JUIMA : Jurnal Ilmu Manajemen
p-ISSN 2337-9804
e-ISSN 2549-8843

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PERUMDA AIR MINUMTIRTA SANJIWANI DI KABUPATEN GIANYAR

Cokorda Istri Agung Vera Nindia Putri[1], Tjokorda Gde Agung Wijaya Kesuma Suryawan[2], Octavianus Sumardana Pratama[3], Ni Kadek Rika Damayanti[4]
[1,2,3] Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unversitas Ngurah Rai
*Email : vera.nindia@unr.ac.id

ABSTRAK: Kinerja Karyawan merupakan hasil pencapaian dari seorang untuk dapat mengukur suatu kinerja maupun kemampuan karyawan untuk mendukung suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan Transformasional merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasaan kerja merupakan variabel yang mempengaruhi secara tidak langsung hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Adanya perhatian dan ditemukan permasalahan berkaitan dengan Kepemimpinan Transformasional dan kepuasaan kerja dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah kepuasaan kerja berperan dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perumda air minum tirta sanjiwani di kabupaten gianyar?. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepuasaan kerja berperan dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada pada perumda air minum tirta sanjiwani di kabupaten gianyar. Jumlah sampel ditentukan dengan menggunakan metode sampel jenuh sebanyak 100 orang karyawan non PNS pada di perumda air minum tirta sanjiwani di kabupaten gianyar. Data dianalisis dengan menggunakan Smart PLS meliputi tiga tahap yaitu analisis outer model, inner model dan pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karywan, kepemimpinan transfoemasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasaan kerja, kepuasaan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasaan kerja tidak mampu mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karywan pada perumda air minum tirta sanjiwani di kabupaten gianyar.

Kata kunci: *Kepemimpinan Transformasinal, Kepuasaan Kerja, Kinerja Karyawan.*

ABSTRACT: *Employee performance is the result of a person's achievements to be able to measure an employee's performance and ability to support an organization in achieving its goals. Transformational Leadership is a variable that influences employee performance and job satisfaction is a variable that indirectly influences the relationship between transformational leadership and employee performance. There is attention and problems found related to Transformational Leadership and job satisfaction in an effort to improve employee performance at the Tirta Sanjiwani Drinking Water Company in Gianyar Regency. The formulation of the problem in this research is whether job satisfaction plays a role in mediating the relationship*

between transformational leadership and employee performance at the Tirta Sanjiwani Drinking Water Company in Gianyar Regency. This research aims to determine the role of job satisfaction in mediating the relationship between transformational leadership and employee performance at the Tirta Sanjiwani Drinking Water Company in Gianyar Regency. The number of samples was determined using the saturated sample method of 100 non-PNS employees at the Tirta Sanjiwani Drinking Water Company in Gianyar Regency. Data analyzed using Smart PLS includes three stages, namely outer model analysis, inner model and hypothesis testing. The results of the research show that transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance, transformational leadership has a positive and significant effect on job satisfaction, job satisfaction has a positive but not significant effect on employee performance, job satisfaction is unable to mediate the effect of transformational leadership on employee performance at the Tirta Water Company. Sanjiwani in Gianyar Regency.

Keywords: *Transformational Leadership, Job Satisfaction, Employee Performance.*

1. PENDAHULUAN

Pertumbuhan industri air minum di indonesia memiliki potensi yang besar mengingat perluasan cakupan layanan penyediaan air minum belum dapat sepenuhnya mengimbangi kecepatan pertumbuhan penduduk. Hal ini diakibatkan karena banyaknya Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dalam kondisi tidak sehat dan tingkat kebocoran yang cukup tinggi yang mengakibatkan terhambatnya peningkatan kualitas air minum. Dari 402 Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang beroperasi hanya 132 PDAM yang dinilai sehat. Permasalahan ini terjadi akibat kaidah-kaidah menejemen belum diterapkan dengan semestinya dan dalam pengelola sumber daya manusia (SDM) yang tidak profesional, harga tarif air yang rendah dan keterbatasan pembiayaan.

PDAM memiliki kewenangan serta tanggung jawab dalam urusan pemerintahan dalam mengelola penyelenggaraan di bidang distribusi air bersih untuk masyrakat dimana masih rendahnya tingkat pelayanan dan masih tingginya tingkat kebocoran air maka PDAM diharapkan mampu menunjukkan peranannya dalam upaya meningkatkan mutu dan kualitas pelayanannya. Penyelanggaraan aktivitas dalam perusahaan tidak lepas dari sumber daya manusia yang dinamis sebagai salah satu kunci keberhasilan dan perkembangan suatu organisasi dalam memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian yang sangat penting diperlukan untuk meningkatkan setiap aktivitas di suatu perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia aktivitas di dalam perusahaaan belum tentu bisa berjalan dan terlaksana dengan baik, karena manajemen sumber daya manusia menjadi penggerak untuk berjalannya suatu perusahaann

agar bisa mencapai tujuan dari perusahaan. Sumber daya manusia yang berkualitas, produktif, dan berpengetahuan serta memiliki keahlian sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi sehingga dapat menghasilkan kinerja karyawan yang baik. Kinerja karyawan yang baik dalam suatu organisasi, akan meningkatkan hasil kerja setiap karyawan dalam menjalankan tugasnya dengan tepat waktu dan dapat memenuhi target yang telah ditetapkan dalam suatu organisasi, (Sapitri dan Pancasasti, 2022).

Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani Gianyar merupakan salah satu perusahaan daerah yang bergerak dalam bidang distribusi air bersih bagi masyarakat umum untuk memberikan pelayanan yang berkualitas pada Masyarakat. Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani Gianyar mengalami fenomena yang berkaitan tentang kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar yaitu dapat dilihat dari tingkat absensi karyawan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara di lapangan diperoleh bahwa pimpinan masih kurang memotivasi bawahannya, karyawan tidak diberikan kesempatan untuk berinovasi, mengembangkan ide dan mengeluarkan aspirasinya pada pekerjaan yang diterima, kurang memberikan arahan langsung kepada karyawan, dan tidak jarang karyawan mengeluh tidak senang ketika melaksanakan tugas karena kurangnya komunikasi serta interaksi antara pimpinan dengan bawahan yang mengakibatkan karyawan tidak mendapatkan dukungan dan motivasi, sehingga tidak jarang ada karyawan yang merasa kurang percaya diri ketika melaksanakan tugasnya, di mana hubungan antara keduanya hanya sebatas atasan dan bawahan bukan sebagai satu kesatuan dalam suatu perusahaan. Selain itu, beberapa orang karyawan kurang puas akan hasil kerja yang di dapatkan karena karyawan merasa kurang puas dengan bonus diberikan oleh atasan, sehingga karyawan berharap atasan untuk meningkatkan jumlah bonus yang diterima. Tidak sesuainya gaji yang diterima oleh karyawan, tidak adanya promosi bagi karyawan yang sudah bekerja keras, dan tidak adanya pujian dan penghargaan yang diberikan atasan kepada karyawannya sehingga menyebabkan karyawan merasa kurang puas terhadap pekerjaannya.

Permasalahan tersebut akan berdampak pada kualitas kerja, kuantitas kerja, kerja sama dan komunikasi dengan rekan kerja. Jika kualitas kerja, kuantitas kerja, dan kerjasama serta komunikasi sesama rekan kerja dalam suatu perusahaan kurang baik maka pencapaian kinerja karyawan juga akan menurun. oleh sebab itu perusahaan harus dapat memberikan kepuasan kerja kepada karyawannya sehingga kinerja yang dihasilkan oleh karyawan menjadi lebih baik. Kepuasan kerja karyawan menurun dilihat pada tidak tercapainya target

tugas yang ditetapkan perusahaan yakni sama jumlahnya dari waktu ke waktu, sehingga ini menjadi masalah yang mengakibatkan karyawan ingin keluar dari perusahaan.

Mengingat pentingnya kinerja karyawan untuk keberlanjutan perusahaan agar bisa mencapai tujuannya, maka kepemimpinan transformasional sangat diperlukan dalam setiap perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Menurut (Eliyana dkk., 2019), gaya kepemimpinan transformasional bertujuan untuk merubah cara pandang atau pesepsi karyawan tentang pemimpin karena berhasil menyelesaikan masalah, memberikan dukungan, pelatihan dan perhatian pada setiap karyawan melalui motivasi dan karisma yang inspiratif. Gaya Kepemimpinan Transformasional berfungsi untuk memotivasi karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka dengan mengembangkan ide-ide kreatif dan inovatif yang dimiliki karyawan. Pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan dalam mengelola karyawan, karena pemimpin akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan melalui kinerja karyawannya.

Selain kepemimpinan transformasional, kepuasaan kerja juga dapat meningkatkan kinerja karyawan, dimana kepuasan kerja itu sendiri berupa pemberian dukungan dari perusahaan baik itu gaji maupun penghargaan atas prestasi kerja untuk karyawan yang dapat meningkatakan kinerjanya. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosional yang bersifat menyenangkan atau menggembirakan berdasarkan penilaian pengalaman kerja seseorang (Samad dkk, 2020). Kepuasan kerja menggambarkan perasaan dan sikap seseorang terhadap pekerjaan itu sendiri, saat karyawan yang memiliki kepuasan tinggi akan dapat bekerja secara sukarela dan bersemangat sehingga meningkatkan kinerjanya. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi diharapkan dapat bekerja dengan seluruh kemampuan dan energi yang dimiliki, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal bagi perusahaan. Kepuasan kerja sangat penting diciptakan dalam perusahaan, karena tanpa adanya kepuasan kerja maka kinerja karyawan dalam perusahaan tidak berjalan dengan maksimal. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja juga memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan tersebut.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada perumda air minum tirta sanjiwani di Kabupaten Gianyar?,
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh secara parsial terhadap kepuasaan kerja pada perumda air minum tirta sanjiwani di Kabupaten Gianyar?,

3. Apakah kepuasaan kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada perumda air minum tirta sanjiwani di Kabupaten Gianyar?,
4. Apakah kepuasaan kerja berperan dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada perumda air minum tirta sanjiwani di Kabupaten Gianyar?.

