

---

## PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PT. PEGADAIAN CABANG KAROMBASAN MANADO

**Laviola Kaunang**  
**Wehelmina Rumawas**  
**Aneke Punuindoong**

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis  
Fakultas Ilmu Sosil Dan Ilmu Politik  
Universitas Sam Ratulangi  
E-mail : laviolakaunang03@gmail.com

---

### *ABSTRACT*

*This study aims to analyze the influence of transformational leadership and job engagement on job satisfaction at PT Pegadaian Karombasan Manado Branch. Data were collected through questionnaires on 26 employees using census sampling techniques. The analysis was conducted using Partial Least Squares (SmartPLS 4.1.1.4). The results show: (1) transformational leadership has a significant positive effect on job engagement; (2) job engagement has a significant positive effect on job satisfaction; (3) transformational leadership does not have a direct effect on job satisfaction through job engagement. These findings confirm the importance of transformational leadership style in building job engagement, although the indirect effect on job satisfaction requires further attention in the environment of PT Pegadaian Karombasan Manado Branch.*

**Keywords: Transformational Leadership, Job Engagement, Job Satisfaction**

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja PT Pegadaian Cabang Karombasan Manado. Data dikumpulkan melalui kuesioner pada 26 karyawan menggunakan teknik sensus sampling. Analisis dilakukan dengan Partial Least Squares (SmartPLS 4.1.1.4). Hasil menunjukkan: (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan kerja; (2) keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja; (3) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan transformasional dalam membangun keterlibatan kerja, meskipun pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja memerlukan perhatian lebih lanjut di lingkungan PT Pegadaian Cabang Karombasan Manado.

**Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Kerja, Kepuasan Kerja**

## PENDAHULUAN

Perusahaan di era modern menghadapi tantangan yang semakin kompleks, terutama dalam mengelola sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi. PT Pegadaian (Persero) sebagai salah satu BUMN yang bergerak di bidang jasa keuangan berbasis gadai memiliki peran strategis dalam memberikan layanan keuangan kepada masyarakat. Namun, dalam pelaksanaan operasionalnya, perusahaan menghadapi tantangan yang dapat memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan, salah satunya adalah target kerja yang dianggap terlalu tinggi.

Data internal PT Pegadaian menunjukkan adanya peningkatan angka pengunduran diri karyawan, yaitu dari 104 orang pada tahun 2016 menjadi 237 orang pada tahun 2017. Fenomena ini tidak hanya menjadi isu internal, tetapi juga mencerminkan tren global di sektor keuangan. Tingginya turnover ini diduga berkaitan dengan faktor kepemimpinan dan keterlibatan kerja yang belum optimal.

Kepemimpinan transformasional dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan mendorong keterlibatan karyawan. Namun, penelitian sebelumnya (Rumawas, 2015) menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja masih perlu dikaji lebih mendalam terutama melalui peran mediasi keterlibatan kerja.

Keterlibatan kerja merupakan indikator psikologis yang mencerminkan komitmen emosional dan kognitif

karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif, inovatif, dan puas dengan pekerjaannya. Oleh karena itu, memahami hubungan antara kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja, dan kepuasan kerja menjadi sangat penting bagi PT Pegadaian Cabang Karombasan Manado untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan latar belakang, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Pegadaian Cabang Karombasan Manado, dengan harapan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi perbaikan sistem manajemen sumber daya manusia di perusahaan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi, memotivasi, dan mendorong perubahan positif dalam organisasi. Bass dan Avolio (1990) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses di mana pemimpin dan pengikut saling meningkatkan motivasi dan moralitas. Pemimpin transformasional tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga berfokus pada pengembangan potensi individu dan tim. Mereka berperan sebagai agen perubahan yang mampu menciptakan visi bersama dan memotivasi karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi utama menurut Bass dan Avolio (1990). Pertama, pengaruh ideal (*idealized influence*) dimana pemimpin menjadi panutan yang menunjukkan integritas tinggi dan perilaku etis. Kedua, motivasi inspirasional (*inspirational motivation*) dimana pemimpin mampu menyampaikan visi yang jelas dan membangkitkan semangat tim. Ketiga, stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*) dimana pemimpin mendorong kreativitas dan inovasi dengan menantang cara berpikir konvensional. Keempat, perhatian individual (*individualized consideration*) dimana pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada setiap anggota tim dan mendukung perkembangan mereka.

