

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KECERDASAN EMOSIONAL, DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU PROVINSI SULAWESI UTARA

Velania Panungkelan¹, Olivia S. Nelwan², Relinton Jeremia Kolibu³

JURUSAN MANAJEMEN, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi

vellaniapanungkelan@gmail.com olivnelwan@gmail.com relintknkolibu@unsrat.ac.id

Abstract

*This study examines the effect of transformational leadership, emotional intelligence, and work engagement on employee performance at the Investment and One-Stop Integrated Service Office (DPMPTSP) of North Sulawesi Province. The study is motivated by the stagnant national Public Satisfaction Index during 2019-2023, the below-average ranking of North Sulawesi Province among Sulawesi-region provinces, and initial indications of uneven workload distribution, underdeveloped intellectual stimulation from leaders, limited empathy, and formal-compliance-based engagement among DPMPTSP personnel. A quantitative associative design was employed, involving all 83 civil servants (PNS) and government employees with work agreements (PPPK) directly engaged in licensing services through a saturated sampling (census) technique. Primary data were collected through a five-point Likert questionnaire and processed with multiple linear regression in SPSS 25, preceded by validity (Pearson correlation), reliability (Cronbach's Alpha), and classical assumption tests. The results show that transformational leadership has a positive and significant partial effect on employee performance ($B = 0.312$; $Sig. = 0.003$). Emotional intelligence exerts the strongest and most consistent partial effect ($B = 0.486$; $Sig. = 0.000$). Work engagement is also significant but contributes the smallest partial effect ($B = 0.248$; $Sig. = 0.047$). Simultaneously, the three variables significantly affect employee performance ($F = 47.610$; $Sig. = 0.000$), accounting for 64.4% of its variance. The study concludes that the emotional maturity of frontline personnel, rather than leadership behavior or task engagement alone, is the most decisive lever for improving employee performance in a one-stop licensing institution, and recommends integrated interventions targeting empathy-based emotional-competence development, intellectually stimulating leadership practice, and identity-based work engagement. **Keywords:** Transformational Leadership, Emotional Intelligence, Work Engagement, Employee Performance*

Article history

Received: September 2026

Reviewed: September 2026

Published: September 2026

Plagiarism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



Abstrak

Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian didorong oleh stagnasi Indeks Kepuasan Masyarakat nasional pada periode 2019-2023, posisi Provinsi Sulawesi Utara yang berada di bawah rata-rata regional Sulawesi, serta indikasi awal berupa beban kerja yang tidak merata, dorongan berpikir kreatif dari pimpinan yang belum optimal, tingkat empati yang masih terbatas, dan keterlibatan kerja pegawai yang cenderung bersifat kepatuhan formal. Penelitian menggunakan desain kuantitatif asosiatif dengan melibatkan seluruh 83 pegawai berstatus PNS dan PPPK yang terlibat langsung dalam pelayanan perizinan melalui teknik sampling jenuh (sensus). Data primer dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert 5 poin dan diolah dengan regresi linier berganda berbantuan SPSS 25, didahului uji validitas (korelasi Pearson), uji reliabilitas (Cronbach's Alpha), dan uji asumsi klasik. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai ($B = 0,312$; $\text{Sig.} = 0,003$). Kecerdasan emosional memberikan pengaruh parsial paling besar dan paling konsisten ($B = 0,486$; $\text{Sig.} = 0,000$). Keterlibatan kerja juga signifikan namun memberikan kontribusi parsial paling kecil ($B = 0,248$; $\text{Sig.} = 0,047$). Secara simultan, ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($F = 47,610$; $\text{Sig.} = 0,000$) dengan kontribusi sebesar 64,4%. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kematangan emosional pegawai garda depan, bukan semata perilaku kepemimpinan atau keterlibatan pada tugas, menjadi pengungkit paling menentukan bagi peningkatan kinerja pegawai pada institusi pelayanan perizinan terpadu, sehingga disarankan intervensi terintegrasi berupa penguatan empati melalui pelatihan kompetensi emosional, praktik kepemimpinan yang lebih merangsang daya pikir kreatif, serta penguatan keterlibatan kerja berbasis penghayatan personal.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional, Keterlibatan Kerja, Kinerja Pegawai