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan, serta peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan di Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani, Kabupaten Gianyar.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2019) manajemen sumber daya manusia merupakan keterampilan yang digunakan dalam mengatur hubungan antar tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien dalam melakukan pekerjaan guna membantu terwujudnya tujuan Perusahaan. Sedangkan Menurut Larasati (2018) manajemen sumber daya manusia merupakan suatu Prosedur yang berkelanjutan dengan memiliki tujuan untuk memasok perusahaan atau organisasi dengan individu yang tepat untuk posisi yang mereka butuhkan.

Berdasarkan kedua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan rancangan sistem formal organisasi yang khusus terkait dengan bidang kepegawaian atau personal dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan produktivitas tenaga kerja untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi secara keseluruhan. Adapun fungsi manajemen SDM yaitu sebagai Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan dan pengadaan, Pengendalian, Pengembangan, Kompensasi, Pengintegrasian, Pemeliharaan, Kedisiplinan, Pemberhentian.

Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasional adalah suatu disiplin ilmu yang mempelajari tentang perilaku tingkat individu dan tingkat kelompok dalam suatu organisasi serta dampaknya terhadap kinerja (baik kinerja individual, kelompok, maupun organisasi) (Setiawan,2023). Sedangkan Menurut Andriani *et al* (2022) mendefinisikan bahwa perilaku organisasi merupakan studi yang mempelajari tentang perilaku manusia, baik individu maupun kelompok dalam sebuah organisasi dan bagaimana hal ini berdampak pada kinerja organisasi, kelompok, dan individu.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil yang dapat dicapai oleh karyawan individu dan kelompok dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Karyawan harus memiliki kemampuan, ketekunan, dan kemandirian untuk menyelesaikan masalah sesuai dengan batas waktu yang diberikan secara legal dan tidak melanggar hukum atau etika (Busro, 2018). Menurut Prayudi (2020), Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu Kualitas, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, Kemandirian, dan Komitmen kerja.

Kepemimpinan Transformasional

Menurut Widodo (2017) kepemimpinan transformasional merupakan pola perilaku pemimpin yang mendorong bawahan untuk berkomitmen pada visi dan tujuan organisasi, mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi, dan mengembangkan kapasitas mereka. Adapun definisi Menurut Suwanto (2019) kepemimpinan transformasional merupakan suatu posisi ketika Pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan sehingga mereka merasakan hormat dan rasa percaya diri, bangga, dan setia kepada pimpinannya. Mereka juga termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan. Dari beberapa 2 pengertian para ahli, dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasioanl adalah Kepemimpinan yang dapat memberikan motivasi dan arahan agar karyawan bisa merasakan sebuah rasa percaya diri, bangga, dan loyalitas serta rasa hormat kepada pimpinannya sehingga karyawan bisa berkomitmen pada visi dan tujuan organisasi agar perubahan yang terjadi berasal dari dalam dirinya dan dilakukan dengan sukarela meskipun seandainya tidak ada *reward* maupun *punishment.* Menurut Ancok (2020) indikator kepemimpinan transformasional yaitu Pengaruh yang diidealkan, Motivasi yang inspirasional, Stimulasi Intelektual, dan Perhatian perseorangan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan puas dengan pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri dan didukung oleh faktor eksternal, yaitu keadaan kerja, hasil kerja, dan dirinya sendiri. Kepuasan kerja yang dimiliki dapat menunjukan adanya kesesuaian antara harapan dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja bisa juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi. Adapun Indikator Kepuasan Kerja Menurut Afandi (2018) yaitu Pekerjaan, Upah, Promosi, Pengawas, dan Rekan kerja.

HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis dapat didefinisikan sebagai jawaban sementara yang kebenarannya harus diuji atau rangkuman kesimpulan teoritis yang diperoleh melalui tinjauan literatur. Berdasarkan tinjauan literatur dan penelitian sebelumnya, hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

a. H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar.
b. H2: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasaan kerja pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar.
c. H3: Kepuasaan Kerja berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar.
d. H4: Kepuasaan Kerja berperan memediasi hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan pada pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar.

3. METODE PENELITIAN

Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar yang berlokasi di jalan Astina Timur, Kecamatan Gianyar, Kabupaten Gianyar, Bali 8052. Adapun obyek penelitian ini adalah Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Karyawan dan Kepuasaan Kerja pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar.

Variabel Penelitian

Variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diidentifikasikan berdasarkan pada pokok permasalahan yang telah dirumuskan serta hipotesis yang diajukan, yaitu secara garis besarnya adalah sebagai berikut:

a. Variabel bebas (*independent variable*) dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X).
b. Variabel terikat (*dependent variable*) dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y).
c. Variabel mediasi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Kepuasaan Kerja (M).

