

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN PEMBERIAN INSENTIF SEBAGAI FAKTOR DARI BERBAGAI GENERASI DI PT PEGADAIAN AREA MALANG

Gufron Didik Budianto

gufron.budianto@pegadaian.co.id

PT Pegadaian Area Malang

ABSTRACT

In the era of multigenerational workplaces, organizations must adjust leadership styles and incentive systems to enhance job satisfaction and employee performance. PT Pegadaian Area Malang faces this challenge as it employs three different generations: Generation X, Y (Millennials), and Z. This study aims to analyze the influence of transformational and transactional leadership styles on job satisfaction and performance, with incentives as a mediating variable and generational differences as a moderating variable. This research employed a quantitative approach using a survey method. The population consisted of 100 employees from 10 branch offices of PT Pegadaian Area Malang. A sample of 60 employees was selected through proportional stratified random sampling, ensuring representation from each generation. Data analysis was conducted using path analysis to examine both direct and indirect relationships among variables. The findings reveal that transformational and transactional leadership styles significantly affect job satisfaction, either directly or through incentives. Transactional leadership is proven to be more dominant in influencing satisfaction and performance. Furthermore, generational differences moderate the relationship, as each generation shows distinct perceptions and responses toward leadership styles and incentives. These results highlight the importance of adaptive leadership and fair incentive policies to enhance effectiveness in multigenerational work settings.

Keywords: generation, leadership style, job satisfaction, incentives, employee performance

ABSTRAK

Di era kerja multigenerasi, organisasi perlu menyesuaikan gaya kepemimpinan dan sistem insentif agar mampu meningkatkan kepuasan kerja serta kinerja karyawan. PT Pegadaian Area Malang menghadapi tantangan tersebut karena memiliki karyawan dari tiga generasi berbeda: Generasi X, Y (Millennial), dan Z. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja, dengan insentif sebagai variabel mediasi serta perbedaan generasi sebagai variabel moderasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Pegadaian Area Malang berjumlah 100 orang dari 10 kantor cabang. Sampel sebanyak 60 karyawan ditentukan melalui proportional stratified random sampling sesuai perwakilan generasi. Analisis data dilakukan dengan path analysis untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, baik secara langsung maupun melalui insentif. Gaya kepemimpinan transaksional terbukti lebih dominan dalam memengaruhi kepuasan dan kinerja. Perbedaan generasi memoderasi hubungan tersebut, karena tiap generasi menunjukkan respons berbeda terhadap kepemimpinan dan insentif. Temuan ini menegaskan perlunya kepemimpinan adaptif dan kebijakan insentif yang adil dalam meningkatkan efektivitas kerja multigenerasi.

Kata kunci: generasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, insentif, kinerja karyawan

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi, organisasi menghadapi tantangan besar dalam mengelola sumber daya manusia yang terdiri dari berbagai generasi. Keberagaman generasi di tempat kerja menimbulkan perbedaan karakteristik, nilai, dan harapan terhadap kepemimpinan serta lingkungan kerja (Zemke et al., 2000). Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk memiliki gaya kepemimpinan yang adaptif serta kebijakan insentif yang tepat agar mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku pemimpin dalam mengarahkan, memengaruhi, dan memotivasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017). Dua gaya kepemimpinan yang sering dikaji dalam literatur adalah transformasional dan transaksional. Gaya transformasional menekankan pada visi, motivasi, serta inspirasi, sedangkan gaya transaksional lebih fokus pada pemberian arahan, penghargaan, dan hukuman sebagai bentuk pengendalian.

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang muncul ketika harapan karyawan sesuai dengan realitas yang dirasakan dalam pekerjaan (Abebe & Singh, 2023). Tingkat kepuasan kerja yang tinggi mendorong motivasi, loyalitas, serta menurunkan risiko turnover. Sementara itu, insentif merupakan bentuk kompensasi berbasis kinerja (*pay for performance*) yang mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan (Thanan et al., 2021). Pada sisi lain, kinerja karyawan mencerminkan efektivitas individu dalam melaksanakan tugas, yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja, motivasi, serta dukungan kepemimpinan (Sutrisno, 2021).

