

PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI

PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
BANDARMASIH KOTA BANJARMASIN

KATA PENGANTAR

Buku ini membahas mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai khusus pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin.

Buku ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan dan menjadi bahan bacaan bagi mahasiswa dan masyarakat yang ingin mendalami ilmu tentang kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang setinggi tingginya kepada semua pihak yang mendukung selesainya buku ini.

Kritik dan saran kami harapkan dari pembaca untuk kesempurnaan penulisan buku ini.

Banjarmasin, Agustus 2022

Penulis

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA PERUSAHAAN
DAERAH AIR MINUM BANDARMASIH KOTA
BANJARMASIN**

Penulis

Dr. Hj. Dewi Merdayanty, S.Sos., S.Pd., M.AP.

Editor:

Antoni Pardede, S.Si., M.Si., Ph.D

Tata Letak:

Aris Setia Noor, S.E., M.Si

Desain Sampul :

M. Fikri Ansari, S.Kom

Penerbit :

**Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad
Al-Banjary
Banjarmasin**

Redaksi:

Jl. Adhyaksa No.2 Kayutangi

Banjarmasin 70123

Cetakan Pertama 2022

ISBN : 978-623-7583-90-5

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan
dengan cara apapun tanpa izin tertulis
dari Penerbit. Isi diluar tanggung jawab penerbit.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI.....	iv
PENDAHULUAN.....	1
Kajian Pengaruh Kepimpinan Terhadap Kinerja Pegawai	1
Kepemimpinan.....	11
Pendekatan-Pendekatan Kepemimpinan.....	13
Perspektif Teoritis Kinerja dan Perusahaan Daerah	28
Pengukuran Kinerja.....	47
Data, Konseptual, Variabel, Populasi & Sampel	59
Sejarah Singkat Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih	67
Variabel, Validitas, Reliabilitas Hipotesis	118
Justifikasi Teoritis dan Empiris serta Kinerja	120
Kesimpulan	122
DAFTAR PUSTAKA	125

PENDAHULUAN

Kajian Pengaruh Kepimpinan Terhadap Kinerja Pegawai

Investasi utama dalam suatu organisasi adalah sumber daya manusia yang memiliki dedikasi dan kredibilitas yang tinggi. Pentingnya peran sumber daya manusia pada suatu organisasi menekankan perlunya kepemimpinan yang memperhatikan perilaku dan kebiasaan bawahan dalam organisasi, agar semua sumber daya manusia dapat menuju tingkat kinerja yang tinggi guna mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan bawahan agar berkinerja tinggi seperti kepemimpinan, motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi dan lain-lain. Seorang bawahan cenderung akan lebih nyaman, jika pimpinan membangun pola kedekatan personal yang sesuai dengan garis struktur bawahannya sehingga bawahan sehingga mereka memiliki semangat

guna meningkatkan etos kerja. Bekerja pada lingkungan yang kondusif atau tidak kondusif tentu akan sangat mempengaruhi kinerja setiap anggota organisasi, keberhasilan suatu organisasi akan ditunjang oleh kinerja bawahan yang dimiliki dan mampu melakukan hubungan kerjasama atas pengaruh dari pimpinan.

Wibowo dalam Bahri (2018:2) mengatakan bahwa organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu menalalui kinerja segenap sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, ditegaskan pula bahwa kinerja sumber daya manusia sangat ditentukan oleh kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi termasuk budaya organisasi, oleh karena itu kemampuan untuk menciptakan suatu organisasi dengan budaya yang mampu mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan.

Kinerja adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam oragnisasi (Torang, 2013:74). Anwar

Prabu dalam Merdayanty (2014:43) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya adalah kepemimpinan, sesuai dengan pendapat Hassel (2007:178) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja suatu organisasi adalah motivasi, budaya, organisasi, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi.

DuBrin dalam Dwi Wahyu Wijayanti, (2012:3) menyebutkan bahwa Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai wewenang untuk memerintahkan orang lain yang dalam pekerjaannya dan untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan bantuan orang lain. Merangkul sumber daya manusia yang mampu memberikan tenaga, kreatifitas dan usaha yang tinggi kepada organisasi tidaklah mudah, sangat diperlukan pimpinan yang bertanggungjawab dan mampu sebagai motor penggerak untuk mendorong kinerja pegawai.

Kepemimpinan dapat mempengaruhi perilaku orang lain guna mencapai tujuan organisasi, proses mempengaruhi dilakukan oleh seorang pimpinan terhadap bawahannya dalam memberikan perintah dan mengatur agar tetap mengikutinya dalam rangka pencapaian tujuan. Suatu keberhasilan maupun kegagalan organisasi sangat dipengaruhi oleh proses seorang pemimpin dalam memberi pengaruhnya kepada bawahan agar dapat mengikuti terhadap apa yang telah menjadi keputusannya, dan pimpinan akan bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menjadikan posisi seorang pimpinan sangat penting terhadap baik buruknya kondisi organisasi, pimpinan memegang peranan strategis dalam menentukan jalannya organisasi melalui kinerja para bawahan.

Penelitian ini mengangkat masalah Kepemimpinan dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin. Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara

sebagai perusahaan pengelolaan air bersih yang layak konsumsi bagi masyarakat di Kota Banjarmasin, yang dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan air bersih dengan kuantitas, kualitas dan kontinuitas yang memenuhi persyaratan dan handal. Seiring dengan pertambahan penduduk yang cukup tinggi, perkembangan pembangunan perumahan dan industri yang terus meningkat menjadi tantangan bagi Perusahaan Daerah Air Minum untuk meningkatkan kinerjanya. Sebagaimana uraian terkait kinerja pegawai pada tulisan diatas bahwa tinggi rendahnya suatu kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan dalam suatu organisasi. Data yang diperoleh dari penelitian terdahulu dari Husien, Nirza Marzuki. Pada tahun 2016 berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PDAM Bandarmasih di Banjarmasin menunjukkan bahwa secara simultan variabel kepemimpinan instruktif, kepemimpinan konsultatif, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan delegatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM Bandarmasih. Keempat variabel bebas tersebut mampu menjelaskan perubahan positif terhadap kinerja

karyawan PDAM Bandarmasih. (Jurnal SPREAD, Volume 6 Nomor 2, Oktober 2016).

Fenomena yang sering muncul terkait dengan kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin adalah pendapat masyarakat sebagai pelanggan baik terhadap kinerja dan kualitas pelayanan yang dilaksanakan pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih dirasakan masih belum optimal, sehingga diharapkan Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih dapat meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan selaku pengguna layanan (Tesis Mursanto, 2015. Universitas Islam Kalimantan). Penelitian Mardiana Pada tahun 2015 yang berjudul Perspektif Masyarakat dari Sudut Pandang Kinerja dan Kualitas Pelayanan pada PDAM Bandarmasih menunjukkan bahwa pendapat masyarakat sebagai pelanggan baik terhadap kinerja dan kualitas pelayanan yang dilaksanakan pada PDAM Bandarmasih dirasakan masih belum optimal, sehingga diharapkan PDAM Bandarmasih dapat meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan selaku

pengguna layanan (Tesis Mardiana, 2015. Universitas Islam Kalimantan).

Berdasarkan dari hasil penelitian terdahulu dan dikuatkan dengan beberapa tanggapan masyarakat tersebut diatas menjadi dasar bagi peneliti ini untuk mengangkat judul Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih di Kota Banjarmasin.

Bagaimana Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih di Kota Banjarmasin?

Menganalisis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih di Kota Banjarmasin.

Berdasarkan pada tujuan penelitian di atas, secara teoritis dan praktis dapat diperoleh manfaat sebagai berikut :

Penelitian ini menguji teori kepemimpinan dan teori kinerja. Secara lebih spesifik penelitian ini bermanfaat untuk menguji pengaruh antara variabel kepemimpinan terhadap variabel kinerja pegawai khususnya dalam kontribusi pengembangan Ilmu Administrasi Publik.

1. Memberikan masukan masukan bagi Pemerintah Kalimantan Selatan dan Pemerintah Kota Banjarmasin, khususnya; Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya diharapkan hasil penelitian ini bermanfaat dalam memberikan dasar ditemukannya model kerangka konseptual yang baru dengan memadukan, memodifikasi serta memperluas konstruk-konstruk dalam penelitian selanjutnya, sehingga dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan Ilmu administrasi publik.

1. Herdiyanti Rise P (2018), Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*), analisis regresi parsial dan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja (2) gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan karyawan mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan (3) gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas secara dominan berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.
2. Marudut Mapaung (2014) Pengaruh Kepemimpinan dan Team Work terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif, dengan menggunakan statistik pa dengan uji t dan jumlah sampel sebanyak 20 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) terdapat pengaruh kepemimpinan yang kuat dan signifikan

terhadap kinerja pegawai koperasi. (2) terdapat pengaruh kerja kelompok (*teamwork*) yang signifikan terhadap kinerja pegawai koperasi. (3) terdapat pengaruh kepemimpinan dan *teamwork* secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan koperasi di Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta.

3. Susilo Toto Raharjo (2016), Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelima faktor gaya kepemimpinan : gaya partisipatif, gaya orientasi prestasi, gaya direktif, gaya supportif dan gaya pengasuh berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan.

Kepemimpinan

Aspek kepemimpinan menyentuh berbagai aspek kehidupan manusia, bahkan kepemimpinan akan mempengaruhi mutu barang dan jasa yang dihasilkan organisasi melalui fungsi-fungsi kepemimpinan atau manajerial. Menurut Goerge R.Terry bahwa kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Sutarto,1998:17), sedangkan menurut Kimball Young bahwa kepemimpinan adalah bentuk dominasi didasari kemauan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu, berdasarkan akseptasi atau penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi khusus. (Kartono, 1994:48). Dan menurut Anoraga (2003:1) bahwa kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung atau tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar

penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang memiliki kemampuan tersebut. Armstrong dalam Sudarmanto (2009:133) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan beberapa pendapat yang tersebut maka dapat dikatakan bahwa kepemimpinan dalam organisasi merupakan faktor penting untuk mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi yang dapat dilakukan melalui motivasi kerja oleh setiap pimpinan.

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan proses pengaruh sosial, yaitu suatu kehidupan yang mempengaruhi perilaku orang lain kearah pencapaian tujuan tertentu. Perilaku atau gaya pemimpin saling berhubungan dengan organisasi, dan kepemimpinan yang efektif akan memainkan peranan dan kontribusinya yang dominan dalam kehidupan organisasi yang selalu

berinteraksi dengan lingkunganyang selalu mengalami perubahan terus-menerus, baik dalam lingkungan internal, lingkungan eksternal maupun lingkungan global. (Soekarno, 2015:9)

Pendekatan-Pendekatan Kepemimpinan

1. Pendekatan Kepemimpinan Transaksional

Burns dalam Peter (2013:176) menyatakan kepemimpinan transaksional merujuk ke kumpulan model kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran yang terjadi antara pimpinan dan pengikutnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transaksional, (Bass dalam Robbins, 2014:188) yaitu:

1. Imbalan kondisional

Proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut, dimana upaya pengikut dipertukarkan dengan imbalan tertentu. Pemimpin mencoba untuk mendapatkan kesepakatan dari pengikut tentang apa yang harus dilakukan, dan imbalan apan yang akan ada untuk orang-orang yang melakukan itu.

2. Manajemen dengan pengecualian

Manajemen tanpa pengecualian dalam bentuk aktif adalah kepemimpinan yang melibatkan kritik membangun, umpan balik dan dorongan, mengawasi pengikut secara seksama, kalau-kalau pengikut melakukan kesalahan atau pelanggaran peraturan dan kemudian melakukan tindakan perbaikan, sedangkan kepemimpinan menggunakan manajemen tanpa pengecualian dalam bentuk pasif, kepemimpinan yang tidak terlibat langsung dengan jalannya tugas bawahan dan hanya bergerak apabila pengikut melakukan kesalahan atau pelanggaran peraturan dan kemudian melakukan tindakan perbaikan.

3. *Laissez Faire*

Pelimpahan wewenang dengan kata lain kepemimpinan ini tidak banyak melakukan intervensi tetapi lebih banyak mengawasi kelancaran tugas para bawahan tanpa banyak mencampuri gerak dan jalannya tugas bawahan dalam organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Pendekatan Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah bagian dari paradigma baru, yang lebih memberikan perhatian pada kepemimpinan yang karismatik dan peka. (Bryman dalam Peter, 2013:175). Hal ini mendapat penguatan dari pendapat Law dan Garder dalam Peter (2013:175) bahwa sepertiga dari penelitian adalah tentang kepemimpinan transformasional atau kepemimpinan karismatik. Kepemimpinan transformasional adalah mengubah orang-orang, pendekatan ini peduli dengan emosi, nilai, etika, standar dan tujuan jangka panjang, pendekatan ini juga menilai motif pengikut, memuaskan kebutuhan mereka, dan memperlakukan mereka sebagai manusia utuh dan mencakup pengaruh yang luar biasa dalam mengerakkan pengikut untuk mencapai lebih dari apa yang biasanya diharapkan dari mereka. Hal ini adalah proses yang sering kali menyertai kepemimpinan karismatik dan visioner.

Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut, serta

mencoba membantu pengikut mencapai potensi terbaik mereka. Kepemimpinan transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama, yang bersifat sosial ini mengalahkannya kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain (Howell & Avolio dalam Peter, 2013:177)

Bass (1985:20) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang diharapkan, sebagai berikut:

1. Meningkatkan tingkat pemahaman pengikut akan kegunaan dan nilai dari tujuan yang rinci dan ideal.
2. Membuat pengikut mengalahkannya kepentingan sendiri demi tim dan organisasi.
3. Menggerakkan pengikut untuk memenuhi kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional peduli dengan perbaikan kinerja pengikut, dan pengembangan pengikut ke potensi maksimal mereka. Orang yang menampilkan kepemimpinan transformasional seringkali memiliki kumpulan nilai serta prinsip internal yang kuat. Mereka efektif dalam memotivasi pengikut untuk bertindak dalam cara yang mendukung kepentingan yang lebih

besar, daripada kepentingan mereka sendiri. (Kuhnert dalam Peter, 2013:181)

Faktor-faktor kepemimpinan transformasional (Bass dalam Robbins, 2014:188) yaitu:

1. Pengaruh ideal

Pengaruh ideal mendeskripsikan pemimpin yang bertindak sebagai teladan yang kuat bagi pengikut, sedangkan pengikut menghubungkan diri dengan pimpinan dan sangat ingin menirukan mereka. Pimpinan ini biasanya memiliki standar yang tinggi akan moral dan perilaku etis, serta bisa diandalkan untuk melakukan hal yang benar, mereka sangat dihargai oleh pengikut yang biasanya sangat percaya kepada mereka, mereka memberi pengikut misi dan pemahaman akan misi. Terdapat dua komponen dalam faktor ini yaitu komponen pengakuan yang merujuk ada pengakuan pengikut kepada pimpinan yang didasarkan pada persepsi yang mereka miliki atas pemimpin mereka, dan komponen perilaku yang merujuk pada observasi pengikut akan perilaku pemimpin.

2. Motivasi yang menginspirasi

Faktor ini menggambarkan pemimpin yang mengkomunikasikan harapan tinggi pada pengikutnya,

menginspirasi mereka lewat motivasi unruk menjadi setia dan menjadi bagian dari visi bersama dalam organisasi.