Menurut Yukl (2018), efektivitas kepemimpinan transformasional dipengaruhi oleh beberapa faktor, termasuk kepercayaan diri pemimpin, kecakapan dalam memimpin, sifat visioner, dan karakteristik pengikut. Robbins dan Judge (2015) menyebutkan bahwa indikator kepemimpinan transformasional dapat diukur melalui pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Fungsi Budaya Organisasi Dalam hubungannya menggunakan segi sosial, budaya.

### **Keterlibatan Kerja**

Keterlibatan kerja mengacu pada tingkat keterikatan psikologis dan emosional karyawan terhadap pekerjaannya. Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai sejauh mana karyawan mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya dan menganggap kinerjanya penting bagi harga diri. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja tinggi cenderung lebih termotivasi, berkomitmen terhadap

organisasi, dan memiliki tingkat inovasi yang lebih baik.

Yoshimura (1996) membagi keterlibatan kerja menjadi tiga dimensi utama. Dimensi emosional ditandai dengan perasaan positif terhadap pekerjaan, seperti kepuasan, antusiasme, dan komitmen. Dimensi kognitif mencerminkan pemahaman dan partisipasi dalam pengambilan keputusan terkait pekerjaan. Dimensi perilaku ditunjukkan melalui usaha ekstra dan inisiatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan.

Faktor-faktor yang memengaruhi keterlibatan kerja cukup beragam, meliputi karakteristik pribadi seperti usia dan kebutuhan akan pertumbuhan, faktor sosial seperti kerja sama tim, karakteristik pekerjaan termasuk keragaman keterampilan dan otonomi, kondisi kerja yang mendukung, serta karakteristik organisasi dan kepemimpinan. Menurut Robbins dan Judge (2008), indikator keterlibatan kerja dapat diukur melalui

partisipasi aktif dalam pekerjaan, penganggapan pekerjaan sebagai hal yang penting, dan pandangan bahwa pekerjaan merupakan bagian dari harga diri.

### **Kepuasan Kerja**

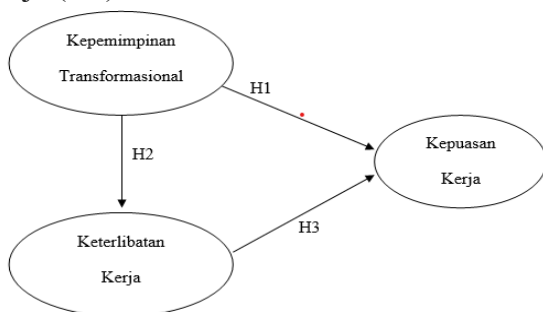
Kepuasan kerja merupakan respons efektif individu terhadap pekerjaannya yang mencerminkan keseimbangan antara harapan dan kenyataan. Handoko (2001) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah pandangan positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas karyawan, sementara kepuasan kerja yang rendah dapat menurunkan efektivitas dan efisiensi kerja.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi faktor psikologis yang berhubungan dengan kejiwaan

karyawan, faktor sosial yang terkait dengan interaksi sosial antar karyawan, faktor fisik yang berkenaan dengan kondisi fisik lingkungan kerja, dan faktor finansial yang mencakup sistem penggajian dan tunjangan. Widodo (2015) mengidentifikasi enam indikator kepuasan kerja, yaitu gaji yang diterima, sifat pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan rekan kerja, perilaku atasan, sistem promosi jabatan, dan kondisi lingkungan kerja.

### Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Kepemimpinan Transformasional (X1) berpengaruh terhadap Keterlibatan Kerja (X2), Keterlibatan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y), Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja (Y) melalui Keterlibatan Kerja (X2).



### METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif.

Penelitian ini menggunakan Teknik yang digunakan untuk mengambil jumlah sampel yaitu teknik sensus, alasan mengambil teknik sensus karena untuk mengambil semua jumlah populasi karyawan pada PT. Pegadaian Cabang Karombasan relatif kecil dan homogenitas, sehingga representatif untuk melakukan analisis SEM-PLS. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan kuesioner.

Dalam penelitian ini menggunakan uji sebagai berikut:

1. Model Pengukuran (Outer Model)
2. Uji Convergent Validity
3. Uji Discriminant Validity
4. Composite Reliability
5. Average Variance Extracted (AVE)
6. Cronbach Alpha
7. Model Struktural (Inner Model)
8. Uji R Square
9. Uji F Square
10. Uji Goodness of fit
11. Uji Q Square
12. Uji SRMR
13. Uji Path Coefficient
14. Uji Hipotesis

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Uji Validitas Kovergen

Validitas konvergen adalah konsep penting untuk mengukur variabel laten dalam analisis Partial Least Squares (PLS). Dalam konsep uji validitas konvergen ini akan memastikan indikator-indikator akan konsisten dan saling memperkuat dalam mengukur konstruk.

Dalam penelitian ini, validitas konvergen diuji dengan dua pendekatan, yaitu menggunakan nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE).

Dalam penelitian ini, uji validitas konvergen dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator dari variabel Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Kerja, dan Kepuasan Kerja memiliki nilai loading factor di atas ambang batas yang ditentukan, yakni lebih dari 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut valid dan secara konsisten merefleksikan konstruk yang diukur.

Pada gambar berikut merupakan hasil dari *outer loading*.

Tabel 1. Nilai Loading Factor

Indikator Variabel	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Keterlibatan Kerja (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Keterangan
X1.1	0.720			Valid
X1.2	0.879			Valid
X1.3	0.845			Valid
X1.4	0.818			Valid
X1.5	0.833			Valid
X1.6	0.757			Valid
X1.7	0.891			Valid
X1.8	0.843			Valid
X2.1		0.867		Valid
X2.2		0.861		Valid
X2.3		0.838		Valid
X2.4		0.866		Valid
X2.5		0.869		Valid
X2.6		0.869		Valid
Y10			0.713	Valid
Y11			0.859	Valid
Y12			0.814	Valid
Y2			0.666	Valid
Y4			0.658	Valid
Y5			0.873	Valid
Y6			0.760	Valid
Y7			0.903	Valid
Y8			0.782	Valid

Sumber: Data diolah, 2025  
**Average Variance Extracted (AVE)**  
 Analisis *Average Variance Extracted (AVE)* merupakan salah satu syarat validitas konvergen dengan ambang batas validitas umumnya  $>0.50$ .

Tabel 2. Nilai AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.680	Valid
Keterlibatan Kerja (X2)	0.742	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	0.669	Valid

Sumber: Data diolah, 2025  
 Berdasarkan tabel 2 menunjukkan bahwa hasil uji *Average Variance Extracted (AVE)* variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,680, keterlibatan kerja sebesar 0,742 dan kepuasan kerja sebesar 0,669. Ketiga variabel ini memiliki nilai  $> 0,5$ , artinya ketiga variabel ini dinyatakan valid.

### Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan adalah konsep penting dalam melakukan analisis *Partial Least Squares (PLS)* memiliki tujuan dalam memastikan setiap variabel laten yang diukur melalui penelitian ini memiliki keunikan tersendiri dan memiliki perbedaan dari variabel laten. Validitas diskriminan dengan pengukuran relatif dapat dilihat dari *cross loading* setiap variabel nilai tersebut  $> 0.7$ . Berikut merupakan hasil *Cross Loading Validitas Diskriminan*.

