

# The Influence of Transformational Leadership Style, Work Discipline, and Work Motivation on Employee Performance at PDAM Delta Tirta Sidoarjo

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

Dita Cahya Anggraini<sup>1)</sup>, Hasan Ubaidillah<sup>2)</sup>, Sumartik<sup>3)</sup>, Vera Firdaus<sup>4)</sup>

<sup>1)</sup> Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>2)</sup> Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>3)</sup> Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

<sup>4)</sup> Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

\*Email Penulis Korespondensi: [ubaid@umsida.ac.id](mailto:ubaid@umsida.ac.id)

**Abstract.** *This study aims to determine the effect of Transformational Leadership Style, Work Discipline, and Work Motivation on Employee Performance at PDAM Delta Tirta Sidoarjo. This research uses a quantitative method. The sampling technique employed is saturated sampling, with a total of 64 respondents consisting of employee of PDAM Delta Tirta Sidoarjo. Data were collected through questionnaires distributed to respondents. The data analysis technique used is Partial Least Square (PLS) using SmartPLS version 3.0. Structural Equation Modeling (SEM) based on a variance-based or component-based approach was applied in this study. The results show that Transformational Leadership Style has a positive and significant effect on Employee Performance with a coefficient value of 0.408 and is the most influential variable. Work Discipline has a positive and significant effect on Employee Performance with a coefficient value of 0.315. Work Motivation also has a positive and significant effect on Employee Performance with a coefficient value of 0.282. Based on the findings, it can be concluded that the better the implementation of Transformational Leadership Style, Work Discipline, and Work Motivation, the higher the Employee Performance at PDAM Delta Tirta Sidoarjo.*

**Keywords** – Transformational Leadership Style; Work Discipline; Work Motivation; Employee Performance

**Abstrak.** *Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai di PDAM Delta Tirta Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh dengan sebanyak 64 responden yang merupakan pegawai PDAM Delta Tirta Sidoarjo. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS versi 3.0. Structural Equation Modeling (SEM) digunakan sebagai pendekatan berbasis varians (variance-based SEM). Hasil studi memperlihatkan jika Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan pada Kinerja Pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,408 dan merupakan variabel yang dominan. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,315. Motivasi Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,282. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa semakin baik penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, dan Motivasi Kerja, maka semakin meningkat pula Kinerja Pegawai di PDAM Delta Tirta Sidoarjo.*

**Kata Kunci** – Gaya Kepemimpinan Transformasional; Disiplin Kerja; Motivasi Kerja; Kinerja Pegawai

## I. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pemecahan berbagai masalah dalam lingkup karyawan, pekerja-pekerja, manajer, dan pekerja lainnya untuk dapat mendukung kegiatan sumber daya manusia, organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu, manajer harus memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya [1]. Sumber daya manusia memiliki peran penting bagi perusahaan atau organisasi, karena sumber daya manusia merupakan kombinasi antara tenaga, fisik, ide, bakat, pengetahuan, kreatifitas, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk

menggerakkan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan terpenting dari setiap kegiatan manusia. Yang berarti perusahaan tidak akan berfungsi dengan baik tanpa sumber daya manusia (SDM). Maka dari itu keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai atau karyawannya [2].

Namun, berdasarkan fenomena yang ditemukan di lapangan, terdapat beberapa permasalahan yang berkaitan dengan fenomena kinerja pegawai di PDAM Delta Tirta Sidoarjo. Pertama, penurunan kinerja pegawai terjadi karena para pegawai tidak bekerja dengan semangat penuh karena merasa gajinya tidak cukup atau terlalu rendah. Ini sering terjadi di perusahaan karena perusahaan tidak memperhatikan apakah penghasilan karyawan sesuai dengan tingkat kerja yang mereka lakukan. Oleh karena itu pemerintah sendiri menentukan besar upah pegawai melalui UMR. Sehingga lebih baik perusahaan selalu mengacu pada besaran upah minimum tersebut agar karyawan mendapatkan gaji sesuai dengan tugasnya dan standar yang berlaku di wilayahnya. Kedua, perbedaan pendapat dan argumen dapat menyebabkan dua orang pegawai menjadi tidak sependapat satu sama lain. Akhirnya, salah satu pihak tidak meningkatkan kinerjanya karena terdampak oleh rasa marah dan kurang semangat dalam menghadapi orang yang memiliki perbedaan pemahaman. Ini sering terjadi di sebuah perusahaan, di mana perdebatan awalnya mungkin hanya sepele, namun akhirnya berujung pada penurunan kinerja yang berpotensi merugikan posisi dan produktivitas perusahaan. Selain itu, beberapa perusahaan tidak menyediakan fasilitas yang memadai bagi karyawan mereka. Sehingga pegawai bekerja asal-asalan dan tidak maksimal. Ketiga, banyak pegawai tidak menerima penghargaan dan diabaikan oleh atasan mereka. Hal ini menyebabkan karyawan merasa tidak nyaman saat melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, perusahaan harus memahami hal tersebut karena tidak hanya kinerja atasan yang dinilai, tetapi kinerja karyawan juga perlu diperhatikan. Supaya tercapai keseimbangan dan performa yang baik dari semua pihak dalam perusahaan tersebut. Keempat, menurunnya keberhasilan para pegawai juga terjadi karena kurangnya semangat bawaan dalam diri mereka sendiri untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Setiap perusahaan biasanya menghadapi berbagai tantangan di dalamnya yang bisa memengaruhi operasional dan kinerja pegawai. Ini juga terjadi pada Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Delta Tirta Sidoarjo, yang merupakan perusahaan daerah yang menyediakan air bersih bagi warga Kabupaten Sidoarjo. Sebagai lembaga pelayanan masyarakat, PDAM Delta Tirta Sidoarjo memiliki tanggung jawab besar untuk memberikan kualitas layanan air bersih yang baik dan memastikan pelanggan puas. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan memerlukan pegawai yang kompeten, produktif, dan berkinerja baik. Namun, masih ada beberapa masalah yang bisa memengaruhi kinerja pegawai di PDAM Delta Tirta Sidoarjo.