1. Pendahuluan

Tuntutan masyarakat terhadap layanan pemerintahan telah bergeser dari sekadar tersedianya layanan menuju layanan yang cepat, akurat, dan berorientasi pada kepuasan pengguna. Pergeseran ini memaksa setiap instansi publik untuk terus menelusuri faktor-faktor internal apa yang sesungguhnya menopang atau justru menghambat mutu layanan yang mereka hasilkan, sebuah pertanyaan yang menjadi titik tolak penelitian ini. Secara global, wacana administrasi publik telah bergerak melalui beberapa fase pemikiran, dari model birokrasi klasik yang berorientasi prosedur (Traditional Public Administration), menuju penerapan prinsip efisiensi ala sektor bisnis (New Public Management), hingga model mutakhir yang menempatkan partisipasi warga, kolaborasi lintas pihak, dan pemanfaatan teknologi digital sebagai inti tata kelola (New Public Service dan New Public Governance). Pergeseran cara pandang ini menuntut aparatur negara memiliki kapasitas teknis sekaligus orientasi nilai yang memadai dalam melayani publik.

Pemerintah Indonesia meresponsnya melalui Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PermenPAN-RB) Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024, yang salah satu sasarnya adalah penguatan kinerja aparatur. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik turut mewajibkan setiap penyelenggara layanan memenuhi standar kompetensi, sarana, dan pengawasan tertentu. Meski reformasi telah berjalan cukup lama, capaian di lapangan belum sepenuhnya menggembirakan. Data Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) dari

KemenPAN-RB memperlihatkan bahwa Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) nasional berada pada kategori Baik sepanjang 2019-2023 dengan kenaikan yang sangat lambat (dari 3,05 menjadi 3,12 pada skala 4,00, atau hanya bertambah 0,07 poin dalam lima tahun), sebelum akhirnya melonjak ke kategori Sangat Baik (3,56) pada 2024. Data IKM nasional untuk tahun 2025 belum dipublikasikan resmi oleh KemenPAN-RB pada saat penelitian ini disusun, sehingga capaian 2024 menjadi rujukan mutakhir yang tersedia. Laju yang sangat lambat pada rentang 2019-2023 mengindikasikan adanya persoalan struktural yang belum terpecahkan pada periode tersebut dan layak ditelusuri lebih jauh melalui kajian empiris, sementara capaian rata-rata nasional itu sendiri tidak serta-merta mencerminkan kondisi tiap daerah.

Dibandingkan provinsi-provinsi lain di kawasan Sulawesi, posisi Sulawesi Utara pada tahun 2023 justru berada di papan bawah, yaitu peringkat kelima dari enam provinsi dengan skor 3,09 (77,25%), di bawah rata-rata regional 3,14 (78,50%) dan tertinggal dari Sulawesi Selatan yang memuncaki peringkat regional dengan skor 3,21 (80,25%). Kondisi ini patut mendapat perhatian khusus, terutama pada instansi pelayanan yang memiliki volume transaksi tinggi seperti Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Provinsi Sulawesi Utara.

DPMPTSP Provinsi Sulawesi Utara dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Utara Nomor 4 Tahun 2016 dan mengemban mandat ganda, yaitu mendorong investasi sekaligus menyelenggarakan pelayanan perizinan terpadu yang mencakup ratusan jenis izin dan non-izin, dengan volume permohonan mencapai ratusan per bulan. Berdasarkan hasil Analisis Beban Kerja (ABK) untuk kebutuhan e-formasi per September 2025, instansi ini memiliki 49 pemangku jabatan struktural dan fungsional tertentu di samping pelaksana umum, sebuah komposisi yang berpotensi menimbulkan ketimpangan beban kerja antarbagian bila tidak dikelola dengan kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat.