Definisi Operasional Variabel

Kepemimpinan Transformasional (X)

Kepemimpinan transformasional yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pola perilaku pemimpin yang diterapkan pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar yang berusaha menciptakan perubahan yang lebih baik dengan cara memotivasi bawahan, memberikan arahan, dan dorongan sehingga pegawai mau bekerja secara gigih lebih baik dari yang diharapkan. Menurut Ancok (2020) indikator kepemimpinan transformasional yaitu :

a. *Idealized Influence* (Pengaruh yang diidealkan)

Perilaku pemimpin Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani yang mempunyai pesona dan kekuatan syang dapat memberikan pengaruh yang besar guna memberikan motivasi kepada karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

b. *Inspiratinal Motivation* (Motivasi yang Inspirasional)

Sikap pimpinan Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani yang menginspirasikan serta merangsang semangat karyawan terhadap prestasi, selain itu juga mendemonstrasikan komitmen untuk tujuan organisasi yang dapat meningkatkan optimisme dan antusiasme bawahan dalam mencapai tujuanya.

c. *Intelectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Ketika pimpinan Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani mengembangkan ide-ide baru untuk membuat kemajuan dan menjadi pemimpin yang kuat, mereka dapat mempengaruhi bawahan mereka untuk menemukan solusi baru untuk masalah yang sedang atau akan dihadapi oleh Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar.

d. *Individualized Consideration* (Perhatian Perseorangan)

Pemimpin Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani dapat memperlakukan orang lain, terutama karyawan, sebagai individu yang berbeda, dengan mempertimbangkan kebutuhan, keinginan, dan nasihat mereka.

Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja Karyawan yang dimaksud dalam penelitian ini berfokus pada hasil atau tingkat keberhasilan karyawan Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar secara keseluruhan selama periode tertentu untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan standar hasil kerja, target, sasaran, atau kriteria yang telah disepakati bersama sebelumnya. karyawan:Menurut Prayudi (2020), indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

a. Kualitas

Kualitas pekerjaan dapat diukur melalui persepsi karyawan perumda air minum tirta sanjiwani terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas berdasarkan kemampuan dan keterampilan mereka.

b. Kuantitas

Jumlah yang dibuat dan ditunjukkan dengan jumlah unit atau siklus aktivitas yang diselesaikan. kuantitas yang dihitung berdasarkan persepsi karyawan perumda air minum tirta sanjiwan tentang jumlah tugas yang diberikan dan hasilnya.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan bentuk dari hasil dari aktivitas karyawan perumda air minum tirta sanjiwani yang didukung dengan tingkat kehadiran dan ketepatan waktu yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.

d. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi (tenaga, uang teknologi, bahan baku) dimaksimalkan agat dapat menaikkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya yang ada pada perumda air minum tirta sanjiwani.

e. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat kesiapan karyawan dalam menyelesaikan tugas kerjanya secara individu.

f. Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat tanggung jawab karyawan perumda air minum tirta sanjiwani terhadap pekerjaan yang dimiliki.

Kepuasaan Kerja (M)

Kepuasan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah perasaan puas yang dimiliki karyawan Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar atas apa yang dikerjakannya sehingga harapan itu sebanding dengan balas jasa yang diberikan Perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh (Priansa, 2016) menyatakan bahwa indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu:

a. Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan karyawan perumda air minum tirta sanjiwani sehubungan dengan gaji yang diterimanya.

b. Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan karyawan perumda air minum tirta sanjiwani sehubungan dengan kebijaksanaan kenaikan jabatan.

c. Supervisi (Kepala Divisi SDM)

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya.

d. Tunjangan Tambahan

Aspek ini mengukur sejauhmana karyawan perumda air minum tirta sanjiwani merasa puas terhadap tunjangan tambahan yang diterimanya dari Perusahaan.

e. Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauh mana karyawan perumda air minum tirta sanjiwani merasa puas dengan penghargaan yang didapatkan dari hasil kerjanya.

f. Prosedur dan Peraturan Kerja

Aspek ini mengukur kepuasan karyawan perumda air minum tirta sanjiwani sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja.

g. Rekan Kerja

Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan perumda air minum tirta sanjiwani.

h. Pekerjaan itu Sendiri

Faktor yang mengukur tingkat kepuasan karyawan perumda air minum tirta sanjiwani dengan hal-hal yang terkait dengan pekerjaan mereka, seperti kesempatan untuk berekreasi

i. Komunikasi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja karyawan perumda air minum tirta sanjiwani yang berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam pekerjaan.

Populasi dan Metode Penentuan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap Non PNS yang ada pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwa di Kabupaten Gianyar yang berjumlah 100 orang di luar pimpinan. Rincian populasi berdasarkan bagian adalah sebagai berikut: bagian Umum sebanyak 25 orang, bagian Keuangan sebanyak 20 orang, bagian Teknik sebanyak 30 orang, bagian Pelayanan Pelanggan sebanyak 15 orang, dan bagian Operasional serta Pemeliharaan sebanyak 10 orang.