3. Stimulasi intelektual

Hal ini mencakup kepemimpinan yang merangsang pengikut utk bersikap kreatif dan inovatif serta merangsang keyakinan dan nilai mereka sendiri, seperti juga nilai keyakinan pemimpin serta organisasi.

4. Pertimbangan individual

Pimpinan yang memberikan iklim yang mendukung, dimana mereka mendengarkan dengan seksama kebutuhan masing-masing pengikut, pimpinan bertindak sebagai pelatih dan penasihat sambil mencoba untuk membantu pengikut benar-benar mewujudkan apa yang diinginkan. Pemimpin ini menggunakan delegasi untuk membantu pengikut tumbuh lewat tantangan pribadi.

3. Pendekatan Kepemimpinan Tim

Suatu tim adalah jenis khas dari kelompok yang anggotanya saling tergantung, memiliki tujuan bersama, dan harus mengkoordinasikan aktivitas mereka untuk

mencapai tujuan. Tim memiliki fungsi yang ditarapkan di dalam konteks organisasi. Tim memiliki peran khusus untuk anggotanya dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan peranannya. penelitian pada keefektifitas dari tim organisasi telah menyatakan bahwa penggunaan tim menghasilkan produktivitas yang lebih besar, penggunaan sumber daya yang lebih efektif, keputusan dan pemecahan masalah yang lebih baik, produk serta layanan dengan kualitas yang lebih baik, dan inovasi serta kreatifitas yang lebih besar, tetapi agar tim bias sukses, budaya organisasi perlu mendukung keterlibatan karyawan. Banyak tim gagal karena mereka muncul dalam struktur otoritas tradisional yang tidak mendukung komunistas ke atas, atau pengambilan keputusan di tingkat bawah. Tim akan dapat kesulitan besar dalam budaya organisasi yang tidak mendukung kerja sama dan pengambilan keputusan secara bersama. Adalah mungkin untuk mengubah budaya organisasi ke suatu budaya yang lebih mendukung tim, tetapi ini membutuhkan waktu dan upaya (Levi dalam Peter, 2013:271).

Kinerja tim yang efektif dimulai dalam model mental pemimpin tentang situasi. Model mental merefleksikan tidak hanya komponen akan masalah yang ditemui tim, tetapi juga kondisi lingkungan dan organisasi yang menetapkan model tentang apakah masalah tim itu, dan apa solusi yang mungkin dibuat dalam konteks ini berdasarkan hambatan dan sumber daya lingkungan serta organisasi (Zaccaro dalam Peter, 2013:273).

Kekuatan dari pendekatan kepemimpinan tim ini adalah didesain untuk focus pada kelompok kerja organisasi dan kepemimpinan yangh diperlukan didalamnya. Model ini menempatkan kelompok kerja atau tim dalam konteks lingkungan di dalam organisasi, industri atau masyarakat. Selain itu fokus pada kinerja dan keefektifan tim memungkinkan pemimpin serta anggota untuk mendiagnosis dan memperbaiki masalah tim. Dengan mempelajari apa yang dimiliki tim yng unggul dan menerapkan kriteria ini pada kinerja tim, pemimpin bias belajar cara untuk lebih baik dalam memimpin tim ke tingkatan keunggulan tertinggi.

4. Pendekatan Kepemimpinan yang Melayani

Kepemimpinan yang melayani adalah pendekatan yang berfokus pada kepemimpinan dari sudut pandang pemimpin dan perilakunya. Pemimpinan yang melayani menekankan bahwa pemimpin perhatian pada masalah pengikut mereka, empati dengan mereka, serta mengembangkan mereka, mengutamakan pengikut dengan memberdayakan mereka dan membantu mereka mengembangkan kapasitas pribadinya secara penuh.

5. Pendekatan Kepemimpinan Autentik

Kepemimpinan autentik muncul sebagai respon terhadap permintaan masyarakat akan kepemimpinan autentik, dapat dipercaya dan baik. Kepemimpinan ini menggambarkan kepemimpinan yang transparan, berdasarkan pada moral, serta responsive terhadap kebutuhan dan nilai masyarakat. Kepemimpinan autentik adalah tentang autentisitas dari pemimpin dan kepemimpinan, sudut pandang kepemimpinan autentik adalah perspektif antarpribadi, proses antar pribadi, dan

pertumbuhan. Perspektif antarpribadi sangat berfokus pada pemimpin dan apa yang terjadi di dalam diri pemimpin. Perspektif proses antarpribadi, yang mendeskripsikan kepemimpinan autentik sebagai sesuatu yang bersifat antarpribadi, diciptakan oleh pemimpin dan pengikut secara bersama-sama (Eagly dalam Peter, 2013:240). Hal ini tidak dihasilkan dari upaya pemimpin sendiri, tetapi juga dari respons pengikut. Autentisitas muncul dari interaksi dari interaksi antara pemimpin dan pengikut, sebagai timbal balik karena pemimpin mempengaruhi pengikut dan pengikut mempengaruhi pemimpin. Dan perspektif pertumbuhan menekankan komponen utama dari kepemimpinan autentik yang berkembang dari waktu ke waktu dan dipicu oleh peristiwa utama dalam hidup.

Menurut Peter (2013:248) terdapat empat komponen dasar yang membentuk kepemimpinan autentik, sebagai berikut:

1. Pemahaman diri

Pemahaman diri merujuk pada pemikiran pribadi tentang kepemimpinan, dimana individu memahami diri mereka sendiri, termasuk kekuatan dan

kelemahan mereka, dan dampak yang mereka miliki pada orang lain. Ketika pemimpin mengetahui diri mereka sendiri dan memiliki pemahaman yang jelas tentang siapa diri mereka dan apa yang mereka bela, maka mereka memiliki dasar yang kuat untuk keputusan mereka dan tindakan mereka.

2. Perspektif moral yang digunakan

Perspektif moral yang digunakan merujuk pada proses pengaturan diri dimana individu menggunakan standar dan nilai internal untuk memandu perilaku mereka, bukan membiarkan pihak luar mengontrol mereka (seperti tekanan kelompok atau masyarakat). Hal ini adalah proses pengaturan diri karena orang memiliki kendali untuk menentukan kapan mereka membiarkan orang lain mempengaruhi mereka. Orang lain melihat pemimpin dengan perspektif moral yang digunakan sebagai autentik karena tindakan mereka konsisten dengan keyakinan dan moral yang mereka utarakan.

3. Pengolahan yang seimbang

Pengolahan yang seimbang merupakan perilaku yang mengatur diri sendiri, hal ini merujuk pada

kemampuan individu untuk menganalisis informasi secara objektif dan mempelajari pendapat orang lain sebelum mengambil keputusan. Pemimpin dengan pengolahan yang seimbang dilihat sebagai orang yang autentik karena mereka terbuka dengan perspektif mereka sendiri dan objektif dalam mempertimbangkan perspektif orang lain.

4. Transparansi hubungan

Transparansi hubungan merujuk pada kepada sikap terbuka dan jujur dalam menampilkan diri sendiri kepada orang lain. Transparansi hubungan terjadi ketika individu berbagi perasaan inti, motivasi, dan kecenderungan mereka dengan orang lain cara yang tepat.

Pendekatan kepemimpinan autentik menurut Robert Terry bahwa kepemimpinan pada intinya berpusat pada tindakan pimpinan, tim kepemimpinan, atau organisasi dalam situasi tertentu. Prinsip moral yang mendasari pendekatan ini adalah pemimpin seharusnya berusaha untuk melakukan apa yang benar. Kerangka kerja dari pendekatan ini berfungsi sebagai panduan untuk tindakan ini.

Pendekatan kepemimpinan autentik menurut Bill George bahwa pemimpin yang autentik menunjukkan lima karakteristik utama yaitu memahami kegunaan sebagai pemimpin, memiliki hal yang kuat tentang hal yang benar untuk dilakukan, membangun hubungan yang dapat dipercaya dengan orang lain, menunjukkan disiplin diri dan bertindak berdasarkan nilai-nilai yang telah ditetapkan, antusias dengan misi yaitu bertindak dari hati (George dalam Peter, 2013:244).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan autentik (Peter, 2013:250) sebagai berikut:

1. Keyakinan

Keyakinan merujuk pada nilai diri bahwa memiliki kemampuan untuk mencapai tugas tertentu secara sukses. Pemimpin yang memiliki keyakinan lebih mungkin termotivasi untuk sukses, ulet ketika masalah muncul dan menerima tantangan.

2. Harapan

Harapan kondisi motivasional yang positif dengan didasarkan pada ketekunan dan keyakinan didalam tujuan mereka.

3. Optimisme

Optimisme merujuk pada proses kognitif untuk melihat situasi dari sudut positif dan memiliki harapan yang disukai tentang masa depan.

4. Keuletan

Keuletan adalah kapasitas untuk pulih dari dan menyesuaikan diri dengan situasi yang tidak menyenangkan, agar dapat beradaptasi secara positif dengan kekurangan dan kesengsaraan. Selama masa-masa sulit orang-orang yang ulet mampu bangkit kembali, dan merasa lebih kuat dan lebih cakap sebagai hasil dari hal tersebut.

6. Pendekatan Kepemimpinan Psikodinamika

Satu konsep fundamental yang mendasari pendekatan psikodinamika yaitu kepribadian, baik kepribadian pemimpin maupun kepribadian pengikut, pendekatan kepemimpinan psikodinamika digunakan untuk mendorong pemimpin dan pengikut menjadi lebih paham dengan jenis kepribadian mereka dan orang lain yang bekerja bersama dengan mereka untuk bisa lebih memahami perilaku mereka sendiri dan respon dari orang lain. Pendekatan psikodinamika berguna untuk

menganalisis hubungan antara pemimpin dan pengikut, pemimpin yang melakukan pendekatan psikodinamika dapat menampilkan sejumlah perilaku yang tepat untuk menciptakan respons yang diinginkan dalam diri pengikut. Pendekatan psikodinamis mengambil posisi bahwa baik pemimpin dan pengikut memiliki jenis kepribadian untuk bertindak dalam kondisi ego yang terkontrol.

Bagi setiap pimpinan pendekatan psikodinamika sebagai kekuatan yang menekankan kebutuhan untuk memahami bawahan. Dengan memahami masalah maka pemimpin dapat memahami reaksinya terhadap tindakan pengikut dan melihat mengapa pengikut bereaksi seperti itu terhadap sejumlah tindakan pimpinan. Kemampuan untuk memahami tindakan dan respon yang mereka hasilkan memungkinkan pemimpin untuk mengendalikan sebuah tindakan. Kepemimpinan yang efektif dengan menggunakan pendekatan psikodinamika didasarkan pada pemahaman diri dan toleransi untuk gaya dan perilaku orang lain.

Variabel kepemimpinan pada penelitian ini akan menggunakan dua pendekatan yaitu pendekatan

kepemimpinan transformasional dan Pendekatan kepemimpinan transaksional, kedua pendekatan ini akan menjadi indikator dari variabel kepemimpinan guna menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Perspektif Teoritis Kinerja dan Perusahaan Daerah

Istilah kinerja dikutip dari bahasa Inggris yaitu *performance* atau *job performance*, kinerja memiliki posisi penting dalam organisasi, menurut Arum (2012:1) menyatakan bahwa keberhasilan dalam melakukan pekerjaan sangat ditentukan oleh kinerja. Hamzah dan Nina (2015:118) mengutarakan menurut pendapat Hugh dan Daniel menyatakan Jika seseorang bekerja dalam organisasi, kinerjanya merupakan serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi. Bahkan Hodgetts dan Kuratko menegaskan bahwa kinerja berkait dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya. Dalam kehidupan sehari-hari kinerja dapat dilihat sebagai kegiatan yang profesional. Berdasarkan perbandingan kinerja dan

kualifikasinya, seseorang dapat dikelompokkan ke dalam katagori, sebagai berikut:

a. Penggerak (*dynamo*)

Seseorang bertindak seolah-olah asih berada dalam posisi di tengah-tengah saat meniti karier (bukan saat melakukan pekerjaan) ke atas. Selalu punya rencana strategi personal yang terus dilakukan dan dipenuhi. Orang ini selalu bekerja untuk mempelajari sesuatu yang baru dan kontinyu mengasah kemampuan serta keahliannya.

b. Penjelajah (*cruisers*)

Bekerja sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, sehingga sebagai konsekuensinya jauh dari stress dan sangat menikmati kehidupan pekerjaanya. Sesekali penjelajah dapat pula mengerjakan sesuatu dengan baik, meski sebenarnya tak terkait dengan kemampuan yang digunakannya dalam keseharian pekerjaan.

c. Pecundang (*losers*)

Dalam dunia profesi, seseorang biasa dikatakan pecundang jika tidak mempunyai keahlian, meski hanya standar dasar.

Kinerja atau performansi kerja merupakan suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari pekerjaan sendiri. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi (Depdiknas, 2004:67). Menurut Hasibuan (2010:34) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan Miner menyatakan bahwa kinerja adalah ukuran dan penilaian dari perilaku yang aktual di tempat kerja dimensi kinerja tersebut mencakup :

1. *Quality of Output*, Kinerja dinyatakan baik apabila kualitas *output* yang dihasilkan lebih baik atau paling tidak sama dengan target yang telah ditentukan.
2. *Quantity of Output*, kinerja juga diukur dari jumlah *output* yang dihasilkan. Seseorang individu dinyatakan mempunyai kinerja yang baik apabila jumlah/kuantitas yang dicapai dapat melebihi atau paling tidak sama dengan target yang telah

- ditentukan dengan tidak mengabaikan kualitas *output* tersebut.
3. *Time at Work*, dimensi waktu juga menjadi pertimbangan di dalam mengukur kinerja seseorang. Dengan tidak mengabaikan kualitas dan kuantitas *output* yang harus dicapai, seorang individu dinilai mempunyai kinerja yang baik apabila individu dapat menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu.
 4. *Cooperation With Others' Work*, kinerja juga dinilai dari kemampuan seseorang individu untuk tetap bersifat kooperatif dengan pekerja lain, misalnya kemampuan bekerjasama, tingkat keaktifan dan keinginan untuk maju. (Miner dalam Surya dan Hananto, 2014:35).

