

## **PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN LINGKUNGAN KERJA NON FISIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI BUMD AIR MINUM**

**Sofyan Aris Riyanto<sup>1</sup>, Lisa Harry Sulistiyowati<sup>2</sup>, Sandi Nasrudin Wibowo<sup>3</sup>**  
Universitas Swadaya Gunung Jati Cirebon<sup>1,2,3</sup>  
[sofyan.122020403@ugj.ac.id](mailto:sofyan.122020403@ugj.ac.id)<sup>1</sup>

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Sampel penelitian berjumlah 108 pegawai yang ditentukan melalui teknik proportionate stratified random sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan regresi linier sederhana dan berganda berbantuan SPSS. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan memperkaya kajian literatur terkait dengan manajemen sumber daya manusia, khususnya peran kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai pada konteks BUMD air minum. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0,378$ ;  $p < 0,05$ ). Lingkungan kerja non fisik juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0,294$ ;  $p < 0,05$ ). Secara simultan, kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,390, yang menunjukkan bahwa 39,0% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi manajemen BUMD air minum dalam merumuskan kebijakan pengembangan kepemimpinan transformasional dan menciptakan lingkungan kerja non fisik yang kondusif guna meningkatkan kinerja pegawai.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik, Kinerja Pegawai

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of transformational leadership and the non-physical work environment on employee performance at PDAM Tirta Darma Ayu, Indramayu Regency. The study used a quantitative approach with descriptive methods. The sample consisted of 108 employees, determined using proportionate stratified random sampling. Data were collected using a questionnaire and analyzed using simple and multiple linear regression using SPSS. This study provides a theoretical contribution by enriching the literature review related to human resource management, specifically the role of transformational leadership and the non-physical work environment as variables influencing employee performance in the context of a regionally-owned drinking water company (BUMD). The results showed that transformational leadership had a positive and significant effect on employee performance ( $\beta = 0.378$ ;  $p < 0.05$ ). The non-physical work environment also had a positive and significant effect on employee performance ( $\beta = 0.294$ ;  $p < 0.05$ ). Simultaneously, both variables significantly influenced employee performance, with a coefficient of determination ( $R^2$ ) of 0.390, indicating that 39.0% of the variation in employee performance can be explained by transformational leadership and the non-physical work environment. The results of this study are expected to provide a basis for the management of regionally-owned drinking water companies (BUMD) in formulating policies for developing transformational leadership and creating a conducive non-physical work environment to improve employee performance.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Non-Physical Work Environment, Employee Performance

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan asset penting dalam sebuah Perusahaan karena mereka menjalankan kebijakan dan operasional yang menentukan keberhasilan organisasi. Faktor internal lain seperti metode, modal, dan mesin tidak akan memberikan hasil yang optimal tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang berkinerja baik. Untuk mencapai kinerja yang memuaskan, dibutuhkan keterampilan profesional yang diperoleh melalui tahapan atau syarat tertentu. SDM memegang peranan sentral di dalam Perusahaan, terutama dalam mencapai kesuksesan Perusahaan itu sendiri (Rahmatullah & Cay, 2024). Berdasarkan data pra-survei pada tiga unit kerja (Cabang Pelayanan Kandanghaur, Unit Pelayanan Balongan, dan Divisi Litbang) selama Triwulan IV Tahun 2025, teridentifikasi pola ketidakhadiran dan keterlambatan yang cukup signifikan sebagaimana tersaji dalam tabel berikut.

**Tabel 1.**  
**Rekapitulasi Presensi Periode Oktober – Desember 2025**

| Unit Kerja        | Jumlah Pegawai | Akumulasi Keterlambatan | Ketidakhadiran Tanpa Keterangan | Rata-rata Prestasi Kehadiran |
|-------------------|----------------|-------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| CP Kandanghaur    | 10 Orang       | 55 Kali                 | 6 Kali                          | 87%                          |
| UP Balongan       | 8 Orang        | 36 Kali                 | 4 Kali                          | 88%                          |
| Divisi Litbang    | 5 Orang        | 24 Kali                 | 1 Kali                          | 91%                          |
| Total / Rata-rata | 23 Orang       | 115 Kali                | 11 Kali                         | 88,6%                        |

Sumber: Data Olahan Absensi & Rekap Prestasi PDAM Tirta Darma Ayu (2025)

