



Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor PDAM Tirta Moedal Semarang

Muhammad Abdillah¹, Sutarno²

Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Slamet Riyadi, Surakarta, Indonesia^{1,2}

*Email Korespondensi: muhammadabdillah652@gmail.com

Diterima: 01-04-2026 | Disetujui: 07-04-2026 | Diterbitkan: 09-04-2026

ABSTRACT

Human resources are a crucial instrument in achieving organizational goals and ensuring business sustainability. This study aims to analyze the influence of leadership, work culture, and work discipline on employee performance at PDAM Tirta Moedal Semarang. This research employs a quantitative approach, utilizing both primary and secondary data processed with the assistance of SPSS 25.0 software. The research population consists of all employees of PDAM Tirta Moedal Semarang, with a sample of 70 respondents selected using a saturated sampling technique. Data were collected comprehensively through questionnaires, observations, and literature review, and subsequently analyzed using multiple linear regression, *t*-tests, *F*-tests, and coefficient of determination analysis. The results of the multiple linear regression analysis produced the following equation model $Y=8.795+1.398X1-0.054X2+0.034X3+e$. Based on partial testing (*t*-test), it was found that only the leadership variable has a significant effect on employee performance, while work culture and work discipline do not have a significant effect. However, the *F*-test results show an *F*-value of 23.850 with a significance level of 0.000 ($p < 0.05$), indicating that the model is appropriate and reliable for predicting the simultaneous influence of leadership, work culture, and work discipline on employee performance. Furthermore, the coefficient of determination (adjusted *R*²) of 0.498 indicates that these three independent variables explain 49.8% of the variance in employee performance, while the remaining 50.2% is explained by other variables outside the scope of this study.

Keywords: Leadership; Work Culture; Work Discipline; Employee Performance

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan instrumen krusial dalam pencapaian tujuan organisasi dan pemastian keberlangsungan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada PDAM Tirta Moedal Semarang. Menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian ini mengolah data primer dan sekunder dengan bantuan perangkat lunak SPSS 25.0. Populasi penelitian mencakup seluruh pegawai PDAM Tirta Moedal Semarang, dengan sampel sebanyak 70 responden yang ditetapkan melalui teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan secara komprehensif melalui penyebaran kuesioner, observasi, dan studi pustaka, yang kemudian dianalisis menggunakan regresi linear berganda, uji *t*, uji *F*, serta analisis koefisien determinasi. Hasil analisis regresi linear berganda menghasilkan model persamaan $Y = 8,795 + 1,398 X1 - 0,054 X2 + 0,034 X3 + e$. Berdasarkan pengujian secara parsial (uji *t*), ditemukan bahwa hanya variabel kepemimpinan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara variabel budaya kerja dan disiplin kerja menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan. Namun, hasil uji *F* menghasilkan nilai *F* hitung sebesar 23,850 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), yang mengindikasikan bahwa model ini layak dan tepat digunakan untuk memprediksi pengaruh kepemimpinan, budaya kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja

pegawai secara simultan. Selanjutnya, nilai koefisien determinasi (adjusted R²) sebesar 0,498 menunjukkan bahwa kontribusi ketiga variabel independen tersebut terhadap variasi kinerja pegawai adalah sebesar 49,8%, sedangkan sisanya sebesar 50,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Katakunci: Kepemimpinan; Budaya Kerja; Disiplin Kerja; Kinerja Pegawai

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Abdillah, M., & Sutarno, S. (2026). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor PDAM Tirta Moedal Semarang. *Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 2(2), 3482-3494. <https://doi.org/10.63822/kk3r0606>