Joko Widodo (2018:209) mengemukakan bahwa kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan. Dan Berman dalam Keban (2008;209) mengartikan kinerja sebagai pemanfaatan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil. Kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. (Stephen

P. Robbins, 1994:410). Sedangkan menurut Ayahu dalam I Gusti Agung Rai menyatakan bahwa kinerja adalah cara perseorangan atau kelompok dari suatu organisasi menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas. Dari kedua definisi tersebut terlihat bahwa kinerja mengarah pada dua hal, yaitu proses dan hasil yang dicapai. (Agung Rai, 2018:41) kinerja yang dicapai oleh suatu organisasi pada dasarnya merupakan pencapaian dari prestasi para pegawai itu sendiri, pada pemerintahan mulai dari tingkat tertinggi yaitu eksekutif sampai pada level pegawai operasional. Kinerja (*performance*) merupakan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara Kinerja (*performance*) sebagai kata benda (*noun*) mengandung arti “*thing done*” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Dengan mendasarkan pada pengertian Kinerja (*performance*), maka dapat diambil kesimpulan tentang pengertian kinerja yaitu merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya

mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Berdasarkan definisi kinerja di atas, maka kinerja itu mempunyai indikator sebagai berikut :

1. Tingkat produktivitas pegawai.
2. Pengetahuan teknis dan kemampuan mengatur seorang pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
3. Kemampuan seorang pegawai untuk berkomunikasi, bekerja sama, memanfaatkan waktu yang tersedia, selalu hadir dalam rapat dan menyampaikan pesan.
4. Kemampuan pegawai untuk membuat perencanaan, mengetahui standart mutu yang disyaratkan, mempunyai minat untuk memperbaiki diri.
5. Kemampuan pegawai untuk mengantisipasi perubahan sistem, mengetahui kualitas dan keandalan pekerjaan.
6. Kejujuran dan ketidak tergantungan,

Sumber daya manusia merupakan aset vital dalam sebuah organisasi pemerintahan ini. Oleh karena itu, upaya untuk memperbaiki kinerja pemerintahan tidak dapat berhasil jika motivasi para pegawai tidak diberikan pengarahannya dengan baik. Kinerja para pegawai harus diukur dan dievaluasi karena Informasi hasil pengukuran kinerja akan menjadi *feedback* (umpan balik) untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai melalui motivasi dan kepemimpinan selanjutnya. *Feedback* memuat informasi objektif tentang kinerja individual pegawai dan selanjutnya harus dilaporkan kepada pegawai yang bersangkutan sebagai bentuk laporan tertulis atau rapor pegawai. Informasi laporan tertulis ini akan menjadi informasi sebagai dasar dalam upaya perbaikan dan meningkatkan kinerja. Laporan tertulis ini juga dapat digunakan sebagai deskripsi diri masing-masing pegawai akan sangat bermanfaat sebagai dasar untuk memberikan pengarahannya atau memotivasi pegawai yang mendukung perbaikan dan peningkatan kinerja. Informasi kinerja yang disampaikan tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dalam pemberian *reward* atau *punishment* yang baik

untuk memotivasi pegawai sehingga mereka dapat menumbuhkan komitmen terhadap organisasi. Kinerja yang baik akan menghasilkan kualitas pelayanan yang tinggi terhadap publik dan dapat memberikan kepuasan kepada publik.

Definisi kinerja yang dapat mengarahkan pada hasil kerja seorang pegawai dikemukakan dalam Hamzah dan Nina (2015:120) menurut Wilson dan Rosenfeld menyatakan kinerja sebagai hasil dari seorang pegawai. Definisi yang hampir serupa juga dikemukakan oleh Cascio, yang menyatakan bahwa kinerja merujuk pada keberhasilan karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan, sedangkan Robbins mendefinisikan kinerja sebagai ukuran dari hasil kerja yang dilakukan dengan menggunakan kriteria yang disetujui bersama. Pendapat-pendapat ini menjelaskan bahwa kinerja identik dengan hasil kerja seseorang. Peterson menjelaskan, kinerja adalah penerapan kompetensi untuk mencapai keberhasilan tujuan-tujuan perusahaan melalui pelaksanaan suatu tugas pekerjaan. Pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja terkait dengan kompetensi. Hal ini senada dengan pengertian yang ditegaskan oleh

David Fitt dalam Mitrani (2015:31) yang menyatakan bahwa kinerja adalah pernyataan sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peranan perseorangan atau dengan memperhatikan kompetensi-kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi, apakah dalam suatu peranan tertentu, atau secara lebih umum. Dalam pengetahuan ini erat kaitannya antara kinerja dengan kompetensi, peran seseorang dan tujuan organisasi.

Hamzah dan Nina (2015:121) menjelaskan bahwa Ivancevich, Donnelly dan Gibson dalam mengungkapkan kinerja adalah ukuran utama keberhasilan suatu organisasi dan tanggungjawabnya. Pendapat ini menegaskan kinerja merupakan standar organisasi untuk mencapai keberhasilan yang menjadi tanggungjawabnya. Lebih lanjut Schermerhorn menyatakan kinerja adalah kuantitas dan kualitas prestasi tugas dari seseorang atau kelompok. Senada dengan pendapat tersebut Luthan dalam Mitrani (2015:109) melalui pendekatan tingkah laku menyatakan bahwa kinerja adalah kuantitas dan kualitas seseorang yang

dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan . dari beberapa devinisi ini menggambarkan bahwa pada kinerja terdapat beberapa standar ukuran tertentu untuk mengetahui keberhasilan dan prestasi seseorang atau kelompok. Standar ukuran tersebut dapat berbentuk jumlah hasil pekerjaan atau kuantitas dan mutu atau kualitas pekerjaannya. Artinya, seseorang atau kelompok dapat dikatagorikan memiliki kinerja baik, kinerjanya sesuai atau lebih tinggi dari standar yang telah ditentukan. Sebaliknya, kinerja seseorang atau kelompok dapat dikatagorikan buruk jika lebih rendah dari standar yang telah ditetapkan. Bowditch dan Buono menjelaskan kinerja berkaitan dengan perilaku yang diarahkan kepada misi atau sasaran organisasi. Kesimpulan seperti ini muncul karena tidak semua hasil pegawai dapat diukur secara kuantitatif. Bagi mereka yang bekerja dalam posisi sebagai penjual atau memproduksi barang, maka sangat mudah mengukur kuantutas dan kualitas kinerjanya, yaitu dengan melihat jumlah barang yang berhasil dijual atau diproduksinya, akan tetapi posisi semacam itu tidak dapat diperlakukan pada seseorang yang melakukan

pekerjaan dalam bidang administrative, yang tidak langsung berkaitan dengan produk.

Berbagai pengertian kinerja yang dikemukakan di atas menunjukkan begitu beragamnya pengetahuan kinerja, hampir tidak ada definisi yang disepakati secara umum. Dalam beberapa pendapat, istilah kinerja menyangkut penilaian perseorangan. Ada pula yang menegaskan berkaitan dengan hasil kerja seseorang atau kelompok. Pendapat lain mengkaitkan kinerja dengan peristiwa tahunan yang berhubungan dengan peningkatan dan pengembangan kuantitas dan kualitas, atau suatu proses yang berkaitan dengan pembayaran atau pengupahan berdasarkan kinerja. Tentu saja pengertian-pengertian tersebut masih belum lengkap dan relative sempit, padahal masalah kinerja apabila dikaitkan dengan organisasi adalah proses menyeluruh atau komprehensif yang mencakup semua unsur. Pengertian kinerja yang cukup komprehensif dikemukakan oleh Frank Harle dalam Mitrani (2015:109) yang menegaskan bahwa kinerja adalah suatu proses untuk menciptakan dan bagaimana hal itu harus dicapai, serta bagaimana mengatur orang dengan cara yang dapat meningkatkan

kemungkinan tercapainya tujuan tersebut. Dengan definisi tersebut, dapat diketahui tentang bagaimana proses manajemen kinerja mencakup cara mengatur orang dan unsur-unsur apa saja yang termasuk didalamnya. Proses tersebut dapat meliputi strategi dan sasaran, pembatasan pekerjaan, penentuan sasaran, pelatihan dan pemberian nasehat, tinjauan atas kinerja, pelatihan keterampilan, pembayaran atau pengupahan berdasarkan kinerja, dan pelatihan pengembangan.

Perusahaan daerah merupakan perusahaan dimana sebagian atau keseluruhan kepemilikan modal dimiliki oleh Pemerintah Daerah, pada umumnya pengelolaan sumber daya alam berasal dari kekayaan daerah baik yang dipisahkan maupun dari Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah. Dari sudut pandang Undang-Undang nomor 5 tahun 1962 pasal 2 bahwa Perusahaan Daerah adalah semua perusahaan yang didirikan berdasarkan Undang-undang yang modalnya untuk seluruhnya atau untuk sebagian merupakan kekayaan Daerah yang dipisahkan, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan Undang-undang. Perusahaan yang didirikan Daerah pada umumnya merupakan perusahaan yang

tidak mengutamakan mencari keuntungan semata-mata melainkan khususnya ditujukan kepada terwujudnya fungsi sosialnya daripada perusahaan yang didirikan terhadap pembangunan daerah dan masyarakatnya. Pasal 5 Undang-undang nomor 5 tahun 1962 menyebutkan bahwa Perusahaan Daerah adalah suatu kesatuan produksi yang bersifat a) memberi jasa, b) menyelenggarakan kemanfaatan umum, dan c) memupuk pendapatan. Titik berat dari kegiatan Perusahaan Daerah harus ditujukan kearah pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional umumnya agar dapat memenuhi kebutuhan rakyat dengan mengutamakan industrialisasi dan ketentraman serta kesenangan kerja dalam perusahaan menuju masyarakat adil dan makmur. Setiap cabang produksi yang penting dan yang vital bagi Daerah dan yang menguasai hajat hidup orang banyak didaerah yang bersangkutan diusahakan oleh Perusahaan Daerah dengan modal yang untuk seluruhnya adalah modal Daerah yang bersangkutan, oleh karena itu sebagian laba yang diperoleh Perusahaan Daerah harus disediakan bagi dana pembangunan daerah yang bersangkutan. Guna

kepentingan pembangunan daerah, maka segala dana dan kekuatan dari masyarakat perlu dilakukan penggerakan atau dimobilir, terkait dengan dana dan kekuatan ini maka pihak koperasi ataupun swasta sangat perlu diikutsertakan aktif dalam pengembangan Perusahaan Daerah namun tidak meninggalkan pokok pikiran dasar suatu Perusahaan Daerah yaitu bahwa Perusahaan Daerah adalah perusahaan yang modalnya untuk seluruhnya terdiri dari kekayaan Daerah yang dipisahkan yang berarti bahwa Perusahaan Daerah tersebut sepenuhnya dikuasai oleh Pemerintah Daerah. Sebagai contoh yang harus diusahakan oleh Perusahaan Daerah yang modalnya untuk seluruhnya merupakan kekayaan Daerah adalah Perusahaan Air Minum.

Perusahaan Daerah merupakan perusahaan pemerintah dimana perusahaan dibentuk secara resmi oleh pemerintah dan pemerintah memiliki kontrol atas perusahaan tersebut, pada umumnya perusahaan dikuasai oleh pemerintah dengan tujuan untuk kepentingan sosial dan kepentingan komersial. Menurut Mukhlis dalam Guntur (2010:9) suatu perusahaan dapat dikatakan sebagai perusahaan pemerintah, bilamana perusahaan

tersebut didirikan dengan suatu peraturan pemerintah dimana modal untuk seluruhnya atau untuk sebagian merupakan kekayaan pemerintah yang dipisahkan. Perkembangan perusahaan pemerintah yang bergerak dalam bidang *public utilities* harus seiring dengan pembangunan yang dilakukan oleh suatu pemerintahan (Dorau dalam Guntur, 2010:10). *public utility* adalah perusahaan yang menyediakan dan merawat infrastruktur untuk kepentingan. Di Negara Amerika Serikat dan Inggris dimulai sejak 200 tahun yang lalu dan berkembang pesat setelah Perang Dunia ke-2. Sedangkan di Indonesia di mulai pada masa penjajahan Belanda, yang kemudian pada awal kemerdekaan diambil alih oleh pemerintahan Indonesia. Pengambil alihan ini dimaksudkan untuk mewujudkan kepentingan Negara dan kesejahteraan rakyat. Perkembangan pesat terjadi pada periode 1974-1990 dengan didirikannya berbagai perusahaan pemerintah yang bergerak dalam bidang *public utilities* (Kartiwa dkk, 2017:10). Pada perusahaan pemerintah yang bergerak dalam bidang *public utilities*, mereka mempunyai arti penting bagi penyediaan pelayanan masyarakat seperti tersedianya

listik, pembuangan dan pengelolaan limbah cair dan keperluan air minum (Foley dalam Guntur, 2010:9)

Dalam perjalanannya Undang-undang Perusahaan Daerah sudah tidak berlaku lagi, sejak terbitnya Undang-undang nomor 6 tahun 1969 tentang Pernyataan tidak berlakunya Undang-undang dan Peraturan Pemerintah salah satu diantaranya adalah Undang-undang nomor 5 tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah, dan tidak berlakunya Undang-undang ini ditetapkan pada undang-undang yang menggantikannya mulai berlaku. Menurut Hari (2006;27) Undang-undang nomor 5 tahun 1962 sampai kini belum ada penggantinya. Terkait hal ini maka istilah perusahaan daerah menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sejak adanya Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor. 5 Tahun 1990 tentang Perubahan Bentuk BUMD ke dua bentuk yaitu Perumda dan Perserda, Menteri Dalam Negeri juga menginstruksikan kepada Kepala Daerah untuk mengganti bentuk Perusahaan Daerah menjadi Perusahaan Umum Daerah (Perumda) atau Perusahaan Perseroan Daerah (Perserda), namun instruksi tersebut tidak diikuti terbitnya peraturan pelaksanaan pengelolaan BUMD dengan

bentuk yang baru, sehingga pada tahun 1998 terbit kembali Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) nomor 3 tahun 1998 tentang Hukum BUMD. Menurut Permendagri tersebut bahwa BUMD dibagi dalam dua bentuk yaitu Perusahaan Daerah dan Perseroan Terbatas, sehingga istilah Perusahaan Daerah muncul kembali.

Pabundu (2016:122) mendefinisikan kinerja perusahaan yaitu sebagai fungsi hasil-hasil pekerjaan kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor intern dan ekstern organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode waktu tertentu. Pada dasarnya kinerja menekankan apa yang dihasilkan dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau apa yang keluar (*outcome*). Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja perusahaan merupakan hasil kerja sekelompok orang dalam organisasi dalam suatu proses mengolah *input* menjadi *output* (hasil kerja) berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan dan diputuskan bersama sebagai suatu kesepakatan.

Konsep kinerja Perusahaan daerah sebagai perusahaan pemerintah selain bertugas untuk

menyelenggarakan sebagian dari tugas dan wewenang pemerintah daerah yakni menyediakan pelayanan dasar dan pelayanan umum, juga harus dapat memberikan kontribusinya bagi daerah yang bersangkutan dalam menghasilkan Pendapatan Asli Daerah, sehingga perusahaan daerah menjalankan fungsi ganda yaitu selain memiliki fungsi sosial juga memiliki fungsi ekonomi. Fungsi sosial ialah memberikan jasa dalam kegiatan pelayanan dan penyediaan barang sedangkan fungsi ekonominya adalah mencari laba. (Arindha, 2010:5).

Dasar kinerja Perusahaan daerah sebagai perusahaan yang bergerak di sektor publik sangat berbeda dengan perusahaan yang bergerak disektor privat, walaupun perusahaan daerah dan perusahaan privat sama-sama memiliki fungsi sosial dan ekonomi. Menurut Agung (2008:9) menyatakan bahwa unsur politik yang paling mendasari kebijakan manajemen sektor publik tidak terlepas dari interaksi antara manajemen yang diwakili oleh Pemerintah Pusat atau Pemerintah Daerah dengan legislative yang merupakan wakil rakyat dan ketentuan politik yang ada di suatu

negara. Berdasarkan pendapat ini jelas menyebutkan bahwa hal yang paling mendasar pada sektor publik adalah terletak pada campur tangan politik dalam pengambilan keputusan. Sedangkan bagi perusahaan privat kebijakan perusahaan dihasilkan dari interaksi pimpinan perusahaan baik dewan direksi maupun dewan komisaris pemilik perusahaan, dan pada umumnya kebijakan perusahaan privat lebih didasarkan pada rasionalitas tingkat keuntungan ekonomi yang akan dicapai.