Masalah yang ditemukan di PDAM Delta Tirta Sidoarjo salah satunya berkaitan dengan disiplin kerja. Disiplin yang ada di PDAM seperti beberapa pegawai yang datang tidak tepat waktu ketika berangkat kerja atau sampai di tempat kerja lebih dari yang telah ditetapkan, serta selalu mengakhiri pekerjaan terlalu awal yang disebabkan karena kemalasan ataupun kurang bertanggung jawabnya pegawai terhadap pekerjaannya dan masih banyak pegawai yang bekerja sambil memainkan handphone sehingga mengakibatkan bekerja dengan tidak fokus. Pemimpin yang kurang tegas dalam memimpin perusahaan juga dapat mempengaruhi disiplin kerja pegawainya. Serta dalam memberikan tugas, perusahaan harus memperhatikan kemampuan pegawainya apakah mereka sanggup untuk diberikan tugas tersebut atau tidak. Tugas yang melebihi batas kemampuan pegawai dapat menurunkan rasa minat dan rasa percaya diri mereka sehingga secara tidak langsung bisa mempengaruhi disiplin kerja. Selain disiplin kerja, permasalahan lain yang dihadapi PDAM Delta Tirta Sidoarjo adalah rendahnya motivasi kerja pegawai. Individu yang memiliki motivasi rendah yaitu merasa bahwa pekerjaan itu tidak menarik dan membosankan dan memilih bermain games, menonton film, bercanda, mengobrol pada saat jam kerja. Kinerjanya rendah karena tidak puas, motivasi rendah, komitmen organisasi rendah, dan selalu menunggu perintah atasan. Seseorang yang mempunyai motivasi kerja rendah akan bermalas-malasan dan tidak bersemangat dalam bekerja.

Pada penelitian ini mengambil objek PDAM Delta Tirta Sidoarjo. Perusahaan Umum Daerah (Perumda) "Delta Tirta" Sidoarjo adalah suatu institusi yang dimiliki oleh pemerintah daerah Sidoarjo. Perumda ini berfokus pada pelayanan kepada publik, terutama dalam penyediaan air bersih bagi masyarakat. Tugas pokok Perumda adalah untuk memastikan bahwa kebutuhan air bersih masyarakat terpenuhi dengan baik, berkualitas, sehat, dan aman untuk penggunaan sehari-hari. Air bersih sangat penting bagi setiap individu, karena tanpa akses ke air yang bersih, orang akan menghadapi berbagai tantangan, baik dalam Kesehatan maupun dalam aspek sosial dan ekonomi [1]. Awal berdirinya Perumda Delta Tirta Sidoarjo berawal dari kebutuhan akan pelayanan air bersih di wilayah Kabupaten Sidoarjo sejak masa Hindia Belanda, yang pada saat itu dikelola oleh Waterleiding Bedrijven. Setelah Indonesia merdeka, pengelolaan tersebut dialihkan kepada Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Daerah Tingkat I Nomor 4 Tahun 1976, pada tanggal 10 Juli 1976 Pemerintah Kabupaten Sidoarjo secara resmi menerima penyerahan pelayanan air bersih dengan jumlah pelanggan awal sebanyak 1.904 unit. Layanan tersebut mencakup beberapa wilayah, antara lain Larangan, Candi, Candi Selatan, Porong, Gedangan, Waru, Buduran Selatan, Buduran Utara, Tanggulangin, Sepanjang, Kedurus, Driyorejo, Krian, Prambon, dan Watu Tulis.

Ada beberapa factor yang mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya Gaya kepemimpinan transformasional, Disiplin kerja, dan Motivasi kerja. Factor yang pertama yaitu Gaya Kepemimpinan

Transformasional. Dalam penelitian ini, faktor yang paling menentukan tingkat kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan transformasional. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinannya, di mana gaya kepemimpinan memiliki peranan yang sangat penting bagi organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang dapat mendorong bawahan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi serta memenuhi kebutuhan mereka pada tingkat yang lebih tinggi. Hal ini akan berdampak pada kinerja anggota tim, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan timbal balik antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja. Keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam memimpin serta kemampuan untuk berkomunikasi dengan anggota tim. Selain itu, pemimpin juga perlu memiliki sikap atau gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan situasi yang dapat mendorong atau mempengaruhi bawahannya untuk mengikuti perintah atau arahan, sehingga visi dan misi organisasi dapat tercapai [2]. Penelitian ini dilatar belakangi oleh research gap pada penelitian-penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai [3]. Sedangkan studi lain menunjukkan jika kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [4].

Factor yang kedua yaitu Disiplin Kerja. Disiplin kerja merupakan alat yang digunakan oleh suatu organisasi untuk berkomunikasi antar pegawai dengan pegawai lainnya, sehingga mereka bersedia mengubah perilaku dan meningkatkan kesadaran serta kesediaan seseorang untuk mematuhi semua peraturan yang berlaku di dalam perusahaan. Disiplin kerja mencerminkan sikap, tingkah laku, dan perbuatan pegawai yang sesuai dengan segala peraturan atau ketentuan organisasi. Jika disiplin berkaitan dengan peraturan jam kerja, maka pegawai akan datang dan pulang sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan. Jika disiplin kerja berhubungan dengan pelaksanaan pekerjaan, maka perilaku pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan prosedur, mekanisme kerja serta instruksi yang diberikan oleh atasan. Hilangnya disiplin kerja akan mempengaruhi efisiensi kerja dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Jika kedisiplinan tidak dapat ditegakkan, maka kemungkinan besar tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien [5]. Penelitian ini dilatar belakangi oleh research gap pada penelitian-penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai [6]. Sedangkan penelitian lain yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan [7].

Factor yang ketiga yaitu Motivasi Kerja. Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, karena manfaatnya tidak hanya berdampak pada perusahaan itu sendiri, tetapi juga dirasakan oleh pegawai. Motivasi mampu menghasilkan semangat dan rasa tanggung jawab yang tinggi dari setiap pegawai terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, motivasi membuat para pegawai merasa nyaman dan tidak memandang pekerjaan sebagai beban, karena tidak ada unsur keterpaksaan di dalamnya. Hal ini menciptakan kinerja yang baik bagi perusahaan, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada kemajuan perusahaan. Selain manfaat tersebut, motivasi juga terkait dengan berbagai hal penting lainnya, seperti kenaikan pangkat dan jabatan, gaji yang sesuai dengan kinerja yang dihasilkan, pujian dan penghargaan, serta tersedianya fasilitas yang lengkap dan memadai. Dengan demikian, motivasi dapat diartikan sebagai keadaan dan kekuatan yang mendorong pegawai untuk terfokus dalam mencapai tujuan organisasi di suatu perusahaan. Motivasi juga berhubungan dengan sikap dan mental yang kuat serta positif yang dimiliki oleh pegawai dalam menghadapi kondisi kerja, sehingga menjadi pendorong bagi mereka untuk memberikan kinerja optimal bagi perusahaan. Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai kesediaan untuk berupaya sebaik mungkin dalam mencapai tujuan organisasi, yang dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk memenuhi berbagai kebutuhan individu. Motivasi kerja juga berperan dalam memengaruhi kinerja. Motivasi kerja bisa dikatakan sebagai sebuah dorongan atau tahapan yang mendorong individu untuk mengarahkan perilakunya menuju upaya konkret seperti bertanggung jawab saat melaksanakan tugas, mencapai prestasi, mengembangkan diri, dan bertindak mandiri, bertujuan untuk mencapai target yang ditentukan. Memberikan motivasi kepada pegawai bertujuan untuk memajukan dan mencapai tujuan kesuksesan perusahaan. Tingkat motivasi kerja yang tinggi akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan lebih rajin, sementara motivasi yang rendah bisa menyebabkan kurangnya semangat, mudah menyerah, dan kesulitan saat melaksanakan tugas. Ada beragam tanda yang menunjukkan apakah pegawai sudah termotivasi atau belum, termasuk perilaku yang patuh atau melanggar aturan [8]. Penelitian ini dilatar belakangi oleh research gap pada penelitian-penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai [9]. Sedangkan penelitian lain yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [10].