Menurut Arikunto (2017) mengatakan bahwa jika jumlah populasinya kurang dari 100, maka sebaiknya diambil seluruhnya (sensus) dan apabila jumlahnya lebih besar dari 100, maka dapat diambil antara 10% (persen) sampai 15% (persen), 20 sampai 25 (persen) , atau 50 (persen). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu teknik sampel jenuh dimana seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel dalam penelitian ini.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa metode, antara lain yaitu Observasi, Wawancara, Kuesioner, dan Studi dokumentasi

Teknik Analisis Data

Untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan, penelitian ini akan menganalisis data menggunakan pendekatan kuantitatif. Data yang dikumpulkan menggunakan instrumen penelitian akan dianalisis secara kuantitatif atau statistik. Metode Partial Least Square (PLS) akan digunakan sebagai acuan.

Dalam metode PLS, teknik analisis yang digunakan meliputi tiga tahap yaitu analisis outer model, analisis inner model dan pengujian hipotesis.

a. Analisis *Outer Model* (Model Pengukuran)

Analisis outer model atau pengukuran bagian luar disebut juga sebagai model pengukuran. Analisis outer model bertujuan untuk menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisis outer model ini pada Smart PLS menggunakan bantuan prosedur PLS Algorithm (Ghozali, 2016). Adapun beberapa pengukuran uji validitas dan uji reliabilitas yang dilakukan pada analisis *outer model* yaitu *Convergent validity, Discriminant Validity, Internal Consistency Reliability.*

b. Analisis *Inner Model* (Model Struktural)

Structural model (inner model) menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel laten yang telah dibangun berdasarkan substansi teori. Analisis inner model pada Smart PLS menggunakan bantuan prosedur *Bootstrapping.* Beberapa pengukuran yang dilakukan pada analisis *inner model* yaitu Koefisien Determinasi: *R Square* dan *Adjusted R Square, F Square (f2), Model Fit.*

c. Pengujian Hipotesis

Beberapa pengukuran yang dilakukan pada pengujian hipotesis yaitu Analisis *Direct Effects* (Pengaruh Langsung): *Path Coefficients* (Koefisien Jalur) dan Analisis *Indirect Effects* (Pengaruh Tidak Langsung)

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden digunakan untuk mengetahui keragaman dari responden penelitian.

a. Karakteristik Responden Menurut Umur

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Menurut Umur pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar Tahun 2024

No	Umur (Tahun)	Jumlah (Orang)	% (Persentase)
1	17-25 Tahun	18	18
2	26-35 Tahun	16	16
3	36-45 Tahun	14	14
4	>45 Tahun	52	52
Jumlah		100	100

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah pada kelompok umur >45 tahun yaitu sebanyak 52% (persen). Sedangkan responden paling sedikit adalah pada kelompok antara 36 sampai dengan 45 tahun yaitu sebanyak 14% (persen).

b. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Tabel 4.1 Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar Tahun 2024

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	% (Persentase)
1	Laki-laki	68	68
2	Perempuan	32	32
Jumlah		100	100

Berdasarkan Tabel 4.2 di atas menunjukkan bahwa 68% (persen) responden berjenis kelamin laki-laki dan sisanya sebanyak 32% (persen) adalah berjenis kelamin perempuan. Ini menunujukkan bahwa mayoritas responden pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar adalah berjenis kelamin laki-laki.

c. Karakteristik Responden Menurut Pendidikan

Tabel 4.2 Karakteristik Responden Menurut Pendidikan pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar Tahun 2024

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	% (Persentase)
1	SMA/Sederajat	76	76
2	Diploma	3	3
3	S1	21	21
Jumlah		100	100

Berdasarkan pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa lebih dari separuh/mayoritas responden atau sebanyak 76% (persen) responden pendidikan SMA/Sederajat. Sedangkan hanya 3% (persen) responden yang berpendidikan Diploma.

d. Karakteristik Responden Menurut Status Perkawinan

Tabel 4.4 Karakteristik Responden Menurut Status Perkawinan pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar Tahun 2024

No	Status Perkawinan	Jumlah (Orang)	% (Persentase)
1	Kawin	77	77
2	Belum Kawin	21	21
3	Duda/Janda	2	2
Jumlah		100	100

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden adalah berstatus kawin yaitu sebanyak 77% (persen). Sedangkan hanya 2% (persen) responden yang berstatus janda/duda. Jadi dengan demikian karyawan yang bekerja pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar lebih didominasi oleh karyawan yang berstatus kawin.

Analisis Hasil Penelitian dan Pembahasan dengan Metode PLS

Teknik analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Square (PLS).

a. Analisis *Outer Model* atau Model Pengukuran

Analisis outer model atau model pengukuran bagian luar bertujuan untuk menspesifikasikan hubungan antar konstruk atau variabel laten kesiapan kerja siswa, pengalaman praktek kerja industri dengan indikator-indikatornya.