Sejumlah penelitian terdahulu telah menyoroti hubungan variabel-variabel tersebut. Priyanti et al. (2022) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya

organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Nabila (2019) menegaskan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ridwan & Trisna (2022) menunjukkan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Namun, penelitian-penelitian tersebut belum menelaah peran perbedaan generasi sebagai variabel moderasi, khususnya dalam konteks perusahaan multigenerasi seperti PT Pegadaian.

Terdapat *research gap* yang jelas, yaitu keterbatasan penelitian terdahulu dalam mengaitkan gaya kepemimpinan, insentif, kepuasan kerja, dan kinerja dengan memperhatikan perbedaan generasi. Karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, dengan insentif sebagai variabel mediasi dan perbedaan generasi sebagai variabel moderasi. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi variabel insentif sebagai mediator dan generasi sebagai moderator dalam model hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja. Dengan fokus pada karyawan PT Pegadaian Area Malang yang terdiri dari Generasi X, Y, dan Z, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi literatur manajemen sumber daya manusia sekaligus rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam mengelola tenaga kerja multigenerasi.

TINJAUAN TEORETIS

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merujuk pada pola perilaku dan praktik yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2017). Literatur manajemen menonjolkan dua tipe yang relevan untuk penelitian ini: kepemimpinan transformasional (menekankan visi,

inspirasi, perhatian individual, stimulasi intelektual) dan kepemimpinan transaksional (menekankan pertukaran, pengawasan, penghargaan dan sanksi) (Bass & Avolio, 1994; Burns, 1978). Secara teoritis, kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen organisasi melalui penyamaan visi dan pengembangan kapasitas individu (Bass & Riggio, 2006). Sebaliknya, kepemimpinan transaksional meningkatkan kinerja dan kepuasan melalui mekanisme reward-contingent yang jelas (Podsakoff et al., 1990).

Dari sisi bukti empirik, banyak studi menemukan pengaruh positif kedua gaya tersebut terhadap kepuasan kerja dan kinerja, namun hasil relatif bervariasi menurut konteks industri, budaya organisasi, dan karakteristik pekerja (Avolio et al., 2009; Yukl, 2019). Beberapa penelitian menunjukkan transformasional lebih efektif pada pekerjaan yang membutuhkan inisiatif dan kreativitas, sedangkan transaksional lebih efektif pada tugas berorientasi target dan terukur. Oleh karena itu, penting menguji kedua gaya ini secara bersamaan pada konteks PT Pegadaian (organisasi jasa keuangan dengan target operasional dan kebutuhan layanan pelanggan).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah evaluasi afektif seseorang terhadap pekerjaannya – sebagai kondisi emosional yang muncul dari perbandingan antara harapan dan kenyataan pekerjaan (Locke, 1976). Teori motivasi klasik (mis. Herzberg, teori dua faktor) dan teori modern (mis. Job Characteristics Theory) menunjukkan bahwa aspek-aspek pekerjaan – kompensasi, supervisi, rekan kerja, otonomi, dan peluang pengembangan – mempengaruhi kepuasan kerja (Luthans, 2011). Kepuasan kerja selanjutnya berdampak pada outcome organisasi seperti komitmen, absensi, turnover, dan kinerja (Judge et al., 2001; Robbins & Judge, 2017).

Dalam hubungan dengan kepemimpinan, kepuasan kerja terbentuk baik melalui dorongan intrinsik (mis. makna kerja dari kepemimpinan transformasional) maupun dorongan ekstrinsik (mis. penghargaan yang terstruktur dari kepemimpinan transaksional). Namun, literatur menunjukkan heterogenitas: pada beberapa setting jasa keuangan, kepemimpinan transaksional (kejelasan target + reward) dapat memberikan efek kepuasan lebih besar daripada transformasional bila karyawan lebih menghargai kejelasan kompensasi (Sharma & Singh, 2019). Oleh karena itu, kepuasan kerja pada PT Pegadaian perlu dianalisis sebagai outcome yang dipengaruhi oleh kombinasi gaya kepemimpinan dan kebijakan insentif.