Data pada Tabel 1 memperlihatkan anomali kinerja yang serius. Meskipun rata-rata persentase kehadiran fisik terlihat memadai (88,6%), namun tingginya intensitas keterlambatan yang mencapai 115 kejadian dalam tiga bulan mengindikasikan adanya persoalan pada kualitas kehadiran itu sendiri. Di sisi lain, munculnya kasus ketidakhadiran tanpa keterangan juga menjadi sinyal perlunya evaluasi terhadap dukungan organisasi, mengingat komitmen pegawai sering kali berkorelasi lurus dengan persepsi dukungan yang mereka terima dari lingkungan kerjanya. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kabupaten Indramayu, jumlah pelanggan PDAM Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2021 jumlah pelanggan tercatat sebanyak 142.533 pelanggan, meningkat menjadi 146.144 pelanggan pada tahun 2022, dan kembali naik menjadi 157.730 pelanggan pada tahun 2023. Peningkatan jumlah pelanggan ini menunjukkan semakin besarnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan air bersih. Peningkatan ini mencerminkan semakin tingginya kebutuhan masyarakat terhadap layanan air bersih. Namun demikian, cakupan layanan PDAM Indramayu masih tergolong rendah, baik secara administratif maupun teknis, serta masih terdapat sekitar 12.000 pelanggan pasif. Kondisi tersebut menuntut peningkatan kinerja sumber daya manusia agar pelayanan publik dapat berjalan secara optimal dan berkelanjutan.

Dalam mencapai tujuan perusahaan, seringkali muncul masalah, di antaranya adalah berkurangnya performa karyawan. Kondisi ini dapat terlihat dari sikap pegawai yang kurang bertanggung jawab terhadap tugasnya, serta cara mereka menangani masalah di dalam organisasi. Perusahaan Daerah Air Minum Indramayu merupakan Perusahaan daerah yang menyediakan air bersih untuk kebutuhan masyarakat di Kabupaten Indramayu. Sebagian besar warga Indramayu sangat bergantung pada layanan PDAM ini, sehingga para pegawai dituntut untuk bekerja dengan produktif agar tujuan PDAM dalam memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat dapat tercapai dan terlaksana dengan baik (Rosada et al., 2021). Dalam

konteks organisasi layanan publik, penurunan kinerja pegawai sering kali berkaitan dengan lemahnya kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja. Kepemimpinan transformasional dipandang relevan dalam menghadapi dinamika organisasi modern karena mampu mendorong perubahan, inovasi, serta peningkatan motivasi dan komitmen pegawai. Selain itu, lingkungan kerja non fisik, yang mencakup hubungan kerja vertikal dan horizontal, turut membentuk perilaku kerja pegawai dan berpengaruh terhadap tingkat kinerja yang dihasilkan (Hargyatni et al., 2022).

Sejumlah penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi kerja (Hargyatni et al., 2022). Namun demikian, sebagian besar studi masih berfokus pada sektor swasta atau organisasi non-publik, sehingga bukti empiris pada konteks BUMD, khususnya perusahaan daerah air minum, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu. Secara teoritis, kepemimpinan transformasional berperan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai melalui inspirasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual (Bass & Riggio, 2006). Penelitian empiris menunjukkan bahwa perilaku transformasional yang dilakukan secara konsisten mampu meningkatkan kinerja dan inisiatif pegawai (Bakker et al., 2023). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga meningkatkan pemberdayaan psikologis yang berdampak pada peningkatan kinerja (López-Cabarcos et al., 2023).

Di sisi lain, lingkungan kerja non fisik seperti hubungan interpersonal, dukungan sosial, dan sistem penghargaan juga berperan dalam membentuk perilaku kerja pegawai (Sedarmayanti, 2020). Lingkungan kerja yang mendukung otonomi dan fleksibilitas terbukti meningkatkan kepuasan dan performa kerja (Valgeirsson et al., 2025). Selain itu, keadilan organisasional berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui perilaku kewargaan organisasi (Hermanto & Srimulyani, 2023). Beberapa penelitian sebelumnya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Hargyatni et al., 2022; Martha & Fartika, 2022; Rahmatullah & Cay, 2024). Namun demikian, sebagian besar penelitian dilakukan pada sektor swasta atau organisasi non-publik. Penelitian pada konteks BUMD utilitas publik masih relatif terbatas, padahal karakteristik organisasi publik berbeda dengan sektor swasta (Kim & Beehr, 2024). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai pada BUMD air minum. Secara teori, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai kepemimpinan transformasional dan model karakteristik pekerjaan melalui bukti empiris yang diperoleh dari konteks BUMD di Indonesia. Secara praktis, temuan penelitian ini berguna bagi PDAM Indramayu dalam menyusun program pengembangan kepemimpinan dan memperbaiki kondisi lingkungan kerja untuk mendorong peningkatan kinerja pegawai secara maksimal.

