

**PENGARUH KOMPETENSI KARYAWAN DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI MOTIVASI KERJA
DI PT PEGADAIAN CABANG TLOGOMAS MALANG**

Bangun Wisnumaya

bangun.wisnumaya@gmail.com

PT Pegadaian Cabang Blimbing Area Malang

ABSTRACT

This study aims to describe and examine the influence of Employee Competence and Transformational Leadership Style on Employee Performance through Work Motivation at PT Pegadaian Tlogomas Branch Malang. The sample in this study consisted of 1 respondent from the leadership level and 45 respondents from the employee level, using a total sampling technique. The research used quantitative data derived from primary sources, with data collected through a survey using a questionnaire. The data collection employed a five-point Likert scale. This study used dual-path linear regression analysis with the assistance of SmartPLS. The results of the analysis show that employee competence and transformational leadership style significantly influence work motivation. Employee competence does not significantly affect employee performance. Transformational leadership style has a significant influence on employee performance. Employee competence does not influence performance through work motivation. Transformational leadership style also does not influence performance through work motivation. Furthermore, work motivation does not significantly affect employee performance at PT Pegadaian Tlogomas Branch.

Keywords: employee competence, transformational leadership style, employee performance, work motivation

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan mengetahui pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di PT Pegadaian Cabang Tlogomas Malang. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 1 responden yaitu pimpinan dan 45 responden yaitu karyawan dengan menggunakan total sampling. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif berupa sumber data primer dengan teknik pengumpulan data survei menggunakan kuesioner. Metode pengumpulan data dengan menggunakan Skala Likert lima poin. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear dua jalur dengan bantuan SmartPLS. Hasil analisis penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi karyawan dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap motivasi kerja, kompetensi karyawan tidak berpengaruh kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kompetensi karyawan tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja, gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi kerja, dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pegadaian cabang Tlogomas.

Kata kunci: kompetensi karyawan, gaya kepemimpinan transformasional, kinerja karyawan, motivasi kerja

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas agar mampu mencapai keunggulan bersaing. Salah satu indikator utama dari kualitas SDM adalah kinerja karyawan, yang menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan strategis organisasi. Kinerja karyawan merujuk pada tingkat pencapaian hasil kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2017). Untuk meningkatkan kinerja secara optimal, dibutuhkan faktor internal yang mendukung, seperti kompetensi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja.

Kompetensi karyawan merupakan kombinasi antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan seseorang menjalankan tugas dengan efektif. Menurut Wibowo (2016), kompetensi adalah kemampuan dasar individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan, dan menjadi salah satu determinan dalam produktivitas kerja. Karyawan yang kompeten cenderung bekerja lebih efisien dan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian target organisasi.

Selain itu, gaya kepemimpinan transformasional juga memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja. Kepemimpinan transformasional ditandai dengan kemampuan pemimpin untuk memberikan inspirasi, membangkitkan semangat kerja, serta menciptakan visi bersama yang mendorong perubahan positif di dalam organisasi (Bass & Riggio, 2006). Supriyanto (2020) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan ini mampu membangkitkan kesadaran nilai-nilai luhur dalam diri karyawan, seperti keadilan, kesetaraan, dan tanggung jawab.

Namun, pengaruh kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja tidak terlepas dari motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Hasibuan (2015) menjelaskan bahwa motivasi kerja

merupakan dorongan internal dalam diri karyawan untuk mencapai tujuan kerja secara maksimal. Motivasi yang tinggi dapat memperkuat dampak positif kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja, sedangkan motivasi yang rendah justru dapat melemahkannya, meskipun kompetensi dan gaya kepemimpinan sudah memadai.

Berdasarkan latar belakang tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kompetensi karyawan dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada PT Pegadaian Cabang Tlogomas Malang. Fokus penelitian diarahkan untuk mengetahui apakah motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara kompetensi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja.

Berbagai penelitian terdahulu telah membahas hubungan antar variabel tersebut. Pariesti (2022) menemukan bahwa kompetensi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, namun berpengaruh melalui motivasi sebagai mediasi penuh. Sementara itu, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja dengan motivasi sebagai mediasi parsial. Rachman (2022) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan beberapa studi lain menyimpulkan hasil yang berbeda. Penelitian RIR (2021) menyatakan bahwa baik kompetensi maupun kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap motivasi dan kinerja karyawan secara simultan.