Tabel 3. Nilai Cross Loading

Derivasi	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Keterlibatan Kerja (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Keterangan
X1.1	<b>0.719</b>	0.678	0.822	Valid
X1.2	<b>0.878</b>	0.758	0.779	Valid
X1.3	<b>0.845</b>	0.695	0.632	Valid
X1.4	<b>0.818</b>	0.676	0.707	Valid
X1.5	<b>0.834</b>	0.637	0.533	Valid
X1.6	<b>0.757</b>	0.536	0.459	Valid
X1.7	<b>0.891</b>	0.751	0.609	Valid
X1.8	<b>0.843</b>	0.612	0.534	Valid
X2.1	0.752	<b>0.867</b>	0.689	Valid
X2.2	0.637	<b>0.862</b>	0.757	Valid
X2.3	0.669	<b>0.837</b>	0.841	Valid
X2.4	0.760	<b>0.867</b>	0.672	Valid
X2.5	0.707	<b>0.868</b>	0.747	Valid
X2.6	0.707	<b>0.868</b>	0.685	Valid
Y10	0.467	0.590	<b>0.747</b>	Valid
Y11	0.726	0.794	<b>0.857</b>	Valid
Y12	0.658	0.691	<b>0.838</b>	Valid
Y2	0.619	0.749	<b>0.779</b>	Valid
Y4	0.679	0.574	<b>0.855</b>	Valid
Y5	0.729	0.762	<b>0.774</b>	Valid
Y6	0.619	0.604	<b>0.911</b>	Valid
Y7	0.741	0.767	<b>0.810</b>	Valid
Y8	0.585	0.732	<b>0.921</b>	Valid

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 3 nilai *cross loading* variabel kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja memiliki nilai korelasi antara indikator dengan variabel  $>$  indikator pada variabel lainnya. Hasil uji *Convergent Validity* dan *Discriminant Validity* menunjukkan angka yang konsisten dengan semua indikator dinyatakan valid. Hal ini menyatakan model yang digunakan memiliki kecocokan yang baik dan mampu antara konstruk yang berbeda secara efektif untuk itu alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini valid. Langkah selanjutnya adalah dengan menguji data penelitian dengan *forrell larcker criterion* untuk

mendapatkan *discriminant validity* yang baik dalam suatu model penelitian maka akar AVE (*Average Variance Extracted*) konstruk harus lebih tinggi dibanding korelasi konstruk dengan variabel laten lainnya.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu alat ukur atau instrumen dikatakan dapat memberikan hasil ukur yang stabil atau konstan jika alat ukur tersebut dapat diandalkan atau reliabel, Menurut Ghozali, Nilai *composite reliability* 0,6 - 0,7 dianggap memiliki reliabilitas yang baik dan nilai *Cronbach's Alpha* yang diharapkan adalah di atas 0,7. Seperti ditunjukkan tabel dibawah ini.

Tabel 4. Nilai Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.933	0.944	Reliabel
Keterlibatan Kerja	0.931	0.947	Reliabel
Kepuasan Kerja	0.936	0.945	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 4 diketahui bahwa semua konstruk reliabel, baik *composite reliability* maupun *cronbach's alpha* mempunyai nilai > 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa semua variabel pada model penelitian ini mempunyai *internal consistency reliability*. berdasarkan beberapa tabel sebelumnya, maka bisa disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki *convergent validity* dan *discriminant validity* yang baik.