### 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?

Menurut SDGS (Sustainable Development Goals) penelitian ini telah sesuai dan masuk ke dalam kategori indikator keenam pada SDGS yaitu sesuai dengan tujuan SDGS 6 yang bertujuan untuk memastikan ketersediaan dan pengelolaan air dan sanitasi yang berkelanjutan bagi semua. Air dan sanitasi sangat penting bagi kesehatan manusia dan planet ini. Tujuan SDGS 6 tidak hanya membahas isu-isu terkait air minum, sanitasi, dan kebersihan (WASH), tetapi juga kualitas dan keberlanjutan sumber daya air di seluruh dunia. Peningkatan kualitas air minum, sanitasi, dan kebersihan juga penting bagi kemajuan di bidang pembangunan lainnya, seperti gizi, pendidikan, kesehatan, dan kesetaraan gender.

## II. LITERATUR REVIEW

### Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)

Gaya kepemimpinan transformasional adalah konsep kepemimpinan yang bertujuan mengubah nilai-nilai yang dianut oleh para bawahan agar selaras dengan visi dan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi para bawahannya dengan upaya mentransformasikan nilai-nilai yang dianut oleh bawahan dengan dapat mengubah situasi, memiliki acuan nilai kebebasan, keadilan dan kesamaan untuk mendukung visi dan tujuan organisasi [11]. Grand Theory yang digunakan oleh peneliti adalah gaya kepemimpinan transformasional, yang didasarkan pada Teori Kepemimpinan dan Teori Perilaku Organisasi. Teori ini menegaskan pentingnya peran pemimpin dalam mempengaruhi perubahan pola pikir, sikap, nilai, dan motivasi bawahan melalui pembentukan nilai-nilai bersama serta visi kerja. Kepemimpinan transformasional diyakini dapat mendorong terwujudnya perubahan positif, meningkatkan semangat kerja karyawan, serta memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional adalah Gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi, menginspirasi, dan mengarahkan bawahan dengan mengubah nilai, sikap, dan perilaku mereka agar sesuai dengan visi dan tujuan organisasi. Hal ini bertujuan untuk mendorong terciptanya perubahan positif, peningkatan kinerja, serta tingkat komitmen kerja yang tinggi, berdasarkan prinsip-prinsip kebebasan, keadilan, dan kesetaraan.

Indikator Gaya kepemimpinan transformasional meliputi [12]:

1. **Kharisma** yaitu kemampuan pemimpin membangun kepercayaan, rasa hormat, serta menanamkan visi dan misi.
2. **Motivasi inspiratif** yaitu kemampuan pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan bersama.
3. **Perhatian yang individual** yaitu kemampuan pemimpin memberikan perhatian, bimbingan, dan pembinaan kepada setiap bawahan.
4. **Stimulasi intelektual** yaitu kemampuan pemimpin mendorong bawahan berpikir kreatif dan menyelesaikan masalah.
5. **Mengutamakan kepentingan bersama** yaitu kemampuan pemimpin mendahulukan kepentingan organisasi dan memperkuat kerja sama tim [13].

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Italiani (2013) yang dapat diketahui bahwa baik secara teori maupun empiris kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai [14]. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Bahri (2020) dan Mahadewi & Netra (2020), kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja karyawan [15]. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Prayudi, (2020) menunjukkan jika gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai [16]. Perbedaan hasil tersebut diduga disebabkan oleh perbedaan karakteristik organisasi, budaya kerja, serta objek penelitian sehingga efektivitas penerapan kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kinerja pegawai menjadi berbeda.

### Disiplin Kerja (X2)

Disiplin kerja adalah kemampuan seseorang untuk bekerja secara teratur, tekun, dan konsisten, serta mengikuti aturan yang berlaku tanpa melanggarnya. Disiplin kerja merupakan sarana yang digunakan oleh pemimpin untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia mengubah perilaku sesuai dengan aturan yang ditetapkan. Kedisiplinan harus diterapkan dalam sebuah organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya disiplin kerja yang baik dari para pegawai, akan sulit bagi organisasi mencapai tujuannya [17].

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja adalah sikap dan perilaku individu dalam organisasi yang menunjukkan kepatuhan, ketaatan, dan kesadaran untuk bekerja secara tertib, konsisten, serta bertanggung jawab sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku demi tercapainya tujuan organisasi.

Berikut merupakan indikator disiplin kerja yaitu [18]:

1. **Kehadiran** yaitu tingkat kehadiran pegawai dalam bekerja.

2. **Prosedur kerja** yaitu kepatuhan pegawai terhadap aturan dan prosedur kerja.
3. **Taat pada pimpinan** yaitu kepatuhan pegawai terhadap arahan pimpinan.
4. **Kesadaran menjalankan tugas kerja** yaitu kesediaan pegawai melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.
5. **Pertanggungjawaban** yaitu tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan dan fasilitas kerja.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Silalahi (2021) berpendapat jika disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan pada hasil penelitian Syahputra (2022) menyebutkan hal yang sama yaitu disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [19]. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Irawan (2021), Muna dan Isnowati (2022) serta Felisa dan Hendratmoko (2020) menunjukkan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan [20]. Perbedaan hasil tersebut diduga disebabkan oleh adanya perbedaan karakteristik responden, objek penelitian, serta kondisi organisasi yang memengaruhi tingkat kedisiplinan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### Motivasi Kerja (X3)

Motivasi kerja adalah dorongan atau semangat yang mendorong seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan bekerja secara efektif demi mencapai tujuan perusahaan. Motivasi kerja juga merupakan sikap atau pola pikir yang terbentuk dari dalam diri seseorang maupun pengaruh faktor eksternal yang membuat seseorang merasa antusias dan termotivasi untuk melakukan pekerjaan demi mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sebagai seorang pemimpin, seseorang harus mampu memberikan dorongan dan semangat yang memotivasi karyawan agar mereka tetap bersemangat dalam bekerja, sehingga kinerja serta produktivitas mereka dapat berjalan dengan baik [21].