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, suatu organisasi didirikan berdasarkan visi untuk kepentingan bersama, dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Tenaga kerja atau pegawai merupakan sumber yang paling berharga didalam organisasi. Tanpa adanya tenaga kerja atau pegawai yang berkualitas mustahil tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Organisasi dilakukan dalam suatu sistem yang terdiri daripada aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut, sebuah organisasi harus didukung oleh sumber-sumber daya yang berkualitas baik dari berwujud material, modal maupun manusia (Swasta, 2007). Kinerja pegawai menjadi faktor penentu sukses tidaknya penyelenggaraan suatu organisasi. Masing-masing dari perusahaan akan berupaya untuk terus memaksimalkan kinerja Pegawainya demi meraih tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Di lain pihak, pimpinan organisasi juga akan berupaya untuk memberdayakan dan menggerakkan para pegawainya untuk dapat memberikan dampak positif pada kinerja pegawai. Mangkunegara (2016), kinerja pegawai merupakan output dari pegawai yang sudah melakukan tugas dan tanggung jawabnya baik secara kuantitas atau kualitas.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan instansi atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Salah satu perusahaan yang memiliki masalah kinerja Adalah perusahaan air minum bernama Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal yang berdiri sejak tahun 1911 dan merupakan salah satu badan usaha milik daerah yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Semarang. Sejauh usianya saat ini yang telah mencapai kurang lebih 1 abad ternyata masih banyak masalah yang dihadapi oleh PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dan berdasarkan observasi awal yang peneliti lakukan, Direksi PDAM Tirta Moedal mengemukakan bahwa sampai dengan tahun 2024 masih terdapat banyak keluhan dari masyarakat salah satunya air keruh dan pipa bocor. Hal tersebut dapat mengakibatkan menurunnya semangat dan kekompakan antar karyawan. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Maka dari itu kinerja dari karyawan dapat memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan tabel I di bawah dapat di lihat bahwa selama 2 tahun terakhir terdapat penurunan kinerja karyawan PDAM Tirta Moedal. Kriteria pencapaian target kinerja karyawan yang ditetapkan yaitu 0-50 (Buruk), 51-64 (Kurang), 65-75 (Cukup), 76-90 (Baik), 91-100 (Sangat Baik). Berdasarkan tabel di atas pencapaian target kinerja karyawan pada PDAM Tirta Moedal belum sepenuhnya maksimal juga dapat disimpulkan bahwasanya dalam kondisi banyak keluhan dari masyarakat tentang pelayanan di kantor PDAM malah terjadi penurunan kinerja pada pegawainya. Masih banyak hasil kriteria dalam skala cukup belum mencapai angka target dalam skala baik dan baik sekali. Berdasarkan hasil survei pra penelitian yang dilakukan peneliti melalui kuesioner penelitian kepada pegawai PDAM Tirta Moedal Semarang diperoleh faktor-faktor yang bermasalah dan diduga menjadi faktor penyebab penurunan kinerja pegawai pada instansi tersebut. Berdasarkan kuesioner pra penelitian diperoleh faktor-faktor yang mampu memengaruhi kinerja pegawai PDAM Tirta Moedal Semarang. Hasil kuesioner survei pendahulu di atas diketahui variabel kepemimpinan, budaya kerja dan disiplin kerja memiliki jawaban responden yang menyatakan “Tidak” lebih banyak daripada yang menyatakan “Ya” sehingga dapat disimpulkan bahwa pimpinan perusahaan belum sepenuhnya berperan dalam mengarahkan pegawai dan seringkali memberikan tugas

diluar jobdesk pegawai, juga budaya yang berlaku di instansi tersebut kurang mendukung produktivitas dan kinerja pegawai serta pegawai yang cenderung kurang taat terhadap aturan yang berlaku di instansi serta masih ada pegawai yang melakukan indisipliner sehingga berdampak pada turunnya kinerja pegawai PDAM Tirta Moedal Semarang.

Tabel 1. Daftar Capaian Target Kinerja Karyawan Tahunan PDAM Tirta Moedal Semarang Periode 2022-2024

No	Penilaian Kinerja	Tahun 2023		Tahun 2024	
		Presentase %	Keterangan	Presentase %	Keterangan
1	Pencapaian Target	80	Baik	75	Cukup
2	Kualitas Kerja	78	Baik	75	Cukup
3	Kecepatan Kerja	82	Baik	78	Baik
4	Efisiensi Waktu	75	Cukup	75	Cukup
5	Efisiensi tenaga	75	Cukup	75	Cukup
6	Keakuratan	80	Baik	75	Cukup
	Jumlah	470		453	
	Rata-rata	78%	Baik	75%	Cukup
	Target	100%		100%	

(Sumber: PDAM Tirta Moedal Kota Semarang, 2024)

Menurut Robbins dan Judge (Hidayah et al., 2022) kepemimpinan berdampak pada organisasi atau himpunan yang bertujuan untuk mencapai visi atau tujuan yang telah ditentukan. Sebuah organisasi membutuhkan kepemimpinan serta manajemen yang kuat sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal. Mengembangkan kepemimpinan bukan hanya tentang memiliki keahlian kepemimpinan, tetapi akan menghadirkan tantangan dalam mengarahkan kinerja.