1. Convergent Validity

Tabel 4. 5 *Outer Loading* Indikator Penelitian

No	Variabel	Item (Pernyataan)	*Loading Factor*	Keterangan
1	Kepemimpinan Tranformasional	X1.1	0,780	*Valid*
		X1.2	0,735	*Valid*
		X1.3	0,851	*Valid*
		X1.4	0,755	*Valid*
2	Kepuasaan Kerja	M1.1	0,765	*Valid*
		M1.2	0,747	*Valid*
		M1.3	0,741	*Valid*
		M1.4	0,763	*Valid*
		M1.5	0,728	*Valid*
		M1.6	0,795	*Valid*
		M1.7	0,871	*Valid*
		M1.8	0,822	*Valid*
		M1.9	0,823	*Valid*
3	Kinerja Karyawan	Y1.1	0,759	*Valid*
		Y1.2	0,770	*Valid*
		Y1.3	0,804	*Valid*
		Y1.4	0,758	*Valid*
		Y1.5	0,769	*Valid*
		Y1.6	0,751	*Valid*

Berdasarkan tabel 4.8 nilai outer loadings di atas dapat dilihat bahwa nilai outer loadings semua item atau indikator adalah lebih besar dari 0,7 menggambarkan korelasi yang tinggi antar setiap indikator dengan konstruknya. Berdasarkan hasil ini maka dapat dinyatakan semua item atau indikator adalah valid atau sah digunakan sebagai pengukuran.

Convergent validity sebuah konstruk dengan indikator reflektif dievaluasi dengan Average *Variance Extracted* (AVE), dapat dilihat pada Tabel 4.6

Tabel 4.*6* *Average Variance Extracted* (AVE) pada Pengujian *Convergent Validity*

Variabel	*Average Variance Extracted* (AVE)	Keterangan

Kepemimpinan Transformasional (X)	0,610	*Reliable*
Kepuasaan Kerja (M)	0,616	*Reliable*
Kinerja Karyawan (Y)	0,591	*Reliable*

Berdasarkan tabel 4.6 nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk mengetahui tercapainya syarat validitas konvergen pada tabel di atas, maka semua konstruk telah memenuhi syarat sebab nilai AVE semuanya lebih besar dari 0,50. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata.

2. *Discriminat Validity*

Tabel 4. 7 *Fornell-Larcker Criterion Discriminant Validity*

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kepuasaan Kerja (M)	Kinerja Karyawan (Y)
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,781		
Kepuasaan Kerja (M)	0,321	0,785	
Kinerja Karyawan (Y)	0,328	0,211	0,769

Dari hasil tabel 4.7menunjukkan bahwa nilai loading dari masing-masing item indikator terhadap konstruknya lebih besar daripada nilai cross loading. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik, dimana pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator blok lainnya.

3. *Composite Reliability*

Tabel 4.8 *Composite Reliability*

Variable	Composite Reliability	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,862	0,787	*Reliabel*
Kepuasaan Kerja (M)	0,935	0,923	*Reliabel*
Kinerja Karyawan (Y)	0,897	0,863	*Reliabel*

Berdasarkan pada Tabel 4.8 menunjukkan bahwa, nilai composite reliability maupun nilai cronbachs alpha untuk semua konstruk memiliki nilai lebih dari 0,7. Dengan demikian pada model penelitian, masing-masing konstruk penelitian memenuhi reliabilitas yang baik.

b. Analisi *Inner Model* atau Model Struktur

Analisis *inner model* pada Smart PLS menggunakan bantuan prosedur *Bootstrapping*. Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian.

1. Koefisien Determinasi*: R Square* dan *Adjusted R Square*

Tabel 4. *9* Nilai *R Square* dan *R Square Adjusted*

Variabel	*R Square*	*R Square Adjusted*
Kepuasaan Kerja (M)	0,103	0,094
Kinerja Karyawan (Y)	0,120	0,102

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi pada tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa nilai *R square* pengaruh kepemimpinan transformasional (X) dan terhadap kepuasan kerja (M) adalah sebesar 0,103 dengan nilai *R square adjusted* adalah 0,094. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa konstruk eksogen kepemimpinan transformasional secara parsial mempengaruhi kepuasan kerja sebesar 0,094 atau 9,4%. Oleh karena *R square adjusted* berada pada rentang di bawah 0,19% maka pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja termasuk lemah atau kecil. Selanjutnya, nilai R square pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 0,120 dengan nilai *R square adjusted* adalah 0,102. Hasil ini dapat dijelaskan bahwa konstruk eksogen kepemimpinan transformasional secara parsial mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 0,102 atau 10,2%. Oleh karena *R square* adjusted berada pada rentang di bawah 0,19% maka kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan termasuk lemah atau kecil.

2. F Square (f2)

Tabel 4.10 Nilai *f square* (f^2)

Variabel	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kepuasaan Kerja (M)	Kinerja Karyawan (Y)
Kepemimpinan Transformasional (X)		0,115	0,086
Kepuasaan Kerja (M)			0,014

Kinerja Karyawan (Y)			

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa f square X -> M adalah 0,115 berada di bawah 0,15 berarti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasaan kerja termasuk lemah (kecil). f square X -> Y adalah 0,086 berada di 0,02 berarti kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan lemah (kecil). f square M -> Y adalah 0,014 berada antara dibawah 0,02 berarti pengaruh kepuasaan kerja terhadap kinerja karyawan termasuk lemah (kecil).