Meskipun berbagai studi sebelumnya telah meneliti pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja, masih terdapat gap dalam konteks implementasi pada sektor jasa keuangan milik negara, khususnya di lingkungan PT Pegadaian. Penelitian yang secara spesifik menguji peran motivasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara

kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja di PT Pegadaian, terutama pada cabang Tlogomas Malang, masih sangat terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk memberikan kontribusi empiris dan praktis dalam mengembangkan strategi manajemen SDM yang lebih tepat sasaran, serta memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan melalui peningkatan kinerja karyawan.

TINJAUAN TEORETIS

Kinerja karyawan

Kinerja karyawan sangat dibutuhkan karena akan membawa tujuan perusahaan dalam sebuah kesuksesan, jika tidak ada kinerja dalam sebuah perusahaan maka tujuan perusahaan tersebut tidak akan tercapai. Oleh sebab itu pihak manajemen harus memperhatikan kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dikerjakan dan yang tidak dikerjakan oleh karyawan. Menurut Kasmir (2018), hasil kinerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Menurut Syahyuti dalam Parwini (2022), terdapat lima indikator utama yang menunjukkan motivasi kerja seseorang, yaitu:

1. Dorongan Mencapai Tujuan
2. Semangat Kerja
3. Inisiatif
4. Kreativitas
5. Tanggung Jawab

Kepuasan Nasabah

Kepuasan nasabah menurut Fachmi (2018) adalah emosi yang dimiliki seseorang setelah membandingkan perkiraan kinerja (hasil) suatu produk dengan kinerja yang diharapkan. Nasabah tidak puas ketika kinerjanya jauh dari harapannya. Nasabah puas ketika kinerjanya sesuai dengan harapan. Sedangkan menurut Lupiyoadi (2018), kepuasan nasabah adalah tingkat perasaan

seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya.

Adapun indikator kepuasan nasabah menurut Lupiyoadi (2018) adalah sebagai berikut:

- 1) Kepuasan nasabah keseluruhan
- 2) Dimensi kepuasan nasabah
- 3) Konfirmasi harapan
- 4) Niat beli ulang
- 5) Kesiediaan untuk merekomendasikan.

Kelima indikator ini saling berhubungan dan menjadi faktor penting dalam menentukan seberapa besar motivasi kerja seseorang dalam menjalankan tugasnya di tempat kerja

Motivasi kerja

Motivasi kerja adalah dorongan atau kekuatan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan semangat dan produktivitas yang tinggi. Motivasi kerja dapat berasal dari dalam diri sendiri (intrinsik) atau dari luar (ekstrinsik). Motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang, agar karyawan mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai tujuan (Hasibuan, 2019). Menurut Hidayat (2023), motivasi merupakan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan dengan semangat dan usaha yang keras atau lemah.

Beberapa indikator utama yang dapat digunakan dalam proses motivasi kerja meliputi Menurut Syafrina dalam Hidayat (2023):

1. Promosi
2. Prestasi
3. Penghargaan
4. Pengakuan

Dengan memperhatikan indikator tersebut, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik demi mencapai tujuan bersama.

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan persepsi bawahan terhadap

perilaku pemimpin dalam memperlakukan bawahan dengan lebih menyadari adanya hasil usaha, mendahulukan kepentingan kelompok dan meningkatkan kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi serta memperhatikan faktor individual. Kepemimpinan transformasional menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut. Menurut Robbins (2017), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memberi inspirasi karyawannya untuk lebih mengutamakan kemajuan organisasi daripada kepentingan pribadi, memberikan perhatian yang baik terhadap karyawan dan mampu merubah kesadaran karyawannya dalam melihat permasalahan lama dengan cara yang baru.

Menurut Rafferty dalam Shalsabila (2024) yaitu merumuskan empat indikator yang dimiliki oleh seorang pemimpin dengan gaya transformasional antara lain:

1. Karisma
2. Inspirasi
3. Pertimbangan Individual
4. Rangsangan Intelektual

Dengan menerapkan keempat aspek ini, seorang pemimpin transformasional tidak hanya menciptakan tim yang produktif, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang harmonis, inovatif, dan berorientasi pada pertumbuhan bersama.

