

The Influence of Transformational Leadership Style, Work Motivation and Affective Commitment on the Performance of the Regional Public Company for Drinking Water Tirta Lestari in the Tuban Regency through Employee Performance as a Moderating Variable

[Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban melalui Kinerja Karyawan sebagai Variabel Moderasi]

Mokh. Irwanto¹⁾, Sriyono^{2)*}

¹⁾Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

²⁾Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: sriyono@umsida.ac.id

Abstract. *The Regional Drinking Water Company Tirta Lestari of Tuban Regency, a regional government-owned enterprise responsible for providing clean water to the community of Tuban Regency, has experienced performance stagnation over the past five years (2019-2023), although its overall performance remains relatively good. This study aims to investigate the influence of transformational leadership style, work motivation, and affective commitment of employees on the performance of the Regional Drinking Water Company Tirta Lestari in Tuban Regency. It is a causal study aiming to explore the effects of independent variables on the dependent variable and their impact on the performance of the Regional Drinking Water Company Tirta Lestari in Tuban Regency. The data analysis techniques include validity testing, reliability testing, and hypothesis testing using a saturated sample of all 114 employees of the company.*

Keywords - *Transformational Leadership Style, Work Motivation, Affective Commitment, Employee Performance.*

Abstrak. *Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban, sebuah BUMD yang bertugas menyediakan air bersih bagi masyarakat Kabupaten Tuban, mengalami stagnasi kinerja dalam lima tahun terakhir (2019-2023) meskipun secara keseluruhan kinerjanya masih tergolong baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen afektif karyawan terhadap kinerja Perumda Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban. Penelitian ini merupakan studi kausal yang bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan dampaknya pada kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Lestari di Kabupaten Tuban. Teknik analisis data yang digunakan meliputi uji validitas, reliabilitas, dan pengujian hipotesis dengan menggunakan sampel jenuh dari seluruh 114 karyawan perusahaan tersebut.*

Kata Kunci - *Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Komitmen Afektif, Kinerja Karyawan.*

I. PENDAHULUAN

Kesuksesan sebuah perusahaan bisa diukur dari kemampuannya dalam memelihara hubungan yang positif antara pimpinan dan para karyawan. Kolaborasi yang harmonis antara pimpinan dan karyawan akan meningkatkan kinerja mereka, menghasilkan pencapaian terbaik bagi perusahaan. Sebagai contoh, Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban, yang fokus pada penyediaan air bersih bagi masyarakat, membutuhkan manajemen yang efektif. Manajemen yang baik memerlukan kepemimpinan yang mampu mengubah paradigma untuk meningkatkan kinerja karyawan. Diperlukan pemimpin yang dapat menjalankan tugas dan fungsi manajemen dengan baik. Seorang pemimpin yang efektif harus mampu memberikan motivasi kepada timnya untuk mencapai produktivitas dan kepuasan kerja yang optimal.[1]

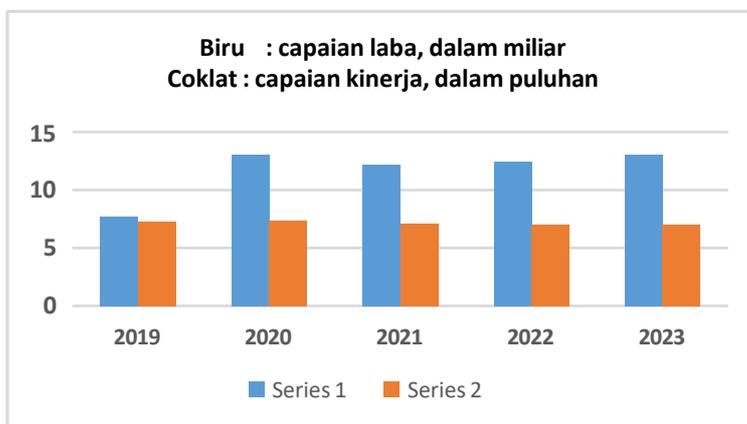
Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban merupakan entitas Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bertugas menyediakan air bersih bagi penduduk Kabupaten Tuban. Didirikan pada tahun 1983 sebagai Badan Pengelola Air Minum (BPAM) Kabupaten Tuban berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tuban Nomor 6 Tahun 1983, kemudian mengalami perubahan nama menjadi Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 13 Tahun 2015. Yang terbaru, regulasi mengenainya diatur dalam Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2022 tentang Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban. Perumda Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban bergerak dalam penyediaan, pemeliharaan, dan pengoperasian fasilitas air minum dan/atau air bersih untuk memberikan layanan yang tertib dan teratur kepada masyarakat. Meskipun mengikuti prinsip ekonomi perusahaan, pengelolaannya juga memperhatikan aspek sosial. Hingga akhir tahun 2023, Perumda Air Minum Tirta Lestari

Kabupaten Tuban melayani 45.865 pelanggan di 16 kecamatan Kabupaten Tuban, dengan cakupan layanan mencapai 14,64%.

Dalam lima tahun terakhir mulai tahun 2019 - 2023 capaian kinerja Perumda Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban dalam keadaan baik dan sehat. Namun yang menjadi permasalahan dalam lima tahun terakhir kinerja Perusahaan mengalami stagnasi, artinya capaian nilai-nilai kinerja pada aspek-aspek kinerja Perusahaan yang meliputi aspek keuangan, operasional, pelayanan dan Sumber Daya Manusia cenderung tidak mengalami peningkatan yang signifikan. Demikian pula capaian laba bersih Perusahaan dalam lima tahun terakhir cenderung naik turun. Tahun 2019 Laba Rp 7,742 Miliar, Tahun 2020 Rp 13,039 Miliar, Tahun 2021 Rp 12,187 Miliar, Tahun 2022 Rp 12,419 Miliar dan Tahun 2023 Rp 13,669 Miliar.

Perkembangan capaian Laba bersih tersebut dipengaruhi berbagai faktor salah satunya adalah adanya Pandemi Covid-19 yang dimulai sejak tahun 2019 hingga tahun 2020. Namun dampak dari Pandemi tersebut tetap dirasakan oleh seluruh sektor kehidupan masyarakat baik sektor sosial, ekonomi, pendidikan, dan kesehatan masyarakat pada tahun-tahun selanjutnya bahkan hingga saat ini. Hal ini memberikan dampak terhadap kemampuan membayar masyarakat terhadap tagihan rekening air Perumda Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban, sedangkan Perumda Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban harus selalu menjaga operasional dan pelayanan suplai air kepada pelanggan dan masyarakat selama 24 jam penuh. Disisi lain manajemen Perumda Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban harus selalu menjaga kepemimpinan, motivasi kerja dan komitmen karyawan dalam menjalankan tugas pokoknya sehari-hari agar kinerja Perumda Air Minum Tirta Lestari tetap berjalan secara tertib, lancar dan normal baik dalam hal kuantitas, kualitas, dan kontinuitas sesuai Visi dan Misi.

Sumber: Data diolah (2024)



Gambar 1

Capaian Laba dan Kinerja Perumda Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban periode 2019 – 2023

Menurut laporan evaluasi kinerja yang dikeluarkan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) Perwakilan Propinsi Jawa Timur, serta perhitungan mandiri yang dilakukan oleh Perumda Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban, berdasarkan Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum sesuai Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999, ditemukan bahwa dalam lima tahun terakhir terjadi stagnasi dan penurunan nilai kinerja perusahaan. Mulai dari tahun 2019 dengan nilai 72,71, kemudian tahun 2020 (73,46), 2021 (70,46), 2022 (69,20), dan 2023 (69,20). Meskipun secara keseluruhan nilai kinerja masih termasuk baik karena berada dalam kisaran 60-75, namun saat ditinjau dari aspek keuangan, tiga indikator yaitu Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif, Rasio Laba terhadap Penjualan, dan Efektivitas Penagihan mendapat nilai maksimal 5. Sementara itu, dari segi pelayanan, empat indikator yaitu Kualitas Air Distribusi Memenuhi Syarat, Kontinuitas Air Bisa Mensuplai Seluruh Pelanggan, Kecepatan Penyambungan Baru Kurang dari Enam Hari Kerja, dan Kemampuan Penanganan Pengaduan Bisa Tertangani Secara Tuntas masih dapat ditingkatkan.