3. *Model fit*

Tabel 4.11 Evaluasi Model Fit

	Saturated Model	*Estimated Model*
SRMR	0,082	0,082

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) adalah 0,082 kurang dari 0,10 sehingga dapat disimpulkan bahwa model fit dengan data.

c. Pengujian Hipotesis

1. Analisis *Direct Effects* (Pengaruh Langsung): *Path Coefficients* (Koefisien Jalur)

Tabel 4.15 *Path Coefficients*

	Original Sample (O)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kepuasaan Kerja (M)	0,321	3,803	0,000
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,290	3,510	0,000
Kepuasaan Kerja (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,118	0,961	0,337

Hasil analisis *direct effects* yang dilakukan pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien sebesar 0,290, t-hitung 3,510, dan p-value 0,000 (<0,05), serta terhadap kepuasan kerja dengan koefisien 0,321, t-hitung 3,803, dan p-value 0,000 (<0,05), sehingga hipotesis H1 dan H2 diterima. Sementara itu, kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap

kinerja karyawan dengan koefisien 0,118, t-hitung 3,961, dan p-value 0,337 (>0,05), sehingga hipotesis H3 tidak diterima.

2. Analisis Indirect Effects (Pengaruh Tidak Langsung)

Tabel 4.16 *Indirect Effects*

	Original Sample (O)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kepuasaan Kerja (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,038	0,743	0,458

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran sebagai variabel intervening yang memberikan pengaruh positif namun tidak signifikan dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien sebesar 0,038, t-hitung 0,743, dan p-value 0,458 (>0,05). Artinya, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sehingga hipotesis keempat (H4) tidak diterima.

Interprestasi Hasil Penelitian

Pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis *direct effects* diperoleh t-hitung px1y = 3,510 dengan nilai signifikansi atau probabilitas (*p values*) = 0,000 < 0,05, berarti ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif dan signifikan menjelaskan adanya pengaruh searah dan bermakna atau berarti, dimana apabila kepemimponan transformasioanl (X) meningkat maka kinerja karyawan juga akan meningkat (Y) secara signifikan/nyata. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan: bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar.

Kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam mendorong peningkatan kinerja karyawan di berbagai jenis organisasi. Pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan ini cenderung mampu memberikan visi yang jelas, membangkitkan motivasi intrinsik, serta membangun hubungan kerja yang positif melalui pendekatan inspiratif dan perhatian individual. Hal ini tercermin dalam peningkatan komitmen kerja, kedisiplinan, serta kualitas hasil kerja yang lebih baik.

Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Herlambang dan Suwandana (2020) menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kecamatan Denpasar Timur.

Pengaruh kepemimpinan transformasional (X) terhadap kepuasaan kerja (M)

Berdasarkan hasil analisis direct effects diperoleh t-hitung px1m = 3,803 dengan nilai signifikansi atau probabilitas (p values) = 0,000 < 0,05, berarti ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Pengaruh positif dan signifikan menjelaskan adanya pengaruh searah dan bermakna atau berarti, dimana apabila kepemimponan transformasioanl (X) meningkat maka kepuasaan kerja juga akan meningkat (M) secara signifikan/nyata. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan: bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasaan kerja pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar.

Pemimpin transformasional membangun hubungan yang dilandasi oleh kepercayaan, keteladanan, dan perhatian personal terhadap setiap anggota tim. Gaya ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memotivasi karyawan untuk merasa dihargai dan diberdayakan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Salah satu aspek penting dari kepemimpinan transformasional adalah individualized consideration, yaitu perhatian personal terhadap kebutuhan, aspirasi, dan pengembangan individu, yang membuat karyawan merasa diperhatikan secara personal dan profesional. Selain itu, inspirational motivation dan idealized influence membantu menciptakan makna dalam pekerjaan dan membangkitkan semangat kolektif, sehingga karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka berkontribusi langsung terhadap tujuan organisasi.

Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putra & Surya. (2020) kepemimpinan transformasional mampu mempengaruhi secara positif dan signifikan terhdadap kepuasan kerja.

Pengaruh kepuasaan kerja (M) terhadap kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis direct effects diperoleh t-hitung pmy = 3,961 dengan nilai signifikansi atau probabilitas (p values) = 0,337 > 0,05, berarti ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara kepuasaan kerja terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif dan tidak signifikan menjelaskan adanya pengaruh yang berarti, dimana apabila kepuasaan kerja (M) meningkat maka kinerja karyawan akan menurun (Y) secara signifikan/nyata.

Karyawan perumda air minum tirta sajiwani di kabupaten gianyar tidak mementingkan tunjangan tambahan yang diberikan oleh Perusahaan karena karyawan sudah merasa puas terhadap gaji yang didapat dalam bekerja. Rekan kerja yang ada di perumda air minum tirta sanjiwani di kabupaten gianyar saling membantu dalam melakukan pekerjaan sehingga pekerjaa yang ada dapat diselesaikan dengan cepat dan itu membuat karyawan perumda air tirta sanjiwani di kabupaten gianyar merasa nyaman terhadap pekerjaan itu sendiri sehingga timbul rasa puas dalam melakukan pekerjaan. Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek finansial, tetapi juga meliputi faktor psikologis seperti penghargaan, pengakuan, hubungan interpersonal, dan lingkungan kerja yang kondusif.