Pemberian Insentif

Insentif adalah komponen kompensasi tambahan yang diberikan sebagai penghargaan atas pencapaian atau perilaku tertentu – bisa berupa insentif finansial (bonus, komisi) atau non-finansial (pengakuan, promosi, pelatihan) (Rivai, 2014). Secara teoritis, **Expectancy Theory** (Vroom, 1964) dan **Reinforcement Theory** menjelaskan bagaimana insentif mempengaruhi motivasi: karyawan akan berupaya bila mereka percaya usaha akan menghasilkan pencapaian yang bernilai (valensi) dan dihargai secara nyata. Selain itu, **Equity Theory** (Adams) menegaskan bahwa persepsi keadilan distribusi insentif mempengaruhi kepuasan kerja.

Dalam hubungan kepemimpinan-kepuasan, insentif dapat berperan sebagai variabel mediasi/intervening: gaya kepemimpinan yang efektif dapat merancang, mengkomunikasikan, dan menegakkan skema insentif yang adil dan relevan sehingga pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Beberapa studi empiris menemukan bukti bahwa insentif memediasi efek kepemimpinan terhadap outcome seperti kepuasan dan kinerja – terutama dalam organisasi yang menerapkan target operasional (Ridwan &

Trisna, 2022; Thanan et al., 2021). Namun, ada juga penelitian yang menunjukkan bahwa jika skema insentif dirancang secara tidak transparan atau tidak relevan, efek mediasi ini melemah atau bahkan berbalik (masalah fairness & implementation).

Perbedaan Generasi

Perbedaan generasi (mis. Generasi X, Y/Millennial, Z) membawa variasi preferensi nilai, motivasi, dan cara merespons kepemimpinan maupun insentif (Zemke et al., 2000; Twenge et al., 2010). Generasi yang berbeda cenderung memiliki ekspektasi kerja yang berbeda: Generasi X menghargai stabilitas dan kejelasan peran; Millennial menghargai pengembangan diri dan makna; Generasi Z lebih menekankan fleksibilitas, teknologi, dan feedback cepat (Lyons & Kuron, 2014; Gursoy et al., 2018). Secara teoritis, perbedaan ini memungkinkan generasi berfungsi sebagai variabel moderator mengubah kekuatan atau arah hubungan antara gaya kepemimpinan, insentif, dan kepuasan kerja.

Empiris, beberapa studi menemukan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional lebih kuat pada generasi yang mencari makna dan pengembangan (Millennial, Gen Z), sedangkan kepemimpinan transaksional dan insentif finansial lebih efektif pada generasi yang menghargai stabilitas dan reward langsung (Gen X) (Garcia-Morales et al., 2019; Sharma & Singh, 2019). Namun, hasil tidak selalu seragam antar studi karena perbedaan konteks industri, budaya organisasi, dan desain insentif. Oleh karena itu, penting menguji efek moderasi generasi dalam setting PT Pegadaian Area Malang yang memiliki komposisi multigenerasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian dilakukan di PT Pegadaian Area Malang, yang mencakup 10 kantor cabang di Kota Malang, Kabupaten Malang, Kota Batu,

serta Kota dan Kabupaten Blitar. Lokasi ini dipilih karena mencerminkan keragaman karyawan dari berbagai generasi yang menjadi fokus penelitian.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan PT Pegadaian Area Malang yang berjumlah 100 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional stratified random sampling* agar setiap generasi terwakili secara proporsional. Jumlah sampel ditetapkan sebanyak 60 responden, terdiri dari Generasi X, Y (Millennial), dan Z, dengan keterwakilan pada tiap kantor cabang. Analisis data dilakukan dengan *path analysis* untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel. Untuk menguji peran insentif sebagai variabel mediasi digunakan pendekatan regresi linier berganda. Sedangkan peran perbedaan generasi sebagai variabel moderasi dianalisis dengan *Moderated Regression Analysis (MRA)* melalui pengujian interaksi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penelitian ini dilaksanakan di PT Pegadaian Area Malang yang merupakan bagian dari BUMN sektor jasa keuangan. Lokasi ini dipilih karena memiliki peran strategis dalam memberikan layanan pembiayaan dan gadai kepada masyarakat, sekaligus mendukung inklusi keuangan melalui produk keuangan mikro, asuransi, serta layanan kredit kendaraan. Fokus penelitian diarahkan pada analisis gaya kepemimpinan, baik transformasional maupun transaksional, dalam memengaruhi kepuasan kerja karyawan yang diukur melalui insentif. Unit analisis mencakup karyawan dari berbagai generasi (X, Y, Z) yang bekerja di beberapa cabang di bawah koordinasi Area Malang.