### Uji R-Square (R<sup>2</sup>)

*R-square* merupakan suatu nilai yang menjelaskan seberapa besar variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Uji R<sup>2</sup> dilakukan untuk mengukur

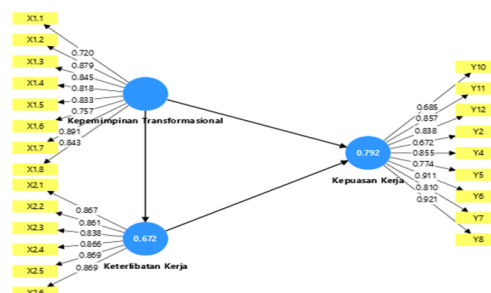
seberapa besar variabel independen (Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja) mampu menjelaskan variasi dari variabel dependen (Kepuasan Kerja). Kriteria Interpretasi R<sup>2</sup>: Nilai R-Square 0,75 = kuat, 0,50 = moderat, dan 0,25 = lemah. Berikut hasil uji R<sup>2</sup>.

Tabel 5. Nilai R-Square

	R-Square
Kepuasan Kerja	0.792
Keterlibatan Kerja	0.672

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 5 diketahui bahwa nilai R-Square sebesar 0,792, maka kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional sebesar 79.2%. Sedangkan 20,8% dipengaruhi oleh variabel lain diluar dari yang diteliti. Sementara itu nilai R-Square sebesar 0,672, maka keterlibatan kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasioanal sebesar 67,2%. Sedangkan 32,8% dipengaruhi oleh variabel lain diluar dari yang diteliti. Uji R<sup>2</sup> (R-Square) dilakukan untuk menilai seberapa besar variabel independen (kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja) dapat menjelaskan perubahan dalam variabel dependen (kepuasan kerja). Nilai R<sup>2</sup> yang tinggi menunjukkan model tersebut memiliki kemampuan prediksi yang baik. Berikut hasil gambar koefisien jalur:



### Uji F-Squared (F<sup>2</sup>)

*F-Square* ( $F^2$ ) adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak relatif dari suatu variabel yang mempengaruhi independen terhadap variabel yang dipengaruhi dependen.  $F^2$  dilakukan untuk mengukur dampak relatif (effect size) dari suatu variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria interpretasi  $F^2$  Jika nilai  $F^2 = 0,02$  Kecil/buruk, Jika nilai  $F^2 = 0,15$  Sedang, Jika nilai  $F^2 = 0,35$  Besar/baik.

Tabel 6. F-Square

	f-square
Kepemimpinan Transformasional -> Keterlibatan Kerja	2.051
Keterlibatan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.826
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.060

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel diatas nilai F-Square sebesar 2,051, maka Kepemimpinan Transformasional dapat dijelaskan oleh Keterlibatan Kerja sebesar 205,1%, dan nilai F-Square sebesar 0,826, maka Keterlibatan Kerja dapat dijelaskan oleh Kepuasan Kerja sebesar 82,6%, serta nilai F-Square sebesar 0,060, maka Kepemimpinan Transformasional tidak dapat dijelaskan oleh Kepuasan Kerja sebesar 0,60%. Uji  $F^2$  (F-Square) digunakan untuk menilai dampak relatif dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji ini membantu mengidentifikasi seberapa besar kontribusi setiap variabel independen dalam mempengaruhi variabel dependen.

### Uji Goodness of Fit (GoF)

Nilai GoF antara kecil (0,1), GoF moderate (0,25) atau GoF besar (0,36), (nilai GoF didapatkan melalui perhitungan rumus sebagai berikut:

$$GoF = \sqrt{\text{Average of AVE} \times \text{Average of R}^2}$$

$$GoF = \sqrt{0,697 \times 0,792}$$

$$GoF = \sqrt{0,743}$$

Sumber Data: Data diolah excel, 2025

Hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa nilai GoF sebesar 0,743 yang artinya penelitian ini memiliki nilai GoF besar. Yang akhir dapat disimpulkan bahwa nilai model dalam penelitian ini valid.