Tiga fenomena awal ditemukan peneliti pada instansi ini. Pertama, dari sisi kepemimpinan, gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan turut menentukan arah dan semangat kerja pegawai, namun praktik pengembangan pemikiran kritis dan inovasi pegawai belum sepenuhnya berjalan optimal. Kedua, dari sisi kecerdasan emosional, pegawai yang bersentuhan langsung dengan masyarakat dituntut mampu mengendalikan tekanan kerja dan membangun komunikasi yang empatik, sementara pengamatan awal mengindikasikan sisi empati pegawai masih perlu penguatan. Ketiga, dari sisi keterlibatan kerja, sebagian pegawai tampak menjalankan tugas secara mekanis pada jam-jam pelayanan yang padat, tanpa inisiatif tambahan untuk memastikan kepuasan masyarakat pengguna layanan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah menyentuh tema serupa. Septiana dkk. (2024) menemukan kepemimpinan, dukungan organisasi, dan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Tenggara ($R^2 = 0,686$). Alexander dkk. (2023) menguji kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif dan kinerja organisasi pada KPP Pratama Bengkulu Satu melalui pendekatan SEM. Pebriyanti dan Suhardi (2025) memosisikan keterlibatan kerja sebagai mediator pada konteks badan adhoc Bawaslu Bangka Belitung, sementara Syukri dkk. (2025) mengaitkan kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja dengan tambahan variabel budaya organisasi di Kabupaten Majene. Munaiseche dkk. (2023) mengkaji kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja di Kota Manado, tetapi dengan turnover intention pada sektor swasta sebagai variabel terikat, sedangkan Kajuwatu dkk. (2022) menelaah keterlibatan kerja pegawai negeri sipil di Sulawesi Utara tanpa menyertakan kepemimpinan transformasional maupun kecerdasan emosional.

Dari penelusuran tersebut tampak tiga celah yang belum terisi. Pertama, belum ditemukan penelitian yang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, dan keterlibatan kerja sekaligus dalam satu model komprehensif pada instansi pemerintahan di Sulawesi Utara; kajian-kajian terdahulu umumnya hanya menguji satu atau dua variabel secara parsial. Kedua, dari sisi ukuran hasil, sebagian

besar kajian pada instansi sejenis lebih banyak mengukur persepsi eksternal masyarakat, sementara kinerja pegawai sebagai penggerak internal justru kurang mendapat perhatian, padahal DPMPSTSP memiliki data kinerja pegawai yang terdokumentasi secara formal. Ketiga, dari sisi konteks, DPMPSTSP Provinsi Sulawesi Utara memiliki karakteristik khas sebagai peraih peringkat pertama nasional kepatuhan administratif oleh Ombudsman RI (2023, 2024), namun tetap mencatat nilai kompetensi dan perilaku petugas yang di bawah standar nasional, sebuah kombinasi yang membuat temuan pada instansi lain tidak serta-merta dapat digeneralisasi ke instansi ini.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini diberi judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kecerdasan Emosional, dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Sulawesi Utara”, dengan tujuan menganalisis pengaruh ketiga variabel tersebut baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai pada instansi tersebut.

2. Tinjauan Pustaka

Manajemen Sumber Daya Manusia

Kajian ini bertumpu pada perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang menempatkan manusia sebagai aset penggerak utama pencapaian tujuan organisasi (Hasibuan, 2022; Sedarmayanti, 2022; Mangkunegara, 2022). Dalam konteks pemerintahan, MSDM diwujudkan melalui pengelolaan Aparatur Sipil Negara sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014, yang menekankan pengembangan kompetensi, penilaian kinerja berbasis merit, dan penghargaan yang berkeadilan. Dari sudut pandang ini, kinerja pegawai dipahami sebagai hasil interaksi antara gaya kepemimpinan yang diterima pegawai, kapasitas psikologis personal berupa kecerdasan emosional, dan derajat keterikatan psikologis pegawai pada pekerjaannya, sehingga ketiga faktor tersebut relevan dikaji secara terpadu.

Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai

Kepemimpinan transformasional dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang mengajak pengikut melampaui kepentingan pribadi mereka melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual, sebagaimana dirumuskan Bass dan Avolio dalam Northouse (2022). Robbins dan Judge (2022) menegaskan bahwa gaya ini secara konsisten menghasilkan upaya ekstra dari bawahan dan kinerja organisasi yang lebih baik dibandingkan kepemimpinan transaksional, sementara Yukl (2022) menyoroti perannya dalam membangun komitmen bawahan pada misi organisasi. Bukti empirisnya cukup luas: Kasmirandi dkk. (2024) di Kabupaten Enrekang dan Waromi dkk. (2023) di Kantor Distrik Sorong Kota membuktikan pengaruh positifnya pada instansi pemerintahan skala kecil-menengah, Mimasri dan Nurfarisha (2024) menunjukkan dominasinya dibanding kepemimpinan transaksional pada sektor swasta, sedangkan Gedifew dan Taye (2025) pada perguruan tinggi di Ethiopia menemukan bahwa di antara empat dimensinya, pengaruh ideal dan motivasi inspirasional paling kuat memprediksi kinerja, sementara stimulasi intelektual dan perhatian individual relatif lemah pada institusi yang bersifat hierarkis, pola yang menjadi salah satu perhatian dalam penelitian ini.

Kecerdasan Emosional dan Kinerja Pegawai

Kecerdasan emosional merujuk pada kapasitas seseorang mengenali, mengelola, dan memanfaatkan emosi diri sendiri maupun emosi orang lain secara konstruktif (Goleman, 2022). Goleman bahkan berargumen bahwa kontribusinya terhadap keberhasilan kerja dapat melampaui kecerdasan intelektual, sedangkan Robbins dan Judge (2022) serta Mangkunegara (2022) menegaskan perannya dalam membangun hubungan interpersonal yang harmonis dan penyelesaian konflik yang konstruktif. Dalam konteks pelayanan langsung kepada masyarakat, kapasitas ini menjadi krusial karena pegawai dituntut mengendalikan tekanan kerja sekaligus memberi respons yang empatik. Saputra dan Pramesti (2024) pada pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai menemukan kecerdasan emosional memberi pengaruh lebih besar dibandingkan kepemimpinan transformasional

maupun kepuasan kerja, Panasa (2025) mengonfirmasi pengaruh positifnya di lingkungan Kesdam XVI Pattimura Ambon, sementara kajian sistematis Mugabekazi dkk. (2026) menyimpulkan kecerdasan emosional sebagai kompetensi kepemimpinan yang bersifat universal lintas gaya kepemimpinan, termasuk kepemimpinan transformasional.

Keterlibatan Kerja dan Kinerja Pegawai

Keterlibatan kerja (work engagement) menggambarkan kondisi psikologis positif yang ditandai semangat (vigor), dedikasi (dedication), dan penyerapan penuh (absorption) pada pekerjaan (Schaufeli, dikutip dalam Leiter & Bakker, 2022). Leiter dan Bakker (2022) serta Bakker dan Leiter (2021) menegaskan bahwa pegawai yang terlibat penuh cenderung berinisiatif melampaui standar minimal tugasnya. Namun demikian, bukti empiris cenderung beragam: Kajuwatu dkk. (2022) pada Kantor Camat Langowan Raya menemukan pengaruh positif namun tidak signifikan secara parsial, Ghozali dkk. (2025) berargumen keterlibatan kerja lebih banyak dibentuk oleh budaya kerja dan dukungan organisasi ketimbang menjadi penggerak utama hasil kerja, sedangkan Syukri dkk. (2025) di Kabupaten Majene dan Layek serta Koodamara (2025) pada sektor kesehatan publik India membuktikan pengaruh yang signifikan. Munaiseche dkk. (2023) di Kota Manado menambahkan bahwa keterlibatan kerja lebih kuat membentuk sikap bertahan dalam organisasi dibandingkan langsung menentukan hasil kerja.