Kinerja perusahaan daerah sebagai sektor publik lebih sulit untuk dikuantifikasikan pengukurannya dibandingkan sektor privat karena sebagian besar hasil kinerja bersifat kualitatif. Contohnya adalah peningkatan rasa keamanan, perbaikan mutu kesehatan atau peningkatan kesejahteraan masyarakat, kesulitan dalam menguantifikasi kinerja merupakan salah satu alasan sulitnya melakukan pengukuran kinerja disektor publik, pentingnya pengukuran kinerja berfungsi untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan pengukuran diperlukan untuk menilai tingkat besarnya tingkat penyimpangan antara kinerja aktual dan

kinerja yang diharapkan, dengan mengetahui penyimpangan tersebut, dapat dilakukan upaya perbaikan dan peningkatan kerja. Alasan yang mendasari pentingnya pengukuran kinerja sektor publik terkait dengan tanggungjawabnya dalam memenuhi akuntabilitas dan harapan masyarakat, organisasi sektor publik bertanggungjawab atas penggunaan dana dan sumber daya dalam hal kesesuaiannya dengan prosedur, efisiensi dan ketercapaian tujuan.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Mahsun, 2019:25). Dengan menggunakan pengukuran kinerja organisasi dapat dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan yang tepat serta dapat

dipertanggungjawabkan oleh suatu organisasi. Tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik adalah untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi, menyediakan sarana pembelajaran pegawai, memperbaiki kinerja periode berikutnya, memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*, memotivasi pegawai serta dapat menciptakan akuntabilitas publik (Mahmudi,2017:14).

Pengukuran kinerja pada sektor publik memiliki beberapa tujuan, menurut Menurut Agung (2018:18), sebagai berikut:

1. Menciptakan akuntabilitas publik; dengan melakukan pengukuran kinerja akan diketahui apakah sumber daya digunakan secara ekonomis, efisien, sesuai dengan peraturan, dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi; pengukuran kinerja sangat penting untuk melihat apakah suatu organisasi berjalan sesuai dengan yang direncanakan atau menyimpang dari tujuan yang ditetapkan.

3. Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya; pengukuran kinerja akan sangat membantu pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang serta membentuk upaya pencapaian budaya kerja yang lebih baik dimasa mendatang.
4. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai; dengan adanya pengukuran atas kinerja pegawai, dakan dapat diketahui apakah mereka telah berkerja dengan baik atau sebaliknya. Pengukuran kinerja dapat menjadi media pembelajaran bagi pegawai untuk meningkatkan kinerja dimasa mendatang dengan melihat cerminan kinerja dimasa lalu dan evaluasi kinerja dimasa sekarang.
5. Memotivasi pegawai; pengukuran kinerja dapat dijadikan alat untuk memotivasi pegawai dengan memberikan imbalan kepada pegawai yang memiliki kinerja yang baik.

Manfaat pengukuran kinerja baik untuk internal maupun eksternal yaitu untuk memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan dalam pencapaian kinerja, memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati, memantau dan

mengevaluasi pelaksana kinerja, memberi penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan system pengukuran kerja yang telah disepakati, menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi, mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi, membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah, memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif, menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan, dan mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Lenvine dalam Merdayanty (2020:321) mengemukakan tiga konsep untuk mengukur kinerja organisasi publik/organisasi non bisnis, yaitu:

1. Responsivitas (*responsiveness*)

Yaitu kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Semakin banyak kebutuhan dan keinginan masyarakat yang diprogramkan dan

dijalankan oleh organisasi publik maka kinerja organisasi publik semakin baik.

2. Responsibilitas (*responsibility*)

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi. Semakin kegiatan organisasi publik itu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi, peraturan dan kebijaksanaan organisasi maka kinerjanya semakin baik.

3. Akuntabilitas (*accountability*)

Akuntabilitas menunjuk pada se-berapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi tunduk pada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat (*elected officials*). Dalam konteks ini kinerja organisasi publik dinilai baik apa-bila sebagian besar kegiatannya didasarkan pada upaya-upaya untuk memenuhi harapan dan keinginan para wakil rakyat.

Cascio (1995:278) mengemukakan lima kriteria penilaian kinerja perusahaan agar dapat dilaksanakan secara efektif, sebagai berikut:

1. Relevansi (*relevancy*), berarti penilaian itu harus menunjukkan kejelasan hubungan antara standar kinerja dengan tujuan organisasi dan kejelasan antara deskripsi tugas dengan item penilaian yang tertera dalam formulir evaluasi.
2. Sensitivitas (*senitivitas*), berarti penilaian itu harus menunjukkan kemampuan untuk membedakan kinerja yang efektif dan kinerja yang tidak efektif.
3. Reliabilitas (*reliability*), berarti data yang digunakan harus dapat dianalisis secara tepat berdasarkan alat evaluasi yang berlaku di lingkungan perusahaan.
4. Akseptabilitas (*acceptability*), berarti penilaian harus dapat diterima semua pihak sebelum diambil keputusan sukses atau tidaknya seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.
5. Praktis (*practicality*), berarti alat penilaian dan skala hasil-hasilnya harus mudah dilaksanakan dan di mengerti oleh pegawai/karyawan.

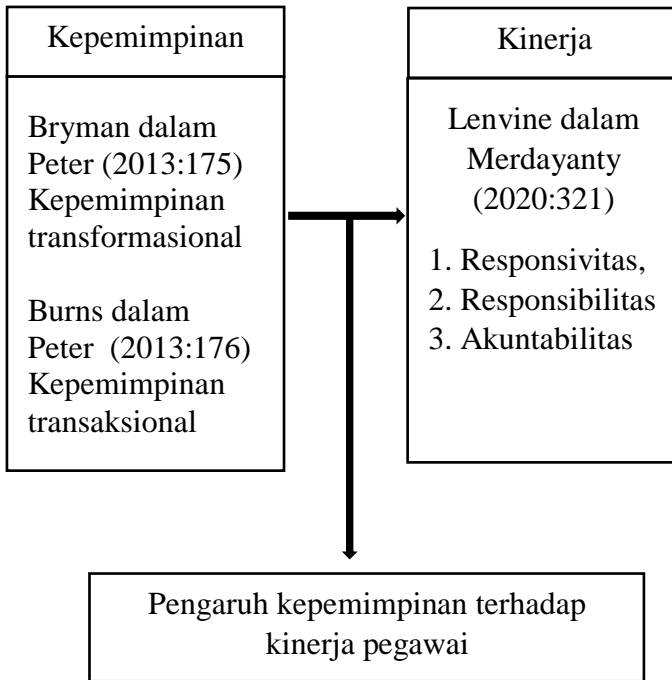
Timple (2010:9) menegaskan, ada enam faktor eksternal yang menentukan tingkat kinerja seseorang pegawai. Faktor penentu ini adalah:

1. Lingkungan, bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong tingkat kinerja pegawai yang paling produktif.
2. Perilaku manajemen, diperlukan guna memberikan gambaran dalam interaksi seseorang dalam organisasi yang berpengaruh pada tingkat kinerja.
3. Desain jabatan, merupakan uraian jabatan terkait dengan definisi-definisi tugas yang diemban oleh seseorang.
4. Penilaian kinerja, merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang digunakan untuk menentukan kinerja yang ampuh.
5. Umpan balik, dimana dalam penilaian yang efektif melibatkan komunikasi dua arah, sehingga berbagai peluang untuk saling umpan-balik yang konstruktif dan membangun akan diperoleh.
6. Administrasi pengupahan, ini berarti kinerja yang baik akan berimplikasi pada pemberian imbalan atau upah yang layak.

Timple juga mengemukakan teori atribusi yang berasumsi bahwa orang cenderung tidak merasa puas dengan hanya mengetahui apa yang dikerjakan orang,

tetapi suka mencari alasan-alasan mengapa mereka melakukannya. (Timple, 2010:33). Inti dari teori ini bahwa terdapat dua katagori dasar atribusi yaitu yang bersifat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat orang), dan yang bersifat eksternal atau situasional dihubungkan dengan lingkungan seseorang.

Variabel Kinerja pegawai pada penelitian ini akan menggunakan pendapat dari Lenvine sebagai indikator yaitu responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas guna menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Metode yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif, metode kuantitatif menggunakan data numerik dan menekankan proses penelitian pada pengukuran hasil yang objektif menggunakan analisis statistik. Fokus metode kuantitatif adalah mengumpulkan data set dan melakukan generalisasi untuk menjelaskan fenomena khusus yang dialami oleh populasi. Tujuan dari penelitian kuantitatif adalah untuk menentukan hubungan antar variabel dalam sebuah populasi.

Karakteristik penelitian kuantitatif mengutamakan objektivitas data dalam mengkaji suatu fenomena sosial dan melakukan proses pengumpulan data dengan instrumen yang terstruktur, pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang dipersiapkan secara matang sebelum proses pengumpulan data. Hasil analisis didasarkan pada sampel yang merupakan representasi dari populasi, orientasi utama dari penelitian kuantitatif adalah mengklasifikasikan, menghitung, dan mengonstruksikan model statistik untuk menjelaskan apa yang sedang diteliti melalui data yang berbentuk numerik atau angka dengan menggunakan alat bantu

analisis *Partial Least Square (PLS)*. Alasan dari peneliti menggunakan metode kuantitatif adalah untuk mendukung studi ilmu sosial yang cakupannya makro karena bisa melibatkan subjek penelitian dalam jumlah besar baik individu maupun kelompok yang terlibat dalam proses generalisasi. Penelitian kuantitatif dapat didesain untuk menghasilkan penjelasan yang bersifat umum atau general dari suatu fenomena, agar mendapatkan penjelasan yang general dalam penelitian ini, penulis menggunakan variabel kepemimpinan, variabel kinerja pegawai

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih yang berlokasi di jalan A. Yani No.12 Kelurahan Kebun Bunga Kecamatan Banjarmasin Timur Kota Banjarmasin Kalimantan Selatan Kode Pos 70234.

Sumber data dalam penelitian ini merupakan data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuisioner. Dan data sekunder yaitu data yang

diperoleh dari pihak lain yang telah mengumpulkan terlebih dahulu dan menerbitkannya.

Pengumpulan data dalam studi ini dilakukan melalui dua tahapan, yaitu tahap pengumpulan data primer (*primary data*) dan tahap pengumpulan data sekunder (*secondary data*), dengan uraian berikut ini :

- 1) Tahap pengumpulan data primer (*primary data*) yang diperoleh secara langsung dari responden, yaitu data diperoleh melalui jawaban sampel responden yang ada pada Perusahaan Daerah Air Minum di Provinsi Kalimantan Selatan.
- 2) Tahap pengumpulan data sekunder (*secondary data*) yang diperoleh secara langsung atau tidak langsung dari Perusahaan Daerah Air Minum di Provinsi Kalimantan Selatan, melalui laporan tahunan, buku literatur, jurnal atau berbagai macam bentuk terbitan secara periodik (*periodical*), yang dikeluarkan oleh perusahaan, lembaga pemerintah, buletin, berbagai laporan lain yang dipublikasikan oleh lembaga resmi.

Data, Konseptual, Variabel, Populasi & Sampel

1. Observasi

kegiatan suatu proses atau objek yang bertujuan untuk merasakan dan memahami pengetahuan tentang suatu fenomena berdasarkan pengetahuan atau gagasan yang diketahui guna memperoleh informasi yang diperlukan untuk melanjutkan penelitian. Observasi yang dilakukan pada penelitian ini bertempat di Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin.

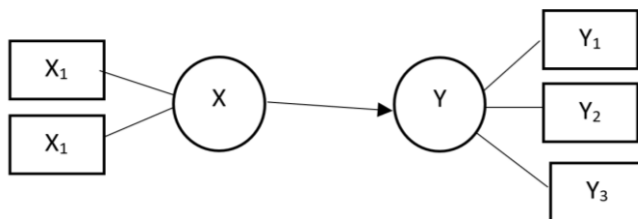
2. Kuesioner

Kuesioner adalah salah satu alat utama untuk mengumpulkan data survei, terutama pengumpulan data primer. Kuesioner dianggap sangat penting untuk mengumpulkan informasi yang tidak dapat dijawab dengan data sekunder. Kuesioner pada penelitian dilaksanakan pada pegawai di Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah cara untuk memberikan dokumen dengan bukti yang akurat dari catatan sumber tertentu dari esai/tulisan, wasiat, buku, hukum, dll. Adapun

dokumen yang membantu penelitian ini adalah profil instansi dari Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin.



Gambar 3. 1 Kerangka Konseptual

Keterangan :

X : variabel kepemimpinan

X₁ : variabel kepemimpinan

X₂ : indikator Transaksional

Y : variabel kinerja pegawai

Y₁ : indikator Responsivitas

Y₂ : indikator Responsibilitas

Y₃ : indikator Akuntabilitas

1. Kepemimpinan (X)

Kepemimpinan dinotasikan (X) dan dijabarkan untuk analisis situasi yang mengharuskan para pegawai menemukan kesesuaian strategis. Dengan mengadopsi pendapat Bryman dalam Peter (2013:175) dan Burs dalam Peter (2013;176), maka variabel laten kepemimpinan dapat diukur dengan 2 indikator variabel yang terobservasi (*observed variable*) yang meliputi sebagai berikut :

1. Indikator Transformasional (X_1)
2. Variabel Transaksional (X_2)

2. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja Pegawai dinotasikan (Y) dan dijabarkan untuk analisis situasi yang menggambarkan kemampuan kinerja pegawai yang mendapatkan pengaruh dari kepemimpinan pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih. Dengan mengutip konsep Lenvine dalam Merdayanty (2020:321), dalam hal ini variabel kinerja organisasi publik dapat diukur melalui 3 indikator yaitu:

1. Responsivitas (Y_1)
2. Responsibilitas (Y_2)

3. Akuntabilitas (Y₃)

Metode Sampling adalah pembicaraan bagaimana menata berbagai teknik dalam penarikan atau pengambilan sampel penelitian. Metode pengambilan sampel untuk pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin menggunakan *stratifkasi sampling*, yaitu cara pengambil sample dengan memperhatikan tingkatan didalam populasi dan sampel diambil dari tiap tingkatan. Metode pengambilan sampel untuk pengguna Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin menggunakan *Incidental sampling*, yaitu teknik penentuan sampel secara kebetulan atau siapa saja yang kebetulan (*Incidental*) bertemu dengan peneliti yang dianggap cocok dengan karakteristik sampel.

Jumlah besaran sampel untuk pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin dan masyarakat pengguna yang dihitung dengan menggunakan Rumus Slovin, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{Ne}$$

Keterangan:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan yang masih bisa di tolerir; e = 0.1

Rumus Slovin memiliki ketentuan sebagai berikut:

Nilai e = 0,1 (10%) untuk populasi dalam jumlah besar.

Nilai e = 0,2 (20%) untuk populasi dalam jumlah kecil.