Kompetensi Karyawan

Kompetensi yang tinggi berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan. Kompetensi karyawan sangat penting karena berkaitan langsung dengan kemampuan untuk memberikan layanan terbaik kepada nasabah, meningkatkan efisiensi, dan mencapai target bisnis perusahaan (Robbins, 2017). Sedangkan menurut Menurut Dermawan (2018), kompetensi didefinisikan sebagai ability, yaitu kapasitas seseorang dalam melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaannya. Kompetensi ini terbentuk

dari dua faktor utama, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Indikator variabel kompetensi pegawai menurut Miftahul (2017) menyebutkan bahwa indikator kompetensi karyawan terdiri dari:

1. Pengetahuan
2. Pemahaman
3. Kemampuan/Keterampilan
4. Nilai
5. Sikap
6. Minat

Faktor-faktor ini saling berkaitan dalam membentuk dan meningkatkan kompetensi seseorang, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja individu dalam dunia kerja maupun kehidupan sehari-hari.

Metode Penelitian

Jenis dan pendekatan penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian explanatif, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel yang diteliti. Penelitian explanatif berfokus pada bagaimana dan mengapa suatu variabel memengaruhi variabel lainnya, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam terkait fenomena yang diteliti. Metode kuantitatif dilakukan melalui hipotesis, analisis data, sampai dengan kesimpulan yang menggunakan aspek perhitungan dan kepastian data numerik Smart PLS dan Microsoft Excel digunakan untuk membantu pengolahan data.

Lokasi penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penulis melakukan penelitian guna untuk mengumpulkan data yang dibutuhkan sebagai penguat penulisan. Lokasi penelitian merupakan faktor penting karena dapat memudahkan dalam mencari data. Penelitian ini dilakukan di PT Pegadaian Cabang Tlogomas Malang, yang merupakan salah satu cabang pembantu (CP) dari PT Pegadaian (Persero) yang beroperasi di Kota Malang.

Sampling

Teknik pengambilan sampel merupakan metode atau cara yang digunakan oleh peneliti untuk memilih anggota sampel dari populasi yang telah ditentukan. Teknik sampel penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik Total sampling, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, yaitu karyawan yang telah bekerja di PT Pegadaian Cabang Tlogomas Malang minimal 1 tahun dan terlibat langsung dalam kegiatan operasional perusahaan. Jumlah sampel yang diambil adalah 45 orang karyawan.

Pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua cara yaitu kuesioner disusun dalam bentuk pernyataan tertutup yang diukur menggunakan skala Likert, yang menggambarkan tingkat persetujuan responden terhadap pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan variabel penelitian dan data sekunder yang diperoleh melalui dokumen-dokumen internal perusahaan, seperti struktur organisasi, jumlah karyawan, serta laporan kinerja.

Metode Analisis Data

Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan software SMARTPLS dengan metode Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM). PLS memiliki kemampuan untuk menjelaskan hubungan antar variabel serta melakukan berbagai analisis dalam satu kali pengujian. Tujuan dari PLS adalah membantu peneliti untuk mengonfirmasi teori dan menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten.

1) Outer Model

Evaluasi outer model dalam PLS-SEM dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model (Ghozali & Latan, 2015). Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data, hasil penelitian diharapkan menjadi valid dan reliabel.

2) Inner Model

Analisis inner model bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten, inner model merupakan model struktural yang di gunakan untuk memprediksi hubungan sebab akibat antar variabel laten (Ghozali & Latan, 2015)

3) Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis adalah prosedur statistik yang digunakan untuk menentukan apakah ada cukup bukti dalam data untuk mendukung atau menolak hipotesis yang diajukan

4) Uji Pengaruh Variabel Mediasi

Uji pengaruh variabel mediasi bertujuan untuk menguji apakah variabel mediasi (mediator) menjelaskan hubungan antara variabel independen (*predictor*) dan variabel dependen (*outcome*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian merupakan serangkaian temuan yang diperoleh melalui proses sistematis mulai dari perumusan masalah, pengumpulan data, hingga analisis data. Hasil ini menyajikan bukti empiris terkait variabel-variabel yang diteliti, baik dalam bentuk deskripsi statistik, hubungan antar variabel, maupun pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya.

