

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PDAM Delta Tirta Sidoarjo

Oleh:

Dita Cahya Anggraini

Dr. Hasan Ubaidillah, S.E., M.M

Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis, Hukum, dan Ilmu Sosial

Universitas Muhammadiyah Sidoarjo

Juni, 2026



Pendahuluan

Fenomena

1. Upah Kurang Sesuai Beban Kerja

Sebagian pegawai merasa gaji yang diterima belum sebanding dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan. Kondisi ini menurunkan semangat kerja dan berdampak pada penurunan kinerja pegawai.

2. Konflik Antarpegawai

Perbedaan pendapat dan argumen antarpegawai menimbulkan konflik yang menghambat kerja sama. Konflik yang tidak dikelola dengan baik berdampak pada penurunan produktivitas dan kinerja pegawai.

3. Kurangnya Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja yang belum memadai menyebabkan pegawai tidak dapat bekerja secara optimal. Kondisi ini berdampak pada rendahnya efektivitas dan produktivitas kerja.

4. Minimnya Apresiasi dari Atasan

Sebagian pegawai merasa kurang mendapatkan penghargaan atas hasil kerja yang telah dicapai. Kurangnya apresiasi menimbulkan rasa kurang nyaman dalam bekerja dan menurunkan motivasi kerja pegawai.

5. Rendahnya Motivasi Kerja

Kurangnya dorongan dari dalam diri pegawai untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif menyebabkan pencapaian tujuan organisasi menjadi kurang optimal serta berdampak pada penurunan kinerja.

Pendahuluan

Research Gap

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan studi lain menunjukkan jika kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian lain yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian lain yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pertanyaan Penelitian (Rumusan Masalah)

Rumusan Masalah:

1. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Di PDAM Delta Tirta Sidoarjo?
2. Apakah Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Di PDAM Delta Tirta Sidoarjo?
3. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai Di PDAM Delta Tirta Sidoarjo?

Kategori SDGS:

Sesuai dengan kategori SDGS 6 yang bertujuan untuk memastikan ketersediaan dan pengelolaan air dan sanitasi yang berkelanjutan bagi semua. Kategori SDGS 6 tidak hanya fokus pada air minum, sanitasi, dan kebersihan (WASH), tetapi juga pada kualitas serta keberlanjutan sumber daya air secara global.

Literatur Review

Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Indikator:

1. Kharisma
2. Motivasi Inspiratif
3. Perhatian Yang Individual
4. Stimulasi Intelektual
5. Mengutamakan Kepentingan Bersama

Disiplin Kerja (X2)

Indikator:

1. Kehadiran
2. Prosedur Kerja
3. Taat Pada Pimpinan
4. Kesadaran Menjalankan Tugas Kerja
5. Pertanggungjawaban

Motivasi Kerja (X3)

Indikator:

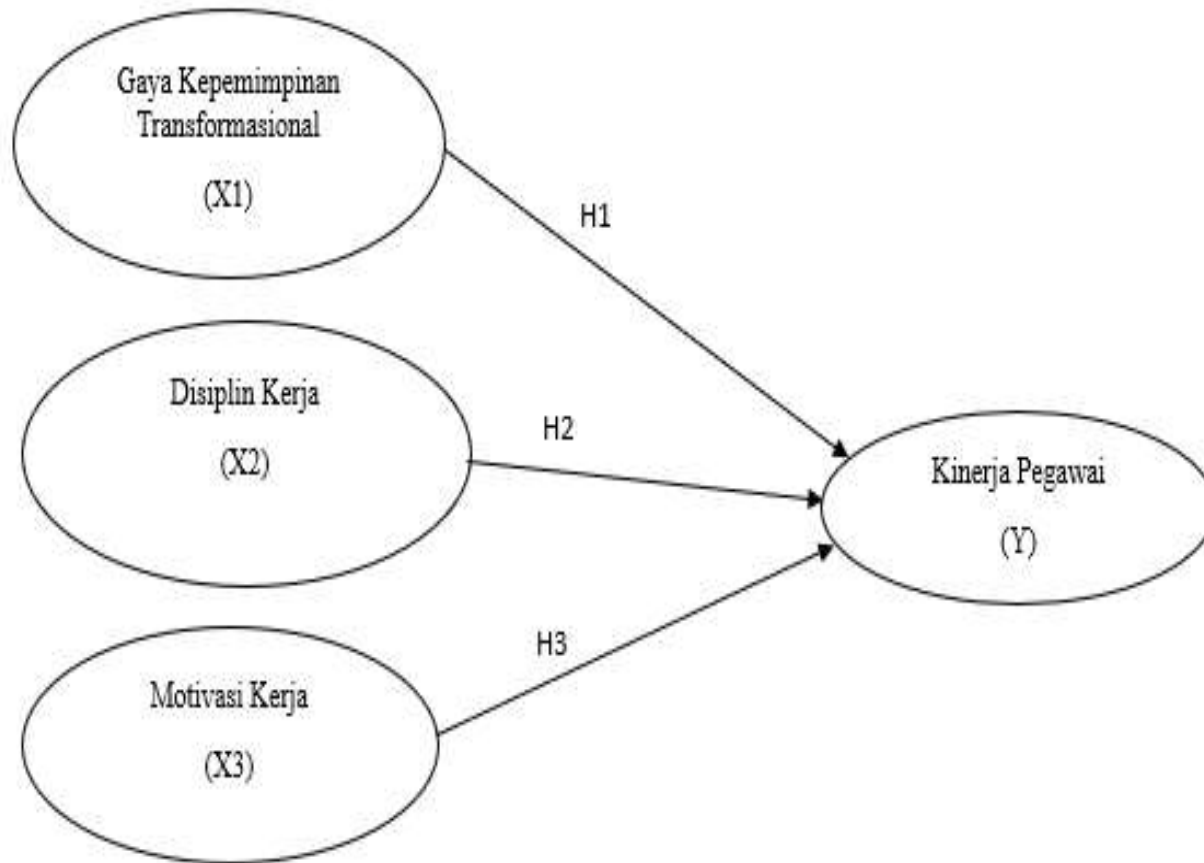
1. Kebutuhan Fisik
2. Kebutuhan Rasa Aman
3. Kebutuhan Sosial
4. Kebutuhan Akan Penghargaan
5. Kebutuhan Akan Dorongan Untuk Mencapai Tujuan

Kinerja Pegawai (Y)

Indikator:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Ketepatan Waktu
4. Efektifitas
5. Kemandirian

Kerangka Konseptual



Hipotesis:

- H1: Gaya Kepemimpinan Transformatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- H2: Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- H3: Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Metode

- **Jenis Penelitian:** Metode penelitian kuantitatif
- **Populasi:** Seluruh pegawai PDAM Delta Tirta Sidoarjo yang berjumlah 64 orang.
- **Teknik Pengambilan Sampel:** Peneliti memilih sampel menggunakan teknik sampling jenuh karena jumlah populasi yang relatif kecil. Maka sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini sebanyak 64 orang.
- **Sumber Data:** Data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner dan data sekunder yang diperoleh dari buku, artikel, jurnal.
- **Teknik Pengumpulan Data:** Penyebaran kuesioner online melalui *google form* kepada 64 responden yang dinilai menggunakan 5 skala likert.
- **Teknik Analisis Data:** *Structural Equation Model* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan software SmartPLS versi 3.0 meliputi uji pengukuran (*Outer Model*) dan uji struktural (*Inner Model*)
- **Uji Pengukuran (Outer Model):** *Convergent validity*, *Discriminant validity*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability*, *Cronbach's Alpha*.
- **Uji Struktural (Inner Model):** *R – Square*, *Path Coefficients*, *Uji hipotesis*.