Budaya kerja diturunkan oleh budaya organisasi. Triguno (2004:1) berpendapat bahwa “budaya kerja merupakan suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat yang terwujud sebagai “kerja atau bekerja”. Sedangkan Sugiarto (2007:3) berpendapat bahwa ”budaya kerja adalah nilai dominan yang disebarluaskan didalam organisasi perusahaan dan diacu sebagai filosofi kerja pegawai serta memberikan disiplin kerja yang tinggi.” Selanjutnya Herliany (2008:5) mengemukakan bahwa “budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.”

Menurut Hasibuan (2018), kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karna tanpa disiplin yang baik sulit untuk terwujudnya tujuan dalam suatu organisasi. Jika semua budaya kerja semuanya disiplin, maka seorang pegawai akan ikut disiplin tetapi jika budaya kerja tidak disiplin maka sebaliknya seorang pegawai tidak akan ikut disiplin, untuk itu sangat sulit bagi budaya kerja yang tidak disiplin tetapi ingin menerapkan kedisiplinan pegawai, karena budaya kerja menjadi panutan bagi para pegawai. Surisno (2017), mengatakan bahwa disiplin kerja pegawai adalah perilaku seorang dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau

disiplin adalah tingkah laku, dan perubahan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi atau suatu pemerintah baik tertulis maupun tidak tertulis. Disiplin kerja sebagai fungsi pemeriksaan dan pengawasan dalam manajemen sumberdaya manusia yang sangat penting karena pentingnya suatu pegawai akan menciptakan pegawai yang berkualitas. Disiplin merupakan salah satu hal yang harus dijaga dan ditingkatkan secara terus menerus agar pegawai pada PDAM Tirta Moedal Semarang menjadi terbiasa bekerja dengan penuh disiplin dan tanggung jawab sesuai dengan tugas yang diberikan oleh atasan dan pimpinannya.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode sensus yang dilakukan terhadap seluruh pegawai di Kantor PDAM Tirta Moedal Semarang. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif, yang menurut Sugiyono (2018:13) berlandaskan pada filsafat positivisme untuk mengolah data konkret berupa angka-angka melalui uji statistik guna menghasilkan kesimpulan yang objektif. Data dalam penelitian ini bersumber dari data primer dan sekunder, dengan populasi sebanyak 70 pegawai. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, penelitian ini menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel atau disebut sebagai teknik penelitian populasi (sensus), sehingga total responden berjumlah 70 orang. Untuk menjamin kualitas dan ketepatan data, instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan reliabilitas. Selain itu, model penelitian ini juga harus melewati serangkaian uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi guna memastikan pemenuhan kriteria ekonometrika yang baku. Selanjutnya, teknik analisis data dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengevaluasi pengaruh antarvariabel. Pengujian hipotesis dilakukan secara parsial melalui uji t dan secara simultan melalui uji F, serta didukung oleh analisis koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan variasi pada kinerja pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Instrumen Penelitian

Tabel 2. Uji Validitas Variabel Kepemimpinan

Item Pernyataan	ρ -value	Kriteria (α)	Keterangan
X1.1	0,000	0,05	Valid
X1.2	0,000	0,05	Valid
X1.3	0,000	0,05	Valid
X1.4	0,000	0,05	Valid
X1.5	0,000	0,05	Valid

(Sumber: Data primer yang diolah, 2025)

Berdasarkan hasil uji validitas variabel kepemimpinan tersebut menunjukkan bahwa setiap item kuesioner X1.1 sampai X1.5 diperoleh nilai signifikansi (p -value) $< 0,05$ maka semua item kuesioner

kepemimpinan dinyatakan valid.