Dari kelebihan yang ada tentu masih terdapat beberapa kekurangan yang menjadi permasalahan bagi Perumda Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban. Hal ini terlihat melalui tolak ukur capaian nilai kinerja secara total/keseluruhan. Peningkatan dalam kategori pencapaian indikator ini masih mungkin untuk ditingkatkan ke tingkat yang lebih optimal. Kategori pencapaian total nilai kinerja yang baik, berkisar antara 60 hingga 75, masih dapat diperbaiki menjadi kategori sangat baik, yaitu dari 75 hingga 100, sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum. Itulah alasan mengapa peneliti memilih untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen afektif karyawan terhadap kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban, untuk mengetahui seberapa besar pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan tersebut. Pertanyaan yang menjadi fokus penelitian ini adalah apakah variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

perusahaan yang diteliti. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten melalui Kinerja Karyawan sebagai Variabel Moderasi*.

Rumusan Masalah:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban?
2. Apakah motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban?
3. Apakah komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban?
4. Apakah kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen afektif secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban?
5. Apakah kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban?

Tujuan Penelitian:

1. Untuk mengetahui seberapa pengaruh dan signifikansi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban.
2. Untuk mengetahui seberapa pengaruh dan signifikansi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban.
3. Untuk mengetahui seberapa pengaruh dan signifikansi komitmen afektif terhadap kinerja karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban.
4. Untuk mengetahui seberapa pengaruh dan signifikansi kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen afektif secara simultan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban.
5. Untuk mengetahui seberapa pengaruh dan signifikansi kinerja karyawan dan terhadap kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban.

Kategori SDGs

Penelitian ini dapat dikaitkan dengan kategori SDGs nomor 8, yaitu “Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi (Decent Work and Economic Growth)”. Penelitian ini membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan di sebuah perusahaan, yang tentunya berkaitan erat dengan terciptanya pekerjaan yang layak dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan komitmen afektif karyawan merupakan aspek-aspek penting yang dapat mendorong produktivitas dan kinerja karyawan yang optimal. Saat karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, komitmen yang kuat terhadap perusahaan, dan dipimpin dengan gaya kepemimpinan yang transformasional, maka mereka cenderung lebih produktif dan berkinerja baik. Hal ini pada akhirnya dapat berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi perusahaan dan menciptakan pekerjaan yang layak bagi karyawan. Selain itu, penelitian ini juga relevan dengan target 8.8 dalam SDGs, yang menekankan pada perlindungan hak-hak pekerja dan promosi lingkungan kerja yang aman dan terjamin bagi semua pekerja. Dengan memperhatikan faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, motivasi, dan komitmen karyawan, penelitian ini dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung hak-hak karyawan.

II. LITERATURE REVIEW

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk mengubah dan memotivasi pengikutnya dengan membuat mereka memahami pentingnya suatu tugas dan mendorong mereka untuk mengutamakan

kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi.[2] Terdapat beberapa karakteristik dari tipe kepemimpinan transformasional. Pertama, adanya kesamaan utama yaitu organisasi berjalan berdasarkan kesadaran kolektif. Kedua, para pemimpin mengutamakan kepentingan organisasi. Ketiga, terdapat partisipasi dari para pengikut atau bawahan. Dalam penelitian ini, indikator variabel kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:[3]

1. Idealized influence, yang diterangkan sebagai perilaku yang menciptakan penghargaan (respect) dan keyakinan (trust) dari individu yang dipimpinnya. Idealized influence mencakup konsep saling berbagi risiko, dengan memprioritaskan kebutuhan yang dipimpin di atas kepentingan pribadi, serta menunjukkan perilaku yang moral dan etis. Ini melibatkan menetapkan visi dan tujuan yang menantang, mendorong karyawan untuk bekerja melebihi kepentingan individu mereka demi mencapai tujuan bersama.
2. Inspirational motivation, dalam praktek kepemimpinan yang efektif, terlihat bahwa pemimpin memberikan tantangan, inspirasi, dan makna dalam pekerjaan anggota timnya. Peran pemimpin ini vital dalam memotivasi karyawan dengan memberikan pemahaman yang jelas dan menantang terhadap tugas-tugas yang diemban. Dengan demikian, motivasi dan semangat karyawan dapat ditingkatkan, tercermin dari tingginya antusiasme dan optimisme mereka. Selain itu, pemimpin juga membangun hubungan komunikasi yang solid dengan bawahannya dan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pencapaian tujuan bersama.
3. Intellectual stimulation, seorang pemimpin yang mempraktikkan jenis kepemimpinan itu selalu mengupayakan untuk menggali ide-ide segar dan solusi kreatif dari anggota timnya. Selain itu, ia secara konsisten mendorong pendekatan baru dalam pelaksanaan tugastugasnya. Perannya yang krusial dalam memotivasi karyawan untuk bersikap kreatif dan inovatif sangatlah penting.
4. Individualized consideration, pemimpin yang memperlihatkan kesediaan untuk mendengarkan dengan cermat dan memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan prestasi serta pribadi dari anggota timnya. Mereka mengutamakan perhatian pada setiap individu dalam timnya, mendorong mereka untuk mencapai potensi tertinggi dan terus berkembang.

Motivasi Kerja

Motivasi bekerja adalah dorongan yang membangkitkan semangat karyawan untuk melakukan lebih dari yang biasa dilakukan dan memiliki keinginan untuk berusaha semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.[4] Hasibuan menjelaskan bahwa motivasi berasal dari istilah Latin "movere", yang merujuk pada dorongan atau energi yang memacu seseorang untuk bekerja sama, bekerja dengan efektif, dan mengintegrasikan segala upaya mereka untuk mencapai kepuasan.[5] Ada lima tanda atau faktor yang mempengaruhi motivasi dalam bekerja, yakni:[6]

1. Kebutuhan fisik: Keperluan akan fasilitas pendukung di tempat kerja, seperti sarana yang membantu dalam menyelesaikan tugas kantor dengan lebih mudah.
2. Kebutuhan rasa aman: Beberapa dari keperluan akan perasaan aman ini mencakup aspek-aspek seperti keamanan tubuh, stabilitas, ketergantungan, perlindungan, dan pembebasan dari ancaman-ancaman emosional seperti ketakutan, kecemasan, dan bahaya.
3. Kebutuhan social: Kebutuhan yang perlu dipenuhi sesuai dengan kepentingan kolektif dalam masyarakat, dipenuhi secara bersama-sama, seperti terciptanya hubungan yang harmonis di antara individu.
4. Kebutuhan akan penghargaan: Keinginan akan pengakuan terhadap prestasi seseorang, seperti keinginan akan kedudukan, kehormatan, perhatian, dan reputasi.
5. Kebutuhan dorongan mencapai tujuan: Keinginan untuk mencapai tujuan tertentu, seperti dorongan yang diberikan oleh seorang pemimpin, adalah suatu kebutuhan yang penting.