Pengaruh Simultan Ketiga Variabel

Ketiga variabel diduga saling melengkapi dalam membentuk kinerja: kepemimpinan transformasional menciptakan iklim yang mendukung tumbuhnya kecerdasan emosional dan keterlibatan kerja, kecerdasan emosional membantu pegawai mempertahankan keterlibatan kerja bahkan dalam tekanan, dan keterlibatan kerja pada akhirnya bermuara pada kinerja yang lebih baik (Northouse, 2022; Robbins & Judge, 2022). Nkan dkk. (2025), melalui tinjauan sistematis atas 85 studi internasional, menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional secara konsisten menjadi anteseden keterlibatan kerja. Setiadi dkk. (2024) membuktikan kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional, bersama keseimbangan kehidupan kerja, membentuk keterlibatan kerja karyawan milenial, sementara Bahagia dkk. (2024) pada karyawan administratif rumah sakit di Medan menunjukkan perpaduan kepemimpinan transformasional dan kecerdasan emosional mendorong perilaku kerja produktif melalui berbagi pengetahuan. Sebagai catatan pembandingan, Ramadhan dkk. (2025) di TVRI Sulawesi Tenggara menemukan gaya kepemimpinan yang kurang tepat justru dapat menurunkan keterlibatan kerja, menegaskan bahwa efektivitas kombinasi ketiga variabel tetap bergantung pada ketepatan penerapan kepemimpinan transformasional itu sendiri.

Research Gap dan Posisi Penelitian

Penelusuran literatur memperlihatkan bahwa penelitian yang secara simultan menempatkan kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, dan keterlibatan kerja sebagai prediktor kinerja pegawai dalam satu model utuh pada instansi pemerintahan di Sulawesi Utara belum ditemukan.

Penelitian terdahulu, seperti Kajuwatu dkk. (2022) dan Syukri dkk. (2025), umumnya hanya menguji sebagian variabel atau menempatkannya pada konteks daerah dan variabel terikat yang berbeda.

Kekhasan DPMPTSP Provinsi Sulawesi Utara sebagai instansi peraih peringkat kepatuhan administratif nasional namun dengan nilai kompetensi dan perilaku petugas di bawah standar menjadikan konteks penelitian ini unik dan menjadi dasar kebaruan (novelty) kajian ini.

Kerangka Pikir dan Hipotesis

Kerangka pikir penelitian ini menempatkan Kepemimpinan Transformasional (X1), Kecerdasan Emosional (X2), dan Keterlibatan Kerja (X3) sebagai variabel bebas yang diduga memengaruhi Kinerja Pegawai (Y) DPMPTSP Provinsi Sulawesi Utara, baik secara parsial maupun bersama-sama. Berdasarkan kerangka pikir tersebut, hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada DPMPTSP Provinsi Sulawesi Utara.

H2: Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada DPMPTSP Provinsi Sulawesi Utara.

H3: Keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada DPMPTSP Provinsi Sulawesi Utara.

H4: Kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, dan keterlibatan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada DPMPTSP Provinsi Sulawesi Utara.

3. Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif untuk menguji hubungan sebab-akibat antara kepemimpinan transformasional (X1), kecerdasan emosional (X2), dan keterlibatan kerja (X3) sebagai variabel bebas, dengan kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat (Sugiyono, 2023). Populasi penelitian adalah seluruh 83 pegawai DPMPTSP Provinsi Sulawesi Utara berstatus PNS dan PPPK yang aktif dan terlibat langsung dalam pelayanan perizinan; pegawai honorer dikeluarkan dari populasi karena tidak terdaftar dalam sistem penilaian kinerja formal berbasis Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019. Seluruh populasi dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh atau sensus (Sugiyono, 2023), dengan kriteria inklusi berstatus PNS/PPPK aktif, terlibat langsung dalam layanan perizinan dan/atau penanaman modal, serta telah bekerja minimal tiga bulan.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju) yang mengukur persepsi pegawai atas keempat variabel, dilengkapi observasi lapangan dan dokumentasi berupa laporan kinerja dan data kepegawaian sebagai data sekunder. Kepemimpinan transformasional diukur dengan lima indikator merujuk Robbins dan Judge (2022) serta Yukl (2022): kemampuan pengambilan keputusan, karisma/pengaruh idealisasi, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Kecerdasan emosional diukur dengan lima indikator merujuk Goleman (2022): kesadaran diri, pengelolaan emosi, motivasi intrinsik, empati, dan keterampilan sosial.