Jadi rentang sampel yang dapat diambil dari teknik Slovin adalah 10 % dari populasi penelitian. (Sugiyono, 2011:87)

1. Jumlah populasi penelitian ini untuk pegawai dari Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin adalah 374 pegawai dengan presentase kelonggaran yang digunakan adalah 10% dan hasil perhitungan dibulatkan untuk mencapai kesesuaian. Adapun perhitungan sampel penelitian sebagai berikut:

$$n = \frac{347}{1+347(0.1)^2} = 78,9 \text{ disesuaikan} = 79 \text{ orang}$$

Dari jumlah besaran sampel akan diuraikan berdasarkan jabatan , sebagai berikut:

1. Kelompok direktur : 3:374(79) = 0,63
d disesuaikan menjadi 1 orang
2. Komisi/Kepala/Sekretaris : 6:374(79) = 1,26
d disesuaikan menjadi 1 orang
3. Kelompok senior manager: 4:374(79) = 0,84
d disesuaikan menjadi 1 orang
4. Kelompok manager : 9:374(79) = 1,90
d disesuaikan menjadi 2 orang
5. Kelompok supervisor : 37:374(79) = 7,81
d disesuaikan menjadi 8 orang
6. Kelompok staff :315:374(79) = 66,53
d disesuaikan menjadi 66 orang

Penelitian ini menggunakan alat analisis *Smart Partial Least Square (SmartPLS)*, *PLS* merupakan teknik analisis data untuk menanalisis hubungan diantara satu set blok variabel. Hal ini berdasarkan dugaan bahwa

hubungan antara blok yang ditetapkan mengacu serta mempertimbangkan dasar pengetahuan (teori) yang telah jelas. Setiap blok variabel diasumsikan dapat mewakili konsep teoritis yang direpresentasikan dalam bentuk variabel laten. *PLS* tidak mengasumsikan suatu distribusi tertentu tetapi *distribution free* serta ukuran sampel yang fleksibel. *PLS* juga dapat digunakan ketika landasan teori model adalah tentatif atau pengukuran setiap variabel laten masih baru. Goston dalam Sofyan Yamin, Heri Kurniawan (2011:13) menyebutkan *PLS* dapat juga digunakan untuk tujuan konfirmasi (seperti pengujian hipotesis) dan tujuan eksplorasi. *PLS* juga dapat untuk menduga apakah terdapat atau tidak terdapat hubungan dan kemudian proposisi untuk pengujian. Tujuan utamanya adalah untuk menjelaskan hubungan antarkonstrak dan menekankan pengertian tentang nilai hubungan tersebut. Rekomendasi utama untuk aplikasi *PLS* dalam pengujian teori adalah melalui proses validasi *bootstrap*.

H_0 = Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin.

H_1 = Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin.

Sejarah Singkat Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih

Sistem penyediaan air minum di kota Banjarmasin sudah ada sejak zaman Belanda, meski kala itu masih berupa instalasi pengolahan air minum konvensional dengan jaringan distribusi yang terbatas. Kini seiring dengan kemajuan teknologi, berbagai fasilitas dan sistem pengoperasian air minum pun semakin canggih, sehingga kebutuhan dan kepuasan masyarakat penggunaannya kian mudah terpenuhi.

Adapun sejarah perkembangan Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin dimulai pada tahun 1937 dibangun instalasi pengolahan air (IPA) kapasitas 35 lt/dt, sejumlah 300 sambungan yang diperuntukan buat memenuhi kebutuhan air bersih khusus penduduk perkotaan. Tahun 1964 pengembangan IPA.I di kawasan A.Yani atas bantuan pemerintah Perancis dengan kapasitas 275 lt/dt dengan sumber air baku dari intake Sungai Bilu dan intake Sungai Ta. Tahun 1972 pemerintah membentuk Dinas Saluran Air Minum Kotapraja Banjarmasin, dan pada tahun 1976

berdasarkan Surat Keputusan Walikotamadya Banjarmasin di ubah statusnya menjadi Perusahaan Daerah Air Minum Kotamadya Banjarmasin.

Menyandang predikat sebagai salah satu perusahaan penyedia air minum terbaik dalam bidang pelayanan di Asia Tenggara, tak membuat Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih cepat berpuas diri. Justru prestasi itu kian melecutnya untuk lebih meningkatkan pelayanan kepada masyarakat kota Banjarmasin, terutama untuk mencapai cakupan pelayanan seratus persen. Target cakupan pelayanan seratus persen tersebut dinilai realistis sekaligus strategis karena saat ini pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih telah mencapai 98,53%, terlebih-lebih mengingat kondisi geografis kota Banjarmasin yang merupakan kawasan rawa sangatlah mendukung.

Dengan latar belakang itulah Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih merumuskan visi “menjadikan Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Sehat, Mandiri, dan Prima dalam Pelayanan”, diharapkan Perusahaan Daerah Air Minum menjadi Perusahaan Air

Minum yang Mandiri, Profesional dan terbaik dalam pelayanan. Kejelasan visi sangatlah penting, sehingga perusahaan punya harapan dan cita-cita yang akan diwujudkan di masa depan, baik untuk jangka menengah maupun jangka panjang. Alhasil, semua komponen pendukung menjadi termotivasi untuk bahu membahu merealisasikan secara bersama-sama visi yang telah ditetapkan. Selain itu, visi juga akan memberikan arah bagi perkembangan perusahaan di masa-masa mendatang.

Adapun beberapa uraian visi Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Langkah awal untuk dapat menjadi perusahaan penyedia air minum bidang pelayanan terbaik di Asia adalah dengan menjadi salah satu Perusahaan Daerah Air Minum bidang pelayanan terbaik di Asia Tenggara.
2. Harapan untuk menjadi penyedia air bersih tingkat Asia dapat dicapai dengan melaksanakan berbagai usaha yang dituangkan dalam misi.

Adapun misi Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih, sebagai berikut:

1. Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih *Full Cost Recovery*
2. Pelayanan prima, kualitas, kuantitas, kontinuitas dan tekanan
3. Karyawan profesional dan sejahtera
4. Memberikan kontribusi bagi Pendapatan Asli Daerah

Jumlah pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih dapat dilihat pada tabel, berikut:

Tabel 4. 1 Jumlah Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih

No.	Jabatan	Jumlah Pegawai
1.	Direktur Utama	1 orang
2.	Direktur Operasional	1 orang
3.	Direktur Umum dan Pemasaran	1 orang
4.	Sekretaris Perusahaan	1 orang
5.	Sekretaris Komite Investasi Modal	1 orang
6.	Komisi Kepatuhan Internal	1 orang
7.	Sekretaris Komisi Kepatuhan Internal	1 orang
8.	Kepala Unit Layanan Pengadaan	1 orang
9.	Sekretaris Unit Layanan Pengadaan	1 orang
10.	Senior Manager	4 orang
11.	Manager	9 orang
12.	Supervisor	37 orang
13.	Staff	315 orang
Total Pegawai		374 orang

Sumber: data sekunder November tahun 2021

Jumlah pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin sebanyak 374 pegawai yang terdiri dari 1 orang Direktur Utama, 1 orang Direktur Operasional, 1 orang Direktur Umum dan Pemasaran, 1 orang Sekretaris Perusahaan, 1 orang

Sekretaris Komite Investasi Modal, 1 orang Komisi Kepatuhan Internal, 1 orang Sekretaris Kepatuhan Internal, 1 orang Kepala Unit Layanan Pengadaan, 1 orang Sekretaris Unit Layanan Pengadaan, Untuk jabatan Senior Manager pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin memiliki 4 orang Senior Manager yang terdiri dari Senior Manager Sumber Daya manusia dan Pengadaaan, Senior Manager Keuangan dan Pemasaran, Senior Manager Produksi dan Distribusi, Senior Manager Asset dan Pelaksana. Untuk jabatan Manager pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin memiliki 9 orang Manager yang terdiri dari Manager Informasi dan Teknologi, Manager Sumber Daya Manusia, Manager Keuangan, Manager Pelayanan dan Pemasaran, Manager Transmisi dan Distribusi, Manager Produksi Satu, Manager Produksi dua, Manager Asset dan Manager Pelaksana. Untuk jabatan Supervisor pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin memiliki 37 Orang Supervisor yang terdiri dari Supervisor Sekretariat, Supervisor Humas, Supervisor Keamanan, Supervisor Hukum, Supervisor

Pengembangan Usaha, Supervisor Aplikasi, Supervisor Infrastruktur Informasi dan Teknologi, Supervisor Pengamanan Informasi dan Teknologi, Supervisor pelatihan dan Pengembangan, Supervisor Payroll, Supervisor Personalia, Supervisor Anggaran, Supervisor Akuntansi, Supervisor perpajakan, Supervisor Kas, Supervisor Pelayanan Sambungan Baru, Supervisor Bacaan Meter & Rekening, Supervisor keluhan Pelanggan, Supervisor Tunggakan Pelanggan, Supervisor Transmisi Distribusi 1, Supervisor Transmisi Distribusi 2, Supervisor Non Revenue Water 1, Supervisor Non Revenue Water 2, Supervisor Laboratorium 1, Supervisor Laboratorium 2, Supervisor Pemeliharaan Mekanikal & Elektrik dan Bangunan Instalasi 1, Supervisor Pemeliharaan Mekanikal & Elektrik dan Bangunan Instalasi 2, Supervisor Pengolahan Air Minum 1, Supervisor pengolahan Air Minum 2, Supervisor Program Asset, Supervisor Perencanaan Asset, Supervisor Data Base Asset, Supervisor pergudangan, Supervisor Rehabilitasi Jaringan Pipa, Supervisor Meter Air, Supervisor Pengawas Asett, Supervisor Pemeliharaan Bangunan dan Keselamatan Kerja. Dan

staff pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin memiliki 315 orang yang tersebar disemua katagori jabatan.

Hasil data dari kuesioner yang telah diberikan kepada responden, kemudian dilakukan penganalisisan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dan motivasi kerja guna meningkatkan kualitas pelayanan publik dan kepuasan masyarakat. Hasil analisis deskriptif berupa tabel frekuensi dapat digunakan untuk masing-masing variabel dan indikator. Sebagai dasar untuk mengelompokan hasil rata-rata tanggapan responden yang dipersepsikan, maka dapat ditentukan berdasarkan nilai interval dengan formulasi, sebagai berikut:

$$\begin{aligned}\text{Interval kelas} &= \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah Kelas}} \\ &= \frac{4-1}{4} = 0,75\end{aligned}$$

Dengan nilai interval tersebut, maka deskripsi variabel dan indikator penelitian atas persepsi jawaban yang diberikan responden dikatagorikan, sebagai berikut:

1,00 – 1,74 : tidak setuju/tidak baik/sangat kecil

1,75 – 2,49 : kurang setuju/kurang baik sebagian kecil

2,50 – 3,24 : setuju/baik/sebagian besar

3,25 – 4,00 : sangat setuju/sangat baik/sangat besar

Interval kelas diatas digunakan untuk mendeskripsikan jawaban dari nilai rata-rata dari responden, adapun data rekapitulasi pernyataan dari pegawai dan masyarakat atas indikator-indikator variabel penelitian, sebagai berikut:

1. Distribusi Frekuensi Indikator dari Variabel Kepemimpinan (X)

Variabel kepemimpinan dapat diukur dengan dua indikator yaitu kepemimpinan transformasional (X_1) dan kepemimpinan transaksional (X_2), berikut hasil skor jawaban indikator dapat disajikan lebih jelas pada tabel-tabel dibawah ini:

**Tabel 4. 2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel
Kepemimpinan (X) Indikator Kepemimpinan
Transformasional (X₁)**

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	\bar{x}	σ
		ST S	TS	S	SS		
		%	%	%	%		
Kepemimpinan Transformasional							
P1	Pimpinan saya menanamkan agar kepentingan organisasi lebih penting daripada kepentingan pribadi melalui visi dan misi Perusahaan Daerah Air Minum	1	1	48	29	3,33	0,57
		1,3	1,3	60,8	36,7		
P2	Pimpinan saya menanamkan kebanggaan kepada pegawai sebagai pemberi layanan kepada masyarakat	1	0	52	26	3,30	0,54
		1,3	0	65,8	32,9		
P3	Pimpinan saya menanamkan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan dalam melakukan pekerjaan	1	0	63	15	3,16	0,46
		1,3	0	79,7	19		

P4	Pimpinan saya memberikan dorongan pegawai agar dapat berkembang dalam melakukan pekerjaan	1	1	56	21	3,23	0,53
		1,3	1,3	70,9	26,6		
P5	Pimpinan saya mengungkapkan tujuan penting organisasi dan proses pencapaian dengan cara sederhana	0	4	57	18	3,18	0,50
		0	5,1	72,2	22,8		
P6	Pimpinan saya meyakinkan pegawai bahwa tujuan organisasi akan tercapai	1	3	59	16	3,14	0,52
		1,3	3,8	74,7	20,3		
P7	Pimpinan saya mempromosikan beberapa ide-ide baru/berinovasi	1	3	61	14	3,11	0,50
		1,3	3,8	77,2	17,7		
P8	Pimpinan saya melihat masalah secara rasionalitas dari berbagai sudut pandang	0	2	69	8	3,08	0,35
		0	2,5	87,3	10,1		
P9	Pimpinan saya memecahkan masalah secara hati-hati melalui	2	2	60	15	3,11	0,55
		2,5	2,5	75,9	19,0		

	perspektif yang berbeda dan menunjukkan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan						
P10	Pimpinan saya memberikan perhatian secara pribadi bagi pegawai yang mengalami permasalahan	3	13	52	11	2,90	0,67
		3,8	16,5	65,8	13,9		
P11	Pimpinan saya memahami dan memperlakukan dengan baik pegawai secara individual	1	13	62	3	2,85	0,48
		1,3	16,5	78,5	3,8		
P12	Pimpinan saya sebagai pelatih untuk mengajarkan dan membina dalam melakukan suatu pekerjaan	3	14	57	5	2,81	0,60
		3,8	17,7	72,2	6,3		
P13	Pimpinan saya memberi saran dan berupaya mengembangkan kemampuan pegawai	2	3	53	21	3,18	0,61
		2,5	3,8	67,1	26,6		
Total X_1						40,38	4,31
Rata-rata nilai X_1						3,12	0,33

Sumber: Data diolah Tahun 2021

Berdasarkan hasil penelitian dilapangan dapat diketahui jawaban terhadap 79 responden, yang berkenaan dengan item-item pertanyaan Indikator kepemimpinan transformasional pada tabel 2, sebagai berikut:

Tanggapan responden pada item P1, yaitu Pimpinan saya menanamkan agar kepentingan organisasi lebih penting daripada kepentingan pribadi melalui visi dan misi Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih, dapat dijelaskan sebagai berikut: 1 responden (1,3%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 1 responden (1,3%) yang menyatakan tidak setuju, 48 responden (60,8%) yang menyatakan setuju dan 29 responden (36,7%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 3,33 menunjukkan bahwa sangat besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa Pimpinan menanamkan kepentingan organisasi lebih penting daripada kepentingan pribadi melalui visi dan misi Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih.

Tanggapan responden pada item P2, yaitu Pimpinan saya menanamkan kebanggaan kepada pegawai sebagai pemberi layanan kepada masyarakat, dapat

dijelaskan sebagai berikut: 1 responden (1,3%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 52 responden (65,8%) yang menyatakan setuju dan 26 responden (32,9%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 3,30 menunjukkan bahwa sangat besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa Pimpinan menanamkan kebanggaan kepada pegawai sebagai pemberi layanan kepada masyarakat.

Tanggapan responden pada item P3, yaitu Pimpinan saya menanamkan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan dalam melakukan pekerjaan, dapat dijelaskan sebagai berikut: 1 responden (1,3%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 63 responden (79,7%) yang menyatakan setuju dan 15 responden (19%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 3,16 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa Pimpinan menanamkan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan dalam melakukan pekerjaan.