Komitmen Afektif

Komitmen afektif merupakan bentuk komitmen di mana karyawan merasa senang menjadi bagian dari organisasi, percaya pada organisasi, dan memiliki perasaan positif terhadap organisasi serta identitas mereka terkait erat dengan organisasi tersebut.[7] Indikator dari komitmen afektif meliputi kesenangan karyawan dalam menghabiskan waktu karir di perusahaan, persepsi bahwa masalah perusahaan adalah masalah pribadi karyawan, pengalaman rasa emosional terhadap perusahaan, serta merasa sebagai bagian dari "keluarga" perusahaan.[8] Aspek-aspek yang menjadi indikator komitmen afektif yakni sebagai berikut:[9]

1. Kepedulian pada Organisasi: Karyawan yang peduli dengan masalah yang muncul di perusahaan, seperti manfaat dan kenyamanan yang dirasakan oleh mereka yang memiliki komitmen emosional, akan termotivasi untuk tetap peduli dan kompeten dalam melaksanakan tugas mereka di tempat kerja.
2. Rasa Memiliki: Para pegawai mengekspresikan rasa afiliasi terhadap perusahaan, yakni individu yang cenderung memiliki ikatan yang kuat dengan perusahaan dan yakin dengan keputusannya untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan tersebut.
3. Kelekatan Emosional: Para pekerja memiliki ikatan emosional dengan perusahaan, artinya orang-orang dengan komitmen emosional yang kuat merasa dekat secara emosional dengan organisasi. Ini mengindikasikan bahwa mereka akan termotivasi dan berkeinginan untuk terus memberikan kontribusi bagi perusahaan.
4. Rasa Bahagia: Para karyawan merasa senang bekerja di dalam perusahaan, dengan keinginan untuk tetap berada di dalamnya karena alasan seperti persahabatan dan kepuasan saat menyelesaikan tugas pekerjaan.

Kinerja Karyawan

Definisi kinerja, mengacu pada seberapa baik suatu program, kegiatan, atau kebijakan berhasil mencapai tujuan dan visi organisasi melalui strategi perencanaan.[10] Dalam konteks perusahaan, kinerja karyawan memiliki pengaruh besar terhadap kesuksesan perusahaan, di mana kinerja yang baik akan berkontribusi pada pertumbuhan bisnis yang positif, sedangkan kinerja yang buruk dapat berdampak negatif. Tiga dimensi untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu jumlah, mutu, dan ketepatan waktu dalam pelaksanaan tugas mereka.[11]. Performa mencakup apa yang dikerjakan serta cara melaksanakannya. Ini menggambarkan hasil pekerjaan yang sangat terkait dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi. Menurut Mangkunegara, performa diartikan sebagai pencapaian atau hasil kerja (output) dalam hal kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh individu selama setiap periode waktu, sesuai dengan tanggung jawab yang mereka pikul.[12]

Kinerja dapat dijelaskan sebagai hasil dari beberapa faktor utama. Pertama, adanya pemahaman tentang fakta dan substansi tertentu (yang merupakan bagian dari pengetahuan deklaratif). Kedua, pengetahuan tentang metode dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tertentu (sebagian dari pengetahuan prosedural dan keterampilan). Dan ketiga, motivasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan semangat dan konsistensi (bagian dari motivasi). Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja mencakup hasil kerja manusia, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas, dalam rentang waktu tertentu, serta melibatkan kemampuan untuk melaksanakan tugas (bagian dari pengetahuan prosedural dan keterampilan), serta motivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan tekad dan kesungguhan (bagian dari motivasi).[13] Kinerja didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan dalam menjalankan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[10] Ada enam kriteria utama yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja yaitu:[12]

1. Kualitas adalah sejauh mana suatu kegiatan atau hasil pelaksanaannya mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Kuantitas adalah jumlah yang dihasilkan, seperti jumlah uang, unit, atau siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu adalah seberapa cepat suatu kegiatan diselesaikan sesuai dengan jadwal yang diinginkan, dengan memperhatikan koordinasi dengan kegiatan lain dan waktu yang tersedia.
4. Efektivitas biaya mengacu pada seberapa efektif sumber daya organisasi (seperti manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimanfaatkan untuk mencapai hasil terbaik atau mengurangi kerugian dari setiap penggunaan sumber daya.
5. Kebutuhan Pengawasan mengukur sejauh mana seorang pekerja dapat menjalankan tugasnya tanpa memerlukan pengawasan tambahan untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.
6. Dampak interpersonal mencakup sejauh mana karyawan mempertahankan harga diri, reputasi, dan kerjasama dengan rekan kerja dan atasan.

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan mencerminkan seberapa berhasil manajemen dalam mengelola aset keuangan, terutama dalam investasi untuk menghasilkan nilai bagi pemegang saham.[14] Ini mengindikasikan pencapaian dan keberhasilan manajemen atau pengusaha. Kinerja adalah hasil dari tindakan individu dalam sebuah organisasi.[15] Dengan kata lain, kinerja organisasi merujuk pada hasil yang diharapkan oleh organisasi dari tindakan individu yang terlibat di dalamnya. Definisi kinerja mencakup hasil kerja yang dipengaruhi oleh struktur dan perilaku industri

tempat organisasi beroperasi, sering kali dikaitkan dengan dominasi pasar atau profitabilitas perusahaan di industri tersebut.[16] Namun, untuk memahaminya secara lebih mendalam, kinerja juga bisa tercermin dalam efisiensi operasional, pertumbuhan perusahaan (termasuk ekspansi pasar), kesempatan kerja, reputasi profesional, kesejahteraan karyawan, dan rasa bangga kolektif. Penilaian kinerja organisasi sering kali dilakukan melalui analisis rasio keuangan. Menurut Brigman, tingkat profitabilitas merupakan indikator kesuksesan operasional suatu perusahaan, di mana keunggulan bersaing biasanya diukur melalui tingkat laba yang melebihi rata-rata industri.[17] Rasio keuntungan ini dapat dinyatakan dalam bentuk beberapa metrik, seperti ROA (Return On Assets), ROE (Return On Equity), dan ROS (Return On Sales). Namun, pada saat ini, evaluasi kinerja tidak hanya terfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mempertimbangkan faktor-faktor non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, dan efisiensi proses internal perusahaan. Ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan di masa mendatang melibatkan berbagai aspek internal dan eksternal untuk memberikan gambaran yang lebih holistik dan menyeluruh tentang kinerja keseluruhan.

Hubungan Kepemimpinan Transformasional dengan Kinerja Karyawan

Secara konseptual, kepemimpinan transformasional mengilustrasikan interaksi antara pemimpin dan anggota tim berdasarkan pada prinsip-prinsip, keyakinan, dan harapan terkait dengan visi serta tujuan organisasi atau lembaga. Menurut studi yang dilakukan oleh Putra et al., kesimpulannya adalah bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif dengan kinerja. Ini mengindikasikan bahwa semakin efektif seorang pemimpin dalam gaya kepemimpinannya, semakin besar dampaknya terhadap kinerja para karyawan.[18]

Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Motivasi dalam konteksnya dijelaskan sebagai dorongan bagi individu untuk meningkatkan kinerjanya, serta menjadi faktor kunci dalam kesuksesan atau kegagalan dalam berbagai aspek, juga menjadi kekuatan emosional yang vital dalam konteks pekerjaan baru. Studi yang dilakukan oleh Adha et al. menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.[6] Ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja karyawan memiliki peran yang esensial, sebab motivasi merupakan alat yang membantu mendorong individu untuk mencapai tujuan mereka, sehingga berpotensi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mereka.