Tabel 3. Uji Validitas Variabel Budaya Kerja

Item Pernyataan	ρ -value	Kriteria (α)	Keterangan
X2.1	0,000	0,05	Valid
X2.2	0,000	0,05	Valid
X2.3	0,000	0,05	Valid
X2.4	0,000	0,05	Valid
X2.5	0,000	0,05	Valid
X2.6	0,000	0,05	Valid
X2.7	0,000	0,05	Valid
X2.8	0,000	0,05	Valid

(Sumber: Data primer yang diolah, 2025)

Tabel diatas menunjukkan bahwa untuk item pernyataan X2.1 sampai dengan X2.8 diperoleh nilai signifikansi (ρ -value) = 0,000 < 0,05 maka semua item pernyataan variabel budaya kerja valid.

Tabel 4. Uji Validitas Variabel Disiplin Kerja

Item Pernyataan	ρ -value	Kriteria (α)	Keterangan
X3.1	0,000	0,05	Valid
X3.2	0,000	0,05	Valid
X3.3	0,000	0,05	Valid
X3.4	0,000	0,05	Valid
X3.5	0,000	0,05	Valid
X3.6	0,000	0,05	Valid
X3.7	0,000	0,05	Valid
X3.8	0,000	0,05	Valid

(Sumber: Data primer yang diolah, 2025)

Tabel diatas menunjukkan bahwa untuk item pernyataan X3.1 sampai dengan X3.8 diperoleh nilai signifikansi (ρ -value) = 0,000 < 0,05 maka semua item pernyataan variabel disiplin kerja valid.

Tabel 5. Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

Item Pernyataan	ρ -value	Kriteria (α)	Keterangan
Y.1	0,000	0,05	Valid
Y.2	0,000	0,05	Valid
Y.3	0,000	0,05	Valid
Y.4	0,000	0,05	Valid
Y.5	0,000	0,05	Valid
Y.6	0,000	0,05	Valid

Y.7	0,000	0,05	Valid
Y.8	0,000	0,05	Valid
Y.9	0,000	0,05	Valid

(Sumber: Data primer yang diolah, 2025)

Tabel diatas menunjukkan bahwa untuk item pernyataan Y.1 sampai dengan Y.8 diperoleh nilai signifikansi (p -value) = $0,000 < 0,05$ maka semua item pernyataan variabel kinerja pegawai valid.

Tabel 6. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>cronbach's alpha</i>	Kriteria uji	keterangan
kepemimpinan	0,899	0,60	Reliabel
Budaya kerja	0,911	0,60	Reliabel
Disiplin Kerja	0,961	0,60	Reliabel
Kinerja pegawai	0,939	0,60	Reliabel

(Sumber: Data primer yang diolah, 2025)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa cronbach's alpha kuesioner variabel kepemimpinan (X_1) = $0,899 > 0,60$, variabel budaya kerja (X_2) = $0,911 > 0,60$, variabel disiplin kerja (X_3) = $0,792 > 0,60$, dan variabel kinerja pegawai (Y) = $0,939 > 0,60$ sehingga dikatakan reliabel, yang berarti bahwa alat ukur atau kuesioner yang digunakan sudah stabil, konsisten dan lolos uji reliabilitas.

Uji Asumsi Klasik

Tabel 7. Uji Multikolinieritas

		Coefficients ^a				Collinearity Statistics		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.		
Model		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.795	3.764		2.336	.023		
	Kepemimpinan	1.398	.214	.737	6.544	.000	.573	1.745
	Budaya Kerja	-.054	.115	-.070	-.467	.642	.323	3.095
	Disiplin Kerja	.034	.076	.059	.454	.651	.430	2.323

a. Dependent Variabel: Kinerja Pegawai

(Sumber: Data primer yang diolah, 2025)

Hasil menunjukan nilai tolerance variabel X_1 (kepemimpinan) = $0,573$, X_2 (budaya kerja) = $0,323$ dan X_3 (disiplin kerja) = $0,430 > 0,10$ dan nilai VIF variabel X_1 (kepemimpinan) = $1,745$, X_2 (budaya kerja) = $3,095$ dan X_3 (disiplin kerja) = $2,323 < 10$. Hal ini menunjukkan tidak terjadi multikolinieritas atau model regresi tersebut lolos uji multikolinieritas.

Tabel 8. Uji Autokorelasi

Runs Test	
	Unstandardized Residual
Test Value ^a	.94064
Cases < Test Value	35
Cases >= Test Value	35
Total Cases	70
Number of Runs	32
Z	-.963
Asymp. Sig. (2-tailed)	.335

a. Median

(Sumber: Data primer yang diolah, 2025)

Hasil nilai signifikansi (p-value) Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,335 > 0,05 (hal ini berarti tidak terjadi autokorelasi (lolos uji autokorelasi)).