### Uji Q-Square ( $Q^2$ )

Uji Q-Square merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur *blind folding* dengan melihat pada nilai *Q-square*. Jika nilai *Q-square* > 0 maka dapat dikatakan memiliki nilai observasi yang baik, sedangkan jika nilai *Q-square* < 0 maka dapat dinyatakan nilai observasi tidak baik. Uji *Q-Square* digunakan untuk menguji predictive relevance (relevansi prediktif) model secara keseluruhan. Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2) \\ &= 1 - (1 - 0,792) (1 - 0,672) \\ &= 0,208 \times 0,328 \\ &= 0,068 \\ &= 1 - 0,068 \\ &= 0,932 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,932, hal ini menunjukkan bahwa besarnya keragaman, dari data penelitian yang dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 93,2%. Sedangkan sisanya sebesar 6,8% dijelaskan oleh faktor lain yang berada diluar model

penelitian. bertujuan untuk mengevaluasi kemampuan prediktif model secara keseluruhan. Uji ini memastikan bahwa model tidak hanya cocok dengan data sampel tetapi juga dapat memprediksi data baru dengan baik. dilakukan untuk mengukur kecocokan model dengan membandingkan matriks korelasi yang diamati dan yang diprediksi.

### Uji SRMR

SRMR adalah *Standardized Root Mean Square Residual* yang merupakan alat ukuran fit model (kecocokan model). Syarat yang digunakan adalah nilai SRMR dibawah 0,08 menunjukkan model fit (cocok) sedangkan nilai SRMR antara 0,08 sampai dengan 0,10 masih dapat diterima.

Tabel 7. Nilai SRMR

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.118	0.118

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel diatas nilai SRMR di bawah 0.08 menunjukkan kecocokan model yang baik. Meskipun dalam penelitian ini nilai SRMR sebesar 0.118 sedikit melebihi batas yang disarankan, namun masih dapat diterima dengan pertimbangan tertentu, menunjukkan bahwa model secara umum masih sesuai dengan data.

### Uji Path Coefficient

Uji *path coefficient*, langkah pertama adalah mengevaluasi model struktural dengan cara melihat signifikansi hubungan antar konstruk/variabel. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*) yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstruk. Tanda atau arah dalam jalur (*path coefficient*) harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, signifikansinya dapat dilihat pada t test atau C.R (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses bootstrapping atau resampling method. Nilai Signifikansi atau p

value digunakan dalam pengujian hipotesis, jika nilai t statistik > 1,96 (significance level = 5%) atau nilai P Value < 0,05, maka Ha diterima atau variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tabel 8. Nilai Path Coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan Transformasional -> Keterlibatan Kerja	0.820	0.822	0.077	10.581	0.000
Keterlibatan Kerja -> Kepuasan Kerja	0.724	0.761	0.288	2.512	0.012
Kepemimpinan Transformasional -> Kepuasan Kerja	0.194	0.169	0.312	0.622	0.534

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel 8 dijelaskan bahwa nilai dari variabel kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja dengan nilai koefisien parameter sebesar 0,820. Hal ini tunjukan oleh nilai signifikansi sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) dan nilai T-statistik sebesar 10,581 (lebih besar dari T-tabel sebesar 1,96). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka keterlibatan kerja cenderung meningkat secara signifikan. Dan juga keterlibatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien parameter sebesar 0,724 (lebih besar dari 0,05) dan nilai T-statistik sebesar 2,512 (lebih besar dari T-tabel sebesar 1,96). Hal mengindikasikan bahwa semakin baik keterlibatan kerja maka kepuasan kerja akan lebih meningkat untuk karyawan. Sedangkan kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai koefisien parameter sebesar sebesar 0,194. Hal ini tunjukan oleh nilai signifikan P value 0,534 (lebih besar dari 0,05) dan nilai

T-statistik sebesar 0,622 (lebih kecil dari sebesar 1,96).

### Uji Hipotesis

Hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. . Suatu hipotesis dapat diterima atau ditolak secara statistik dapat dihitung melalui bootstrapping SmartPLS 4.1.1.4. Untuk menguji pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel terikat dilihat dari p-values < 0.05 atau t-statistics > 1.96. Berikut hasil data hipotesis *path coefficient*:

Pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja.