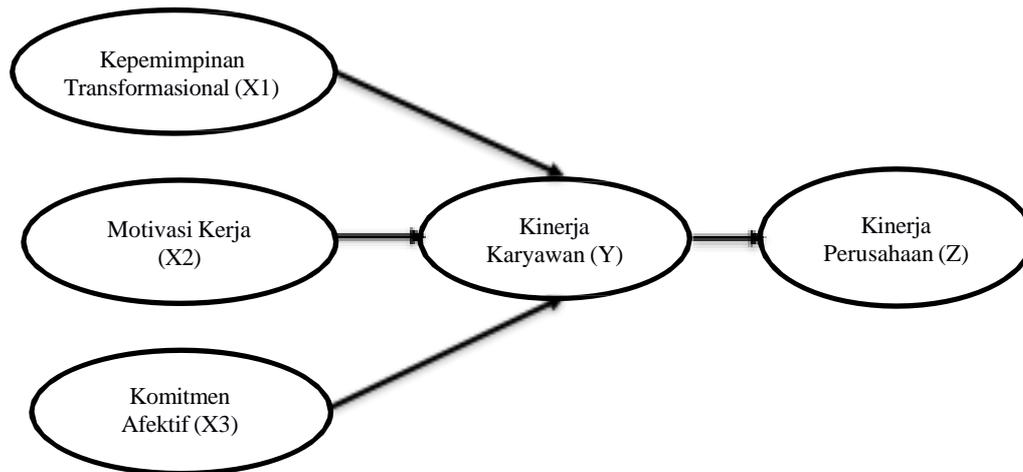
Hubungan Komitmen Afektif dengan Kinerja Karyawan

Komitmen adalah ketertarikan dan pengakuan seseorang terhadap suatu nilai atau institusi. Seseorang yang berkomitmen ditandai oleh keinginan yang kuat untuk bekerja keras demi tujuan, objek, dan nilai-nilai tertentu, atau keinginan untuk menjadi bagian dari suatu sistem atau organisasi. Tingkat daya tarik sebuah organisasi bagi anggotanya tergantung pada tingkat komitmen individu tersebut serta pandangannya terhadap organisasi tersebut. Menurut Larkin, komitmen profesional pada dasarnya merupakan persepsi yang melibatkan loyalitas, tekad, dan harapan seseorang yang dipengaruhi oleh sistem, nilai, atau norma tertentu yang mengarahkan individu tersebut untuk bertindak sesuai dengan prosedur-prosedur tertentu demi mencapai keberhasilan yang tinggi dalam menjalankan tugasnya.[19]. Komitmen organisasi adalah ketika seorang pekerja mendukung suatu perusahaan serta tujuan-tujuannya, serta memiliki niat untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan tersebut.[20] Definisi yang sedikit berbeda, mereka menyebutkan bahwa Komitmen organisasi mengacu pada keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi tertentu. Keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dianggap sebagai tanda-tanda komitmen terhadap organisasi.[21]

Komitmen organisasi merupakan hasil dari karakter intrinsik individu dan pemahaman karyawan terhadap organisasi serta peran utama mereka dalam pekerjaan.[22] Sebuah penelitian kemudian mengidentifikasi tiga dimensi utama dari komitmen organisasi. Komitmen organisasi meliputi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. [23] Indikator dari masing-masing jenis komitmen sebagai berikut: 1) Komitmen afektif melibatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan dalam organisasi. 2) Komitmen berkelanjutan melibatkan keterikatan karyawan pada organisasi berdasarkan biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi, seperti kehilangan senioritas untuk promosi atau manfaat lainnya. 3)

Komitmen normatif melibatkan perasaan karyawan untuk tetap bersama organisasi karena mereka merasa berkewajiban untuk melakukannya; hal ini dianggap sebagai hal yang benar.[7]

Kerangka Konseptual



Gambar 2
Kerangka Konseptual

Hipotesis

Berdasarkan landasan pemikiran yang telah diuraikan, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

- H1 Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban.
- H2 Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban.
- H3 Komitmen Afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban.
- H4 Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban.

III. METODE

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kausal yang bertujuan untuk mengeksplorasi korelasi sebab dan akibat antara variabel bebas (independen) dan variabel terikat (dependen). Fokus penelitian ini adalah menguji hipotesis mengenai pengaruh variabel independen seperti Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, dan Komitmen Afektif terhadap variabel dependen, yaitu Kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban. Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif dengan desain penelitian yang menggunakan pengujian hipotesis untuk mengungkapkan hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel.[24] Pada penelitian ini, variabel independennya adalah Gaya Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Komitmen Afektif. Sedangkan variabel dependennya adalah Kinerja Perusahaan. Dan variabel moderasi nya yakni Kinerja Karyawan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena studi ini memerlukan pengukuran variabel-variabel penelitian dan analisis data statistik untuk menguji hipotesis. Penggunaan kuesioner dan skala pengukuran khusus juga diperlukan untuk mengumpulkan data secara kuantitatif yang dapat diolah secara statistik.

Jumlah total karyawan yang menjadi fokus penelitian ini adalah 114 personil, yang merupakan keseluruhan populasi dari Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban. Sampel, dalam konteks ini, merujuk kepada sebagian kecil dari populasi yang dipilih sebagai sumber data dalam proses penelitian. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh, yang berarti semua individu dalam populasi diambil sebagai sampel penelitian. Sesuai dengan Sugiyono, sampling jenuh adalah teknik di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Pengumpulan data adalah proses di mana peneliti menggunakan berbagai teknik untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. Metode ini merujuk pada cara atau teknik tertentu yang tidak dapat dilihat secara fisik, tetapi dapat diamati penggunaannya melalui berbagai cara, seperti kuesioner, wawancara,

observasi, tes, dokumentasi, dan metode lainnya. Pemilihan teknik ini dapat disesuaikan dengan situasi atau masalah yang dihadapi oleh peneliti.

Penelitian ini akan dievaluasi menggunakan SEM PLS dan menerapkan metode purposive sampling. PLS (Partial Least Squares) adalah sebuah teknik analisis yang tidak bergantung pada banyak asumsi dan dapat diterapkan baik pada sampel kecil maupun besar. PLS juga berfungsi untuk menguji dan membangun hubungan tanpa memerlukan landasan teoretis yang sangat kuat. Penggunaan PLS mencakup pembentukan model pengukuran (outer model) untuk menguji validitas dan reliabilitas variabel dari indikator, serta pembentukan model struktural (inner model) untuk menguji pengaruh antar variabel laten. Uji hipotesis dilakukan dengan membandingkan nilai t-tabel dan t-statistik. Kriteria pengukuran yang digunakan meliputi validitas konvergen, validitas diskriminan, reliabilitas komposit, alpha Cronbach untuk model outer, dan R-square, Q-square, serta GoF untuk model inner. Hipotesis dianggap terdukung atau diterima ketika nilai t-statistik > t-tabel pada tingkat signifikansi $\alpha = 5\%$, seperti yang terlihat dalam:

- a. Apabila probabilitas hasil $\geq 0,05$ maka hipotesis ditolak
- b. Apabila probabilitas hasil $\leq 0,05$ maka hipotesis diterima

Definisi Operasionalisasi Variabel Penelitian

Operasionalisasi variabel penting dalam menetapkan konsep atau definisi operasional, indikator, dan skala dari variabel yang relevan dalam sebuah penelitian. Untuk memberikan klarifikasi yang lebih terperinci, informasi tersebut biasanya disusun dalam bentuk tabel sebagai berikut:

Tabel 1

Definisi Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Konsep/Definisi operasional	Indikator	Skala	Sumber Jurnal
Kepemimpinan Transformasional X1	Kepemimpinan transformasional merujuk pada kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi karyawan agar melampaui ekspektasi yang ada.[25]	Idealized influence/ menghasilkan rasa hormat	Skala Likert	Armiyanti, A., Sutrisna, T., Yulianti, L., Lova, N. R., & Komara, E. (2023).
		Inspirational motivation/ menginspirasi dan memotivasi	Skala Likert	
		Intellectual stimulation/ menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif	Skala Likert	
		Individualized consideration/ Mendengarkan, memberikan perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dipimpinya	Skala Likert	
Motivasi Kerja X2	Motivasi kerja adalah faktor yang mendorong seseorang untuk memberikan dedikasi dan usaha ekstra dalam melakukan tugasnya. [26]	Kebutuhan fisik	Skala Likert	S. Akbar Abbas (2023)
		Kebutuhan rasa aman	Skala Likert	
		Kebutuhan sosial	Skala Likert	
		Kebutuhan akan penghargaan	Skala Likert	
		Kebutuhan dorongan mencapai tujuan	Skala Likert	
Komitmen afektif X3	Komitmen afektif adalah bentuk komitmen di mana karyawan merasa senang menjadi bagian dari organisasi, memiliki rasa percaya dan menganggap baik tentang organisasi tersebut, serta merasa bahwa identitas mereka terikat erat dengan organisasi tersebut.[22]	Kepedulian pada Organisasi	Skala Likert	Subhan Akbar Abbas. (2023).
		Rasa Memiliki	Skala Likert	
		Kelekatan Emosional	Skala Likert	
		Rasa Bahagia	Skala Likert	
Kinerja	Kinerja dapat	Quality/kualitas	Skala Likert	S. B. Raharjo,