Tabel 9. Uji Heteroskedastisitas

Model	Coefficients^a				
	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>		
	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1 (Constant)	3.390	2.454		1.382	.172
Kepemimpinan	-.115	.139	-.134	-.828	.410
Budaya Kerja	.057	.075	.164	.765	.447
Disiplin Kerja	-.005	.049	-.020	-.106	.916

a. Dependent Variabel: ABS_RES

(Sumber: Data primer yang diolah, 2025)

Hasil menunjukkan p-value (signifikansi) dari variabel variabel X1 (kepemimpinan) = 0,410, X2 (budaya kerja) = 0,447 dan X3 (disiplin kerja) = 0,916 > 0,05, ini berarti tidak terjadi Heteroskedastisitas (lolos uji heteroskedastisitas).

Tabel 10. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	
	Unstandardized Residual
N	40
Normal Parameters ^{a,b}	
Mean	.0000000
Std. Deviation	3.23434722
Most Extreme Differences	
Absolute	.077
Positive	.077
Negative	-.062
Test Statistic	.077
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

(Sumber: Data primer yang diolah, 2025)

Hasil uji normalitas menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogorov Smirnov (K-S) menunjukkan p-value Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,200 > 0,05 artinya bahwa residual berdistribusi normal (lolos uji normalitas).

Uji Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 11. Uji Analisis Regresi Linier Berganda

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.795	3.764		2.336	.023
	Kepemimpinan	1.398	.214	.737	6.544	.000
	Budaya Kerja	-.054	.115	-.070	-.467	.642
	Disiplin Kerja	.034	.076	.059	.454	.651

a. Dependent Variabel: KINERJA PEGAWAI

(Sumber: Data primer yang diolah, 2025)

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh model persamaan $Y = 8,795 + 1,398 X_1 - 0,054 X_2 + 0,034 X_3 + e$, di mana nilai konstanta sebesar 8,795 mengindikasikan bahwa apabila variabel kepemimpinan (X_1), budaya kerja (X_2), dan disiplin kerja (X_3) diasumsikan konstan, maka kinerja pegawai (Y) tetap bernilai positif. Koefisien regresi pada variabel kepemimpinan (b_1) sebesar 1,398 menunjukkan adanya pengaruh positif, yang berarti setiap peningkatan kualitas kepemimpinan akan diikuti oleh peningkatan kinerja pegawai dengan asumsi variabel lainnya tetap. Sebaliknya, variabel budaya kerja (b_2) memiliki koefisien negatif sebesar -0,054, yang mengisyaratkan bahwa peningkatan budaya kerja dalam model ini justru diikuti oleh penurunan kinerja pegawai saat variabel lain konstan. Sementara itu, variabel disiplin kerja (b_3) memberikan kontribusi positif sebesar 0,034, yang bermakna bahwa penguatan disiplin kerja berkorelasi dengan peningkatan kinerja pegawai di bawah asumsi ceteris paribus. Secara keseluruhan, interpretasi ini menggambarkan arah serta besaran kontribusi masing-masing variabel independen terhadap produktivitas kerja di lingkungan organisasi tersebut.

Uji t

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara parsial (uji t), ditemukan bahwa variabel kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dengan perolehan nilai p-value sebesar 0,000. Karena nilai tersebut lebih kecil dari ambang batas 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka hipotesis pertama (H_1) yang menyatakan adanya pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor PDAM Tirta Moedal Semarang dinyatakan terbukti secara empiris. Sebaliknya, variabel budaya kerja (X_2) dan disiplin kerja (X_3) menunjukkan hasil yang tidak signifikan, dengan nilai p-value masing-masing sebesar 0,642 dan 0,651 ($p > 0,05$). Dengan demikian, H_0 diterima untuk kedua variabel tersebut, yang berarti hipotesis kedua (H_2) dan hipotesis ketiga (H_3) mengenai pengaruh signifikan budaya kerja serta disiplin

kerja terhadap kinerja pegawai tidak terbukti kebenarannya dalam penelitian ini. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan merupakan faktor dominan yang memengaruhi produktivitas kerja dibandingkan aspek budaya dan disiplin kerja pada instansi tersebut.

