

## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pegadaian Cabang Malalayang Manado**

**Amanda F Y. Rantung,  
Wehelemina Rumawas,  
Danny D S. Mukuan,**

Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, Jurusan Ilmu Administrasi  
Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, Universitas Sam Ratulangi  
Amandarantung7@gmail.com

---

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of transformational leadership and work engagement on employee performance at PT Pegadaian Malalayang Branch, Manado. This research uses a quantitative associative approach with a census sampling technique involving 38 employees. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on employee performance and work engagement. Meanwhile, work engagement shows a positive but not significant effect on employee performance. These findings suggest that transformational leadership plays a dominant role in improving employee performance through inspiration, motivation, and individual consideration. Therefore, organizations are encouraged to strengthen leadership quality as a strategic effort to achieve optimal and sustainable employee performance.*

*Keywords: Transformational Leadership, Work Engagement, Employee Performance*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pegadaian Cabang Malalayang Manado. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan teknik sampel jenuh sebanyak 38 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta keterlibatan kerja. Sementara itu, keterlibatan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, organisasi perlu memperkuat kualitas kepemimpinan sebagai strategi utama dalam mencapai kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Kerja, Kinerja Karyawan

---

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam menentukan keberhasilan

suatu organisasi, karena berperan langsung dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Keberhasilan organisasi sangat ditentukan

oleh kualitas kinerja karyawan yang dimiliki. Menurut Rumawas (2018) sumber daya manusia merupakan aset paling penting dalam organisasi yang harus dikelola secara efektif, karena memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang baik menjadi kunci dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing organisasi. Gaya kepemimpinan dan keterlibatan kerja merupakan faktor penting yang memengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan yang efektif tercermin dari kemampuan manajerial dalam memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan perilaku staf untuk tetap fokus pada tujuan bersama di tengah dinamika lingkungan kerja (Handoko, 2014). Kepemimpinan yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang suportif, terutama pada sektor jasa keuangan yang memiliki standar operasional yang ketat. Selain itu, keterlibatan kerja menunjukkan tingkat keterikatan emosional dan derajat sejauh mana individu memihak pada pekerjaannya, yang mendorong kesediaan untuk memberikan usaha terbaik demi keberhasilan organisasi (Handoko, 2014).

Dalam konteks PT Pegadaian Cabang Malalayang Manado, kinerja karyawan berperan penting dalam mendukung kelancaran operasional dan pencapaian target transaksi jasa keuangan. Namun,

masih ditemukan permasalahan terkait fluktuasi produktivitas yang dipicu oleh tingginya tekanan target operasional dan tantangan adaptasi terhadap sistem kerja berbasis digital. Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa beban kerja yang besar terkadang tidak sebanding dengan dorongan motivasi dan keterikatan emosional karyawan, yang berpotensi menghambat pencapaian target kantor cabang secara optimal. Hal ini mengindikasikan bahwa peran kepemimpinan dan tingkat keterlibatan kerja perlu dievaluasi lebih lanjut untuk menjaga stabilitas performa karyawan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian empiris untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian Cabang Malalayang Manado guna memberikan kontribusi akademik dan rekomendasi praktis bagi peningkatan pengelolaan sumber daya manusia (Rumawas, 2018).

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan suatu pendekatan dalam memimpin yang mendeskripsikan proses di mana pemimpin mampu memberikan inspirasi dan motivasi kepada pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi yang lebih tinggi (Bass, 1990). Pemimpin

yang bersifat transformasional tidak hanya fokus pada pengelolaan tugas, tetapi juga berupaya meningkatkan kesadaran serta komitmen pengikut terhadap visi yang disepakati bersama. Pio dan Mukuan (2025) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap performa karyawan melalui penyampaian visi yang jelas dan tantangan intelektual.

Keunggulan Kepemimpinan Transformasional menurut Pio dan Mukuan (2025), organisasi yang dipimpin oleh pemimpin transformasional memiliki keunggulan kompetitif sebagai berikut:

1. Budaya Adaptif
2. Manajemen Pengetahuan
3. Inovasi dan Kreativitas
4. Optimalisasi Kinerja

### **Keterlibatan Kerja (Work Engagement)**

Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai pemanfaatan diri anggota organisasi secara fisik, kognitif, emosional, dan mental dalam peran kerja mereka (Kahn, 1990). Menurut Schaufeli et al. (2002), keterlibatan kerja adalah kondisi mental positif terkait pekerjaan yang ditandai oleh tiga dimensi utama: vigor, dedication, dan absorption. Karyawan yang memiliki tingkat work engagement tinggi cenderung menunjukkan rasa tanggung jawab yang kuat dan produktivitas yang meningkat (Irwandi dan Sanjaya, 2022).