Karyawan Y	didefinisikan sebagai tingkat pencapaian dalam menjalankan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.[27]	Quantity/kuantitas	Skala Likert	U. Masahere, and W. Widodo, (2023)
		Timeless/Efektifitas	Skala Likert	
		Cost-effectiveness/efisiensi	Skala Likert	
		Need for supervision/Disiplin diri	Skala Likert	
		Interpersonal impact/soliditas antar sesame	Skala Likert	
Kinerja Perusahaan Z	Prestasi bisnis merupakan indikator keberhasilan manajemen dalam mengatur, memanfaatkan aset keuangan perusahaan, terutama dalam mengelola investasi dengan tujuan menciptakan nilai tambah pemegang saham [28].	Aspek Administrasi	Skala Ordinal	S. N. Ariska, (2023)
		Aspek Operasional	Skala Ordinal	
		Aspek Keuangan	Skala Ordinal	

Sumber: Data diolah, 2024

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL PENELITIAN

Gambaran Subyek Penelitian

Gambaran subyek penelitian dalam penelitian ini terdiri dari jenis kelamin, usia, dan lama bekerja. Dibawah ini menyajikan karakteristik sampel penelitian.

Tabel 3
Karakteristik Sampel Penelitian

Karakteristik	Jumlah
Jenis Kelamin	
Pria	96
Wanita	18
Total	114
Usia	
18 – 22	0
23 - 27	28
28 – 32	18
33 -37	3
> 37	65
Total	114
Lama Bekerja	
< 1	6
1 – 3 th	15
3 th	139
Total	114

Sumber: Data diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 3, mengungkapkan bahwa responden pria memiliki persentase terbesar, yaitu 96 responden, dan responden perempuan dengan persentase 18 responden. Selanjutnya, Tabel 3 menjelaskan bahwa responden berusia diatas 37 tahun yaitu 65 responden. Terakhir, Tabel 3 secara keseluruhan menjelaskan bahwa responden yang memiliki masa kerja lebih dari 3 tahun memiliki nilai terbesar, yaitu 139 responden. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan Tirta Lestari telah mengabdikan lebih dari 3 tahun.

Analisis Deskriptif

Tabel 4
Definisi Operasionalisasi Variabel Penelitian

No.	Variabel	Rata-rata
1	Kepemimpinan Transformasional	3,70
2	Kinerja Karyawan	3,55
3	Kinerja Perusahaan	3,86
4	Komitmen Afektif	3,55
5	Motivasi Kerja	3,64

Sumber: Data diolah, 2024

Analisis deskriptif diperlukan untuk memberikan gambaran karyawan Perusahaan Tirta Lestari memandang variabel kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, kinerja perusahaan, komitmen afektif, dan motivasi kerja. Berdasarkan hasil statistik deskriptif pada Tabel 4 mengenai variabel penelitian yaitu persepsi responden terhadap variabel Kepemimpinan Transformasional, nilai rata-rata adalah 3,70 (secara umum responden memberikan respon setuju/positif). Untuk variabel kinerja karyawan diperoleh rata-rata 3,55 (secara umum responden memberikan respon setuju/positif). Sementara itu, persepsi responden terhadap variabel kinerja perusahaan memperoleh rata-rata 3,86 (secara umum responden memberikan respon setuju/positif). Untuk variabel komitmen afektif diperoleh rata-rata 3,55 (secara umum responden memberikan respon setuju/positif). Terakhir, persepsi responden terhadap variabel motivasi kerja diperoleh rata-rata 3,64 (secara umum responden memberikan respon setuju/positif). Dari hasil analisis deskriptif disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, kinerja perusahaan, komitmen afektif, dan motivasi kerja di Perusahaan Tirta Lestari telah berjalan dengan baik.

Analisis Model Pengukuran

Evaluasi model pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari evaluasi outer model, evaluasi inner model, dan uji hipotesis:

1. Evaluasi Outer Model

Evaluasi outer model menguji dua uji, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas:

Validitas konvergen dari model pengukuran dengan indikator refleksi dapat dinilai dari hubungan antara skor item atau indikator konstruksinya. Suatu indikator konstruk dianggap valid jika memiliki korelasi yang melebihi 0,70 [29]. Nilai loading faktor antara 0,60 hingga 0,70 dianggap memadai untuk memenuhi persyaratan validitas konvergen. [30], [31]. Hasil dari SmartPLS untuk nilai faktor dapat ditemukan di Tabel 3 seperti yang tertera.:

Tabel 5
Hasil Uji Validitas Konvergen

	Kepemimpinan Transformasional	Kinerja Karyawan	Kinerja Perusahaan	Komitmen Afektif	Motivasi Kerja
KT1	0,938				
KT2	0,965				
KT3	0,959				
KT4	0,933				
KK1		0,948			
KK2		0,942			
KK3		0,959			
KK4		0,937			
KK5		0,942			
KK6		0,918			
KP1			0,953		
KP2			0,967		
KP3			0,955		
KA1				0,932	
KA2				0,975	
KA3				0,962	
KA4				0,914	
MK1					0,920
MK2					0,938
MK3					0,951
MK4					0,916

MK5					0,917
-----	--	--	--	--	-------

Sumber: Data diolah, 2024

Hasil evaluasi model pengukuran *factor loading* pada Tabel 5 menunjukkan bahwa semua indikator yang ada pada penelitian ini tidak ada yang dihapuskan karena sudah sesuai dengan ketentuan yang direkomendasikan oleh [29]. Nilai *factor loading* sudah memenuhi kriteria yang direkomendasikan sehingga semua *factor loading* mendukung adanya reliabilitas konstruk.

Discriminant validity diukur dengan membandingkan nilai (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model [32]. *Output SmartPLS* untuk validitas diskriminan dapat dilihat pada Tabel 6 berikut:

Tabel 6
Hasil Uji Validitas Diskriminan

Variabel	1	2	3	4	5
1. Kepemimpinan Transformasional	0,949				
2. Kinerja Karyawan	0,863	0,941			
3. Kinerja Perusahaan	0,795	0,901	0,959		
4. Komitmen Afektif	0,774	0,818	0,778	0,946	
5. Motivasi Kerja	0,670	0,682	0,613	0,572	0,928

Sumber:

Hasil dari uji validitas diskriminan pada Tabel 6 menyatakan bahwa nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi dari pada nilai korelasi, jadi dapat disimpulkan model valid karena telah memenuhi *discriminant validity*. Cara lain untuk mengukur *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai (AVE), nilai yang disarankan adalah diatas 0,50. Berikut ini ialah nilai uji reliabilitas yang dilihat dari nilai AVE pada Tabel 7. Uji reliabilitas perlu dilakukan dalam penelitian ini. Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *internal consistency* [33]. Reliabilitas instrumen penelitian dalam penelitian ini di uji dengan menggunakan *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70 [31].