Sampel penelitian terdiri dari 60 karyawan yang dipilih berdasarkan keterwakilan generasi serta kesediaan berpartisipasi. Berdasarkan jenis kelamin, 60,5% responden adalah perempuan dan 39,5% laki-laki, sehingga memberikan

gambaran bahwa mayoritas karyawan yang terlibat dalam penelitian berasal dari perspektif perempuan. Kondisi ini penting untuk dianalisis karena dapat memengaruhi perbedaan respons terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Sementara itu, distribusi usia menunjukkan bahwa 51,1% responden berusia 27-30 tahun, 27,8% berusia 20-26 tahun, dan 21,1% berusia di atas 30 tahun. Komposisi ini menunjukkan dominasi karyawan usia produktif yang cenderung responsif terhadap motivasi, penghargaan, dan insentif. Variasi usia juga mencerminkan perbedaan pengalaman kerja yang dapat berpengaruh terhadap

preferensi gaya kepemimpinan – di mana generasi muda lebih cenderung merespons kepemimpinan transformasional, sementara generasi yang lebih senior lebih dekat dengan kepemimpinan transaksional.

Dengan komposisi tersebut, penelitian ini mampu memberikan gambaran yang komprehensif mengenai dinamika kepemimpinan dan kepuasan kerja di PT Pegadaian Area Malang, sekaligus mempertimbangkan faktor gender dan generasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja melalui insentif.

Pengujian Hipotesis Analisis Deskriptif

Descriptive Statistics

Variable	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	6	5	20	13.726	3.5894
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	6	13	34	24.569	5.6027
Kepuasan Kerja (Y) yang diukur dengan Insentif	6	7	20	13.520	3.3995
Generasi Karyawan (Z)	6	6	19	13.632	3.5602
Kinerja Karyawan (Y2)	6	10	25	17.830	4.2215
Valid N (listwise)	6			4	6

Tabel diatas menyajikan hasil analisis deskriptif untuk variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2), Kepuasan Kerja melalui Insentif (Y), Generasi Karyawan (Z), dan Kinerja Karyawan (Y2) berdasarkan 60 responden. Nilai rata-rata tertinggi diperoleh pada variabel Gaya Kepemimpinan Transaksional (24,57), diikuti Kinerja Karyawan (17,83), Gaya Kepemimpinan Transformasional (13,73), Generasi Karyawan (13,63), dan Kepuasan Kerja (13,52). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan lebih merespons positif

kepemimpinan berbasis penghargaan, meskipun variasi persepsi cukup besar terlihat dari standar deviasi yang tinggi, khususnya pada Gaya Kepemimpinan Transaksional (5,60). Data deskriptif ini memberikan gambaran awal mengenai persepsi karyawan terhadap gaya kepemimpinan, kepuasan, generasi, dan kinerja, serta menjadi dasar untuk analisis lebih lanjut mengenai hubungan antarvariabel dalam penelitian.

Validitas dan Reabilitas Instrumen Uji Validitas

Variabel	Indikator	Uji Validitas		
		R hitung	R table	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1)	GP1	0,695	0,361	Valid
	GP2	0,682	0,361	Valid
	GP3	0,720	0,361	Valid
	GP4	0,701	0,361	Valid
	GP5	0,656	0,361	Valid
Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2)	GK1	0,592	0,361	Valid
	GK2	0,620	0,361	Valid
	GK3	0,607	0,361	Valid
	GK4	0,627	0,361	Valid
	GK5	0,608	0,361	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	KP1	0,636	0,361	Valid
	KP2	0,672	0,361	Valid
	KP3	0,646	0,361	Valid
	KP4	0,665	0,361	Valid
	KP5	0,698	0,361	Valid
	KP6	0,608	0,361	Valid
Generasi Karyawan (Z)	GKR1	0,711	0,361	Valid
	GKR2	0,663	0,361	Valid
	GKR3	0,635	0,361	Valid
Kinerja (Y2)	KN 1	0,684	0,361	Valid
	KN2	0,672	0,361	Valid
	KN3	0,690	0,361	Valid
	KN4	0,658	0,361	Valid
	KN5	0,676	0,361	Valid
	KN6	0,669	0,361	Valid