Penelitian mengenai kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai telah banyak dilakukan pada sektor swasta dan organisasi profit (Hargyatni et al., 2022; Martha & Fartika, 2022). Studi internasional juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja melalui mekanisme pemberdayaan psikologis (López-Cabarcos et al., 2023) serta energi kerja harian (Bakker et al., 2023). Namun, sebagian besar penelitian tersebut dilakukan dalam konteks organisasi yang memiliki struktur fleksibel dan berorientasi pasar. Di sisi lain, organisasi sektor publik daerah, khususnya BUMD utilitas air minum, memiliki karakteristik berbeda, seperti struktur birokratis, regulasi ketat, serta orientasi pelayanan publik yang tinggi (Kim & Beehr, 2024). Kondisi tersebut akan berpotensi memoderasi atau mengubah pola hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. Selain itu, penelitian sebelumnya cenderung menguji pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja

secara terpisah, tanpa mengkaji kontribusi simultan keduanya dalam konteks organisasi publik daerah.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif. Menurut Sugiyono (2019), metode deskriptif kuantitatif dipakai untuk mempelajari populasi atau sampel tertentu dengan mengumpulkan data melalui instrumen penelitian dan menganalisis data secara statistik kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan. Metode ini bertujuan untuk menggambarkan atau memetakan objek penelitian secara sistematis dan akurat berdasarkan data dari sampel atau populasi sebagaimana kondisi sebenarnya. Penelitian deskriptif bertujuan memberikan penjelasan yang sistematis, faktual, dan akurat tentang fakta, karakteristik, serta hubungan antar fenomena yang diteliti oleh peneliti. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan tetap PDAM Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu 147 orang. Sampel: sebanyak 108 responden, ditentukan menggunakan teknik proportionate stratified random sampling berdasarkan rumus Slovin ( $e = 5\%$ ). Pengumpulan data menggunakan data primer, dimana data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert (1-5). Teknik analisis data menggunakan uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, uji regresi linear berganda, uji koefisien determinasi, uji t dan uji F.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1.**  
**Jenis Kelamin**

|       |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Laki-Laki | 64        | 59.3    | 59.3          | 59.3               |
|       | Perempuan | 44        | 40.7    | 40.7          | 100.0              |
|       | Total     | 108       | 100.0   | 100.0         |                    |

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa responden yang menjadi objek penelitian ini terdiri dari laki laki sebanyak 64 orang atau 59.3% dari jumlah seluruh responden, sedangkan responden perempuan sebanyak 44 orang atau 40.7% dari jumlah seluruh responden. Jadi, Sebagian besar responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki laki atau sebesar 59.3%.

**Tabel 2.**  
**Usia**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 18-25 | 15        | 13.9    | 13.9          | 13.9               |
|       | 25-35 | 63        | 58.3    | 58.3          | 72.2               |
|       | 35-45 | 27        | 25.0    | 25.0          | 97.2               |
|       | >45   | 3         | 2.8     | 2.8           | 100.0              |
|       | Total | 108       | 100.0   | 100.0         |                    |

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa responden yang menjadi objek penelitian ini terdiri dari usia antara 18-25 tahun sebanyak 15 orang atau 13.9% dari keseluruhan jumlah responden, dan usia 25-35 tahun sebanyak 63 orang atau 58.3% dari keseluruhan jumlah responden, untuk usia 35-45 tahun sebanyak 27 orang atau 25.0% dari keseluruhan jumlah responden, usia >45 tahun sebanyak 3 orang atau 2.8% dari keseluruhan jumlah responden.