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang muncul dari dalam diri seseorang atau dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar diri yang mampu membangkitkan semangat, sikap yang positif, serta keinginan untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan efektif demi mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Tingkat motivasi kerja yang tinggi akan berdampak positif terhadap peningkatan hasil kerja dan efisiensi karyawan.

Adapun beberapa indikator motivasi kerja yaitu

1. **Kebutuhan fisik** yaitu kebutuhan akan fasilitas yang mendukung pekerjaan.
2. **Kebutuhan rasa aman** yaitu kebutuhan akan keamanan dan perlindungan dalam bekerja.
3. **Kebutuhan sosial** yaitu kebutuhan untuk menjalin hubungan dan bekerja sama dengan orang lain.
4. **Kebutuhan akan penghargaan** yaitu kebutuhan untuk memperoleh pengakuan dan apresiasi atas prestasi.
5. **Kebutuhan akan dorongan untuk mencapai tujuan** yaitu kebutuhan akan motivasi untuk mencapai tujuan.

Penelitian ini diperkuat oleh hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Yudiana et al., 2022) yang menyatakan jika motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [23]. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Goni dkk. (2021) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [24]. Studi sebelumnya yang dilakukan oleh Rosmaini et.al (2019) serta Adha et.al (2019) menyatakan jika motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaan hasil tersebut diduga disebabkan oleh perbedaan karakteristik organisasi, objek penelitian, serta kondisi lingkungan kerja yang memengaruhi tingkat motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

### Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai adalah kemampuan, keterampilan, serta hasil kerja yang ditampilkan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Penilaian terhadap kinerja karyawan bisa dilakukan dengan melihat pencapaian target yang telah ditentukan, tingkat produktivitas kerja, kualitas hasil yang dihasilkan, serta kontribusi dalam kerja tim. Kinerja pegawai merupakan hasil dari upaya seseorang dalam menjalankan tugasnya dengan kualitas yang sesuai standar yang telah ditetapkan, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan [25].

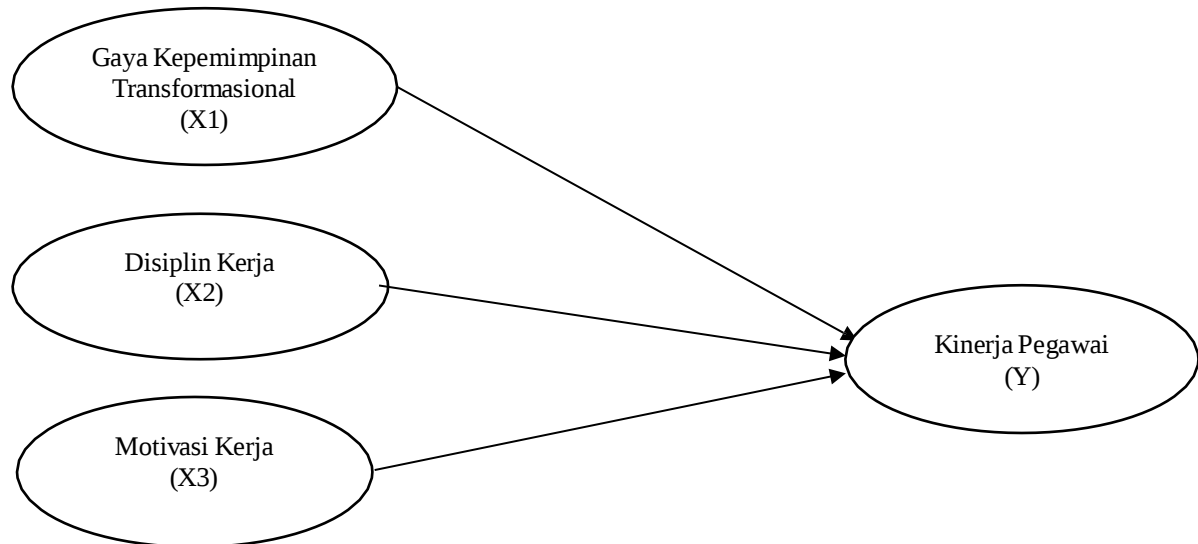
Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, yang dinilai dari kemampuannya, keterampilan, produktivitas, kualitas hasil kerja, pencapaian target, serta peran dalam kerja tim sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Indikator kinerja pegawai meliputi beberapa aspek sebagai berikut [26]:

1. **Kualitas** yaitu kemampuan menghasilkan pekerjaan yang sesuai standar.
2. **Kuantitas** yaitu jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan.
3. **Ketepatan waktu** yaitu kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan.
4. **Efektivitas** yaitu kemampuan memanfaatkan sumber daya secara optimal.
5. **Kemandirian** yaitu kemampuan menyelesaikan tugas secara mandiri dan bertanggung jawab.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Razak, Sarpan, dan Ramlan (2018) tentang Effect of Leadership Style, Motivation and Work Discipline on Employee Performance in PT. ABC Makassar. Dengan kesimpulan secara simultan pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [25].

### Kerangka Konseptual



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual

### Hipotesis

- H1 = Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- H2 = Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai
- H3 = Motivasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai

## III. METODE

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode kuantitatif merupakan metode yang digunakan untuk menganalisis data yang berupa angka kemudian diolah menggunakan metode statistik yang kemudian hasilnya bisa dijelaskan secara deskriptif [27]. Sumber data penelitian yaitu data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner [28] dan data sekunder yang diperoleh dari buku, artikel, jurnal [29].

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh pegawai PDAM Delta Tirta Sidoarjo yang berjumlah 64 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sampel jenuh, metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel [30]. Sampel yang diperoleh dengan menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel yang seluruh anggota populasi dipakai sebagai sampel. Maka dari itu, peneliti memilih sampel menggunakan teknik sampling jenuh karena jumlah populasi yang relatif kecil. Maka sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini sebanyak 64 orang [31]. Desain Penelitian ini merupakan jenis penelitian kausal komparatif (*Causal Comparative Research*). Penelitian kausal komparatif merupakan jenis penelitian yang menguji suatu hipotesis tentang hubungan sebab akibat dari beberapa variabel yang digunakan untuk menguji suatu variabel memiliki pengaruh terhadap variabel lainnya, dan dapat digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan relatif variabel bebas terhadap keberadaan variabel terikatnya [32]. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan dua jenis variabel penelitian, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen terdiri dari gaya kepemimpinan transformasional, disiplin kerja, dan motivasi kerja, sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai. Metode analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS versi 3.0. Smart PLS merupakan model persamaan Struktural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan berdasarkan variance atau component-based structural equation modelling [33].