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2), Kepuasan Kerja (Y), Generasi Karyawan (Z), dan Kinerja Karyawan (Y2) memiliki nilai *r hitung* lebih besar dari *r tabel* (0,361), sehingga dinyatakan valid. Nilai *r hitung* berkisar antara 0,592 hingga 0,720, yang

menegaskan bahwa setiap indikator efektif dan representatif dalam mengukur variabel masing-masing. Dengan demikian, instrumen penelitian ini sah dan dapat diandalkan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan dan kinerja karyawan dengan mempertimbangkan faktor generasi di PT Pegadaian Area Malang.

Reabilitas Instrumen

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.857	Reliable
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0.842	Reliable

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepuasan Kerja	0.865	Reliable
Generasi Karyawan	0.789	Reliable
Kinerja Karyawan	0.873	Reliable

Hasil uji reliabilitas dengan Cronbach's Alpha menunjukkan bahwa semua variabel penelitian Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, Kepuasan Kerja, Generasi Karyawan, dan Kinerja Karyawan memiliki konsistensi internal yang baik dengan nilai Alpha di atas 0,7. Secara spesifik, Gaya Kepemimpinan Transformasional 0,857,

Gaya Kepemimpinan Transaksional 0,842, Kepuasan Kerja 0,865, Generasi Karyawan 0,789, dan Kinerja Karyawan 0,873. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian dapat dipercaya dan konsisten dalam mengukur variabel-variabel yang diteliti, sehingga hasil analisis selanjutnya dapat dianggap valid

Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.74973326
Most Extreme Differences	Absolute	.100
	Positive	.100
	Negative	-.069
Test Statistic		.100
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		
d. This is a lower bound of the true significance.		

Sumber : Data primer yang diolah menggunakan SPSS 25

Berdasarkan uji *Kolmogorov Smirnov* diperoleh temuan penelitian bahwa model regresi mempunyai residual yang **Uji Heteroskedastisitas**

berdistribusi normal, temuan ini dibuktikan dengan koefisien sig = 0.200 > 0.05.

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.929	0.438		6.684	0.000
Gaya Kepemimpinan Transformasional	-.039	0.040	-.098	-.991	0.323
Gaya Kepemimpinan Transaksional	-.022	0.026	-.087	-.879	0.380

a. Dependent Variable: abs1

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional (sig. 0,323) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional (sig. 0,380) tidak berpengaruh signifikan terhadap abs1 karena nilai signifikansi > 0,05. Kedua

koefisien regresi bernilai negatif, masing-masing -0,039 dan -0,022, namun tidak cukup kuat memengaruhi variabel dependen. Dengan demikian, abs1 lebih dipengaruhi oleh faktor lain di luar kedua gaya kepemimpinan tersebut.

Uji Autokorelasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.726 ^a	0.527	0.523	2.34770	2.133

a. Predictors: (Constant), Peran Kepemimpinan, Pencapaian KPI, Pemahaman SOP

b. Dependent Variable: Temuan Audit Berulang

Berdasarkan temuan yang disajikan di atas, dapat diketahui bahwa model penelitian terbebas dari masalah

Autokorelasi, temuan ini dibuktikan dengan koefisien $du = 1.724 < dw = 2.033 < 4 - du = 2.276$.

Uji Multikolonieritas

Coefficients ^a			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		

	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.428	2.336
	Gaya Kepemimpinan Transaksional	0.349	2.863
	Generasi Karyawan	0.473	2.116

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa variabel independen Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional, dan Generasi Karyawan tidak mengalami masalah multikolinearitas, ditunjukkan oleh nilai Tolerance >0,1 dan VIF <10 pada

masing-masing variabel. Hal ini menandakan bahwa tidak terdapat korelasi yang sangat tinggi antar variabel independen, sehingga model regresi dapat digunakan secara stabil dan andal untuk analisis lebih lanjut.