Tanggapan responden pada item P4, yaitu Pimpinan saya memberikan dorongan pegawai agar dapat berkembang dalam melakukan pekerjaan, dapat

dijelaskan sebagai berikut: 1 responden (1,3%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 1 responden (1,3%) yang menyatakan tidak setuju, 56 responden (70,9%) yang menyatakan setuju dan 21 responden (26,6%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 3,23 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa Pimpinan memberikan dorongan pegawai agar dapat berkembang dalam melakukan pekerjaan.

Tanggapan responden pada item P5, yaitu Pimpinan saya mengungkapkan tujuan penting organisasi dan proses pencapaian dengan cara sederhana, dapat dijelaskan sebagai berikut: 4 responden (5,1%) yang menyatakan tidak setuju, 57 responden (72,2%) yang menyatakan setuju dan 22 responden (22,8%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 3,18 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa Pimpinan mengungkapkan tujuan penting organisasi dan proses pencapaian dengan cara sederhana.

Tanggapan responden pada item P6, yaitu Pimpinan saya meyakinkan pegawai bahwa tujuan

organisasi akan tercapai, dapat dijelaskan sebagai berikut: 1 responden (1,3%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 3 responden (3,8%) yang menyatakan tidak setuju, 59 responden (74,7%) yang menyatakan setuju dan 16 responden (20,3%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 3,14 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa Pimpinan meyakinkan pegawai bahwa tujuan organisasi akan tercapai.

Tanggapan responden pada item P7, yaitu Pimpinan saya mempromosikan beberapa ide-ide baru/berinovasi, dapat dijelaskan sebagai berikut: 1 responden (1,3%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 3 responden (3,8%) yang menyatakan tidak setuju, 61 responden (77,2%) yang menyatakan setuju dan 14 responden (17,7%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 3,11 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa Pimpinan mempromosikan beberapa ide-ide baru/berinovasi.

Tanggapan responden pada item P8, yaitu Pimpinan saya melihat masalah secara rasionalitas dari berbagai sudut pandang, dapat dijelaskan sebagai

berikut: 2 responden (2,5%) yang menyatakan tidak setuju, 69 responden (87,3%) yang menyatakan setuju dan 8 responden (10,1%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 3,08 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa Pimpinan melihat masalah secara rasionalitas dari berbagai sudut pandang.

Tanggapan responden pada item P9, yaitu Pimpinan saya memecahkan masalah secara hati-hati melalui perspektif yang berbeda dan menunjukkan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan, dapat dijelaskan sebagai berikut: 2 responden (2,5%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden (2,5%) yang menyatakan tidak setuju, 60 responden (75,9%) yang menyatakan setuju dan 15 responden (19%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 3,11 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa Pimpinan memecahkan masalah secara hati-hati melalui perspektif yang berbeda dan menunjukkan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tanggapan responden pada item P10, yaitu Pimpinan saya Memberikan perhatian secara pribadi bagi pegawai yang mengalami permasalahan, dapat dijelaskan sebagai berikut: 3 responden (3,8%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 13 responden (16,5%) yang menyatakan tidak setuju, 52 responden (65,8%) yang menyatakan setuju dan 11 responden (13,9%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 2,90 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa Pimpinan memecahkan masalah secara hati-hati melalui perspektif yang berbeda dan menunjukkan cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan.

Tanggapan responden pada item P11, yaitu Pimpinan saya memahami dan memperlakukan dengan baik pegawai secara individual, dapat dijelaskan sebagai berikut: 1 responden (1,3%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 13 responden (16,5%) yang menyatakan tidak setuju, 62 responden (78,5%) yang menyatakan setuju dan 3 responden (3,8%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 2,85 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan

sangat setuju bahwa Pimpinan memahami dan memperlakukan dengan baik pegawai secara individual.

Tanggapan responden pada item P12, yaitu Pimpinan saya sebagai pelatih untuk mengajarkan dan membina dalam melakukan suatu pekerjaan, dapat dijelaskan sebagai berikut: 3 responden (3,8%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 14 responden (17,7%) yang menyatakan tidak setuju, 57 responden (72,2%) yang menyatakan setuju dan 5 responden (6,3%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 2,81 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa Pimpinan sebagai pelatih mengajarkan dan membina dalam melakukan suatu pekerjaan.

Tanggapan responden pada item P13, yaitu Pimpinan saya memberi saran dan berupaya mengembangkan kemampuan pegawai, dapat dijelaskan sebagai berikut: 2 responden (2,5%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 3 responden (3,8%) yang menyatakan tidak setuju, 53 responden (61,1%) yang menyatakan setuju dan 21 responden (26,6%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar

3,18 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa Pimpinan memberi saran dan berupaya mengembangkan kemampuan pegawai

Berdasarkan tanggapan responden tentang indikator kepemimpinan transformasional (X_1) yang membentuk variabel kepemimpinan (X). diketahui bahwa indikator kepemimpinan transformasional sebagai variabel observasi pembentuk variabel kepemimpinan (X) dengan skor 40,38 dan standar deviasi rata-rata sebesar 4,31. Dan pernyataan P1 yaitu bahwa Pimpinan menanamkan kepentingan organisasi lebih penting daripada kepentingan pribadi melalui visi dan misi Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih merupakan pernyataan yang paling Dominan dibandingkan dengan pernyataan lainnya yang membentuk indikator kepemimpinan transformasional (X_1) pada variabel kepemimpinan (X).

Tabel 4. 3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan (X) Indikator Kepemimpinan Transaksional (X₂)

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	\bar{x}	σ
		STS %	TS %	S %	SS %		
Kepemimpinan Transaksional							
P14	Pimpinan saya melakukan kesepakatan tentang hal-hal yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan yang akan diperoleh bila tujuan unit organisasi yang telah disepakati tercapai	3	22	49	5	2,71	0,64
		3,8	27,8	62	6,3		
P15	Pimpinan saya memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan	1	8	63	7	2,96	0,49
		1,3	10,1	79,7	8,9		
P16	Pimpinan	1	1	59	18	3,19	0,50

	saya selalu melakukan tindakan perbaikan	1,3	1,3	74,7	22,8		
P17	Pimpinan saya melakukan tindakan jika standar yang telah ditetapkan pada unit organisasi tidak tercapai	2	1	69	7	3,03	0,45
		2,5	1,3	87,3	8,9		
P18	Pimpinan saya menyerahkan semua tanggung jawab organisasi kepada para pegawai	7	39	29	4	2,38	0,72
		8,9	49,4	36,7	5,1		
P19	Pimpinan saya menyerahkan pengambilan keputusan kepada unit organisasi masing-masing	2	24	48	5	2,71	0,62
		2,5	30,4	60,8	6,3		
Total X₂						16,97	2,03
Rata-rata nilai X₂						2,83	0,39

Sumber: Data diolah Tahun 2021

Tanggapan responden pada item P14, yaitu Pimpinan saya melakukan kesepakatan tentang hal-hal yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan yang akan diperoleh bila tujuan unit organisasi yang telah disepakati tercapai, dapat dijelaskan sebagai berikut: 3 responden (3,8%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 22 responden (27,8%) yang menyatakan tidak setuju, 49 responden (62%) yang menyatakan setuju dan 5 responden (6,3%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 2,71 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa Pimpinan melakukan kesepakatan tentang hal-hal yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan yang akan diperoleh bila tujuan unit organisasi yang telah disepakati tercapai.

Tanggapan responden pada item P15, yaitu Pimpinan saya memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan, dapat dijelaskan sebagai berikut: 1 responden (3,8%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 8 responden (10,1%) yang menyatakan tidak setuju, 63 responden (79,7%) yang menyatakan setuju dan 7 responden (8,9%) yang menyatakan sangat setuju. Skor

nilai rata-rata sebesar 2,96 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa Pimpinan memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan.

Tanggapan responden pada item P16, yaitu Pimpinan saya selalu melakukan tindakan perbaikan, dapat dijelaskan sebagai berikut: 1 responden (3,8%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 8 responden (10,1%) yang menyatakan tidak setuju, 63 responden (79,7%) yang menyatakan setuju dan 7 responden (8,9%) yang menyatakan sangat setuju dan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 2,96 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa Pimpinan selalu melakukan tindakan perbaikan.

Tanggapan responden pada item P17, yaitu Pimpinan saya melakukan tindakan jika standar yang telah ditetapkan pada unit organisasi tidak tercapai, dapat dijelaskan sebagai berikut: 2 responden (2,5%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 1 responden (3,1%) yang menyatakan tidak setuju, 69 responden (87,3%) yang menyatakan setuju dan 7 responden (8,9%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar

3,03 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa Pimpinan melakukan tindakan jika standar yang telah ditetapkan pada unit organisasi tidak tercapai.

Tanggapan responden pada item P18, yaitu Pimpinan saya menyerahkan semua tanggung jawab organisasi kepada para pegawai, dapat dijelaskan sebagai berikut: 7 responden (8,9%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 39 responden (49,4%) yang menyatakan tidak setuju, 29 responden (36,7%) yang menyatakan setuju dan 4 responden (5,1%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 2,38 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa Pimpinan menyerahkan semua tanggung jawab organisasi kepada para pegawai.

Tanggapan responden pada item P19, yaitu Pimpinan saya menyerahkan pengambilan keputusan kepada unit organisasi masing-masing, dapat dijelaskan sebagai berikut: 2 responden (2,5%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 24 responden (30,4%) yang menyatakan tidak setuju, 48 responden (60,8%) yang menyatakan setuju dan 5 responden (6,3%) yang

menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 2,71 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa Pimpinan menyerahkan pengambilan keputusan kepada unit organisasi masing-masing.

Berdasarkan tanggapan responden tentang indikator kepemimpinan transaksional (X_2) yang membentuk variabel kepemimpinan (X), diketahui bahwa indikator kepemimpinan transaksional sebagai variabel observasi pembentuk variabel kepemimpinan (X) dengan skor 16,97 dan standar deviasi rata-rata sebesar 2,03. Dan pernyataan P16 yaitu Pimpinan selalu melakukan tindakan perbaikan merupakan pernyataan yang paling Dominan dibandingkan dengan pernyataan lainnya yang membentuk indikator kepemimpinan transaksional (X_2) pada variabel kepemimpinan (X).

Berdasarkan Tabel 2 dan tabel 3 di atas, diketahui bahwa indikator variabel observasi pembentuk variabel Kepemimpinan (X) yang paling dominan ialah indikator kepemimpinan transformasional (X_1) dengan skor rata-rata sebesar 40,38 yakni tertinggi jika dibandingkan dengan indikator lainnya dalam membentuk variabel

kepemimpinan (X). Selanjutnya dalam indikator kepemimpinan transformasional (X_1) item P1 dengan skor rata-rata sebesar 3,33 yang menyatakan tentang Pimpinan menanamkan kepentingan organisasi lebih penting daripada kepentingan pribadi melalui visi dan misi Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih.

Rekapitulasi jawaban responden variabel kepemimpinan, dapat dilihat pada tabel 5, sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan (X)

No.	Indikator	\bar{x}	σ
1.	Kepemimpinan transformasional (X_1)	3,12	0,33
2.	Kepemimpinan transaksional (X_2)	2,83	0,39
Rata-rata skor variabel		2,98	0,53

Sumber data diolah Tahun 2021

2. Distribusi Frekuensi Indikator dari Variabel Kinerja Pegawai (Y)

Variabel Kinerja dapat diukur dengan dua indikator yaitu Responsivitas (Y_1), responsibilitas (Y_2),

dan akuntabilitas (Y_3), berikut hasil skor jawaban indikator dapat disajikan lebih jelas pada tabel-tabel dibawah ini:

Tabel 4. 5 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Y) Indikator Responsivitas (Y_1)

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	\bar{x}	σ
		STS %	TS %	S %	SS %		
Responsivitas							
P20	Pegawai mampu mengenali kebutuhan masyarakat	2	5	65	7	2,97	0,50
		2,5	6,3	82,3	8,9		
P21	Pegawai mampu menyusun agenda dan perioritas pelayanan	1	4	59	15	3,11	0,53
		1,3	5,1	74,7	1,9		
P22	Pegawai mampu mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.	2	6	60	11	3,01	0,56
		2,5	7,6	5,9	3,9		
Total Y						9,10	1,36
Rata-rata nilai Y_1						3,03	0,45

Sumber data diolah Tahun 2021

Tanggapan responden pada item P20, yaitu Pegawai mampu mengenali kebutuhan masyarakat, dapat

dijelaskan sebagai berikut: 2 responden (2,5%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 5 responden (6,3%) yang menyatakan tidak setuju, 65 responden (82,3%) yang menyatakan setuju dan 7 responden (8,9%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 2,38 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa Pegawai mampu mengenali kebutuhan masyarakat.

Tanggapan responden pada item P21, yaitu Pegawai mampu menyusun agenda dan prioritas pelayanan, dapat dijelaskan sebagai berikut: 1 responden (1,3%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 4 responden (5,1%) yang menyatakan tidak setuju, 59 responden (74,7%) yang menyatakan setuju dan 15 responden (1,9%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 3,11 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju dan sangat setuju bahwa Pegawai mampu menyusun agenda dan prioritas pelayanan.

Tanggapan responden pada item P22, yaitu Pegawai mampu mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi

masyarakat, dapat dijelaskan sebagai berikut: 2 responden (1,3%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 6 responden (5,1%) yang menyatakan tidak setuju, 60 responden (74,7%) yang menyatakan setuju dan 11 responden (1,9%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 3,01 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa Pegawai mampu menyusun agenda dan prioritas pelayanan.

Berdasarkan tanggapan responden tentang indikator responsivitas (Y_1) yang membentuk variabel Kinerja pegawai (Y). diketahui bahwa indikator responsibilitas sebagai variabel observasi pembentuk variabel Kinerja pegawai (Y) dengan skor 2,97 dan standar deviasi rata-rata sebesar 1,36. Dan pernyataan P21 yaitu Pegawai mampu menyusun agenda dan prioritas pelayanan merupakan pernyataan yang paling Dominan dibandingkan dengan pernyataan lainnya yang membentuk indikator responsivitas (Y_1) pada variabel kinerja pegawai (Y).

Tabel 4. 6 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Y) Indikator Responsibilitas (Y₂)

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	\bar{x}	σ
		STS	TS	S	SS		
		%	%	%	%		
Responsibilitas							
P23	Kegiatan pegawai mampu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi, peraturan dan kebijaksanaan organisasi	2	2	68	7	3,01	0,46
		2,5	2,5	86,1	8,9		
Total Y₂						3,01	0,46

Sumber: Data diolah Tahun 2021

Tanggapan responden pada item P23, yaitu Kegiatan pegawai mampu dilaksanakan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi, peraturan dan kebijaksanaan organisasi, dapat dijelaskan sebagai berikut: 2 responden (2,5%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden (2,5%) yang menyatakan tidak setuju, 68 responden (86,1%) yang menyatakan setuju dan 7 responden (8,9%) yang menyatakan sangat setuju. Skor

nilai rata-rata sebesar 3,01 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa Pegawai mampu menyusun agenda dan prioritas pelayanan.