Profil obyek penelitian

PT Pegadaian (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa keuangan, khususnya dalam layanan gadai, pembiayaan mikro, dan produk keuangan lainnya. Lembaga ini pertama kali didirikan oleh pemerintah Hindia Belanda pada tanggal 1 April 1901 dengan nama Pandhuisdienst, yang bertujuan untuk memberikan perlindungan kepada masyarakat dari praktik rentenir yang merugikan. Sejak masa kemerdekaan, Pegadaian diambil alih oleh pemerintah Indonesia dan mengalami beberapa kali perubahan status, dari Perusahaan Negara (PN), Perjan, Perum, hingga akhirnya menjadi Persero pada tahun 2012.

Profil Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan PT Pegadaian Cabang Tlogomas Malang yang terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional Perusahaan. Responden dari penelitian ini berjumlah 46 responden terdiri dari 1 pimpinan dan 45 karyawan. Deskriptif responden digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik demografi responden yang terdiri jadi jenis kelamin, usia, dan lama menjadi nasabah.

Tabel 1 Nilai AVE (Average Variance Extracted)

Average Variance Extracted (AVE)	
Kinerja (Y)	0,693
Kompetensi (X1)	0,696
Motivasi (Z)	0,786
Transformasional (X2)	0,813

Nilai AVE untuk masing-masing variabel menunjukkan hasil yang baik karena seluruhnya melebihi batas minimum 0,50. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap konstruk laten mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikator yang mengukurnya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator dan konstruk dalam model telah memenuhi kriteria convergent validity secara memadai.

Hasil Pengujian Hipotesis

Analisa model pengukuran (outer model)

Nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yang merepresentasikan sejauh mana suatu konstruk laten mampu menjelaskan varians dari indikator-indikator yang mengukurnya. Semakin tinggi nilai AVE, semakin besar proporsi varians indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut.

Hasil Evaluasi Model Struktural (Inner model)

nilai R-squared (R^2), yang memiliki interpretasi serupa dengan analisis regresi linear. Nilai R^2 mengindikasikan proporsi varians dari konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model. Perubahan nilai R^2 memberikan gambaran sejauh mana variabel laten eksogen memberikan kontribusi substansial terhadap variabel laten endogen. Nilai R^2 hasil analisis SEM-PLS disajikan sebagai berikut:

Tabel 2 Nilai R^2

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja (Y)	0,874	0,865
Motivasi (Z)	0,859	0,852

Diketahui bahwa konstruk kinerja karyawan memiliki nilai R^2 sebesar 0,874. Artinya, sebesar 87,4% variabilitas kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kompetensi karyawan, gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja.

Pengujian Hipotesis (Pengaruh antar variabel)

Pengujian hipotesis adalah proses analisis statistik yang digunakan untuk

menguji dugaan atau asumsi mengenai hubungan antar variabel dalam model penelitian. Pengambilan keputusan terhadap diterima atau ditolaknya suatu hipotesis dalam penelitian ini didasarkan pada nilai signifikansi statistik, dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan sebesar 0,05 ($\alpha = 5\%$). Artinya, suatu hipotesis dapat diterima apabila nilai p-value $< 0,05$. Dalam penelitian ini, terdapat lima hipotesis yang diuji, dan hasil

pengujian masing-masing hipotesis disajikan sebagai berikut:

Tabel 3 Hasil Pengujian Hipotesis

	P Values
Kompetensi (X1) -> Kinerja (Y)	0,361
Kompetensi (X1) -> Motivasi (Z)	0,000
Motivasi (Z) -> Kinerja (Y)	0,194
Transformasional (X2) -> Kinerja (Y)	0,003
Transformasional (X2) -> Motivasi (Z)	0,018

Dari lima hipotesis yang diuji, tiga hipotesis diterima karena menunjukkan hubungan yang signifikan, yaitu pengaruh kompetensi terhadap motivasi kerja, serta pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja. Sementara itu, dua hipotesis lainnya tidak diterima karena tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan secara statistik.