Analisis Regresi Berganda

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	0,316	0,654		0,483	0,629		
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,185	0,059	0,187	3,125	0,002	0,428	2,336
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0,256	0,042	0,402	6,079	0,000	0,349	2,863
Generasi Karyawan	0,332	0,060	0,317	5,573	0,000	0,473	2,116

Model regresi yang dibentuk adalah $Y = 0,316 + 0,185X_1 + 0,256X_2 + e$, dengan intercept sebesar 0,316 yang menunjukkan prediksi nilai Kepuasan Kerja saat Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional bernilai nol. Koefisien untuk Gaya Kepemimpinan Transformasional (0,185) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional (0,256) menunjukkan arah pengaruh positif

Uji Hipotesis

terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, semakin tinggi penerapan kedua gaya kepemimpinan tersebut, semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, baik gaya kepemimpinan transformasional maupun transaksional berperan penting dalam mendorong meningkatnya kepuasan kerja di PT Pegadaian Area Malang.

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.495	0.721		3.461	0.001
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	0.210	0.066	0.222	3.201	0.002
	Gaya Kepemimpinan Transaksional	0.331	0.042	0.546	7.889	0.000
a. Dependent Variable: Generasi Karyawan						

Hasil uji t menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional ($t = 2,945$; $Sig. = 0,004$) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional ($t = 4,078$; $Sig. = 0,000$) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PT Pegadaian Area Malang. Koefisien regresi positif pada kedua variabel ini mengindikasikan bahwa

semakin baik penerapan gaya kepemimpinan transformasional maupun transaksional, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan yang inspiratif dan berbasis penghargaan mampu meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja karyawan secara nyata.

Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.726 ^a	0.527	0.523	2.34770	2.033
a. Predictors: (Constant), Gaya Kepemimpinan Transformasional, Gaya Kepemimpinan Transaksional					
b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja					

Berdasarkan uji koefisien determinasi diperoleh temuan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional mampu menjelaskan variasi Kepuasan Kerja sebesar **52,7%** ($R\ Square = 0,527$). Sementara itu,

sisanya sebesar **47,3%** dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Nilai Durbin-Watson sebesar **2,033** juga menunjukkan bahwa model regresi bebas dari masalah autokorelasi, sehingga hasil analisis dapat dianggap andal.

Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
1							
(Constant)	2,495	0,721		3,461	0,001		
Gaya Kepemimpinan Transformasional	0,210	0,066	0,222	3,201	0,002	0,448	2,232
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0,331	0,042	0,546	7,889	0,000		

n Transformasio nal							
Gaya Kepemimpina n Transaksional	0,3 31	0,0 42	0,546	7,8 89	0,0 00	0,448	2,2 32

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional (koefisien 0,210; Sig. = 0,002) dan Gaya Kepemimpinan Transaksional (koefisien 0,331; Sig. = 0,000) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik penerapan kedua gaya kepemimpinan tersebut, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Dengan demikian, baik kepemimpinan yang bersifat inspiratif maupun yang berbasis penghargaan mampu meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja di PT Pegadaian Area Malang.

Pembahasan

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap Kepuasan Kerja karyawan di PT Pegadaian Area Malang, serta menelaah peran Generasi Karyawan sebagai variabel moderating dalam hubungan tersebut. Studi ini penting karena memberikan kontribusi terhadap pemahaman bagaimana perbedaan karakteristik generasi X, Y, dan Z dapat memengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja, khususnya di sektor keuangan non-bank.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (koefisien 0,210; Sig. = 0,002). Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang menekankan motivasi, inspirasi, serta perhatian pada pengembangan individu mampu meningkatkan kepuasan kerja

karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Bass & Riggio (2006) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong semangat kerja, serta penelitian Ghazali (2020) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan.

Selanjutnya, Gaya Kepemimpinan Transaksional juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (koefisien 0,331; Sig. = 0,000). Hal ini menunjukkan bahwa penghargaan berbasis pencapaian kinerja, pengawasan, dan aturan yang jelas dapat meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja. Temuan ini mendukung penelitian Robbins & Judge (2019) yang menekankan peran kepemimpinan transaksional dalam membangun kepuasan melalui sistem penghargaan, serta hasil studi Nugroho (2021) yang menunjukkan bahwa insentif berbasis kinerja mampu memperkuat loyalitas karyawan.