Tabel 7
Hasil Uji Reliabilitas

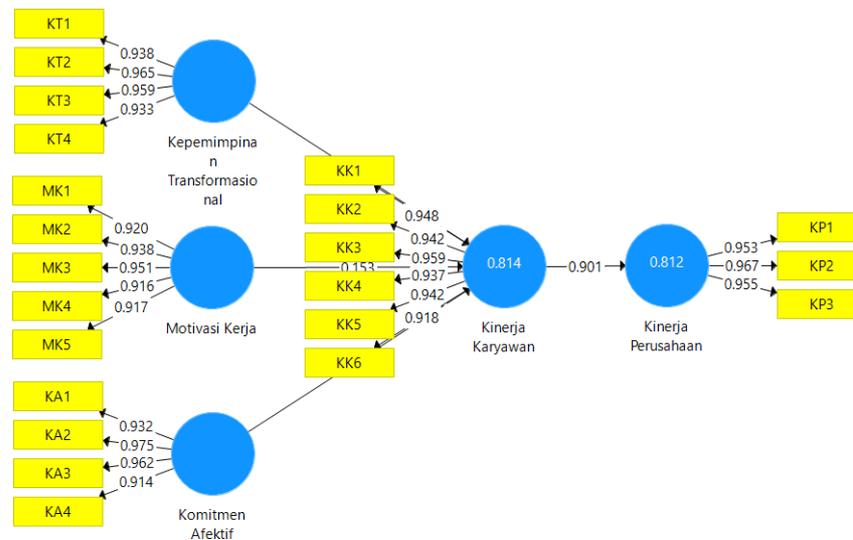
Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
Kepemimpinan Transformasional	0,963	0,973	0,900
Kinerja Karyawan	0,974	0,979	0,886
Kinerja Perusahaan	0,956	0,971	0,919
Komitmen Afektif	0,961	0,972	0,895
Motivasi Kerja	0,960	0,969	0,862

Sumber: Data diolah, 2024

Dari hasil perhitungan pada Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai AVE untuk masing-masing konstruk, yaitu: kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, kinerja perusahaan, komitmen afektif, dan motivasi kerja memiliki nilai di atas 0,5, yaitu: 0,900; 0,886; 0,919; 0,895; dan 0,862. Dengan demikian, nilai setiap konstruk dengan indikatornya baik karena telah memenuhi persyaratan nilai AVE minimum, yaitu harus lebih besar dari 0,5. Tabel 7 juga menunjukkan nilai reliabilitas konstruk untuk setiap konstruk, di mana semua nilai lebih besar dari 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa variabel yang memiliki reliabilitas komposit > 0,7 memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi [29] sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa nilai keseluruhan variabel pada penelitian ini sudah dapat dikatakan reliabel [29].

2. Evaluasi Inner Model

Pengujian inner model dilakukan untuk melihat hubungan antar variabel seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3 di bawah ini:



Sumber: Data diolah, 2024

Gambar 3
Analisis Model Struktural (Inner Model)

Analisis R2

Berdasarkan hasil estimasi pada Gambar 3, menjelaskan bahwa nilai R-square dari variabel kinerja karyawan adalah 0,814. Artinya variabel kepemimpinan transformasi, motivasi kerja, dan komitmen afektif memiliki kontribusi atau pengaruh terhadap variabel kinerja karyawan sebesar 81,4%. Pengaruh yang tersisa dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Demikian juga, nilai R-square dari variabel kinerja perusahaan adalah 0,812. Artinya variabel kinerja karyawan (independen) berpengaruh terhadap variabel kinerja perusahaan (dependen) sebesar 81,2%, sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

Signifikansi masing-masing hipotesis dirangkum dalam Tabel 8 dibawah ini:

Tabel 8
Hasil Uji Reliabilitas

	Hipotesis	Koefisien Jalur	t-value	p-value	Kesimpulan
H1	Kepemimpinan Transformasional → Kinerja Karyawan	0,487	5,215	0,000	Didukung
H2	Motivasi Kerja → Kinerja Karyawan	0,153	2,200	0,028	Didukung
H3	Komitmen Afektif → Kinerja Karyawan	0,354	3,874	0,000	Didukung
H4	Kinerja Karyawan → Kinerja Perusahaan	0,901	49,662	0,000	Didukung

Sumber: Data diolah, 2024

Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan (H1)

Hasil uji statistik dapat kita lihat dari tabel 8 diperoleh nilai koefisien variabel kepemimpinan transformasional pada kinerja karyawan sebesar 0,487 dimana nilai t sebesar 5,215 > t tabel (1,96) dengan nilai p-value sebesar 0,000 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasi mempengaruhi kinerja karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari. Hal ini mengikuti temuan penelitian oleh [34] yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan.

Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (H2)

Hasil uji statistik dapat kita lihat dari tabel 8 diperoleh nilai koefisien variabel motivasi kerja pada kinerja karyawan sebesar 0,153 dimana nilai t sebesar 2,200 > t tabel (1,96) dengan nilai p-value sebesar 0,028 < 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum

Tirta Lestari. Hal ini mengikuti temuan penelitian oleh [35]–[38] yang menyatakan bahwa motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan (H3)

Hasil uji statistik dapat kita lihat dari tabel 8 diperoleh nilai koefisien variabel komitmen afektif pada kinerja karyawan sebesar 0,354 dimana nilai t sebesar $3,874 > t$ tabel (1,96) dengan nilai p -value sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen afektif mempengaruhi kinerja karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari. Hal ini mengikuti temuan penelitian oleh [9] yang menyatakan bahwa komitmen afektif mempengaruhi kinerja karyawan.

Kinerja Karyawan terhadap Kinerja Perusahaan (H4)

Hasil uji statistik dapat kita lihat dari tabel 8 diperoleh nilai koefisien variabel kinerja karyawan pada kinerja perusahaan sebesar 0,901 dimana nilai t sebesar $0,901 > t$ tabel (1,96) dengan nilai p -value sebesar $0,000 < 0,05$. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan mempengaruhi kinerja perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Lestari. Hal ini mengikuti temuan penelitian oleh [39] yang menyatakan bahwa kinerja karyawan mempengaruhi kinerja perusahaan.

PEMBAHASAN

Pemahaman lebih lanjut tentang kinerja perusahaan menjadi penting. Terlepas dari pentingnya pemahaman tersebut, penelitian tentang kinerja karyawan terbatas pada penelitian di luar konteks konsumen Indonesia. Penelitian ini dilakukan sejalan dengan saran yang ada pada penelitian sebelumnya. Penelitian ini memiliki empat temuan penting sehubungan dengan hal tersebut:

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai p -value ($\text{sig. } 0,000 < \alpha (0,05)$, nilai t hitung $(5,215) > t$ tabel $(1,97944)$). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 diterima, yang berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada karyawan Tirta Lestari, diperoleh bahwa indikator “...” memiliki nilai tertinggi yang dibuktikan dengan tanggapan sebagian besar responden menyatakan Sangat Setuju sehingga menjadi pendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan Perusahaan Tirta Lestari.

Kepemimpinan transformasional dalam praktiknya dapat meningkatkan inovasi. Dalam hal ini, pemimpin menggunakan motivasi inspirasional dan stimulasi intelektual dalam meningkatkan kinerja organisasi. Pemimpin yang memiliki visi dapat memotivasi bawahan mereka untuk meningkatkan kesediaan mereka untuk melakukan pekerjaan yang melebihi harapan dan menantang mereka untuk mengadopsi pendekatan inovatif untuk pekerjaan mereka [25]. Perlakuan yang baik terhadap karyawan akan mampu menciptakan perasaan kesukarelaan dalam diri karyawan untuk dapat berkorban bagi perusahaan [40]. Kepemimpinan transformasional dapat berkontribusi terhadap kinerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan output organisasi karena gaya Kepemimpinan Transformasi dianggap sebagai faktor penting yang mempengaruhi kinerja karyawan. Penerapan teori ini telah terbukti dalam penerapannya pada Perusahaan Tirta Lestari. Peran pemimpin sangat penting dalam memberikan motivasi, inspirasi, dan perhatian kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan temuan tersebut, hasil penelitian ini dapat menjadi bukti empiris dan mendukung studi empiris lainnya.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai p -value ($\text{sig. } 0,028 < \alpha (0,05)$, nilai t hitung $(2,200) > t$ tabel $(1,97944)$). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima, yang berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada karyawan Tirta Lestari, diperoleh bahwa indikator “ ” memiliki nilai tertinggi yang dibuktikan dengan tanggapan sebagian besar responden menyatakan Sangat Setuju sehingga menjadi pendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan Perusahaan Tirta Lestari.