**Tabel 3.**  
**Lama Kerja**

|       |           | <b>Frequency</b> | <b>Percent</b> | <b>Valid Percent</b> | <b>Cumulative Percent</b> |
|-------|-----------|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
| Valid | <1tahun   | 7                | 6.5            | 6.5                  | 6.5                       |
|       | 1-5tahun  | 51               | 47.2           | 47.2                 | 53.7                      |
|       | 5-10tahun | 37               | 34.3           | 34.3                 | 88.0                      |
|       | >10tahun  | 13               | 12.0           | 12.0                 | 100.0                     |
|       | Total     | 108              | 100.0          | 100.0                |                           |

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa responden yang menjadi objek penelitian ini memiliki lama bekerja <1 Tahun tahun sebanyak 7 orang atau 6.5% dari seluruh jumlah responden, lama bekerja 1-5 tahun sebanyak 51 orang atau 47.2% dari seluruh jumlah responden, lama bekerja 5-10 tahun sebanyak 37 orang atau 34.3% dari seluruh jumlah responden, lama bekerja >10tahun sebanyak 13 orang atau 12.0 % dari seluruh jumlah responden. Jadi, Sebagian besar responden berdasarkan kategori lama bekerja adalah 1-5 tahun atau 47.2%.

**Tabel 4.**  
**Pendidikan**

|       |             | <b>Frequency</b> | <b>Percent</b> | <b>Valid Percent</b> | <b>Cumulative Percent</b> |
|-------|-------------|------------------|----------------|----------------------|---------------------------|
| Valid | SMP         | 2                | 1.9            | 1.9                  | 1.9                       |
|       | SMA         | 1                | .9             | .9                   | 2.8                       |
|       | DIPLOMA     | 1                | .9             | .9                   | 3.7                       |
|       | Sarjana S1  | 101              | 93.5           | 93.5                 | 97.2                      |
|       | Magister S2 | 3                | 2.8            | 2.8                  | 100.0                     |
|       | Total       | 108              | 100.0          | 100.0                |                           |

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa responden yang menjadi objek penelitian ini terdiri dari Pendidikan SMP sebanyak 2 orang atau 1.9% dari seluruh jumlah responden, Pendidikan SMA sebanyak 1 orang atau 0.9% dari seluruhh jumlah responden, Pendidikan Sarjan S1 sebanyak 101 orang atau 93.5% dari seluruh jumlah responden, Pendidikan Magister S2 sebanyak 3 orang atau 2.8% dari seluruh jumlah responden. Jadi, Sebagian besar responden adalah berpendidikan Sarjana S1 atau 93.5%.

**Tabel 6.**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kepemimpinan Transformasional (X1)**

| <b>No Pertanyaan</b> | <b>Rhitung</b> | <b>Rtabel</b> | <b>Keterangan</b> |
|----------------------|----------------|---------------|-------------------|
| X1.1                 | 0,849          | 0,1891        | Valid             |
| X1.2                 | 0,865          | 0,1891        | Valid             |
| X1.3                 | 0,815          | 0,1891        | Valid             |
| X1.4                 | 0,807          | 0,1891        | Valid             |

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa dari 4 butir pernyataan variabel Kepemimpinan Transformasional, seluruh item memiliki nilai r hitung berkisar antara 0,807 hingga 0,865 dan seluruhnya signifikan karena melampaui r tabel sebesar 0,1891, sehingga seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

**Tabel 7 .**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Lingkungan Kerja Non Fisik (X2)**

| <b>No Pertanyaan</b> | <b>Rhitung</b> | <b>Rtabel</b> | <b>Keterangan</b> |
|----------------------|----------------|---------------|-------------------|
| X2.1                 | 0,855          | 0,1891        | Valid             |
| X2.2                 | 0,813          | 0,1891        | Valid             |
| X2.3                 | 0,812          | 0,1891        | Valid             |
| X2.4                 | 0,834          | 0,1891        | Valid             |
| X2.5                 | 0,801          | 0,1891        | Valid             |

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa dari 5 butir pernyataan variabel Lingkungan Kerja Non Fisik, seluruh item memiliki nilai *r* hitung berkisar antara 0,801 hingga 0,855 dan seluruhnya signifikan karena melampaui *r* tabel sebesar 0,1891, sehingga seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

**Tabel 8.**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Pegawai (Y)**

| <b>No Pertanyaan</b> | <b>Rhitung</b> | <b>Rtabel</b> | <b>Keterangan</b> |
|----------------------|----------------|---------------|-------------------|
| Y1.1                 | 0,759          | 0,1891        | Valid             |
| Y1.2                 | 0,784          | 0,1891        | Valid             |
| Y1.3                 | 0,740          | 0,1891        | Valid             |
| Y1.4                 | 0,754          | 0,1891        | Valid             |