$H_0$  : Diduga tidak terdapat pengaruh langsung antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja pada PT. Pegadaian Cabang Karombasan, Manado.

$H_a$  : Diduga terdapat pengaruh langsung antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja pada PT. Pegadaian Cabang Karombasan, Manado.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis melalui analisis jalur (*path coefficient*) menggunakan SmartPLS, diperoleh bahwa nilai p-value untuk pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja adalah sebesar 0,000 dan T-statistik sebesar 10,581. Karena nilai p lebih kecil dari 0,05 dan T-statistik lebih besar dari 1,96, maka hipotesis  $H_1$  diterima. Artinya, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Kerja. Hasil ini mendukung temuan Robbins & Judge (2015) bahwa gaya kepemimpinan yang transformasional mampu

meningkatkan keterlibatan karyawan secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka.

Pengaruh langsung Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

$H_0$  : Diduga tidak terdapat pengaruh langsung antara Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Pegadaian Cabang Karombasan, Manado.

$H_a$  : Diduga terdapat pengaruh langsung antara Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Pegadaian Cabang Karombasan, Manado.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis melalui analisis jalur (*path coefficient*) menggunakan SmartPLS, diperoleh bahwa nilai p-value untuk pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,012 dan T-statistik sebesar 2,512. Karena nilai p lebih kecil dari 0,05 dan T-statistik lebih besar dari 1,96, maka hipotesis  $H_1$  diterima. Artinya, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Keterlibatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Hasil ini mendukung temuan Yoshimura (1996), bahwa keterlibatan kerja yang tinggi mampu meningkatkan kepuasan karyawan secara kognitif dalam pekerjaan mereka.

Pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.

$H_0$  : Diduga terdapat pengaruh langsung antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan kerja pada PT. Pegadaian Cabang Karombasan, Manado.

$H_a$  : Diduga tidak terdapat pengaruh langsung antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

pada PT. Pegadaian Cabang Karombasan, Manado.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis melalui analisis jalur (path coefficient) menggunakan SmartPLS, diperoleh bahwa nilai p-value untuk pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,534 dan T-statistik sebesar 0,622. Karena nilai p lebih besar dari 0,05 dan T-statistik lebih kecil dari 1,96, maka hipotesis  $H_1$  ditolak akan tetapi terdapat pengaruh signifikan dan positif melalui variabel mediasi keterlibatan kerja dalam menjembatani hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

## PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja. Ini menggambarkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang diterapkan, semakin tinggi juga keterlibatan kerja karyawan.

Hasil ini sesuai dengan Bass & Avolio (1990) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional bekerja melalui empat dimensi utama: pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Dimensi-dimensi ini berfungsi untuk meningkatkan komitmen dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, bukan langsung menciptakan kepuasan kerja.

Dengan demikian, kepemimpinan transformasional bukan hanya berfungsi sebagai alat kontrol manajerial, tetapi juga sebagai katalisator psikologis yang

memperkuat ikatan antara karyawan dan pekerjaan mereka.

Selanjutnya hasil analisis menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini menggambarkan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi mampu memberikan kepuasan kerja karyawan.

Hasil ini sesuai dengan Robbins & Judge (2013) yang menyatakan bahwa kondisi psikologis di mana karyawan mengidentifikasi diri mereka dengan pekerjaan dan merasa bahwa kinerja mereka penting bagi harga diri. Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif cenderung lebih puas karena mereka merasa pekerjaan mereka bermakna dan dihargai.

Secara praktis, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu menciptakan sistem kerja yang memungkinkan partisipasi aktif, pengakuan terhadap kontribusi individu, dan ruang untuk pengembangan diri agar kepuasan kerja dapat terwujud secara berkelanjutan.

Dan hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui keterlibatan kerja. Ini menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan, keterlibatan kerja yang besar akan membuat kepuasan kerja pada karyawan.