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang diselesaikan dibandingkan dengan standar organisasi (Robbins & Judge, 2017). Mangkunegara (2017) dan Rumawas (2018) menegaskan bahwa kinerja mencakup hasil kerja secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab yang diberikan. Dan menurut Robbins (2017), adapun faktor yang memengaruhi kinerja mencakup: motivasi kerja, kepemimpinan, lingkungan kerja, disiplin kerja, kemampuan/kompetensi, kepuasan kerja, dan beban kerja.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif, yang bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1) dan keterlibatan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu mengukur hubungan antarvariabel secara objektif melalui data numerik dan analisis statistik, sehingga menghasilkan kesimpulan yang bersifat ilmiah dan terukur. Penelitian dilaksanakan di PT Pegadaian Cabang Malalayang Manado, Kota Manado, Sulawesi Utara. Pemilihan lokasi didasarkan pada karakteristik operasional perusahaan yang memiliki target kinerja dinamis di sektor jasa

keuangan. Populasi penelitian berjumlah 38 karyawan. Penentuan sampel dilakukan menggunakan teknik sampel jenuh (sensus), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai responden penelitian, sehingga diperoleh 38 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dan diukur menggunakan skala Likert 1–5. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh langsung dari responden. Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Metode ini dipilih karena mampu mengolah model dengan variabel laten dan indikator jamak, bersifat fleksibel terhadap pelanggaran asumsi statistik, serta sesuai untuk ukuran sampel kecil hingga menengah dan tujuan penelitian prediktif (Purwanto & Sudargini, 2021).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Reliabilitas

**Tabel 1. Nilai Reability**

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional	0.897	0.901	Reliabel
Keterlibatan Kerja	0.904	0.924	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.930	0.934	Reliabel

Sumber: Software Pengujian SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh bahwa nilai Composite Reliability untuk Kepemimpinan Transformasional mencapai 0.901, Keterlibatan Kerja 0.924, dan Kinerja

Karyawan 0.934. Semua nilai Composite Reliability ini lebih dari 0,7 (melampaui kriteria minimal 0,6), yang menunjukkan bahwa mereka memenuhi kriteria pengujian reliabilitas dalam penelitian ini. Selain itu, sesuai dengan tabel yang sama, ditemukan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk Kepemimpinan Transformasional adalah 0.897, Keterlibatan Kerja 0.904, dan Kinerja Karyawan 0.930. Semua nilai tersebut dinyatakan memenuhi kriteria di atas 0,7, yang menunjukkan bahwa data variabel dalam penelitian ini dianggap dapat dipercaya dan layak digunakan dalam penelitian yang sekarang sedang dilakukan oleh peneliti.

### Uji R-Square

**Tabel 2. Hasil Uji R-Square**

	R-Square
Keterlibatan Kerja	0.447
Kinerja Karyawan	0.571

Sumber: Software Pengujian SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan tabel di atas, hasil analisis menunjukkan bahwa nilai R-Square pada variabel Kinerja Karyawan sebesar 0,571. Hal ini mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan sebesar 57,1% variasi Kinerja Karyawan, sedangkan sisanya sebesar 42,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Berdasarkan kriteria penilaian R-Square, nilai tersebut termasuk dalam kategori moderat. Sementara itu, nilai

R-Square pada variabel Keterlibatan Kerja sebesar 0,447, yang menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional mampu menjelaskan 44,7% variasi Keterlibatan Kerja. Nilai ini juga tergolong dalam kategori moderat, sehingga dapat disimpulkan bahwa Keterlibatan Kerja juga dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

### Uji T-Statistik

	Original Sample (O)	T Statistic (O/STDEV)	P Values
Kepemimpinan Transformasional => Kinerja Karyawan	0.669	9.001	0.000
Kepemimpinan Transformasional => Keterlibatan Kerja	0.701	6.287	0.000
Keterlibatan Kerja => Kinerja Karyawan	0.079	0.580	0.281

Sumber: Software Pengujian SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan hasil analisis koefisien jalur menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien 0,669, t-statistik 9,001, dan p-value 0,000 ( $<0,05$ ). Selain itu, Kepemimpinan Transformasional juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keterlibatan Kerja dengan nilai koefisien 0,701, t-statistik 6,287, dan p-value 0,000 ( $<0,05$ ). Selanjutnya, Keterlibatan Kerja terbukti berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien 0,079, t-statistik 0,580, dan p-value 0,281 ( $>0,05$ ).

Temuan ini menunjukkan bahwa peran pemimpin yang inspiratif menjadi faktor paling dominan dalam meningkatkan produktivitas, sementara keterlibatan kerja secara mandiri belum mampu memberikan dampak langsung yang berarti bagi peningkatan kinerja karyawan di lokasi penelitian.

### Pembahasan

#### Pengaruh Kepemimpin Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin efektif penerapan gaya kepemimpinan transformasional, semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membentuk motivasi kerja melalui visi yang jelas, inspirasi, dan perhatian individual, sehingga mendorong karyawan untuk bekerja melampaui target yang ditetapkan. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional perlu diterapkan secara konsisten oleh pihak manajemen sebagai bagian dari strategi pengembangan sumber daya manusia guna meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan secara berkelanjutan di PT Pegadaian Cabang Malalayang Manado.