Tabel 4. 7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai (Y) Indikator Akuntabilitas (Y₃)

No.	Pertanyaan	1	2	3	4	\bar{x}	σ
		STS	TS	S	SS		
		%	%	%	%		
Akuntabilitas							
P24	Kegiatan pegawai sebagian besar mampu berdasarkan pada upaya-upaya memenuhi harapan, saran, arahan dan pandangan-pandangan dari pihak legislatif	2	11	59	7	2,90	0,56
		2,5	13,9	74,7	8,9		
Total Y₃						2,90	0,57

Sumber: Data diolah Tahun 2021

Tanggapan responden pada item P24, yaitu Kegiatan pegawai sebagian besar mampu berdasarkan

pada upaya-upaya memenuhi harapan, saran, arahan dan pandangan-pandangan dari pihak legislatif, dapat dijelaskan sebagai berikut: 2 responden (2,5%) yang menyatakan sangat tidak setuju, 11 responden (13,9%) yang menyatakan tidak setuju, 59 responden (74,7%) yang menyatakan setuju dan 7 responden (8,9%) yang menyatakan sangat setuju. Skor nilai rata-rata sebesar 2,90 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju dan sangat setuju bahwa Kegiatan pegawai sebagian besar mampu berdasarkan pada upaya-upaya memenuhi harapan, saran, arahan dan pandangan-pandangan dari pihak legislatif.

Berdasarkan Tabel 5, tabel 6 dan tabel 7 di atas, diketahui bahwa indikator variabel observasi pembentuk variabel kinerja pegawai (Y) yang paling dominan ialah indikator responsivitas (Y_1) dengan skor rata-rata sebesar 9,10 yakni tertinggi jika dibandingkan dengan indikator lainnya dalam membentuk variabel kinerja pegawai (Y). Selanjutnya dalam indikator responsivitas (Y_1) item P21 dengan skor rata-rata sebesar 3,11 yang menyatakan tentang Pegawai mampu menyusun agenda dan prioritas pelayanan.

Rekapitulasi jawaban responden variabel kinerja pegawai, dapat dilihat pada tabel 5, sebagai berikut:

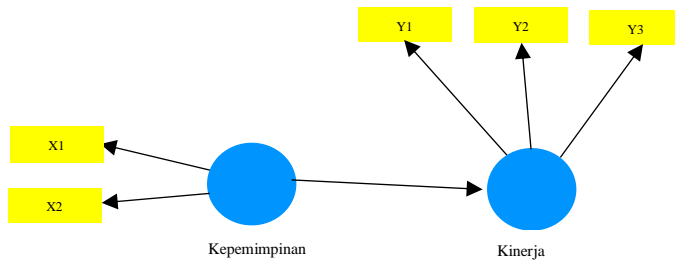
Tabel 4. 8 Rekapitulasi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y)

No.	Indikator	\bar{x}	σ
1.	Responsivitas (Y ₁)	3,03	0,45
2.	Responsibility (Y ₂)	3,01	0,46
3.	Akuntabilitas (Y ₃)	2,90	0,57
Rata-rata skor variabel		2,98	0,49

Sumber data diolah Tahun 2021

Smart Partial Least Square (SmartPLS) merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan *SEM* berbasis *Covariance* menjadi berbasis varian. *SEM* yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori sedangkan *SmartPLS* lebih bersifat model prediktif. Tujuan prediksi memiliki konsekuensi bahwa pengujian dapat dilakukan tanpa dasar teori yang kuat, mengabaikan beberapa asumsi dan parameter ketepatan model prediksi dilihat dari nilai koefisien determinasi. Pengujian model struktural dalam *SmartPLS* dilakukan dengan bantuan *software SmartPLS Versi 2*.

Adapun model struktural dalam *SmartPLS*, sebagai berikut:



Gambar 4. 1 Model Struktural Variabel Konstruk

Menurut Jogiyanto (2009) sebelum melakukan pengujian hipotesis untuk memprediksi hubungan antar variabel laten dalam modal struktural, pengujian model pengukuran harus dilakukan terlebih dahulu untuk verifikasi indikator serta variabel laten. Pengujian ini meliputi pengujian validitas konstruk (*convergent validity dan dicriminant validity*) dan pengujian reliabilitas konstruk. Uji validitas dilakukan untuk mengetahui kemampuan instrumen penelitian mengukur apa yang seharusnya diukur. Sedangkan uji reliabilitas

digunakan untuk mengukur konsistensi alat ukur dalam mengukur suatu konsep.

1. Uji Validitas dengan *Convergent Validity*

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan evaluasi measurement (*outer*) model yaitu dengan menggunakan *convergent validity* besarnya *loading factor* untuk masing-masing $>0,50$ terhadap variabel yang dituju. Output yang menjelaskan hubungan antara variable laten dengan indikatornya adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 9 *Outer Loading*

	Kinerja (X)	Kepemimpinan (Y)
X1		0,874
X2		0,804
Y1	0,882	
Y2	0,705	
Y3	0,854	

Dari hasil pengukuran *convergen validity*, terlihat semua indikator memenuhi kriteria nilai *convergent validity* $> 0,5$ maka dapat dinyatakan semua indikator dinyatakan valid dan dapat dilanjutkan dalam uji berikutnya.

2. Uji Validitas dengan *Discriminant Validity*

Evaluasi selanjutnya adalah melihat dan membandingkan antara *discriminant validity* dan *square root of average variance extracted (AVE)*. Model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstrak. Jika kolerasi konstrak dengan setiap indikatornya lebih besar daripada ukuran konstrak lainnya, maka konstrak laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstrak lainnya. Jika nilai lebih tinggi daripada nilai kolerasi di antara konstrak, maka *discriminant validity* yang baik tercapai (apabila $AVE > 0,5$). Berikut hasil pengukuran dengan *AVE* pada setiap indikator :

Tabel 4. 10 Pengukuran dengan Kriteria *AVE*

Variabel	AVE
X	0,705
Y	0,668

Dari hasil pengukuran diatas, maka dapat dilihat bahwa ke lima variable telah memenuhi kriteria *AVE* yaitu dengan nilai $> 0,5$ dan dengan hasil tersebut maka model dapat dilanjutkan dalam uji berikutnya

3. Uji Reliabilitas dengan *Composite Reliability*

Menentukan *composite reliability*, apabila nilai *composite reliability* $> 0,8$ dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi atau *reliable* dan $> 0,6$ dikatakan cukup *reliable*. Adapun hasil uji reliabilitas dengan *composite reliability* adalah sebagai berikut :

Tabel 4. 11 Pengukuran dengan *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
X	0,827
Y	0,857

Dari hasil pengukuran di atas, seluruh variabel laten memiliki nilai *composite reliability* > 0.8 , artinya seluruh variabel laten independen sesuai dan layak untuk dijadikan variabel yang diuji untuk mengetahui pengaruhnya pada variabel laten dependen.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisa nilai pada t-statistic yang dihasilkan dari *ouput SmartPLS* dengan membandingkan dengan nilai t-tabel. *Output SmartPLS* merupakan estimasi variabel laten yang

merupakan *linier agregat* dari indikator. Hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut: Kriteria pengujian dengan tingkat signifikansi (α) 5% ditentukan sebagai berikut: a. Apabila $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$ yaitu lebih dari 1.96, maka hipotesis diterima. b. Apabila $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$, yaitu kurang dari 1.96, maka hipotesis ditolak.

Tabel 4. 12 *Bootsrapping* (Koefesien Jalur) Pengujian Hipotesis Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

	Sampel Asli (0)	Sampel Mean (M)	Standar Deviasi (STDEV)	t – statistic (O/STDEV)
X -> Y	0,623	0,636	0,149	4,194

Hipotesis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, menunjukkan nilai sampel asli (*original sample*) sebesar 0.623 dan t-statistik 4,194. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa $t\text{-statistic} > t\text{-table}$ (tingkat signifikansi 5%= 1,96), maka hipotesis dalam penelitian ini diterima. Dari hasil data tersebut, dapat diinterpretasikan bahwa data sampel variabel laten independen (kepemimpinan) memiliki Pengaruh dengan

variabel laten dependen (kinerja pegawai), atau dengan kata lain X memberikan pengaruh signifikan terhadap Y dengan arah hubungan positif.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel 13, besarnya koefisien variabel Kepemimpinan (X) pada Perusahaan Daerah Air Miumun Bandarmasih terhadap kinerja Pegawai (Y) = 0,623 dengan nilai $T_{\text{statistik}}$ sebesar 4,194 > 1,96 (T_{tabel}), artinya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai . Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, diterima, maka H_1 dapat diterima, karena telah teruji kebenarannya. Koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,623, berarti secara teoritis hubungan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ialah searah. Hal ini memberi makna, jika persepsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diterapkan pada Perusahaan Daerah Air Miumun Bandarmasih semakin baik (positif), maka kinerja pegawai semakin tinggi. Sebaliknya, jika persepsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diterapkan pada Perusahaan Daerah Air Miumun Bandarmasih semakin jelek (negatif), maka kinerja

pegawai semakin rendah. Koefisien jalur sebesar 0,623, artinya 62,3% kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai, maka hipotesis ini diterima, dengan kata lain kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih.

Hasil analisis penelitian yang telah dilakukan pada penelitian akan dilanjutkan dengan melakukan pembahasan terhadap hasil analisis untuk menjawab rumusan masalah yang telah diajukan dalam penelitian ini. Pembahasan dibuat dengan melihat hubungan kausalitas yang terjadi sebagai pengujian hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini, sesuai dengan data yang digunakan serta kajian teoritis dan empiris.

Teori-teori ataupun hasil penelitian empiris yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu digunakan sebagai dasar dalam melakukan pembahasan hasil penelitian, apakah teori atau hasil penelitian empiris tersebut mendukung atau bertentangan dengan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini. Pada bagian awal pembahasan penelitian juga dikaji fakta-

fakta hasil perhitungan keterkaitan dengan teori dan kondisi empiris yang terjadi pada setiap variabel melalui indikator dan instrumen penelitian, sehingga menghasilkan data murni sebagai bahan kajian deskripsi tanggapan responden dan pengujian hipotesis dari penelitian ini.

Varibel kepemimpinan (X) dalam penelitian ini mengadopsi pendapat Bryman dalam Peter (2013:175) tentang kepemimpinan transformasional dan Burns dalam Peter (2013:176), jika disinergikan kepemimpinan mempunyai 2 indikator yaitu indikator kepemimpinan transformasional (X_1) dan indikator kepemimpinan transaksional (X_2). Berdasarkan pada tabel 4 tentang nilai rata-rata skor variabel dan standar deviasi variabel kepemimpinan, didapatkan bahwa variabel kepemimpinan dipersepsikan positif oleh responden dan responden telah memberikan persepsi baik, hal ini dibuktikan bahwa terdapat nilai rata-rata skor yaitu sebesar 2,96. Deskripsi variabel kepemimpinan mempunyai kecenderungan dipengaruhi oleh persepsi responden yang merupakan pegawai Perusahaan Daerah

Air Mimin Bandarmasih yang menyatakan setuju terhadap dua indikator dari variabel kepemimpinan yang digunakan dalam penelitian ini. Nilai skor rata-rata sebesar 2,96 menyatakan bahwa responden cenderung menyatakan setuju, sedangkan besarnya masing-masing standar deviasi rata-rata 0,53 menyatakan bahwa pernyataan responden adalah cenderung homogen.

Indikator variabel kepemimpinan dengan nilai terbesar adalah kepemimpinan transformasional. Indikator kepemimpinan transformasional menunjukkan nilai rata-rata 3,12 dengan standar deviasi 0,33. Hal ini tercermin pada kepemimpinan Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih yang menanamkan prinsip kepada pegawai agar kepentingan organisasi lebih penting daripada kepentingan pribadi melalui visi dan misi Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih, menanamkan kebanggaan kepada pegawai sebagai pemberi layanan kepada masyarakat, menanamkan pentingnya nilai-nilai dan keyakinan dalam melakukan pekerjaan, memberikan dorongan pegawai agar dapat berkembang dalam melakukan pekerjaan, mengungkapkkan tujuan penting organisasi dan proses

pencapaiannya dengan mempromosikan beberapa ide-ide baru/berinovasi, kepemimpinan Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih juga melihat masalah secara rasionalitas dari berbagai sudut pandang dan memecahkan masalah secara hati-hati melalui perspektif yang berbeda, kepemimpinan Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih memberikan perhatian secara pribadi bagi pegawai yang mengalami permasalahan, memahami dan memperlakukan dengan baik pegawai secara individual, kepemimpinan Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih sebagai pelatih memberikan pengajaran dan membina dalam melakukan suatu pekerjaan, memberi saran dan berupaya mengembangkan kemampuan pegawai, semua instrumen ini mendorong kepemimpinan transformasional menjadi figur kepemimpinan yang baik pada organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin.

Indikator variabel kepemimpinan dengan nilai terkecil adalah kepemimpinan transaksional. Indikator kepemimpinan transaksional menunjukkan nilai rata-rata 2,83 dengan standar deviasi 0,39. Dengan demikian

kepemimpinan transaksional pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih harus dapat ditingkatkan, disarankan peningkatan kepemimpinan transaksional dapat dilakukan dengan cara melakukan kesepakatan tentang hal-hal yang dilakukan oleh bawahan dan menjanjikan imbalan yang akan diperoleh bila tujuan unit organisasi yang telah disepakati tercapai, memantau deviasi dari standar yang telah ditetapkan, melakukan tindakan perbaikan jika standar yang telah ditetapkan pada unit organisasi tidak tercapai, menyerahkan tanggung jawab organisasi kepada para pegawai dan menyerahkan pengambilan keputusan kepada unit organisasi masing-masing, sehingga kepemimpinan transaksional pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih akan semakin baik.

2. Variabel Kinerja Pegawai

Varibel kinerja (Y) dalam penelitian ini mengadopsi pendapat Lenvine dalam Merdayanty (2020:321), jika disinergikan kinerja pegawai mempunyai 3 indikator yaitu indikator Responsivitas (Y_1), indikator responsibilitas (Y_2), dan indikator

akuntabilitas (Y_3). Berdasarkan pada tabel 8 tentang nilai rata-rata skor variabel dan standar deviasi variabel kinerja pegawai, didapatkan bahwa variabel kinerja pegawai dipersepsikan positif oleh responden dan responden telah memberikan persepsi baik, hal ini dibuktikan bahwa terdapat nilai rata-rata skor yaitu sebesar 2,98. Deskripsi variabel kinerja pegawai mempunyai kecenderungan dipengaruhi oleh persepsi responden yang merupakan pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih menyatakan setuju terhadap tiga indikator dari variabel kinerja pegawai yang digunakan dalam penelitian ini. Nilai skor rata-rata sebesar 2,98 menyatakan bahwa responden cenderung menyatakan setuju, sedangkan besarnya masing-masing standar deviasi rata-rata 0,49 menyatakan bahwa pernyataan responden adalah cenderung homogen.

Indikator variabel kinerja pegawai dengan nilai terbesar adalah responsivitas. Indikator responsivitas menunjukkan nilai rata-rata 3,03 dengan standar deviasi 0,45. Hal ini mencerminkan pada kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Bandarmasih bahwa pegawai mampu mengenali

kebutuhan masyarakat, mampu menyusun agenda dan prioritas pelayanan, mampu mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat, semua instrumen ini mendorong kinerja pegawai yang baik.