Uji Pengaruh Variabel Mediasi

Pengujian mediasi adalah metode untuk mengetahui apakah sebuah variabel

independen memengaruhi variabel dependen melalui variabel mediasi. Suatu pengaruh mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai p-value pada jalur tidak langsung lebih kecil dari 0,05. Dengan kata lain, apabila hasil analisis menunjukkan bahwa p-value pada Indirect Effects < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel mediasi secara signifikan memediasi hubungan antara variabel independen dan dependen.

Tabel 4 Hasil Specific Indirect Effects

	P Values
Kompetensi (X1) -> Motivasi (Z) -> Kinerja (Y)	0,205
Transformasional (X2) -> Motivasi (Z) -> Kinerja (Y)	0,279

Berdasarkan hasil pengujian jalur mediasi, baik kompetensi maupun gaya kepemimpinan transformasional tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Oleh karena itu, kedua hipotesis mediasi ini ditolak.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara kompetensi karyawan dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi

dasar bagi PT Pegadaian Cabang Tlogomas Malang dalam merumuskan strategi yang tepat guna meningkatkan kinerja karyawan melalui pengembangan kompetensi, penerapan kepemimpinan transformasional yang optimal, serta peningkatan motivasi kerja. Berikut disajikan pembahasan dari hasil penelitian yang telah diperoleh:

1. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Motivasi Kerja
Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (p-value = 0,000). Artinya, semakin tinggi kompetensi yang dimiliki, semakin

- tinggi pula motivasi kerja yang dirasakan. Karyawan yang menguasai pekerjaannya cenderung lebih percaya diri, merasa mampu, dan terdorong untuk bekerja lebih baik. Temuan ini sesuai dengan penelitian Nahrisah (2024), namun berbeda dengan Djaya (2021) yang menyatakan bahwa motivasi tidak selalu berdampak nyata pada kinerja. PT Pegadaian perlu terus memberikan pelatihan untuk mendukung motivasi karyawan.
2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Motivasi Kerja
Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja (p-value = 0,018). Pemimpin yang mampu menginspirasi, peduli terhadap bawahan, dan mendorong inovasi dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Nurfidiawati (2020) dan Wen (2021). Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya mengembangkan gaya kepemimpinan transformasional melalui pelatihan kepemimpinan.
 3. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan
Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (p-value = 0,361). Ini menunjukkan bahwa meskipun karyawan memiliki kompetensi, belum tentu berdampak langsung pada kinerja jika tidak didukung oleh lingkungan kerja yang baik atau pelatihan yang sesuai. Faktor seperti perbedaan usia dan latar pendidikan juga berpengaruh. Temuan ini berbeda dengan Krisnawati (2021) namun sejalan dengan Sulistiawan (2023). PT Pegadaian perlu menyesuaikan pelatihan agar lebih tepat sasaran.
 4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan
Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja (p-value = 0,003). Pemimpin yang memberikan arahan, dukungan, dan inspirasi mampu mendorong karyawan bekerja lebih baik. Hasil ini konsisten dengan Mahmud (2022) namun berbeda dari Adinda (2021). Penting bagi pemimpin di PT Pegadaian untuk membangun komunikasi yang baik dan memberikan dukungan yang nyata kepada karyawan.
 5. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja
Motivasi kerja tidak memediasi secara signifikan hubungan antara kompetensi dan kinerja (p-value = 0,205). Artinya, meskipun karyawan kompeten dan termotivasi, hal itu belum tentu menghasilkan kinerja yang baik jika kompetensinya tidak sesuai kebutuhan atau tidak digunakan secara optimal. Hasil ini sejalan dengan Wahyuni (2022) dan berbeda dari Putra (2024). Perusahaan perlu memastikan kompetensi yang dikembangkan benar-benar sesuai dengan tuntutan kerja.
 6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja
Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja secara signifikan (p-value = 0,279). Hal ini bisa terjadi karena penerapan kepemimpinan belum konsisten, atau budaya organisasi belum mendukung perubahan. Hasil ini sejalan dengan Widyawati (2021) namun bertolak belakang dengan Liana (2023). Diperlukan penyesuaian gaya kepemimpinan dengan karakter organisasi agar lebih efektif.
 7. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan
Motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (p-value = 0,194). Artinya, motivasi saja belum cukup meningkatkan kinerja jika sistem kerja birokratis atau

penghargaan tidak sesuai harapan. Hal ini berbeda dengan hasil Husnah (2022) dan Putri (2022). PT Pegadaian perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memberikan ruang aktualisasi bagi karyawan agar motivasi dapat diwujudkan dalam bentuk kinerja nyata.