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Keterlibatan Kerja

Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional diterapkan,

semakin tinggi pula tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya. Kepemimpinan transformasional berperan penting dalam menciptakan rasa keterikatan melalui pemberian inspirasi dan perhatian individual, sehingga karyawan merasa lebih terhubung secara emosional, kognitif, dan fisik dengan tugasnya. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional perlu dikembangkan sebagai strategi utama untuk membangun dedikasi dan semangat kerja yang tinggi, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan organisasi secara berkelanjutan di PT Pegadaian Cabang Malalayang Manado.

### **Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun tingkat keterlibatan kerja menunjukkan tren peningkatan terhadap produktivitas, secara statistik faktor ini belum menjadi penentu utama dalam capaian kinerja karyawan di lokasi penelitian. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keterikatan emosional dan semangat kerja individu belum mampu memberikan dampak langsung yang kuat jika tidak dibarengi dengan faktor eksternal lainnya. Hal tersebut dipengaruhi oleh sistem kerja yang sangat terstruktur, di mana pencapaian target lebih banyak ditentukan oleh kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP) dan arahan kepemimpinan

dibandingkan inisiatif pribadi hasil dari keterlibatan kerja. Oleh karena itu, keterlibatan kerja dalam konteks ini berfungsi sebagai faktor pendukung, sementara stabilitas kinerja lebih dominan digerakkan oleh peran kepemimpinan transformasional yang mengarahkan perilaku karyawan secara langsung.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja memiliki peran penting dalam manajemen sumber daya manusia pada PT Pegadaian Cabang Malalayang Manado. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan serta mampu memperkuat keterlibatan kerja karyawan terhadap organisasi melalui visi yang inspiratif dan perhatian individual. Namun, berbeda dengan variabel kepemimpinan, keterlibatan kerja ditemukan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, yang mengindikasikan bahwa dalam lingkungan kerja yang sangat terstruktur, kinerja lebih banyak ditentukan oleh arahan kepemimpinan dibandingkan dorongan keterikatan individu. Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan transformasional yang efektif menjadi faktor strategis yang paling dominan dalam mendorong kinerja karyawan secara optimal dan berkelanjutan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfaridzie, D. Y., & Luterlean, B. S. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Pegadaian Indonesia (studi Pada Divisi Sumber Daya Manusia PT. Pegadaian .... *EProceedings ...*, 8(5), 5998–6005.
- Bagit, A., Rumawas, W., & Temengkel, L. F. (2023). Pengaruh Pengembangan SDM dan Keterlibatan Kerja terhadap Turnover Intention pada Karyawan PT. Pegadaian (Persero) Cabang Bisnis Mikro Manado Selatan. *Productivity*, 4(1), 112–124.
- Bank Indonesia. (2023). Laporan perkembangan sektor jasa keuangan: Tren engagement di industri gadai. Bank Indonesia.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Gallup. (2025). Global engagement falls for the second time since 2009. Gallup Workplace.
- Ghadi, M. Y., Fernando, W. D. A., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532–550.
- Gulo, Y. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*, 16(1a), 1–10.
- Irwandi, F. Y., & Sanjaya, A. (2022). Pengaruh work-life balance dan work engagement terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (Studi pada Bankaltimtara Syariah Cabang Jl. A Yani Samarinda). *Journal of Business Management Education*, 7(2), 1–7.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kuswantoro, A., Widodo, J., & Santoso, B. (2023). Kepemimpinan adaptif di BUMN keuangan: Tantangan dan peluang dalam transisi digital. *Jurnal Bisnis dan Keuangan*, 14(3), 112–128.
- Laporan ADP Research. (2024). *Global workforce engagement report: Trends and challenges*. ADP Research Institute.
- Laporan Tahunan PT Pegadaian. (2024). *Laporan tahunan PT Pegadaian 2024*. PT Pegadaian (Persero).
- Linarti, A., Hidayat, M., & Asri. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kualitas Kehidupan Kerja Dan Work Engagement Terhadap Kedisiplinan Pegawai. *GBJ: Gendhera Buana Jurnal*, 1(3), 240–251.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Muhaling, D. G. A., 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.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Pio, R. J., & Mukuan, D. S. (2025). *Kepemimpinan transformasional: Sebuah kajian empiris*. Yayasan Sahabat Alam Raflesia.
- PT Pegadaian. 2024. Sejarah Pegadaian. Diakses pada 01 Februari 2025, dari

- <https://www.pegadaian.co.id/profile/sejarah-pegadaian>.
- Putra, B. C., Wijayati, D. T., & Surjanti, J. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Motivasi Intrinsik. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(3), 263–282.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Manajemen*, Jilid 1 Edisi 13, Jakarta: Erlangga.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Rumawas, W. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Pengaruh work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan pada hotel sintesa*.
- Rumawas, W. (2015). Pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan kerja dan kinerja karyawan (Studi pada Karyawan Bank BCA Manado). *Jurnal Logos Spectrum*, 1907-316X
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: Common ground and worlds apart. *Work and Stress*, 19(3), 256–262.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta
- Wardani, L., & Fatimah, N. (2020). Elemen-elemen kunci dalam pembentukan work engagement pada karyawan sektor jasa. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 7(4), 89-104.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Edisi Ke-5. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, G. (2015). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.