Keterlibatan kerja diukur dengan enam indikator merujuk Istijanto dalam Korengkeng dkk. (2025): partisipasi aktif, pekerjaan sebagai prioritas, pekerjaan sebagai bagian harga diri, keterlibatan mental-emosional, motivasi kontribusi, dan tanggung jawab. Kinerja pegawai diukur dengan lima indikator merujuk Mangkunegara (2022) dan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019: kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas penggunaan sumber daya, serta kemandirian dan inisiatif. Instrumen diuji validitasnya menggunakan korelasi Pearson Product Moment pada 20 responden uji coba ($r\text{-tabel} = 0,444$ pada taraf signifikansi 5%) dan reliabilitasnya menggunakan Cronbach's Alpha dengan ambang batas 0,60 (Sugiyono, 2023).

Analisis data dilakukan dengan bantuan SPSS versi 25 melalui tahapan uji asumsi klasik (normalitas Kolmogorov-Smirnov, multikolinearitas berbasis Tolerance dan VIF, heteroskedastisitas metode Glejser, autokorelasi, dan linearitas), dilanjutkan analisis regresi linier berganda, uji t untuk menguji pengaruh parsial, uji F untuk menguji pengaruh simultan, serta koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur besaran kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat.

4. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik Responden. Penelitian melibatkan 83 pegawai DPMPTSP Provinsi Sulawesi Utara, dengan komposisi 46 orang (55,4%) laki-laki dan 37 orang (44,6%) perempuan, relatif berimbang antargender. Berdasarkan jabatan, mayoritas responden adalah Staf Pelaksana (25 orang; 30,1%), diikuti Analis Kebijakan (13 orang; 15,7%) dan

Pengadministrasi Umum (12 orang; 14,5%), sedangkan jabatan struktural seperti Kepala Seksi dan Kepala Bidang masing-masing hanya 4 orang (4,8%) dan 3 orang (3,6%). Dari sisi masa kerja, mayoritas responden (31 orang; 37,3%) telah bekerja 6-10 tahun, menunjukkan pengalaman kerja yang memadai untuk menilai kondisi kepemimpinan, kematangan emosional, dan keterlibatan kerja di lingkungan kerjanya secara representatif.

Uji Validitas dan Reliabilitas. Seluruh item pada keempat variabel dinyatakan valid, dengan nilai r -hitung berkisar antara 0,592 hingga 0,887, seluruhnya melampaui r -tabel sebesar 0,444 pada taraf signifikansi 5%. Uji reliabilitas menunjukkan seluruh variabel reliabel dengan Cronbach's Alpha di atas 0,70: Kepemimpinan Transformasional 0,766; Kecerdasan Emosional 0,737; Keterlibatan Kerja 0,791; dan Kinerja Pegawai 0,827.

Statistik Deskriptif dan Uji Asumsi Klasik. Rata-rata skor keempat variabel berada pada kategori tinggi, berkisar dari 3,68 (Keterlibatan Kerja) hingga 3,85 (Kecerdasan Emosional), mengindikasikan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan atasan, kematangan emosionalnya sendiri, keterikatannya pada pekerjaan, maupun kinerja yang dihasilkan secara umum sudah berada pada level baik. Pengujian asumsi klasik menunjukkan model regresi telah memenuhi syarat: residual berdistribusi normal (Asymp. Sig. Kolmogorov-Smirnov = 0,200), bebas multikolinearitas (nilai Tolerance seluruh variabel di atas 0,10 dan VIF di bawah 10, dengan nilai tertinggi pada X1 sebesar 2,443), serta bebas heteroskedastisitas berdasarkan uji Glejser (nilai signifikansi seluruh variabel di atas 0,05).

Hasil Regresi Linier Berganda. Analisis regresi menghasilkan persamaan $Y = -0,185 + 0,312X_1 + 0,486X_2 + 0,248X_3 + e$. Kepemimpinan transformasional memiliki koefisien $B = 0,312$ ($Beta = 0,320$; $t = 3,045$; $Sig. = 0,003$); kecerdasan emosional memiliki koefisien $B = 0,486$ ($Beta = 0,443$; $t = 4,652$; $Sig. = 0,000$); dan keterlibatan kerja memiliki koefisien $B = 0,248$ ($Beta = 0,164$; $t = 2,022$; $Sig. = 0,047$). Ketiga koefisien bertanda positif dan signifikan, dengan koefisien Kecerdasan Emosional sebagai yang tertinggi, menandakan variabel ini memberi pengaruh parsial paling dominan terhadap Kinerja Pegawai, diikuti Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja sebagai kontributor terkecil.