Indikator variabel kinerja pegawai dengan nilai terkecil adalah akuntabilitas, indikator akuntabilitas menunjukkan nilai rata-rata 2,90 dengan strandar deviasi 0,57. Dengan demikian akuntabilitas pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Bandarmasih harus dapat ditingkatkan, disarankan peningkatan akuntabilitas dapat dilakukan dengan cara sebagian besar pegawai mampu berdasarkan pada upaya-upaya memenuhi harapan, saran, arahan dan pandangan-pandangan dari pihak legislatif atau pihak luar yang memiliki keterkaitan pada kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih, sehingga kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih akan semakin baik.

Hasil dari *Outer Loading* menggunakan *Smart PLS* v.3 dapat dilihat pada tabel menunjukkan tingka

validitas setiap indikator terhadap variabel pada penelitian ini, dengan pembahasan sebagai berikut:

1. Validitas Variabel Kepemimpinan

Uji validitas variabel kepemimpinan sebagai variabel eksogen diukur dengan dua indikator yaitu indikator kepemimpinan transformasional (X_1) dan indikator kepemimpinan transaksional (X_2). Hasil pengujian menunjukkan bahwa kedua indikator menunjukkan angka di atas 0,5 yaitu:

1. Nilai *loading* untuk indikator kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0,874 secara statistik berarti signifikan dalam mengukur variabel kepemimpinan (X), artinya nilai kepemimpinan transformasional (X_1) sebesar 0,874 menunjukkan kontribusi kepemimpinan transformasional terhadap pembentukan variabel atau konstruk kepemimpinan sebesar 87,4%.
2. Nilai *loading* untuk indikator kepemimpinan transaksional (X_2) sebesar 0,804 secara statistik berarti signifikan dalam mengukur variabel kepemimpinan (X), artinya nilai kepemimpinan

transaksional (X_2) sebesar 0,804 menunjukkan kontribusi kepemimpinan transaksional terhadap pembentukan variabel atau konstruk kepemimpinan sebesar 80,4%.

Besaran angka kedua indikator menunjukkan $> 0,5$ maka kedua indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan, dan kedua indikator dinilai valid, dengan nilai *outer loading* lebih dari 50%. Berdasarkan validitas variabel kepemimpinan, maka kedua indikator yaitu indikator kepemimpinan transformasional dan indikator kepemimpinan transaksional dapat dijadikan sebagai tolak ukur ketepatan penggunaan variabel pada objek Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih yang diposisikan sebagai unit analisis dalam penelitian ini.

2. Variabel Kinerja Pegawai

Uji validitas variabel kinerja pegawai (Y) sebagai variabel eksogen diukur dengan tiga indikator yaitu indikator responsivitas (Y_1), indikator responsibilitas (Y_2), dan indikator akuntabilitas (Y_3). hasil pengujian

menunjukkan bahwa ke tiga indikator menunjukkan angka diatas dari 0,5 yaitu:

1. Nilai *loading* untuk indikator responsivitas (Y_1) sebesar 0,882 secara statistik berarti signifikan dalam mengukur variabel kinerja pegawai (Y), artinya nilai responsivitas (Y_1) sebesar 0,882 menunjukkan kontribusi responsivitas terhadap pembentukan variabel atau konstruk kinerja pegawai sebesar 88,2%.
2. Nilai *loading* untuk indikator responsibilitas (Y_2) sebesar 0,705 secara statistik berarti signifikan dalam mengukur variabel kinerja pegawai (Y), artinya nilai responsibilitas (Y_2) sebesar 0,705 menunjukkan kontribusi responsibilitas terhadap pembentukan variabel atau konstruk kinerja pegawai sebesar 70,5%.
3. Nilai *loading* untuk indikator akuntabilitas (Y_3) sebesar 0,854 secara statistik berarti signifikan dalam mengukur variabel kinerja pegawai (Y), artinya nilai akuntabilitas (Y_3) sebesar 0,854 menunjukkan kontribusi akuntabilitas terhadap pembentukan variabel atau konstruk kinerja pegawai sebesar 85,4%.

Besaran angka ketiga indikator menunjukkan $> 0,5$ maka ketiga indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai, dan ketiga indikator dinilai valid, dengan nilai *outer loading* lebih dari 50%. Berdasarkan validitas variabel kinerja pegawai, maka ketiga indikator yaitu indikator responsivitas (Y_1), indikator responsibilitas (Y_2), dan indikator akuntabilitas (Y_3) dapat dijadikan sebagai tolak ukur ketepatan penggunaan variabel pada objek Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih yang diposisikan sebagai unit analisis dalam penelitian ini.

Pengujian reliabilitas adalah indek yang menunjukkan seberapa jauh alat ukur dapat diandalkan atau dapat dipercaya, reliabilitas ialah ukuran konsistensi internal dari indkator-indikator sebuah variabel bentukan yang umum. Penelitian ini menggunakan cara *composite (Construct) reliability*, Untuk menentukan *composite reliability*, apabila nilai *composite reliability* $> 0,8$ dapat dikatakan bahwa konstrak memiliki reliabilitas yang tinggi atau *reliable*. Hasil uji reliabilitas menunjukkan, sebagai berikut:

1. Variabel kepemimpinan (X) , berdasarkan tabel 11, hasil perhitungan diketahui sebesar 0,827.
2. Variabel kinerja pegawai (Y) , berdasarkan tabel 11, hasil perhitungan diketahui sebesar 0,857.

Berdasarkan nilai besarnya *composite reliability* > 0,8, maka masing-masing variabel tersebut adalah reliabel, dan posisi pada angket variabel penelitian di Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih sebagai unit analisis dalam penelitian ini adalah reliabel dengan menggunakan variabel-variabel kepemimpinan dan kinerja pegawai.

Variabel, Validitas, Reliabilitas Hipotesis

Hipotesis pada penelitian ini memberikan dugaan bahwa H_0 = kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin dan H_1 = kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel 13, besarnya koefisien variabel Kepemimpinan (X) pada

Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih terhadap kinerja pegawai (Y) = 0,623 dengan nilai $T_{\text{statistik}}$ sebesar 4,194 > 1,96 (T_{tabel}), artinya Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja pegawai. Jadi hipotesis yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, diterima, maka H_1 dapat diterima, karena telah teruji kebenarannya. Koefisien jalur yang bertanda positif sebesar 0,623, berarti secara teoritis hubungan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai ialah searah. Hal ini memberi makna, jika persepsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diterapkan pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih semakin baik (positif), maka kinerja pegawai semakin tinggi. Sebaliknya, jika persepsi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai diterapkan pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih semakin jelek (negatif), maka kinerja pegawai semakin rendah. Koefisien jalur sebesar 0,623, artinya 62,3% kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai, maka hipotesis ini diterima, dengan kata lain kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap

kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih.

Justifikasi Teoritis dan Empiris serta Kinerja

Justifikasi merupakan suatu istilah membenaran atau dukungan terhadap hasil-hasil penelitian terdahulu maupun teori-teori yang ada, sedangkan falsifikasi merupakan suatu istilah sanggahan terhadap pernyataan hasil-hasil penelitian terdahulu maupun teori-teori yang ada. Sebuah hipotesis akan melakukan proses menduga, kemudian mengkritik sesuatu yang telah teruji, beberapa diantaranya telah tereliminasi dengan cepat. Hipotesis lain mungkin terbukti lebih berhasil bertahan dari berbagai tes yang ketat akhirnya difalsifikasikan, suatu masalah baru untuk penemuan hipotesis baru, diikuti dengan kritik baru dan selanjutnya diadakan pengujian.

Pada pembahasan hipotesis kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, telah teruji secara teoritis dan menjustifikasi pendapat Bryman dalam Peter (2013:175), Burns dalam Peter (2013:176) dan Lenvine dalam Merdayanty (2020:321).

Hipotesis kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai, juga menjustifikasi secara empiris penelitian terdahulu, yaitu penelitian Herdiyanti Rise P (2018) dengan judul Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan, Marudut Mapaung (2014) dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Team Work terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta, dan Susilo Toto Raharjo (2016) dengan judul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang).

Kesimpulan

Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum Bandarmasih Kota Banjarmasin, dari hasil data statistik R Square menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepemimpinan terhadap kinerja pegawai sebesar 38,9% sisanya sebesar 61,1% dipengaruhi oleh variable lain. Sedangkan dari hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja, maka H_1 dapat diterima dengan arah hubungan positif, secara teoritis hubungan kepemimpinan terhadap kinerja ialah searah. Hal ini memberi makna, jika persepsi kepemimpinan terhadap kinerja diterapkan pada PDAM Bandarmasih semakin baik (positif), maka kinerja semakin tinggi. Sebaliknya, jika persepsi kepemimpinan terhadap kinerja diterapkan pada PDAM Bandarmasih semakin jelek (negatif), maka kinerja organisasi publik semakin rendah. Temuan dari hasil hipotesis yang menunjukkan bahwa Kepemimpinan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja mendukung penelitian terdahulu yaitu H. Zain Mahfuz

(2015), Noor Ideal (2015), Herdiyanti Rise P (2010), Marudut Mapaung (2014), Eko Yuliawan (2011), Agustina Ritawati (2013), Susilo Toto Raharjo (2006), Siti Mujiatun (2011).

Persepsi pegawai kepada kepemimpinan transformasional pada PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin adalah sangat baik terutama sikap kepemimpinan yang menanamkan agar kepentingan organisasi lebih penting dari pada kepentingan pribadi melalui visi dan misi PDAM dan kepemimpinan menanamkan kepercayaan, kebanggaan kepada pegawai sebagai pemberi layanan kepada masyarakat, meskipun demikian jiwa kepemimpinan transformasional harus terus ditingkatkan khususnya pada persepsi pegawai yang terkait dengan kepemimpinan sebagai pelatih untuk mengajarkan dan membina pegawai dalam melakukan pekerjaan.

Persepsi pegawai kepada kepemimpinan transaksional pada PDAM Bandarmasih Kota Banjarmasin berada dalam katagori baik, dan perlu mendapatkan perhatian oleh pimpinan dalam melakukan kesepakatan tentang hal-hal yang dilakukan oleh

pegawai, termasuk hal-hal yang terkait dengan insentif yang akan diperoleh ketika tujuan suatu unit organisasi telah tercapai. Pada kepemimpinan transaksional PDAM Bandarmasih perlu mempertimbangkan penyerahan pengambilan keputusan kepada masing-masing unit organisasi.

Persepsi pegawai kepada kinerja masih perlu ditingkatkan pada prinsip akuntabilitas pegawai terkait tentang kegiatan pegawai dalam upaya memenuhi harapan, saran dan arahan dari pihak yang mengatasnamakan personel atau kelompok masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Agung, I Gusti Rai, 2018, *Audit Kinerja pada Sektor Publik: Konsep, Praktik, Studi Kasus*, Salemba Empat, Jakarta.

Bahri, Moh. Saiful, 2018. *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berimplikasi Terhadap Kinerja Dosen*. Surabaya, CV Jakad Publishing.

Dwiyanto, Agus 2016, *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*, Yogyakarta : Fisip UGM.

Hasibuan, Malayu S.P., 2010. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Hessel, Nogi S.Tangkilisan. 2007. *Manajemen Publik*. Jakarta: Grasindo.

Husien, Nirza Marzuki., 2016.Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PDAM Bandarmasih di Banjarmasin Jurnal SPREAD, Volume 6 Nomor 2, Oktober 2016.

Joko Widodo, 2018. *Birokrasi Berbasis kinerja*, Bayumedia Publishing, Malang.

Kartiwa, Asep., & Utami, Sawitri B, 2017. *Usaha-Usaha Milik Negara & Daerah*. Universitas Terbuka. Jakarta

Keban, Yeremias T., 2018. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Gava Media, Yogyakarta.

Mahmudi, 2007. Manajemen Kinerja Sektor Publik, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.

Mahmudi, 2017. Manajemen Kinerja Sektor Publik, UPP STIM YKPN, Yogyakarta.

Mahsun, M., 2019. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi (BPFE), Yogyakarta.

Merdayanty, Dewi, 2014. Model Kepemimpinan Camat untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kecamatan Kapuas Barat Kabupaten Kapuas Propinsi Kalimantan Tengah, Al'Ulum Volume 59 Issue 1. Banjarmasin.

Merdayanty, Dewi, 2020. *Influence of Leadership Against Employee Performance and Work Motivation At Bandarmasih PDAM Banjarmasin City*. Proceeding: Islamic University of Kalimantan, Volume 1 Issue 1, Banjarmasin.

Mitrani, Alain dkk, 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia berdasarkan Kompetensi, terjemah Dadi Pakar, Grafiti. Jakarta.

Northouse, Peter G, 2013, *Leadership: Theory and Practice*, Penerjemah Dr. Ati Cayani, PT. Indeks, Jakarta.

- Pabundu Tika, Moh. 2016. Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan, Bumi Aksara, Jakarta.
- Putong, Soekarno Iskandar, 2015, Kepemimpinan Kajian Teoritis dan Praktis, Erlangga, Jakarta.
- Putra, Guntur Sukmawan, 2010. Kinerja *perusahaan* daerah air minum (PDAM) Kabupaten Ponorogo tahun 2007-2009. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Rise P, Herdiyanti, Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Karyawan, Jurnal Wacana, Volume 13, Nomor 4, Oktober 2010, ISSN.1411-0199, Malang.
- Robbins, Stephen P., 1994, *organization Theory: Structure, Design and Application*, Terjemahan Yusuf Udaya, Arcan, Jakarta.
- Robbins, Stephen P. 2014, *Essential of Organizational Behavior*, terjemah Yusuf Udaya, Arcan, Jakarta.
- Sudarmanto, 2009, Kinerja dan Pembangunan Kompetensi SDM, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Sugiyono, 2011, Metode Penelitian Administrasi dilengkapi dengan Metode R&D, Alfabeta, Bandung.
- Surya, Reza dan Santosa Tri Hananto, 2014, Pengaruh Emotional Quotient Auditor Terhadap Kinerja Auditor di Kantor Akuntan Publik, Perspektif, Volume, Nomor 1.

- Sutarto. 1998. Dasar- Dasar Kepemimpinan Administrasi. Gajah. Mada University Press, Yogyakarta.*
- Timple, A. Dale, 2010, *The Art and Science of Business Management Performance*, terjemahan: Sofyan Cikmat, PT. Alex Media Komputindo, Jakarta.
- Torang, Syamsir. *Organisasi dan Manajemen (Perilaku Struktur, Budaya, dan Perubahan Organisasi)*. Bandung Alfabeta, 2013.
- Uno, Hamzah B, dan Nina Lamatenggo, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, 2015, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Wayne F. Cascio, 1995, *Managing Human Resource*, alih bahasa Jimmy Sadeli, Internasional edition-4th, Mc Ra-Hill,inc.
- Wayne F. Cascio, 1995, *Managing Human Resource*, alih bahasa Jimmy Sadeli, Internasional edition-4th, Mc Ra-Hill,inc.
- Wijayanti, Dwi Wahyu, 2012, *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Daya Anugerah Semesta Semarang*, Universitas Negeri Semarang, Semarang.

Penerbit :

Universitas Islam Kalimantan
Muhammad Arsyad Al -Banjary

Alamat :

Gedung A UPT Publikasi dan Pengelolaan Jurnal
Universitas Islam Kalimantan
Muhammad Arsyad Al-Banjary

Jl. Adhyaksa No. 2 Kayutangi
Banjarmasin, Kalimantan Selatan
Telepon : 0511 - 3304352
FAX : 0511

ISBN 978-623-7583-90-5