Hasil (Karakteristik Responden)

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Keterangan	Jumlah	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	51	79,7
	Perempuan	13	20,3
	Total	64	100
Usia	26-35	21	32,8
	36-45	17	26,6
	46-55	26	40,6
	Total	64	100
Pendidikan	SMA/SMK	30	46,9
	Sederajat		
	Sarjana	34	53,1
	Total	64	100
Lama Bekerja	1-10	30	46,9
	11-20	13	20,3
	21-30	21	32,8
	Total	64	100

Sumber: Data diolah (2026)

Analisis Statistik: Pengujian *Outer Model*

Tabel 2. *Outer Loading*

	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	Disiplin Kerja (X2)	Motivasi Kerja (X3)	Kinerja Pegawai (Y)
X1.1	0.928			
X1.2	0.935			
X1.3	0.896			
X1.4	0.922			
X1.5	0.898			
X2.1		0.917		
X2.2		0.896		
X2.3		0.907		
X2.4		0.897		
X2.5		0.921		
X3.1			0.899	
X3.2			0.933	
X3.3			0.914	
X3.4			0.892	
X3.5			0.913	
Y.1				0.921
Y.2				0.921
Y.3				0.940
Y.4				0.936
Y.5				0.919

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.0 (2026)

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa setiap indikator pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai memiliki nilai outer loading di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan telah memenuhi kriteria convergent validity sehingga layak digunakan dan dianalisis lebih lanjut dalam penelitian.

Convergent Validity (AVE)

Tabel 3. Hasil Uji Convergent Validity

<i>Average Variance Extraced (AVE)</i>	
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.839
Disiplin Kerja (X2)	0.824
Motivasi Kerja (X3)	0.829
Kinerja Pegawai (Y)	0.860

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.0 (2026)

Convergent validity juga dapat ditentukan melalui nilai Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE dinyatakan memenuhi kriteria apabila memiliki nilai lebih besar dari 0,50. Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa nilai AVE pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,839, Disiplin Kerja sebesar 0,824, Motivasi Kerja sebesar 0,829, dan Kinerja Pegawai sebesar 0,860. Seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator pada penelitian ini telah memenuhi kriteria convergent validity. Dengan demikian, nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE) dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian.

Uji Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Tabel 5. Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.952	0.954	0.963
Disiplin Kerja (X2)	0.946	0.947	0.959
Motivasi Kerja (X3)	0.948	0.960	0.960
Kinerja Pegawai (Y)	0.959	0.959	0.968

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.0 (2026)

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur nilai composite reliability dan Cronbach's alpha pada setiap indikator variabel atau konstruk. Pengujian ini bertujuan untuk membuktikan bahwa suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Cronbach's alpha dan composite reliability lebih besar dari 0,70. Berdasarkan Tabel 5, diketahui bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai memiliki nilai Cronbach's alpha dan composite reliability di atas 0,70. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki konstruk laten yang reliabel.

Pengujian *Inner Model*

Tabel 6. *R Square*

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Kinerja Pegawai (Y)	0.908	0.903

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.0 (2026)

Berdasarkan pada tabel di atas menunjukkan nilai R Square dan R Square Adjusted yang digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Nilai R Square pada variabel Kinerja Pegawai (Y) sebesar 0,908 dan nilai R Square Adjusted sebesar 0,903. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja mampu menjelaskan variabel Kinerja Pegawai sebesar 90,8%, sedangkan sisanya sebesar 9,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini. Dengan demikian, nilai R Square tersebut termasuk dalam kategori kuat karena memiliki nilai lebih besar dari 0,67.

Uji Hipotesis

Tabel 7. Path Coefficients

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	Hasil	Hipotesis
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.408	0.407	0.121	3.382	0.001	Positif Signifikan	Diterima
Disiplin Kerja (X2) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.315	0.311	0.135	2.331	0.020	Positif Signifikan	Diterima
Motivasi Kerja (X3) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.282	0.288	0.073	3.869	0.000	Positif Signifikan	Diterima

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.0 (2026)

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki koefisien sebesar 0,408 dengan nilai T-statistic lebih besar dari 1,96 serta nilai P-values sebesar 0,001 ($< 0,05$). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sehingga hipotesis H1 dinyatakan diterima. Selain itu, variabel ini merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi Kinerja Pegawai karena memiliki nilai koefisien terbesar dibandingkan variabel independen lainnya.