Dengan demikian hipotesis yang menyatakan: bahwa secara parsial kepuasaan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nabawi (2019) kepuasaan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Peran kepuasaan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil analisis indirect effects diperoleh t-hitung pxmy = 0,743 dengan nilai signifikansi atau probabilitas (p values) = 0,458 > 0,05, berarti tidak ada pengaruh signifikan antara kepemimpinan transfoemasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, atau dengan kata lain tidak ada peran kepuasan kerja sebagai intervening dalam memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Pengaruh positif dan tidak signifikan menjelaskan adanya pengaruh yang berarti, dimana kepuasaan kerja (M) tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.Karyawan perumda air minum tirta sanjiwani di kabupaten gianyar mengutamakan profesioanl dalam bekerja, selama karyawan masih bekerja dan diberi tanggung jawab atas suatu pekerjaan mereka tetap mengerjakan sesuai aturan SOP yang berlaku pada perusahaan. Dengan demikian hipotesis yang menyatakan: bahwa kepuasaan kerja tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar.

Kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak langsung pada peningkatan kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang mengadopsi gaya transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan memotivasi, sehingga karyawan merasa dihargai dan terpenuhi

kebutuhannya secara psikologis. Hal ini meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui peningkatan motivasi, komitmen, dan loyalitas.

Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putra dan Puja (2021) kepuasan kerja tidak mampu memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai secara tidak langsung.

5. SIMPULAN dan SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan data yang didapatkan setelah diolah, maka hasil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasaan kerja sabagai variabel pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

a. Kinerja karyawan Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar secara parsial dipengaruhi positif dan signifikan oleh kepemimpinan transformasional. Artinya, semakin baik kepemimpinan transformasional, semakin baik kinerja karyawan.
b. Kepemimpinan transformasional berdampak positif dan secara parsial terhadap kepuasaan kerja pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar.
c. Kepuasaan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar.
d. Kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar pimpinan Perumda Air Minum Tirta Sanjiwani di Kabupaten Gianyar lebih mendorong inovasi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan pendekatan langsung, membangun komunikasi yang lebih baik, serta memperhatikan kebutuhan pengembangan karir. Selain itu, perusahaan perlu memberikan kesempatan promosi bagi karyawan berprestasi dan memperkuat komunikasi antara pimpinan dan karyawan melalui kerja sama dan musyawarah. Karyawan juga disarankan untuk lebih bertanggung jawab dengan mengoptimalkan waktu dan konsistensi kerja guna mencapai target yang ditetapkan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan menggunakan metode

tambahan seperti uji beda atau teori yang lebih spesifik agar hasil penelitian lebih mendalam dan komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Afandi, P., 2018. *Manajemen sumber daya manusia* (Teori, konsep dan indikator). Riau: Zanafa Publishing

Andriani, A. D., Suhartini, E., Pangarso, A., Pradesa, H. A., Agustina, I., Amin, S., ... & Kusnadi, I. H. (2022). Perilaku dalam Organisasi.

Arikunto, S., 2017. *Pengembangan instrumen penelitian dan penilaian program.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 53

Busro, M., 2018. *Teori-teori manajemen sumber daya manusia*. Prenada Media.

Hasibuan, M.S. and Hasibuan, H.M.S., 2016. *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi aksara.

Herlambang, P.G.D. and Suwandana, I.M.A., 2020. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self-Efficacy Sebagai Variabel Mediasi pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD).* International Journal of Social Science and Business, 4(1), pp.129-135.

Nabawi, R., 2019. *Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai.* Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(2), pp.170-183

Prayudi, A., 2020*. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan pd. Pembangunan kota binjai)*. Jurnal Manajemen, 1(2), pp.63-72

Putra, I.M.W.A. and Puja, I.M.S., 2023. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Motivasi Kerja*. WidyaAmrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata, 3(8), pp.1465-1474.

Robbins, S.P. and Judge, T.A., 2015. *Perilaku organisasi edisi 16.* Jakarta: Salemba Empat, pp.109-182.

Samad, A., Muchiri, M. and Shahid, S., 2022*. Investigating leadership and employee well-being in higher education*. Personnel Review, 51(1), pp.57-76.

Sapitri, D. and Pancasasti, R., 2022. *Efek Moderasi Budaya Organisasi Untuk Peningkatan Kinerja Karyawan.* Target, 500, p.600.

Setiawan, R. (2023). *Perilaku Organisasi. Perilaku Organisasi*.

Sinambela, L.P., 2021. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*. Bumi Aksara.

Suwatno. 2019. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis.* Jakarta: Bumi Aksara.

Vincentius, A.A.C.P., 2020. *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Minimarket*. Rekaman: Riset Ekonomi Bidang Akuntansi dan Manajemen, 4(2), pp.499-503.

Widodo, Suparno Eko. *Manajemen Pelatihan*. Jakarta: Jaya Media, 2017