Tabel 12. Uji t

		Unstandardized Coefficients ^a		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	8.795	3.764		2.336	.023
	Kepemimpinan	1.398	.214	.737	6.544	.000
	Budaya Kerja	-.054	.115	-.070	-.467	.642
	Disiplin Kerja	.034	.076	.059	.454	.651

a. Dependent Variabel: KINERJAJEPAWAI

(Sumber: Data primer yang diolah, 2025)

Uji F (Uji Ketepatan Model)

Tabel 13. Uji F (Uji Ketepatan Model)

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	763.952	3	254.651	23.850	.000 ^b
	Residual	704.691	66	10.677		
	Total	1468.643	69			

a. Dependent Variabel: Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Budaya Kerja

(Sumber: Data primer yang diolah, 2025)

Hasil perhitungan tabel ANOVA menunjukkan bahwa model regresi ini memiliki nilai F hitung 23,850 dengan nilai signifikansi (p-value) sebesar $0,000 < 0,05$. Maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya model tepat digunakan dalam memprediksi pengaruh variabel bebas yaitu X_1 (kepemimpinan), X_2 (budaya kerja) dan X_3 (disiplin kerja) terhadap variabel terikat kinerja pegawai (Y).

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 14. Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	
1	.721 ^a	.520	.498	3.26759	

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Budaya Kerja

b. Dependent Variabel: Kinerja Pegawai

(Sumber: Data primer yang diolah, 2025)

Hasil menunjukkan bahwa koefisien determinasi (adjusted R²) untuk model ini adalah sebesar 0,498, artinya besarnya sumbangan pengaruh independen X₁ (kepemimpinan), X₂ (budaya kerja) dan X₃ (disiplin kerja) terhadap Y (kinerja pegawai) sebesar 49,8 %. Sisanya (100% - 49,8 %) = 50,2 % diterangkan oleh variabel lain diluar model misalnya motivasi kerja, lingkungan kerja dan lain sebagainya.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Kantor PDAM Tirta Moedal Semarang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai di kantor PDAM Tirta Moedal Semarang. Hasil ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Tambunan (2023) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Semakin mampu pimpinan dalam meningkatkan ketaatan pegawai terhadap jobdesk yang diberikan maka semakin meningkat kinerja pegawai terutama dalam bekerjasama antar sesama pegawai di kantor PDAM Tirta Moedal Semarang. Pimpinan Perusahaan juga harus dapat bersikap tegas terhadap pegawai yang ada di Perusahaan agar kinerja pegawai dapat terus berkembang lebih baik.