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner online menggunakan Google Form kepada pegawai PDAM Delta Tirta Sidoarjo sebagai responden, serta melalui observasi di lapangan. Kuesioner menggunakan skala likert dengan rentang lima poin: Sangat Setuju (SS=5), Setuju (S=4), Netral (N=3), Tidak Setuju (TS=2), dan Sangat Tidak Setuju (STS=1). Kuesioner memuat pertanyaan mengenai karakteristik responden serta pernyataan

terkait indikator variabel penelitian. Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) dan perangkat lunak Partial Least Square (PLS) versi 3.0.

### Definisi Operasional

Definisi Operasional bertujuan untuk penafsiran variabel dalam penelitian yang lebih spesifik sehingga dapat memudahkan dalam pengukuran. Ada empat variabel dalam penelitian ini yaitu *gaya kepemimpinan transformasional* (X1), *disiplin kerja* (X2), *motivasi kerja* (X3) sebagai variabel independen, dan *kinerja pegawai* (Y) sebagai variabel dependen.

### Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi para bawahan dalam menerapkan perubahan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan, dengan tujuan menciptakan perubahan dan mendorong pemimpin yang mampu menggerakkan organisasi menuju arah baru. Indikator gaya kepemimpinan transformasional adalah [34]:

1. **Kharisma** yaitu kemampuan pemimpin membangun kepercayaan, rasa hormat, serta menanamkan visi dan misi.
2. **Motivasi inspiratif** yaitu kemampuan pemimpin memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan bersama.
3. **Perhatian yang individual** yaitu kemampuan pemimpin memberikan perhatian, bimbingan, dan pembinaan kepada setiap bawahan.
4. **Stimulasi intelektual** yaitu kemampuan pemimpin mendorong bawahan berpikir kreatif dan menyelesaikan masalah.
5. **Mengutamakan kepentingan bersama** yaitu kemampuan pemimpin mendahulukan kepentingan organisasi dan memperkuat kerja sama tim.

### Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat pada semua aturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak menolak untuk menerima hukuman-hukuman jika melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Indikator disiplin kerja adalah [35]:

1. **Kehadiran** yaitu tingkat kehadiran pegawai dalam bekerja.
2. **Prosedur kerja** yaitu kepatuhan pegawai terhadap aturan dan prosedur kerja.
3. **Taat pada pimpinan** yaitu kepatuhan pegawai terhadap arahan pimpinan.
4. **Kesadaran menjalankan tugas kerja** yaitu kesediaan pegawai melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.
5. **Pertanggungjawaban** yaitu tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaan dan fasilitas kerja.

### Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan internal yang mendorong seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Indikator motivasi kerja adalah [36]:

1. **Kebutuhan fisik** yaitu kebutuhan akan fasilitas yang mendukung pekerjaan.
2. **Kebutuhan rasa aman** yaitu kebutuhan akan keamanan dan perlindungan dalam bekerja.
3. **Kebutuhan sosial** yaitu kebutuhan untuk menjalin hubungan dan bekerja sama dengan orang lain.
4. **Kebutuhan akan penghargaan** yaitu kebutuhan untuk memperoleh pengakuan dan apresiasi atas prestasi.
5. **Kebutuhan akan dorongan untuk mencapai tujuan** yaitu kebutuhan akan motivasi untuk mencapai tujuan kerja.

### Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil yang diperoleh karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan standar atau kriteria yang berlaku untuk pekerjaan tersebut. Dalam upaya menyelesaikan tugas dan pekerjaan, setiap pegawai maupun kelompok pegawai wajib bekerja sesuai dengan peran dan kriteria yang diberikan. Kinerja harus dapat diukur agar manajemen dapat mengevaluasi tingkat efisiensi dan efektivitas kerja mereka.

Indikator kinerja pegawai adalah [37]:

1. **Kualitas** yaitu kemampuan menghasilkan pekerjaan yang sesuai standar.
2. **Kuantitas** yaitu jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan.
3. **Ketepatan waktu** yaitu kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan.
4. **Efektifitas** yaitu kemampuan memanfaatkan sumber daya secara optimal.
5. **Kemandirian** yaitu kemampuan menyelesaikan tugas secara mandiri dan bertanggung jawab.

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Karakteristik Responden

Dalam penelitian ini penulis mengambil sampel pada Pegawai PDAM Delta Tirta Sidoarjo dengan menggunakan kuesioner Google Form. Tinjauan karakteristik dari 64 responden akan diberikan penyajian data karakteristik responden untuk memberikan gambaran tentang keadaan diri pada responden.

**Tabel 1.** Karakteristik Responden

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

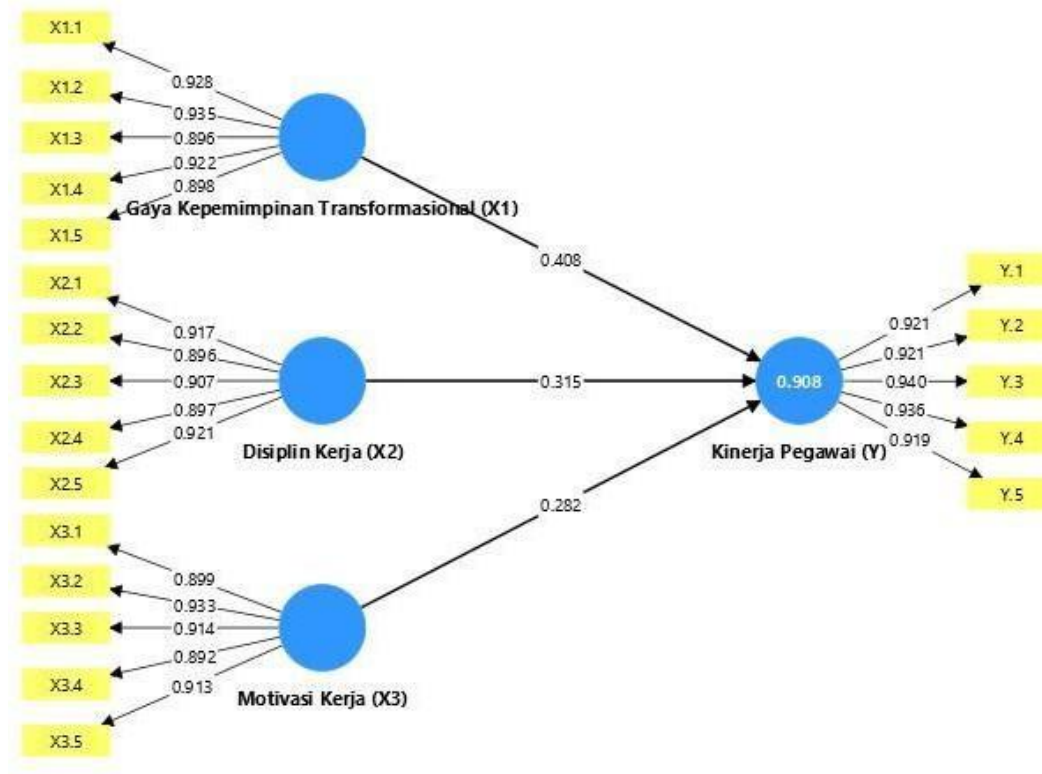
Sumber: Data diolah (2026)