Uji Hipotesis. Uji t membuktikan seluruh hipotesis parsial diterima: kepemimpinan transformasional ($Sig. = 0,003$), kecerdasan emosional ($Sig. = 0,000$), dan keterlibatan kerja ($Sig. = 0,047$) masing-masing berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (H_1 , H_2 , H_3 diterima). Uji F menunjukkan nilai F sebesar 47,610 dengan $Sig. = 0,000$, sehingga model regresi dengan ketiga variabel bebas dinyatakan layak (fit) memprediksi kinerja pegawai dan H_4 diterima. Koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,644 menunjukkan 64,4% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel bebas secara bersama-sama, sedangkan 35,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model, seperti kompensasi, budaya organisasi, atau lingkungan kerja.

Pembahasan Kepemimpinan Transformasional. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai terbukti nyata namun berada pada level moderat, tidak sekuat kecerdasan emosional meski lebih besar dibanding keterlibatan kerja. Pola ini tecermin dari kesenjangan antarindikator: kemampuan pimpinan mengambil keputusan yang tepat memperoleh penilaian tertinggi, sedangkan stimulasi intelektual, dorongan pimpinan agar bawahan berpikir kreatif dan berani mencoba pendekatan baru, justru dinilai paling rendah. Merujuk pada empat dimensi kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio dalam Northouse (2022), temuan ini mengindikasikan bahwa dimensi stimulasi intelektual belum diterapkan seoptimal dimensi pengaruh ideal dalam praktik kepemimpinan sehari-hari di DPMTSP. Pola serupa ditemukan Gedifew dan Taye (2025) pada institusi pendidikan tinggi di Ethiopia yang bersifat hierarkis, sementara arah pengaruh positifnya konsisten dengan Kasmirandi dkk. (2024) dan Waromi dkk. (2023) pada instansi pemerintahan skala serupa.

Pembahasan Kecerdasan Emosional. Kecerdasan emosional tampil sebagai determinan paling kuat, sejalan dengan Saputra dan Pramesti (2024) dan Panasa (2025). Di antara lima indikatornya, kesadaran diri memperoleh penilaian tertinggi, sedangkan empati terhadap kebutuhan orang lain paling rendah. Berbeda dari indikator kepemimpinan yang bergantung pada peran atasan, kesadaran diri melekat langsung pada tiap pegawai dan bekerja pada setiap situasi kerja, sehingga pengaruhnya terhadap kinerja lebih konsisten. Namun demikian, lemahnya empati berpotensi membatasi kontribusi kecerdasan emosional pada indikator efektivitas penggunaan sumber daya yang menuntut kepekaan terhadap kebutuhan rekan kerja, sebuah pola yang selaras

dengan simpulan Mugabekazi dkk. (2026) bahwa kecerdasan emosional adalah kompetensi universal namun perkembangannya tidak selalu merata pada setiap dimensinya.

Pembahasan Keterlibatan Kerja. Keterlibatan kerja tetap signifikan tetapi memberi kontribusi paling terbatas, konsisten dengan Kajuwatu dkk. (2022) yang menemukan pengaruh positif namun lemah pada konteks pemerintahan serupa. Dari enam indikatornya, tanggung jawab dinilai paling tinggi sementara penghayatan pekerjaan sebagai bagian dari harga diri paling rendah, menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai DPMPTSP lebih dekat pada kepatuhan formal terhadap tugas dibandingkan dedikasi yang lahir dari kebermaknaan personal sebagaimana konsep tiga dimensi keterlibatan kerja Schaufeli dalam Leiter dan Bakker (2022). Kondisi ini sejalan dengan temuan Ghozali dkk. (2025) bahwa keterlibatan kerja lebih banyak dibentuk oleh budaya kerja dan dukungan organisasi ketimbang menjadi penggerak utama hasil kerja secara langsung.

