependen	Variabel Independen	Mean square	f-statistik	Signifikansi
Kinerja	- Gaya Kepemimpinan	$4,978$	$40,645$	$0,000$
	- Budaya Organisasi			
	- Lingkungan Kerja			

Sumber : Data olahan

## SIMPULAN

Adapun kesimpulan dari penelitian ini, diantaranya adalah :

1. Variabel gaya kepemimpinan secara langsung berpengaruh positif terhadap motivasi, untuk itu dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan organisasi dapat menimbulkan motivasi kerja Karyawan pada perusahaan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. Untuk pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja juga berpengaruh positif.
2. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap motivasi baik. Pengaruh tidak langsung dari budaya organisasi terhadap motivasi melalui gaya kepemimpinan berpengaruh positif, dan dengan pengaruh tidak langsung budaya organisasi melalui lingkungan kerja juga positif.
3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap variabel motivasi positif tapi relatif kecil. Untuk pengaruh tidak langsung variabel Lingkungan Kerja melalui gaya kepemimpinan terhadap motivasi negatif, sedangkan pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap motivasi melalui budaya organisasi positif, tapi relatif kecil.
4. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan, budaya organisasi, Lingkungan Kerja secara bersama-sama terhadap motivasi cukup besar, sedangkan pengaruh tidak langsung cukup besar namun relatif lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung.

5. Pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja cukup tinggi, keadaan ini menggambarkan bahwa motivasi memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pada PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. Sedangkan pengaruh yang dijelaskan oleh variabel lain relatif lebih kecil.
6. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja positif. Untuk pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui budaya organisasi cukup besar, sedangkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui Lingkungan Kerja lebih juga positif dan relatif kecil.
7. Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja cukup tinggi. Untuk pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui gaya kepemimpinan positif relatif kecil, dan pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja melalui Lingkungan Kerja negatif.
8. Pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap kinerja negatif. Untuk pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja melalui gaya kepemimpinan negatif, dan untuk pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap kinerja melalui budaya organisasi juga negatif.
9. Pengaruh langsung gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan Lingkungan Kerja secara bersama-sama terhadap kinerja cukup besar, sedangkan pengaruh tidak langsung cukup besar namun relatif lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung. Pengaruh yang dijelaskan oleh variabel lain terhadap variabel kinerja relatif lebih kecil.
10. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja melalui motivasi positif, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui motivasi positif dan pengaruh Lingkungan Kerja terhadap kinerja melalui motivasi negatif.
11. Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, Lingkungan Kerja, dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja cukup tinggi, sedangkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi, Lingkungan Kerja terhadap kinerja tanpa melalui motivasi tinggi namun relatif lebih rendah dibandingkan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, Lingkungan Kerja dan motivasi secara bersama-sama terhadap kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. 1994. *A Handbook of Human Resources Managament*, terjemahan. Jakarta : Elex Media Komputindo
- Asnawi, T. 2011. *Kepemimpinan*. Jambi: Hamada Prima
- Bahagia, Rahmat. 2004. Hubungan Orientasi Kepemimpinan Struktur Inisiasi dan Konsideransi dengan Kepuasan Kerja Karyawan, *Jurna Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Fakultas Ekonomi Univesitas Muhammadiyah Sumatera Utara Vol. 4, N0. 2 : 133-140
- Bukit, Pantun. 2012. *Model Analisis Kualitatif*. Jambi :
- Djokosantoso, Moeljono. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Fahmi, I. 2012. *Manajemen Kepemimpinan Teori dan Apikasi*. Bandung: Alfabeta
- Fasha, Syarif. "PDAM Tak Mampu, Jambi Sulit Dapat Air Bersih". *Suara Pembaruan*, 28 Mei 2015. [online] <http://sp.beritasatu.com/home/pdam-tak-mampu-jambi-sulit-dapat-air-bersih/88352>
- Ghozali, Imam. 2011. *Metode Persamaan Struktural (konsep dan Aplikasi) dengan Program Amos 19.0*. Semarang : Badan Penerbit Univ. Diponegoro.
- Griffin W.R. 2003. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty
- Harun, Cut Hari. 2003. Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Pendidikan Merupakan Kunci Keberhasilan Suatu Lembaga di Era Globalisasi dan Otonomi Daerah, *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Balibangda Diknas, No. 041, Tahun Ke-9, Maret 2003
- Hasibuan, M.S.P. 2003, *Manajamen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gunung Agung
- Mangkunegara, AP. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Edisi 5. Bandung: Reflika Aditama
- Mangkuprawira, Sjafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Cetakan Kedua, Ghalia Indonesia
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Budaya Organisasi*
- Ndraha, Taliziduhu. 2002. *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- ..... 2003. *Budaya Organisasi*, Edisi 2. Jakarta: PT. Rineka Cipta

- Nurjanah. 2008. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian). Tesis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Oie, I. 2010. Riset Sumber Daya Manusia, Cara Praktis Mengukur Stres, Kepuasan Kerja, Komitmen, Loyalitas, Motivasi Kerja, dan Aspek-aspek Kerja Karyawan Lainnya. Cetakan 5. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Priyatno, Duwi. 2012. Belajar Cepat Olah Data Statistik Dengan SPSS. Yogyakarta: Andi Offset
- Robbin, S.P. dan T.A. Judge. 2008. Perilaku Organisasi, Edisi 12 Jilid 1 dan 2, Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat
- Schermerhorn, Hunt and Osborn. 2003. Manajemen, edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: Andi Offset
- Sedermayanti. 2002. Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi Untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan. Bandung: Mandar Maju
- Sedermayanti .2007. Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: PT. Refika Aditama
- Sobirin, A. 2009. Budaya Organisasi. Yogyakarta: UPP STIM YKPM
- Sopiah. 2008. Perilaku Organisasi. Yogyakarta: Andi Offset
- Sudarmadi. 2007. Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan, (Tesis). Semarang:
- Sugiono. 2011. Metode Penelitian Administrasi. Bandung: Alfabeta
- Susanto, AB. 2002. Budaya Perusahaan: Seri Manajemen dan Persaingan Bisnis. Cetakan Pertama. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Suwatno; Priansa dan Donni Juni. 2011. Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis. Bandung: Alfabeta
- Syekh, Sayid. 2011. Pengantar Statistik Ekonomi dan Sosial. Jakarta: Gaung Persada
- Tampubolon, Biatna D. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Organsasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001. Jurnal Standarisasi Vol. 9 No. 3 Tahun 2007:106-115
- Thoha, Miftah. 2002. Perilaku Karyawan. Jakarta: Rajawali Press
- Thoha, Miftah .2010. Kepemimpinan Dalam Manajemen. Jakarta: Pustaka Utama
- Umar, Husein. 2008. Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. Jakarta:Gramedia Pustaka Utama
- Winardi, dkk. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Kayawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Dinas Pengairan Provinsi Aceh). Jurnal Ilmu