Berdasarkan data pada Tabel 1, mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah 51 orang, sedangkan responden perempuan berjumlah 13 orang. Hal ini menunjukkan jika partisipasi responden lebih banyak berjenis kelamin laki-laki. Dari segi usia, kelompok responden terbanyak berada pada rentang usia 46-55 tahun dengan jumlah 26 orang, yang mengindikasikan jika sebagian besar responden berada pada usia produktif. Sementara itu, jumlah responden paling sedikit terdapat pada kelompok usia 36-45 tahun, sehingga dapat disimpulkan jika partisipasi dari kelompok usia tersebut relatif lebih rendah dibandingkan kelompok usia lainnya. Dari segi pendidikan, kelompok responden terbanyak memiliki tingkat pendidikan Sarjana dengan jumlah 34 orang, sedangkan responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK Sederajat berjumlah 30 orang. Hal ini menunjukkan jika mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan sarjana, sehingga bisa menggambarkan jika sebagian besar pegawai memiliki latar belakang pendidikan yang relatif tinggi dan sesuai untuk mendukung pelaksanaan tugas di lingkungan kerja. Dari segi lama bekerja, kelompok responden terbanyak memiliki masa kerja 1-10 tahun dengan jumlah 30 orang, yang menunjukkan jika sebagian besar responden sudah mempunyai pengalaman kerja yang cukup dalam organisasi. Sementara itu, jumlah responden paling sedikit terdapat pada kelompok masa kerja 11-20 tahun dengan jumlah 13 orang, sehingga dapat disimpulkan jika partisipasi responden pada kelompok masa kerja tersebut relatif lebih rendah dibandingkan kelompok masa kerja lainnya.

##### Pengukuran Analisis Model PLS (*Outer Model*)

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square (PLS)* melalui analisis *Outer Model (Measurement Model)*. *Outer Model* digunakan untuk mengukur hubungan antara indikator dengan variabel laten yang dibentuk. Pengujian pada analisis *Outer Model* meliputi uji *convergent validity*, *discriminant validity*, dan uji reliabilitas.

**a. Convergent Validity**



**Gambar 2. Loading Faktor**

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.0 (2026)

Pada pengukuran convergent validity, penilaian dilakukan berdasarkan hubungan antara indikator dengan variabel laten yang dibentuk. Uji validitas pada penelitian ini meliputi pengujian outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Nilai outer loading dinyatakan memiliki hubungan reflektif yang baik apabila memiliki korelasi di atas 0,60 terhadap konstruk yang diukur, sedangkan indikator dapat dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading lebih besar dari 0,50. Berikut merupakan hasil pengujian convergent validity melalui nilai outer loading yang telah memenuhi kriteria pengujian.

**Tabel 2. Outer Loading**

|      | Gaya Kepemimpinan Transformatif (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 Transformatif, 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.

**Tabel 3. Hasil Uji Convergent Validity**

| <i>Average Variance Extraced (AVE)</i>      |       |
|---------------------------------------------|-------|
| <b>Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)</b> | 0.839 |
| <b>Disiplin Kerja (X2)</b>                  | 0.824 |
| <b>Motivasi Kerja (X3)</b>                  | 0.829 |
| <b>Kinerja Pegawai (Y)</b>                  | 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 Transformatif 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.

#### **b. Discriminant Validity**

Uji discriminant validity bertujuan untuk mengetahui apakah suatu konstruk memiliki tingkat diskriminasi yang memadai terhadap konstruk lainnya. Pengujian discriminant validity dapat dilakukan dengan melihat nilai cross loading. Suatu indikator dinyatakan valid apabila nilai cross loading pada konstruk yang diukur lebih besar dibandingkan dengan konstruk lainnya dan memiliki nilai di atas 0,50. Cross loading digunakan untuk membandingkan hubungan antara indikator dengan konstraknya sendiri maupun dengan konstruk lain.

**Tabel 4. Cross Loading**

|             | <b>Gaya Kepemimpinan Transformatif (X1)</b> | <b>Disiplin Kerja (X2)</b> | <b>Motivasi Kerja (X3)</b> | <b>Kinerja Pegawai (Y)</b> |
|-------------|---------------------------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>X1.1</b> | <b>0.928</b>                                | 0.827                      | 0.685                      | 0.824                      |
| <b>X1.2</b> | <b>0.935</b>                                | 0.861                      | 0.736                      | 0.905                      |
| <b>X1.3</b> | <b>0.896</b>                                | 0.773                      | 0.741                      | 0.796                      |
| <b>X1.4</b> | <b>0.922</b>                                | 0.857                      | 0.769                      | 0.862                      |
| <b>X1.5</b> | <b>0.898</b>                                | 0.803                      | 0.687                      | 0.796                      |
| <b>X2.1</b> | 0.844                                       | <b>0.917</b>               | 0.799                      | 0.857                      |
| <b>X2.2</b> | 0.825                                       | <b>0.896</b>               | 0.777                      | 0.856                      |
| <b>X2.3</b> | 0.804                                       | <b>0.907</b>               | 0.720                      | 0.810                      |
| <b>X2.4</b> | 0.777                                       | <b>0.897</b>               | 0.730                      | 0.792                      |
| <b>X2.5</b> | 0.836                                       | <b>0.921</b>               | 0.764                      | 0.851                      |
| <b>X3.1</b> | 0.727                                       | 0.786                      | <b>0.899</b>               | 0.804                      |
| <b>X3.2</b> | 0.762                                       | 0.803                      | <b>0.933</b>               | 0.838                      |
| <b>X3.3</b> | 0.635                                       | 0.689                      | <b>0.914</b>               | 0.728                      |

|             |       |       |              |              |
|-------------|-------|-------|--------------|--------------|
| <b>X3.4</b> | 0.712 | 0.720 | <b>0.892</b> | 0.769        |
| <b>X3.5</b> | 0.751 | 0.798 | <b>0.913</b> | 0.804        |
| <b>Y.1</b>  | 0.900 | 0.844 | 0.794        | <b>0.921</b> |
| <b>Y.2</b>  | 0.849 | 0.844 | 0.787        | <b>0.921</b> |
| <b>Y.3</b>  | 0.842 | 0.827 | 0.781        | <b>0.940</b> |
| <b>Y.4</b>  | 0.823 | 0.890 | 0.787        | <b>0.936</b> |
| <b>Y.5</b>  | 0.827 | 0.854 | 0.873        | <b>0.919</b> |