Menurut [4] Kepemimpinan Transformasi merupakan anteseden penting bagi karyawan di tempat kerja. Dengan pemimpin dalam sebuah institusi yang memiliki Kepemimpinan Transformasi, maka akan merangsang karyawan untuk menciptakan karyawan yang lebih baik. Sejalan dengan itu, [41] mengkonfirmasi bahwa Kepemimpinan Transformasi telah terbukti mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian ini mengkonfirmasi hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja karyawan di Perusahaan Tirta Lestari. Ini mengidentifikasi tiga motivasi kerja yang secara signifikan mempengaruhi persepsi diri karyawan tentang kinerja kerja: motivasi keuangan, konsep diri internal, dan internalisasi tujuan. Para responden menganggap diri mereka memiliki kinerja yang lebih baik ketika mereka lebih termotivasi untuk bekerja di hotel melalui imbalan finansial dan insentif, didorong oleh prestasi, dan mampu mengidentifikasi dengan nilai-nilai dan budaya organisasi. Temuan penelitian ini sangat berharga bagi

praktisi sumber daya manusia dan pengambil keputusan manajemen di industri perusahaan daerah air minum yang berkembang pesat.

Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan

Pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai p-value (sig. 0,000) < α (0,05), nilai t hitung (3,874) > t tabel (1,97944). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 diterima, yang berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan antara komitmen afektif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada karyawan Tirta Lestari, diperoleh bahwa indikator “...” memiliki nilai tertinggi yang dibuktikan dengan tanggapan sebagian besar responden menyatakan Sangat Setuju sehingga menjadi pendukung dalam meningkatkan kinerja karyawan Perusahaan Tirta Lestari.

Penelitian ini didukung oleh teori menurut [23] yang menyatakan bahwa terdapat beberapa indikator yang dapat menjadi alat ukur, yaitu pimpinan memprioritaskan kesejahteraan karyawan, mendalami pengetahuan dalam peningkatan kinerja, kejujuran karyawan dan kemahiran dalam berorganisasi, sehingga apabila komitmen afektif baik akan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh [9] menyatakan bahwa komitmen afektif bernilai positif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan

Pengaruh kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai p-value (sig. 0,000) < α (0,05), nilai t hitung (49,662) > t tabel (1,97944). Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 diterima, yang berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kinerja karyawan terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner pada karyawan Tirta Lestari, diperoleh bahwa indikator “...” memiliki nilai tertinggi yang dibuktikan dengan tanggapan sebagian besar responden menyatakan Sangat Setuju sehingga menjadi pendukung dalam meningkatkan kinerja perusahaan Tirta Lestari.

Dari hasil perhitungan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan PDAM Tirta Lestari memberikan pengaruh yang baik terhadap kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh [42] bahwa kinerja organisasi bergantung pada kinerja individu, dengan kata lain ukuran kinerja yang dicapai karyawan dalam suatu organisasi akan memberikan kontribusi bagi kinerja yang dicapai oleh organisasi. [40] mengemukakan bahwa untuk mencapai proses kerja perusahaan yang lebih baik, dibutuhkan usaha dari para karyawan. Praktik pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui perbaikan pada kemampuan, sikap dan tingkah laku karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja yang dihasilkan karyawan PDAM Tirta Lestari dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

V. SIMPULAN

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja karyawan, motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan, komitmen afektif mempengaruhi kinerja karyawan, terakhir kinerja karyawan mempengaruhi kinerja perusahaan. Ini menjelaskan bahwa semua hipotesis memiliki efek yang signifikan. Kinerja karyawan juga ditemukan sebagai variabel yang mampu menengahi dalam model, sebagian. Oleh karena itu, hasil tersebut membuktikan bahwa model peningkatan kinerja di PDAM Tirta Lestari merupakan fungsi penguatan transformasi kepemimpinan, motivasi kerja, komitmen afektif. Secara akademis, model yang diuji ini dapat menjadi acuan untuk penelitian lebih lanjut untuk digunakan oleh peneliti selanjutnya, dapat berkembang dengan menambahkan variabel lain seperti pengembangan organisasi dan manajemen talenta. Bagi praktisi, khususnya subjek penelitian, model ini menjadi dasar pertimbangan strategi dan pembuatan kebijakan selanjutnya..

UCAPAN TERIMA KASIH

Demikianlah paparan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti. Terimakasih kepada pembaca yang telah menyimak penelitian ini. Peneliti sangat berharap untuk mendapatkan kritik dan saran yang membangun terkait penelitian ini, guna meningkatkan kemampuan karya ilmiah di masa mendatang. Penghargaan juga disampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam kelancaran penyusunan karya ilmiah ini.

REFERENSI

- [1] S. Sazly and Y. Ardiani, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kecamatan Cengkareng Jakarta Barat,” *Perspekt. J. Ekon. dan Manaj. Akad. Bina Sarana Inform.*, vol. 17, no. 2, 2019, doi: <https://doi.org/10.31294/jp.v17i2.6230>.
- [2] S. Arfandi, M. Hidayat, and A. Daud, “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Kelurahan di Kabupaten Kepulauan Selayar),” *J. Magister Manaj. Nobel Indones.*, vol. 3, no. 1, pp. 77–87, 2022.