Pengaruh Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor PDAM Tirta Moedal Semarang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh budaya kerja terhadap kinerja pegawai di kantor PDAM Tirta Moedal Semarang secara statistik tidak signifikan. Hasil ini didukung oleh penelitian Mukson, Hairudinor, dan Setio Utomo (2020) yang menyatakan bahwa budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor PDAM Muara Teweh dan penelitian Ahir Biongan (2023) yang menyatakan budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Kabupaten Gorontalo. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin kuat atau semakin lemah budaya kerja pegawai tidak berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai di kantor PDAM Tirta Moedal Semarang. Walaupun secara statistik variabel budaya kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor PDAM Tirta Moedal Semarang, pimpinan tetap harus memperhatikan variabel budaya kerja tersebut terutama dalam menumbuhkan sikap saling menghargai antar sesama pegawai.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Kantor PDAM Tirta Moedal Semarang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai di kantor PDAM Tirta Moedal Semarang secara statistik tidak signifikan. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Muna dan Isnowati (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT LKM Demak Sejahtera dan penelitian Anggi Maharani, Hasrudi Tanjung, dan Fajar Pasaribu (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Deli Serdang. Hal tersebut dapat diartikan bahwa semakin kuat atau semakin lemah disiplin kerja pegawai tidak berpengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja pegawai di kantor PDAM Tirta Moedal Semarang. Walaupun secara statistik variabel disiplin kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor PDAM Tirta Moedal Semarang, pimpinan perusahaan tetap harus memperhatikan variabel disiplin kerja tersebut terutama dalam mendisiplinkan pegawai dalam meninggalkan pekerjaan untuk pulang sesuai dengan jam yang telah ditetapkan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pola kepemimpinan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di kantor PDAM Tirta Moedal Semarang.
2. Budaya kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa bagaimanapun budaya kerja yang berlaku maka kinerja pegawai di kantor PDAM Tirta Moedal Semarang akan tetap meningkat.
3. Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa bagaimanapun disiplin kerja yang berlaku maka kinerja pegawai di kantor PDAM Tirta Moedal Semarang akan tetap meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. 2018. Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator. Pekanbaru : Zanafa Publishing.
- Andayani, M. 2020. Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prima Indojaya Mandiri Kabupaten Lahat. MOTIVASI: Jurnal Manajemen Dan Bisnis.
- Beni, A. S. 2014. Kepemimpinan. CV Pustaka Setia.
- Biongan, A. (2023). Budaya Kerja, Pengalaman, Lingkungan Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Gorontalo. Journal Governance and Politics (JGP), 3(1), 140-156.
- Cahya, R., & Almashari, A. K. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris di bagian Keuangan Kantor PDAM Se-Eks Karesidenan Surakarta) (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Depita, P. S., & Soegoto, H. 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. Majalah Ilmiah UNKOM, 16, 2.
- ELIYUDIN, E. (2023). PENGARUH DISIPLIN KERJA, GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BHIMA PERFORMA INDONESIA (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS ISLAM LAMONGAN).
- Ghozali, I. 2018. Aplikai AnalisisMultivariate Dengan Program IBM SPSS 25 (Edisi 9). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasanah, I., & Jamil, S. H. 2022. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Java In Coffee & Resto Sumenep. Journal Of Islamic Economics, 1.
- Hasibuan, M. S. P. 2017. Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi). Bumi Aksara.
- Jadi, L., Kusumawati, Y. T., & Saputra, P. H. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Pdam Tirta Kencana Kota Samarinda. Balance: Jurnal Akuntansi dan Manajemen, 4(2), 687-699
- Juwita, N. I., Setianingsih, W. E., & Rusdiyanto, R. 2023. Pengaruh Motivasi, Pengalaman, Dan Disiplin

- Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Pt. Nor Coffee Indonesia. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 2(2), 155.
- Kasmir. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan praktik) (Edisi ke 5)*. Rajagrafindo Persada (Rajawali Pers).
- Maharani, A., Tanjung, H., & Pasaribu, F. (2022). Pengaruh kemampuan kerja, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai badan pendapatan daerah Kabupaten Deli Serdang. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 5(1), 30-41
- Mangkunegara, A. A. A. P. 2017. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegaran, 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. 2017. *Human resource management (15th ed.)*. Thomson/South-Western.
- Mukson, M., Hairudinor, H., & Utomo, S. (2020). Pengaruh Kemampuan, Motivasi Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Muara Teweh. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 8(2), 1-12.
- Muna, N., & Isnowati, S. (2022). Pengaruh disiplin kerja, motivasi kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (Studi Pada PT LKM Demak Sejahtera). *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 5(2), 1119-1130.
- Munandar, A., & Astuti, W. (2025). PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA FISIK TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT VICTORY CHINGLUH INDONESIA. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(8), 14694-14699
- Pinder, C. C. 2015. *Work motivation in organizational behavior (Second edition)*. Psychology Press.
- Siagian, S. P. 2014. *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi aksara.
- Simamora, B. 2015. *Panduan riset perilaku konsumen*. Gramedia Pustaka Utama.
- Sudarmayanti. 2017. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. CV. Mandar Maju.
- Sugiyono & Susanto. 2020. *Cara Mudah Belajar SPSS & Lisrel*. CV. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. 2015. *Penelitian Sumber Daya Manusia*. PT BUKU SERU.
- Sutrisno, E. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Suwatno, H., & Priansa, D. J. 2018. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis (cet. 6)*. Bandung: Alfabet
- Tambunan, D. (2019). PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA PDAM TIRTANADI PROVINSI SUMATERA UTARA CABANG: Debora Tambunan. *Jurnal Ilmiah Abdi Ilmu*, 12(2), 41-50.
- Yuliantika, D., Pratiwi, A. R., & Ulya, W. (2023). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Purbalingga. *DFAME Digital Financial Accounting Management Economics Journal*, 1(1), 31-38.