Selanjutnya, variabel Disiplin Kerja (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) memiliki koefisien sebesar 0,315 dengan nilai T-statistic yang juga lebih besar dari 1,96 serta P-values sebesar 0,020 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sehingga hipotesis H2 dinyatakan diterima. Kemudian, variabel Motivasi Kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y) menunjukkan koefisien sebesar 0,282 dengan nilai T-statistic lebih besar dari 1,96 serta P-values sebesar 0,000 ($< 0,05$). Dengan demikian, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, sehingga hipotesis H3 juga dinyatakan diterima.

Pembahasan

- ***Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai***

Berdasarkan hasil analisis membuktikan jika Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan jika semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan pimpinan di PDAM Delta Tirta Sidoarjo, maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan motivasi, arahan, inspirasi, serta perhatian kepada pegawai dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga pegawai lebih semangat dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawabnya. Selain itu, pemimpin yang mampu menjadi teladan bagi pegawai dapat meningkatkan loyalitas dan semangat kerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional juga menjadi variabel yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Pegawai dibandingkan variabel lainnya. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pegawai dalam meningkatkan kualitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan tanggung jawab kerja sangat dipengaruhi oleh bagaimana pimpinan mampu mengarahkan, membimbing, dan memotivasi pegawai dalam bekerja.

- ***Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai***

Berdasarkan hasil analisis membuktikan jika Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi disiplin kerja pegawai di PDAM Delta Tirta Sidoarjo, maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai. Pegawai yang taat pada aturan perusahaan, hadir tepat waktu, memakai waktu kerja secara efektif, dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan akan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai target organisasi. Dengan adanya disiplin kerja yang tinggi, maka proses kerja dapat berjalan lebih tertib, efektif, dan efisien.

Pembahasan

- ***Motivasi Kerja* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis membuktikan jika Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai PDAM Delta Tirta Sidoarjo, maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai. Pegawai yang mempunyai motivasi kerja tinggi akan lebih antusias dalam bekerja, mempunyai inisiatif dan kreativitas, dan bertanggung jawab saat menyelesaikan tugasnya. Selain itu, motivasi kerja juga mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal demi mencapai tujuan organisasi maupun tujuan pribadi.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai di PDAM Delta Tirta Sidoarjo. Variabel yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Pegawai adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan, disiplin, dan motivasi kerja pegawai, maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Referensi

- [1] Audrey Ajeng Fristya, “Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan,” *J. Ilmu dan Ris. Manaj.*, vol. 13, no. 2461–0593, pp. 13–14, 2024.
- [2] wellen Sadipun and Juru, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan pada KSP Kopdit Obor Mās Maumere Imanuel Wellem Universitas Nusa Nipa,” *J. Progr. Study Manaj.*, vol. 10, no. 1, pp. 1–10, 2023.
- [3] A. Fauzan, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi,” vol. 6, no. 1, pp. 517–534, 2023.
- [4] P. Motivasi, K. Transformasional, D. A. N. Kepuasan, K. Terhadap, and K. Pegawai, “Pengaruh motivasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai bpdashl citarum-ciliwung,” vol. 9, no. 1, pp. 318–329, 2023.
- [5] R. H. Gaurifa and M. P. Manajemen, “Pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di uptd puskesmas luahagundre maniamolo kabupaten nias selatan,” vol. 7, no. 2, pp. 228–240, 2024.
- [6] M. E. Syahputra, S. Bahri, and M. F. Rambe, “Pengaruh Kepemimpinan , Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Tarukim Labura,” vol. 13, no. 1, 2020.
- [7] H. Z. Fahmi and D. Wardani, “Pengaruh Disiplin Kerja , Motivasi Kerja , dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus pada PT . XYZ,” vol. 8114.
- [8] U. N. Padang, “Pentingnya Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan,” vol. 17, no. 2, pp. 478–488, 2024.
- [9] J. L. Keuangan, B. Islam, P. K. Makassar, P. Motivasi, and K. Pegawai, “Asy-Syarikah Asy-Syarikah,” vol. 4, no. 1, pp. 1–20, 2022.
- [10] O. L. Ningsih, H. Zaki, and W. L. Hardilawati, “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Dyan Graha Pekanbaru,” vol. 2, no. 1, pp. 52–63, 2022.