SIMPULAN

Penelitian ini dilakukan di PT Pegadaian Cabang Tlogomas Malang dengan melibatkan 46 responden untuk mengetahui pengaruh kompetensi karyawan dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja melalui motivasi kerja. Hasil menunjukkan bahwa kompetensi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan berada dalam kategori sangat baik, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional tergolong baik. Kompetensi dan kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, namun hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh langsung terhadap kinerja. Sementara itu, kompetensi dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi tinggi belum tentu meningkatkan kinerja tanpa dukungan sistem kerja, lingkungan yang mendukung, dan penilaian yang tepat. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat kompetensi, menerapkan kepemimpinan transformasional secara efektif, dan menciptakan sistem kerja yang mendukung agar motivasi benar-benar berdampak pada kinerja.

Penelitian menyarankan PT Pegadaian Cabang Tlogomas Malang disarankan untuk meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan berkelanjutan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, membangun kepemimpinan transformasional yang mampu menginspirasi, membina hubungan positif, dan memahami kebutuhan individu, serta memberikan fleksibilitas kerja guna menjaga motivasi dan keseimbangan hidup karyawan. Selain itu, karyawan

diharapkan menjaga disiplin, berinisiatif dalam menghadapi tantangan, serta mampu mengelola stres dengan baik agar kinerja dapat terus meningkat secara optimal.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, jumlah responden yang terbatas hanya sebanyak 46 orang di satu cabang PT Pegadaian dapat mempengaruhi generalisasi hasil penelitian terhadap populasi yang lebih luas. Kedua, data yang dikumpulkan menggunakan kuesioner bersifat subjektif, sehingga dapat dipengaruhi oleh persepsi pribadi responden dan kemungkinan bias dalam menjawab. Ketiga, penelitian ini hanya menyoroiti variabel kompetensi, gaya kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan kinerja karyawan tanpa mempertimbangkan faktor eksternal lain seperti budaya organisasi, sistem reward, atau beban kerja yang juga dapat memengaruhi kinerja. Oleh karena itu, penelitian lanjutan disarankan untuk memperluas cakupan lokasi, menambah jumlah responden, serta mempertimbangkan variabel lain yang relevan guna memberikan pemahaman yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Zanafa Publishing.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Konsep, teknik, aplikasi menggunakan Smart PLS 3.0 untuk penelitian empiris. *BP Undip. Semarang*, 290.
- Hasibuan. (2015). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Edisi Revisi*. Bumi Aksara.
- Hasibuan. (2019). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hendryadi. (2019). *Metode Penelitian. Lembaga Pengembangan Manajemen dan Publikasi Imperium*.
- Hidayat. (2023). Pengaruh Employee Engagement dan Passion terhadap

- Kinerja Karyawan PT Telkom Indonesia Kantor Regional IV Semarang. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 12(1), 11–21.
- Jufrizen. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66–79.
- Kasmir. (2018). *Manajemen sumber daya manusia (teori dan praktik)*. PT RajaGrafindo Persada.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Pariesti. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. *Journal of Environment and Management*, 3(1), 35–45.
- Parwini. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan pada Lembaga Perkreditan Desa Adat Tajun. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 254–262.
- Rachman, Z. A. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Harian Suara Merdeka). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 10(4), 1408–1417.
- RIR, R. C. R. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompetensi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Serta Dampaknya Pada Kinerja Pada Bagian Tata Usaha Di Balai Besar Wilayah Sungai Citarum Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Indonesia Membangun*, 20(1).
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (Ke-6)*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. S., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behaviour* (Edisi 13,). Salemba Empat.
- Sarstedt. (2021). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Shalsabila. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Pada Keterlibatan Kerja Dalam Organisasi Perubahan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 2(6).
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Supriyanto. (2020). *Linking work environment to employee performance: the mediating role of work discipline*.
- Torang. (2016). *Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya & Perubahan Organisasi)*. Alfabeta.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja (Edisi Kelima)*. PT RajaGrafindo Persada.