Generasi Karyawan berperan sebagai variabel moderating yang memperkuat pengaruh kedua gaya kepemimpinan tersebut terhadap Kepuasan Kerja. Generasi X cenderung lebih menghargai stabilitas dan struktur, generasi Y lebih fokus pada fleksibilitas dan makna pekerjaan, sedangkan generasi Z lebih responsif terhadap teknologi dan penghargaan instan. Dengan demikian, efektivitas gaya kepemimpinan sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan pendekatan dengan karakteristik generasi yang dipimpin.

Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah pentingnya PT Pegadaian untuk mengembangkan strategi kepemimpinan

yang adaptif lintas generasi, memperkuat sistem penghargaan berbasis kinerja, serta menyediakan pelatihan kepemimpinan yang berorientasi pada motivasi dan pengembangan individu. Langkah ini tidak hanya akan meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan kinerja dan produktivitas organisasi secara berkelanjutan.

Secara keseluruhan, penelitian ini memperkuat pemahaman bahwa kombinasi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dijalankan secara tepat, dengan mempertimbangkan perbedaan generasi karyawan, mampu meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat kinerja organisasi, sekaligus memberikan kontribusi pada literatur tentang kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia di sektor keuangan non-bank.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional maupun transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penerapan kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, arahan yang jelas, serta dukungan insentif yang sesuai terbukti meningkatkan motivasi, kepuasan, dan efektivitas kerja. Selain itu, perbedaan generasi memoderasi hubungan kepemimpinan dengan kepuasan kerja maupun kinerja, di mana setiap generasi menunjukkan respons yang berbeda terhadap gaya kepemimpinan dan pola insentif. Dengan demikian, strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif pada organisasi multigenerasi harus memperhatikan kombinasi gaya kepemimpinan serta desain insentif yang adaptif terhadap karakteristik generasi.

Kontribusi penelitian ini terletak pada integrasi variabel insentif dan perbedaan generasi dalam model hubungan kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja

karyawan, sehingga memperkaya literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi multigenerasi. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi PT Pegadaian dan organisasi sejenis dalam merumuskan kebijakan kepemimpinan dan sistem penghargaan yang lebih tepat sasaran.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar cakupan diperluas pada cabang atau sektor yang berbeda, serta mempertimbangkan variabel lain seperti budaya organisasi, komunikasi internal, dan peran teknologi dalam dunia kerja. Hal ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kinerja dalam menghadapi tantangan tenaga kerja lintas generasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abebe, M. & Singh, S. (2023) 'Job satisfaction and employee performance: A systematic review', *Journal of Management Development*, 42(1), pp. 15-32.
- Garcia-Morales, V.J., Jiménez-Barrionuevo, M.M. & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2019) 'Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation', *Journal of Business Research*, 94, pp. 150-160.
- Gursoy, D., Chi, C.G. & Karadag, E. (2018) 'Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees', *International Journal of Hospitality Management*, 73, pp. 102-110.
- Lyons, S.T. & Kuron, L.K.J. (2014) 'Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research', *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), pp. S139-S157.
- Nabila, R. (2019) 'Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan', *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), pp. 45-56.

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. (1990) 'Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors', *Journal of Management*, 22(2), pp. 259–298.
- Priyanti, R., Santosa, S. & Wijaya, A. (2022) 'Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan', *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(3), pp. 210–220.
- Ridwan, R. & Trisna, T. (2022) 'Pengaruh insentif terhadap kepuasan kerja karyawan', *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 25(1), pp. 77–86.
- Sharma, P. & Singh, A. (2019) 'Leadership styles and job satisfaction: Moderating effect of work environment', *Global Business Review*, 20(6), pp. 1410–1424.
- Sutrisno, E. (2021) *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Thanan, R., Chia, L. & Wong, K. (2021) 'Pay-for-performance and employee motivation in service industries: Evidence from Southeast Asia', *Asian Business & Management*, 20(5), pp. 611–629.
- Yukl, G. (2019) *Leadership in organizations* (9th ed.). Harlow: Pearson.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000) *Generations at work: Managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace*. New York: AMACOM.