Berdasarkan tabel 4, dapat diketahui bahwa nilai cross loading pada setiap indikator yang telah dicetak tebal menunjukkan nilai tertinggi pada konstruksinya masing-masing sehingga telah memenuhi kriteria discriminant validity. Selain itu, seluruh indikator pada setiap variabel memiliki nilai cross loading lebih besar dari 0,50. Dengan demikian, seluruh indikator dalam penelitian ini dinyatakan memenuhi discriminant validity.

#### a. Uji Reliabilitas

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.

**Tabel 5.** Nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability

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

Sumber : Hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 3.0 (2026)

#### Analisis Model Struktural (Inner Model)

##### a. R Square

R Square digunakan untuk menunjukkan besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam penelitian. Nilai R Square dapat digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terkait. Adapun hasil pengujian nilai R Square pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 6.** R Square

|                            | <i>R-square</i> | <i>R-square adjusted</i> |
|----------------------------|-----------------|--------------------------|
| <b>Kinerja Pegawai (Y)</b> | 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.

##### b. Uji Koefisien Jalur (Path Coefficients)

Uji koefisien jalur (path coefficients) dilakukan untuk mengetahui apakah hipotesis dalam penelitian diterima atau ditolak. Pengujian ini dapat dilihat melalui nilai original sample, T-statistic, dan P-values. Nilai T-statistic digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen serta untuk menentukan tingkat signifikansi hubungan antar variabel. Suatu hubungan dinyatakan signifikan apabila memiliki nilai T-statistic lebih besar dari 1,96.

Selain itu, pengujian juga dilakukan menggunakan nilai P-values untuk mengetahui diterima atau tidaknya hipotesis penelitian. Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai P-values lebih kecil dari 0,05. Adapun hasil analisis data berdasarkan nilai T-statistic dan P-values yang diperoleh melalui proses bootstrapping dapat dilihat pada tabel berikut.

**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> | <b>Hasil</b>              | <b>Hipotesis</b> |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------|---------------------------|------------------|
| <b>Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1) -&gt; Kinerja Pegawai (Y)</b> | 0.408                      | 0.407                  | 0.121                             | 3.382                           | 0.001           | <b>Positif Signifikan</b> | <b>Diterima</b>  |
| <b>Disiplin Kerja (X2) -&gt; Kinerja Pegawai (Y)</b>                     | 0.315                      | 0.311                  | 0.135                             | 2.331                           | 0.020           | <b>Positif Signifikan</b> | <b>Diterima</b>  |
| <b>Motivasi Kerja (X3) -&gt; Kinerja Pegawai (Y)</b>                     | 0.282                      | 0.288                  | 0.073                             | 3.869                           | 0.000           | <b>Positif Signifikan</b> | <b>Diterima</b>  |

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 jika 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 0,023 ( $< 0,05$ ). Hal ini menunjukkan jika 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. Secara empiris, kondisi di lapangan menunjukkan bahwa pegawai PDAM Delta Tirta Sidoarjo cenderung memiliki semangat kerja yang lebih tinggi ketika pimpinan memberikan arahan yang jelas, dukungan dalam pekerjaan, serta komunikasi yang baik kepada pegawai. Pegawai juga merasa lebih termotivasi ketika pimpinan memberikan apresiasi dan melibatkan pegawai dalam penyelesaian pekerjaan maupun pengambilan keputusan tertentu. Kondisi tersebut membuat pegawai mampu bekerja lebih efektif, disiplin, dan bertanggung jawab terhadap pekerjaannya sehingga kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Gaya Kepemimpinan Transformasional dibangun oleh beberapa indikator di antaranya idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Kontribusi terbesar terdapat pada indikator motivasi inspiratif. Motivasi inspiratif menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam memberikan semangat dan dorongan kepada pegawai menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja. Selain itu, pengaruh ideal menunjukkan keteladanan pemimpin, stimulasi intelektual membantu pegawai menemukan solusi dalam bekerja, sedangkan perhatian individual menunjukkan kepedulian pemimpin terhadap kebutuhan pegawai. Dengan demikian, semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional melalui indikator-indikator tersebut, semakin besar pula peningkatan kinerja pegawai.

### **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. Secara empiris, kondisi di lapangan menunjukkan jika pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan tinggi cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan meminimalisir kesalahan dalam bekerja. Pegawai yang menaati aturan perusahaan dan menggunakan waktu kerja secara efektif juga menunjukkan hasil kerja yang lebih optimal dibandingkan pegawai yang kurang disiplin. Selain itu, kedisiplinan pegawai dalam menjalankan tugas membantu organisasi dalam meningkatkan efektivitas pelayanan dan pencapaian tujuan perusahaan.

Disiplin Kerja dibangun oleh beberapa indikator di antaranya ketaatan terhadap peraturan, ketepatan waktu, penggunaan waktu kerja secara efektif, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap prosedur kerja. Kontribusi terbesar terdapat pada indikator tanggung jawab. Tanggung jawab menunjukkan bahwa kesadaran pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai tugas yang diberikan menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja. Selain itu, ketaatan terhadap peraturan menciptakan keteraturan dalam bekerja, ketepatan waktu mendukung penyelesaian pekerjaan sesuai target, sedangkan penggunaan waktu kerja secara efektif membantu meningkatkan produktivitas pegawai. Dengan demikian, semakin tinggi Disiplin Kerja melalui indikator-indikator tersebut, semakin besar pula potensi peningkatan kinerja pegawai.

### **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. Secara empiris, kondisi di lapangan menunjukkan jika pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih aktif, berinisiatif, dan mempunyai semangat dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai juga menunjukkan tanggung jawab yang lebih besar ketika mendapatkan dukungan, penghargaan, dan lingkungan kerja yang nyaman dari organisasi. Dengan adanya motivasi kerja yang baik, pegawai menjadi lebih terdorong untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerja sehingga kinerja pegawai di PDAM Delta Tirta Sidoarjo dapat meningkat.