Hasil ini sesuai dengan Rumawas (2024) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan perilaku kerja inovatif. Artinya, keterlibatan kerja bukan hanya hasil dari kepemimpinan yang baik, tetapi juga

menjadi prasyarat untuk terciptanya kepuasan dan kinerja yang optimal.

Secara implikatif, perusahaan perlu menyadari bahwa kepemimpinan transformasional harus diintegrasikan dengan kebijakan yang mendukung keterlibatan kerja, seperti pelatihan, pengembangan karier, dan komunikasi terbuka, agar dapat menghasilkan kepuasan kerja yang optimal.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan metode SmartPLS v.4.1.1.4, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja. Hasil ini ditunjukkan dengan nilai T-statistic sebesar 10,581 dan p-value sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa gaya Kepemimpinan Transformasional dapat meningkatkan tingkat Keterlibatan Kerja karyawan di PT. Pegadaian Cabang Karombasan Manado. Hasil ini mendukung teori Bass & Avolio (1990) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional mampu meningkatkan komitmen emosional dan kognitif karyawan melalui pengaruh idealis, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual.
2. Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Nilai T-statistic sebesar 2,512 dan p-value sebesar 0,012. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Keterlibatan Kerja karyawan dalam

pekerjaan, maka tingkat Kepuasan Kerja mereka juga akan meningkat.

Hasil ini mendukung teori Yoshimura (1996) yang menyatakan bahwa karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan cenderung lebih puas karena merasa pekerjaannya bermakna.

3. Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Dengan nilai T-statistic sebesar 0,622 dan p-value sebesar 0,534. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja cenderung terjadi secara tidak langsung melalui Keterlibatan Kerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rumawas (2015) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja terjadi ketika karyawan memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amir, A., Mandey, S. L., & Tawas, H. N. (2020). Pengaruh perceived value, brand image terhadap customer loyalty melalui customer engagement sebagai variabel mediasi (studi pada pelanggan indihome pt. Telkom manado). *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi*

*Universitas Sam Ratulangi (JMBI UNSRAT)*, 7(3).

- Adriano, N. R., & Saragih, R. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Departemen Program Airbus Helicopters Component PT. Dirgantara Indonesia (Persero). *eProceedings of Management* 5(1).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. *Western Journal of Nursing Research*.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Muhaling, D. G., Sambul, S. A., & Rumawas, W. (2022). Pengaruh Transformasional Leadership dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Kencana Distribusindo Manado. *Productivity*, 3(3), 264-270.
- Munaiseche, P. K., Areros, W. A., & Rumawas, W. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja Terhadap Turnover Intention di PT. Henri Elyon Narwastu Kota Manado. *Productivity*, 4(6), 743-749.
- Rumawas, W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Publik*, 4(35).
- Rumawas, W. (2024). Human Resource Management Practice and Innovative Work Behaviour: The Mediating Role of Work Engagement. *International Journal on Recent Trends in Business and Tourism (IJRTBT)*, 8(1), 1-13.
- Arda, M. (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Rakyat Indonesia cabang Putri Hijau Medan. *Jurnal ilmiah manajemen dan bisnis*, 18(1), 45-60.
- Rumawas, W. (2018). The role of human capital to the improvement of employee performance in fisheries companies in North Sulawesi Province. *International Journal of Applied Business & International Management*, 3(2).
- Rumawas, W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank BCA Manado). *Jurnal Logos Spectrum*.
- Rachman, D., & Kartika, W. (2020). Pengaruh Perputaran Persediaan Dan Perputaran Piutang Terhadap Profitabilitas Pada Pt Bozzetto Indonesia Periode Tahun 2001-2017. *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi FE UNIBBA*, 11(2), 91-105.
- Sudanang, E. A., & Priyanto, S. E. (2021). Pengaruh Kepuasan kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di Horison Apartemen dan Kondotel Yogyakarta. *Kepariwisataan: Jurnal Ilmiah*, 14(1), 31-36.