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa dari 4 butir pernyataan variabel Kinerja Pegawai, seluruh item memiliki nilai *r* hitung berkisar antara 0,740 hingga 0,784 dan seluruhnya signifikan karena melampaui *r* tabel sebesar 0,1891, sehingga seluruh item dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

**Tabel 9.**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

| <b>Variabel</b>                    | <b>Cronbach's Alpha</b> | <b>Standar Cronbach's Alpha</b> | <b>Keputusan</b> |
|------------------------------------|-------------------------|---------------------------------|------------------|
| Kepemimpinan Transformasional (X1) | 0,853                   | 0,70                            | Reliable         |
| Lingkungan Kerja Non Fisik (X2)    | 0,880                   | 0,70                            | Reliable         |
| Kinerja pegawai (Y)                | 0,753                   | 0,70                            | Reliable         |

Berdasarkan Tabel 9, dapat diketahui bahwa seluruh variabel penelitian memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70, sehingga seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel. Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,853, yang berarti lebih besar dari standar 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa item-item pernyataan pada variabel kepemimpinan transformasional memiliki tingkat konsistensi internal yang baik dan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian. Selanjutnya, variabel Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,880, yang merupakan nilai tertinggi dibandingkan variabel lainnya. Nilai tersebut juga telah melebihi standar 0,70, sehingga instrumen pada variabel lingkungan kerja non fisik dinyatakan reliabel. Artinya, item-item pernyataan yang digunakan

mampu memberikan hasil pengukuran yang konsisten. Sementara itu, variabel Kinerja Pegawai (Y) memperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,753. Nilai tersebut lebih besar dari standar 0,70, sehingga instrumen pada variabel kinerja pegawai juga dinyatakan reliabel. Dengan demikian, seluruh item pernyataan pada variabel kinerja pegawai memiliki konsistensi yang memadai untuk digunakan dalam penelitian. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel penelitian, yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1), Lingkungan Kerja Non Fisik (X2), dan Kinerja Pegawai (Y), telah memenuhi kriteria reliabilitas. Oleh karena itu, seluruh instrumen penelitian dapat dinyatakan layak dan dapat digunakan untuk tahap analisis selanjutnya karena mampu menghasilkan data yang konsisten.

**Tabel 10.**  
**Hasil Pengujian Multikolerasi**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant) | 5.800                       | 1.424      | –                         | 4.072 | .000 | –                       | –     |
|       | X1         | .378                        | .062       | .467                      | 6.078 | .000 | .983                    | 1.018 |
|       | X2         | .294                        | .047       | .481                      | 6.253 | .000 | .983                    | 1.018 |

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa kedua variabel independen, yaitu Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Lingkungan Kerja Non Fisik (X2), memiliki nilai Tolerance sebesar 0,983 dan VIF sebesar 1,018. Nilai tersebut telah memenuhi kriteria bebas multikolinearitas, yaitu Tolerance >0,10 dan VIF <10. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan korelasi yang tinggi antar variabel independen dalam model regresi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi terbebas dari masalah multikolinearitas dan masing-masing variabel independen dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruhnya terhadap variabel dependen secara terpisah.

**Tabel 11.**  
**Hasil Pengujian Regresi Linier Berganda**

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |  | t     | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|-------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |  |       |      |
| 1     | (Constant) | 5.800                       | 1.424      | —                         |  | 4.072 | .000 |
|       | X1         | .378                        | .062       | .467                      |  | 6.078 | .000 |
|       | X2         | .294                        | .047       | .481                      |  | 6.253 | .000 |

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 5,800 + 0,378 X_1 + 0,294 X_2$$

Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformatif (X1) dan Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y). Nilai konstanta sebesar 5,800 menunjukkan nilai dasar Kinerja Pegawai ketika Kepemimpinan Transformatif dan Lingkungan Kerja Non Fisik dianggap konstan. Namun, nilai konstanta ini bersifat teoritis dan tidak menjadi fokus utama dalam analisis. Koefisien regresi Kepemimpinan Transformatif sebesar 0,378 dengan tingkat signifikansi  $p = 0,000 (< 0,05)$  menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini berarti bahwa setiap peningkatan satu satuan Kepemimpinan Transformatif akan diikuti dengan peningkatan Kinerja Pegawai sebesar 0,378 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan Kepemimpinan Transformatif dapat memberikan dampak yang baik terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sementara itu, Lingkungan Kerja Non Fisik memiliki koefisien regresi sebesar 0,294 dengan nilai signifikansi  $p = 0,000 (< 0,05)$ , yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Artinya, semakin baik Lingkungan Kerja Non Fisik yang dirasakan oleh pegawai, maka Kinerja Pegawai juga akan semakin meningkat. Berdasarkan besarnya koefisien regresi, Kepemimpinan Transformatif memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap Kinerja Pegawai dibandingkan dengan Lingkungan Kerja Non Fisik. Dengan demikian, Kepemimpinan Transformatif menjadi faktor yang lebih penting dalam upaya meningkatkan Kinerja Pegawai.