- [3] R. N. Salsabila, *Kepemimpinan Transformatif Kepala Madrasah di MA Al-Amiriyah Blokagung Tegalsari Banyuwangi Tahun Pembelajaran 2021/2022*. Banyuwangi: Institut Agama Islam Darussalam, 2022.
- [4] I. K. O. Permadi and N. K. N. Rasminingsih, "Peran Motivasi Kerja Dalam Memoderasi Hubungan Antara Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan," *J. Maneksi*, vol. 12, no. 4, pp. 738–743, Dec. 2023, doi: 10.31959/jm.v12i4.1896.
- [5] H. M. Hasibuan, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2019.
- [6] R. N. Adha, N. Qomariah, and A. H. Hafidzi, "Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember," *J. Penelit. IPTEKS*, vol. 4, no. 1, p. 47, Jan. 2019, doi: 10.32528/ipteks.v4i1.2109.
- [7] D. A. F. Siswanto and U. A. Izzati, "Perbedaan Komitmen Organisasi Ditinjau Dari Jenis Kelamin Pada Karyawan Bagian Produksi," *Character J. Penelit. Psikol.*, vol. 8, no. 3, 2021.
- [8] E. A. Siahaan, *Pengaruh Keseimbangan Kehidupan-Kerja, Keterikatankaryawan, Kepuasan Kerja, Komitmen Afektif Terhadapkinerja Karyawan Pt Mutiara Pantilang*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya, 2020.
- [9] W. Manurung, A. Bastian, and J. Wardi, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Efikasi Diri Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Siak," *JMBT J. Manaj. Bisnis Terap.*, vol. 4, no. 2, 2022.
- [10] C. J. Gerung, L. O. H. Dotulong, and M. C. Raintung, "Analisis Perbandingan Kinerja Pns Dan Thl Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Minahasa Di Masa Pandemi Covid-19," *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 10, no. 2, p. 418, Apr. 2022, doi: 10.35794/emba.v10i2.39416.
- [11] R. N. Pangestu, D. S. Rani, T. S. N. Tyas, Z. Farhah, and Z. N. Afifah, "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Perencanaan, Kualitas dan Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Kinerja)," *J. Ilmu Manaj. Terap.*, vol. 4, no. 2, 2022, doi: <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i2.1222>.
- [12] A. P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2021.
- [13] Z. Ahmad and W. Sriyanto, *Model Pembelajaran Mms (Metacognitive, Monitoring, Summarizing) Dalam Keterampilan Membaca*. Banten: CV. AA. Rizky, 2023.
- [14] A. D. Malik, A. Juliana, M. T. Junaid, and Y. G. Daran, "Faktor-faktor yang mempengaruhi harga saham pertambangan yang terdaftar di bursa efek Indonesia," *Inov. J. Ekon. Keuang. dan Manaj.*, vol. 19, no. 1, pp. 82–88, 2023.
- [15] M. P. Tampubolon, *Change Management Manajemen Perubahan : Individu, Tim Kerja Organisasi*. 2020.
- [16] A. Iswandi, "Analisis Rasio Profitabilitas sebagai Alat Penilaian Kinerja Keuangan Bank Syariah di Indonesia (Studi Kasus Laporan Tahun 2016-2018)," *Al-Tasyree J. Bisnis, Keuang. dan Ekon. Syariah*, vol. 14, no. 01, pp. 22–34, Jul. 2022, doi: 10.59833/altasyree.v14i01.712.
- [17] V. S. Dewi, *Analisis Pengaruh Non Performing Financing (NPF), Return On Asset (ROA), Financing To Deposito Ratio (FDR), dan BI 7-Day Repo Rate Terhadap Dana Pihak Ketiga dalam prespektif islam*. Lampung: UIN Raden Intan, 2024.
- [18] P. D. Putra, I. W. Bagia, and N. N. Yulianthini, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai," *Bisma J. Manaj.*, vol. 5, no. 1, 2019, doi: <https://doi.org/10.23887/bjm.v5i1.21976>.
- [19] J. S. Tjan, *Perilaku Disfungsional Auditor: Suatu Pengujian Empiris Evaluasi Kinerja, Kompleksitas Tugas Dan Karakteristik Personal*. Malang: Universitas Brawijaya, 2019.
- [20] A. Q. Ayuni and R. N. Khoirunnisa, "Perbedaan Komitmen Organisasi Ditinjau Berdasarkan Masa Kerja pada Karyawan," *Character J. Penelit. Psikol.*, vol. 8, no. 1, 2021.
- [21] L. Bismala, "Tinjauan Literatur Secara Sistematis Terhadap Antecedents Organizational Citizenship Behavior," *Semin. Nas. Teknol. Edukasi Sos. Dan Hum.*, vol. 1, no. 1, pp. 512–527, 2021, doi: <https://doi.org/10.53695/sintesa.v1i1.351>.
- [22] S. B. Raharjo, U. Masahere, and W. Widodo, "Komitmen organisasi sebagai strategi peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan: studi tinjauan literatur," *Entrep. Bisnis Manaj. Akunt.*, vol. 4, no. 1, 2023, doi: 10.37631/ebisma.v4i1.930.
- [23] R. Andelan, "Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan Dan Komitmen Normatif Sebagai Penyusun Dimensi Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Karyawan Pt. Perkebunan Nusantara X," *J. Ilm. Mhs. FEB Univ. Brawijaya*, vol. 9, no. 2, 2021.
- [24] Sugiyono, "Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D," *Bandung CV. Alfabeta*, 2019.
- [25] A. Armiyanti, T. Sutrisna, L. Yulianti, N. R. Lova, and E. Komara, "Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan," *J. Educ. FKIP UNMA*, vol. 9, no. 2, pp. 1061–1070, Jun. 2023, doi: 10.31949/educatio.v9i2.5104.
- [26] S. Akbar Abbas, "Faktor-Faktor Pendorong Motivasi Dan Perannya Dalam Mendorong Peningkatan Kinerja: Tinjauan Pustaka," *Balanc. J. Ekon. dan Bisnis Islam*, vol. 5, no. 1, pp. 45–54, Jun. 2023, doi:

- 10.35905/balanca.v4i1.4295.
- [27] M. Damanik, "Artikel Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Remunerasi Terhadap Budaya Kerja Dan Peningkatan Kinerja Pegawai Di Lingkungandirektorat Jenderal Pajak Kpp Pratama Pematang Siantar," *J. Manaj. Pendidik. Dan Ilmu Sos.*, vol. 2, no. 1, pp. 194–212, Mar. 2021, doi: 10.38035/jmpis.v2i1.441.
- [28] S. N. Ariska, *Pengaruh Literasi Keuangan, Financial Teknologi Dan Gaya Hidup Hedonisme Terhadap Perlaku Keuangan Mahasiswa*. Palopo: Universitas Muhammadiyah Palopo, 2023.
- [29] J. F. Hair, J. J. Risher, M. Sarstedt, and C. M. Ringle, "When to use and how to report the results of PLS-SEM," *Eur. Bus. Rev.*, vol. 31, no. 1, pp. 2–24, 2019, doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203.
- [30] J. F. Hair, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, "PLS-SEM: Indeed a silver bullet," *J. Mark. Theory Pract.*, vol. 19, no. 2, pp. 139–152, Apr. 2011, doi: 10.2753/MTP1069-6679190202.
- [31] W. W. Chin, "How to Write Up and Report PLS Analyses," *Handb. Partial Least Squares*, pp. 655–690, 2010, doi: 10.1007/978-3-540-32827-8_29.
- [32] C. Fornell and D. F. Larcker, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *J. Mark. Res.*, vol. 18, no. 1, p. 39, Feb. 1981, doi: 10.2307/3151312.
- [33] U. Sekaran and R. Bougie, *Research Methods for Business*. West Sussex: John Wiley & Sons, 2016.
- [34] N. Kurniati and R. Rojuaniah, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan," *SINOMIKA J. Publ. Ilm. Bid. Ekon. dan Akunt.*, vol. 1, no. 5, pp. 1153–1172, Jan. 2023, doi: 10.54443/sinomika.v1i5.591.
- [35] M. S. Lesmana, K. C. Kirana, and E. D. Subiyanto, "Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan.," *Al-Kharaj J. Ekon. Keuang. Bisnis Syariah*, vol. 5, no. 5, pp. 2554–2571, May 2023, doi: 10.47467/alkharaj.v5i5.3540.
- [36] K. P. Mengko, L. Dotulong, and G. Lumintang, "Pengaruh kualitas kehidupan kerja dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada hotel swiss bell maleosan manado," *J. EMBA J. Ris. Ekon. Manajemen, Bisnis dan Akunt.*, vol. 11, no. 1, 2023, doi: <https://doi.org/10.35794/emba.v11i1.45300>.
- [37] M. I. Nugraha, A. Utha, and Sartono, "Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Same Boutique Kendari," *Bus. UHO J. Adm. Bisnis*, vol. 5, no. 2, 2020.
- [38] G. H. Goni, W. S. Manoppo, and J. J. Rogahang, "Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna," *J. Product.*, vol. 2, no. 4, 2021.
- [39] M. Mukrodi, "Konsepsi Motivasi Kerja Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan," *Sci. J. Reflect. Econ. Accounting, Manag. Bus.*, vol. 4, no. 1, pp. 11–20, Jan. 2021, doi: 10.37481/sjr.v4i1.243.
- [40] M. S. Sholeh and A. S. Nugroho, "Analisis Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Flory," *J. Bina Manaj.*, vol. 12, no. 1, pp. 596–620, Sep. 2023, doi: 10.52859/jbm.v12i1.508.
- [41] Z. D. Mansor *et al.*, "Leadership on Performance vs. Mediating Effect on Job Satisfaction: Evidence From Higher Educational Institutions in Pakistan," *J. High. Educ. Theory Pract.*, vol. 24, no. 1, pp. 146–164, 2017, doi: 10.37502/ijsmr.2022.5313.
- [42] S. Idrus, F. Ruhana, M. R. Amalia, A. F. Rosyid, and D. Kuswandi, "Implementasi Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Di Era Bisnis Global," *J. Ilm. Manajemen, Ekon. Akunt.*, vol. 7, no. 1, pp. 72–89, Apr. 2023, doi: 10.31955/mea.v7i1.2879.

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.