Motivasi Kerja dibangun oleh beberapa indikator di antaranya kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kontribusi terbesar terdapat pada indikator kebutuhan penghargaan. Kebutuhan penghargaan menunjukkan bahwa pemberian apresiasi dan pengakuan atas hasil kerja pegawai menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan motivasi kerja. Selain itu, kebutuhan rasa aman memberikan kenyamanan dalam bekerja, kebutuhan sosial membangun hubungan kerja yang harmonis, sedangkan kebutuhan aktualisasi diri memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan kemampuan yang dimiliki. Dengan demikian, semakin tinggi Motivasi Kerja melalui indikator-indikator tersebut, semakin besar pula potensi peningkatan kinerja pegawai.

## **V. 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.

## **UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Universitas Muhammadiyah Sidoarjo atas dukungan yang diberikan selama proses studi, serta kepada Fakultas Bisnis, Hukum, dan Ilmu Sosial, Program Studi Manajemen, atas bimbingan dan arahan yang telah diberikan. Ucapan terima kasih juga ditunjukkan kepada manajemen dan seluruh pegawai yang telah bekerja sama serta berpartisipasi aktif dalam penelitian ini.

## 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 Mas 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.
- [11] E. Aritonang and D. S. Hutauruk, “Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala sekolah , Motivasi Berprestasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi Guru SMP Negeri di Kecamatan Tanjung Morawa Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer,” vol. 4, no. 1, pp. 1–9, 2024.
- [12] F. Ekonomi, B. Universitas, and Y. Rembang, “No Title,” vol. 8, pp. 114–126, 2025.
- [13] E. Kanden, E. E. Maturbongs, and N. Jalal, “Gaya Kepemimpinan Transformasional Pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Papua Selatan,” vol. 8, no. 1, pp. 132–142, 2025.
- [14] J. Jurnal, I. Mea, L. Kerja, F. Terhadap, P. Di, and S. M. K. Muhammadiyah, “JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA ( Manajemen , Ekonomi , dan Akuntansi ),” vol. 6, no. 3, pp. 1531–1547, 2022.
- [15] S. Pada, D. I. Pelabuhan, I. Persero, and S. Jawa, “& Practice Management Journal,” vol. 2, no. 1, pp. 127–138, 2023, doi: 10.56444/jitpm.v2i2.986.
- [16] F. Reporting, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja,” vol. 3, no. 3, pp. 541–558, 2025.
- [17] P. T. Sicepat and E. Cabang, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Stres Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” vol. 2, no. 1, pp. 120–130, 2022.
- [18] G. R. Sapu, J. E. H. J. Foeh, and H. A. Manafe, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening ( Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia ),” vol. 1, no. 3, pp. 144–158, 2023.
- [19] K. Pada, K. Pasar, and S. Klungkung, “Motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada koperasi pasar srinadi klungkung,” vol. 5, no. 2019, pp. 663–674, 2024.
- [20] P. Motivasi, D. Kerja, and D. A. N. P. Kerja, “TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT USAHA YEKAPEPE SURABAYA Mochammad Hilmy Kasyifillah Prijati Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia ( STIESIA ) Surabaya”.
- [21] T. N. Adinda, M. A. Firdaus, S. Agung, P. S. Manajemen, E. Bisnis, and U. I. Khaldun, “Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” vol. 1, pp. 134–143, 2023.
- [22] E. P. Maulidiah, B. Budiantono, A. History, and C. Satisfaction, “Jurnal economina,” vol. 2, pp. 1535–1545, 2023.
- [23] J. Ilmiah and W. Pendidikan, “1 , 2 1,2,” vol. 11, no. April, pp. 1–10, 2025.
- [24] K. Kerja *et al.*, “Jki 3.4.2024,” vol. 3, no. 4, pp. 1125–1138, 2024.
- [25] P. D. Kerja, K. Dan, and K. Kerja, “Peran disiplin kerja, keselamatan dan kesehatan kerja terhadap kinerja pegawai upt jemput antar kota palopo,” vol. 2, no. 2, pp. 100–115, 2024.
- [26] S. Asyraini, “Pengaruh Pengendalian Internal , Pemanfaatan Teknologi Informasi Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai,” vol. 8, pp. 69–81, 2025.
- [27] “1) , 2) , 3) 1,” vol. 13, pp. 185–192, 2024.

- [28] N. A. A. Yogi, H. Remmang, and M. Ruslan, "Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Organisasi Pada Perusahaan PDAM Kota Makassar The Influence of Human Capital on Organizational Performance in PDAM Makassar City Companies," vol. 3, no. 2, pp. 242–248, 2025, doi: 10.56326/jebd.v3i2.1685.
- [29] P. Studi, M. Feb, and U. N. P. Kediri, "ANALISIS DAMPAK PELATIHAN , LINGKUNGAN KERJA DAN REWARD," vol. 2, pp. 445–455, 2023.
- [30] J. Management, "Pengaruh Tingkat Pemahaman , Sanksi , Kesadaran Wajib Pajak , dan," vol. 20, no. 3, pp. 285–294, 2021.
- [31] P. T. Kekal and J. Makmur, "No Title," vol. 1, no. 1, pp. 27–36, 2022.
- [32] M. Waruwu, S. Natijatul, P. R. Utami, and E. Yanti, "Metode Penelitian Kuantitatif : Konsep , Jenis , Tahapan dan Kelebihan," vol. 10, pp. 917–932, 2025.
- [33] K. Kerja, P. Karyawan, D. I. Pt, I. Penta, and R. C. Tarumingkeng, "No Title," vol. 12, no. 1, 2023.
- [34] Silaban Agnes Marnita and Siregar Onan Marakali, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Horti jaya lestari Cabang Dokan," *J. Ekon. Akunt. dan Manaj. Indones.*, vol. 2, no. 1, pp. 16–26, 2023, [Online]. Available: <https://jurnal.seaninstitute.or.id/index.php/juemi>
- [35] S. Putri Nur Syiva, R. Ayu Lestari, E. Bagus Rahmad Lil'alamin, and R. Sisiawan Putra, "Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Literature Review)," *J. Ekon. Bisnis dan Sos. Sains*, vol. 02, no. 01, pp. 43–60, 2023.
- [36] D. T. Fuada, P. A. Anggraeni, A. C. Puspita, and V. Firdaus, "Pengaruh Literasi Digital , Motivasi Kerja , dan Kesempatan Bimbingan Karir terhadap Kesiapan Kerja Generasi Z," vol. 5, pp. 650–665, 2025.
- [37] D. Magniatun, "Peran Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai : Komitmen Organisasi sebagai Mediator," vol. 8, no. 2, 2025.

**Conflict of Interest Statement:**

*The author declares that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.*