**Tabel 12.**  
**Hasil Pengujian Koefisien Determinasi**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .625 <sup>a</sup> | .390     | .379              | 1.63021                    |

Berdasarkan tabel bahwa nilai R Square sebesar 0,390. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformatif (X1) dan Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi Kinerja Pegawai (Y) sebesar 39,0%. Sementara itu, sebesar 61,0% variasi Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model penelitian yang terdiri dari Kepemimpinan Transformatif dan Lingkungan Kerja Non Fisik memiliki kemampuan menjelaskan Kinerja Pegawai sebesar 39,0%.

**Tabel 13.**  
**Uji T Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)**

| Model        | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|--------------|-----------------------------|---------------------------|-------|------|
|              | B                           | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant) | 5.800                       | —                         | 4.072 | .000 |
| X1           | .378                        | .467                      | 6.078 | .000 |
| X2           | .294                        | .481                      | 6.253 | .000 |

Hasil analisis uji t parsial pada Tabel 4.21 menunjukkan bahwa nilai t hitung untuk Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) adalah 6,253 dengan tingkat signifikansi (Sig.) sebesar 0,000. Karena t hitung (6,253) lebih besar dari t tabel (1,659) dan nilai Sig. < 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Hal ini menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

**Tabel 14.**  
**Hasil Uji F**

| Model |            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 178.620        | 2   | 89.310      | 33.606 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 279.047        | 105 | 2.658       |        |                   |
|       | Total      | 457.667        | 107 |             |        |                   |

Berdasarkan Tabel memperlihatkan bahwa nilai signifikansi pengaruh Kepemimpinan Transformatif (X1) dan Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) adalah sebesar 0,000, yang berada di bawah batas signifikansi 0,05. Selain itu, nilai F hitung sebesar 33,606 lebih besar dibandingkan nilai F tabel sebesar 3,08. Oleh karena itu,  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformatif (X1) dan Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y).

#### **Pengaruh kepemimpinan transformatif (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) di PDAM Indramayu**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformatif yang menyatakan bahwa pemimpin yang mampu memberikan visi, motivasi inspiratif, dan perhatian individual dapat meningkatkan komitmen serta produktivitas bawahan (Bass & Riggio, 2006). Menurut teori kepemimpinan transformatif yang dikemukakan oleh Bass dan Riggio (2006), pemimpin transformatif mampu meningkatkan kinerja bawahan melalui empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Dalam konteks PDAM sebagai BUMD yang bergerak di sektor pelayanan publik, keberadaan visi yang jelas dan motivasi inspiratif dari pimpinan menjadi faktor krusial karena pegawai dihadapkan pada tuntutan pelayanan masyarakat yang bersifat rutin namun berdampak langsung pada kepuasan publik. Kepemimpinan transformatif mendorong pegawai untuk melihat pekerjaannya bukan sekadar sebagai kewajiban administratif, tetapi sebagai bagian dari kontribusi terhadap kepentingan publik. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Bakker et al. (2023) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif harian mampu meningkatkan performa pegawai melalui peningkatan energi kerja. Selain itu, López-Cabarcos et al. (2023) menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis menjadi mekanisme penting yang menjembatani kepemimpinan transformatif dan kinerja pegawai.

#### **Pengaruh lingkungan kerja non fisik (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) di PDAM Indramayu**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek psikologis dan sosial dalam lingkungan kerja

memiliki peran penting dalam membentuk perilaku dan kinerja pegawai, khususnya pada organisasi layanan publik. Lingkungan kerja non fisik mencakup hubungan kerja antarpegawai, hubungan antara atasan dan bawahan, kejelasan tugas, komunikasi kerja, serta sistem penghargaan yang berlaku di organisasi. Lingkungan kerja non fisik yang baik menciptakan suasana kerja yang harmonis dan nyaman secara psikologis, sehingga pegawai dapat bekerja dengan lebih fokus, minim konflik, dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Rahmatullah dan Cay (2024), Rasyid Syamsuri dan Halim (2021), serta Febyolla Presilawati dan Ali Amin (2022) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara teoritis, hasil ini mendukung pendapat Sedarmayanti (2020) yang menegaskan bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja pegawai

### **Pengaruh kepemimpinan transformasional (X1) dan lingkungan kerja non fisik (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) di PDAM Indramayu**

Hasil pengujian simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PDAM Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu. Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,390 menunjukkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari interaksi antara faktor kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja, bukan dipengaruhi oleh satu faktor tunggal. Nilai koefisien determinasi sebesar 39% menunjukkan bahwa masih terdapat 61% variasi kinerja yang dipengaruhi faktor lain. Hal ini sejalan dengan penelitian Kim dan Beehr (2024) yang menyatakan bahwa dalam organisasi publik, faktor budaya organisasi, motivasi intrinsik, dan sistem birokrasi turut memengaruhi kinerja pegawai. Dalam konteks PDAM sebagai BUMD penyedia layanan publik, sinergi antara kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik menjadi sangat penting untuk menjaga keberlanjutan kinerja organisasi. Tingginya tuntutan masyarakat terhadap kualitas layanan air bersih menuntut organisasi untuk tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia secara holistik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Martha dan Fartika (2022), Hargyatni et al. (2022), serta Firdaus et al. (2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai PDAM Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu perlu dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi, yaitu dengan memperkuat kualitas kepemimpinan transformasional dan menciptakan lingkungan kerja non fisik yang kondusif dan berkelanjutan.

### **SIMPULAN**

Bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, yang ditunjukkan oleh koefisien regresi sebesar 0,378 dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ ; Lingkungan Kerja Non Fisik juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien regresi sebesar 0,294 dan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ ; serta Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Non Fisik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai F hitung sebesar 33,606 dan signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Nilai R Square sebesar 0,390 menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara bersama-sama mampu menjelaskan 39,0% variasi Kinerja Pegawai, sedangkan 61,0% lainnya dijelaskan oleh faktor lain di luar penelitian. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai PDAM Tirta Darma Ayu Kabupaten Indramayu dapat didukung melalui penguatan penerapan kepemimpinan transformasional serta penciptaan lingkungan kerja non fisik yang kondusif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., Hetland, J., Kjellefold Olsen, O., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance? *European Management Journal*, 41(5), 700–708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Firdaus, A. A., Adriani, Z., Fithriani, D. M., & Aira, F. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kesejahteraan Psikologis Pegawai pada DPM-PTSP Provinsi Jambi. *Jurnal Penelitian Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 4(4), 233–246. <https://doi.org/10.55606/jekombis.v4i4.5592>.
- Hargyatni, T., Kusumajaya, R. A., & Purwanti, Y. D. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hanil Indonesia. *Dinamika: Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi*, 2(1), 83–92. <https://doi.org/10.51903/dinamika.v2i1.152>.
- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The Effects of Organizational Justice on Employee Performance Using Dimension of Organizational Citizenship Behavior as Mediation. *Sustainability*, 14(20), 13322. <https://doi.org/10.3390/su142013322>.
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñero, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>.
- Martha, L., & Fartika, O. N. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Transco Energi Utama POM. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(5), 1–5.
- Presilawati, F., Amin, A., & Fahmi, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Beutong Kabupaten Nagan Raya Aceh. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 10(Special Issue DNU 14 TH), 439–454. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v10iS1>.
- Rahmatullah, A., & Cay, S. (2024). Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan pada Divisi Project PT Mora Telematika Indonesia Tbk Cabang Jakarta Selatan. *JORAPI: Journal of Research and Publication Innovation*, 2(4), 1223–1235.
- Rasyid Syamsuri, A., & Halim, A. (2021). Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Non-Fisik Terhadap Kinerja Karyawan pada CV Sinar Intan Perkasa Binjai-Sumatera Utara. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 50–62.
- Rosada, R., Hanafi, A., & Diah, Y. M. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai PDAM Tirta Ogan Kabupaten Ogan Ilir.
- Sedarmayanti. (2020). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Valgeirsson, H., Halldorsson, F., & Kristinsson, K. (2025). Unseen consequences: The effect of activity-based work environments on work recovery. *Current Research in Ecological and Social Psychology*, 9, 100239. <https://doi.org/10.1016/j.cresp.2025.100239>.