Pembahasan Simultan. Secara simultan, ketiga variabel saling melengkapi pada satu titik temu yang sama, yaitu kualitas hasil kerja, namun dengan kadar sumbangan yang berbeda: kecerdasan emosional paling besar dan konsisten karena bersumber dari kapasitas personal yang bekerja di setiap situasi, kepemimpinan transformasional di posisi menengah karena kuat pada pengarahan namun lemah pada pendorongan inovasi, dan keterlibatan kerja paling terbatas karena masih berhenti pada kepatuhan formal. Kelemahan pada ketiga variabel, stimulasi intelektual, empati, dan penghayatan pekerjaan sebagai bagian dari harga diri, sama-sama berkaitan dengan aspek pengembangan diri dan relasi personal yang lebih mendalam ketimbang pelaksanaan tugas secara prosedural, sejalan dengan Nkan dkk. (2025) dan Setiadi dkk. (2024) yang menegaskan keterkaitan erat antara kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, dan keterlibatan kerja sebagai satu rangkaian anteseden kinerja yang saling memperkuat.

5. Kesimpulan

Kesimpulan: Kepemimpinan transformasional, kecerdasan emosional, dan keterlibatan kerja masing-masing terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai DPMPTSP Provinsi Sulawesi Utara, baik secara parsial maupun simultan, dengan kecerdasan emosional sebagai determinan yang paling dominan dan konsisten, disusul kepemimpinan transformasional, sedangkan keterlibatan kerja memberi kontribusi yang signifikan namun relatif paling terbatas. Ketiga variabel secara bersama-sama menjelaskan 64,4% variasi kinerja pegawai ($R^2 = 0,644$; $F = 47,610$; $\text{Sig.} = 0,000$).

Implikasi: Temuan ini menegaskan bahwa kematangan emosional pegawai, terutama kesadaran diri, menjadi modal paling menentukan bagi kinerja aparatur yang bertugas melayani masyarakat secara langsung, sementara kualitas kepemimpinan tetap penting sebagai fondasi arah kerja, dan keterlibatan kerja perlu terus diperkuat agar tidak berhenti pada sekadar kepatuhan formal. Ketiga faktor bersifat saling melengkapi sehingga peningkatan kinerja pelayanan publik pada instansi ini tidak dapat didekati secara parsial, melainkan memerlukan penguatan yang terintegrasi antara kualitas kepemimpinan, kematangan emosional, dan derajat keterlibatan pegawai terhadap pekerjaannya.

Saran: DPMPTSP Provinsi Sulawesi Utara disarankan memprioritaskan penguatan kecerdasan emosional pegawai melalui pelatihan manajemen emosi dan komunikasi empatik, meningkatkan kapasitas kepemimpinan transformasional pimpinan khususnya pada aspek stimulasi intelektual dan dorongan inovasi bawahan, serta memperkuat keterlibatan kerja pegawai melalui pemberian pengakuan atas kinerja, penciptaan iklim kerja yang mendukung, dan pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan memperluas model dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja pegawai, seperti budaya organisasi, kompensasi, atau lingkungan kerja, mengingat model penelitian ini baru menjelaskan 64,4% variasi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Alexander, R., Suherman, & Pratiwi, D. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap perilaku kerja inovatif dan kinerja organisasi pada KPP Pratama Bengkulu Satu. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 14(1), 20-32.
- [2] Bahagia, R., Daulay, R., Arianty, N., & Astuti, R. (2024). Transformational leadership, emotional intelligence, and innovative work behavior: Mediating roles of knowledge sharing at public hospitals in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 103-114.
- [3] Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2021). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (2nd ed.). Psychology Press.
- [4] Gedifew, M. T., & Taye, B. K. (2025). The effect of transformational leadership on teachers' organizational citizenship behavior in Amhara Regional State public universities, Ethiopia. *Cogent Education*, 12(1), 2556894.
- [5] Ghozali, A., Mubarak, A., Hidayat, R., & Abduh, F. (2025). Pengaruh budaya kerja, kompetensi dan sumber daya organisasi terhadap keterlibatan kerja karyawan PT. Surabaya Autocomp Indonesia Mojokerto. *Bisman: The Journal of Business and Management*, 8(2), 362-375.
- [6] Goleman, D. (2022). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ* (Updated ed.). Bantam Books.
- [7] Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.
- [8] Kajuwatu, G., Dotulong, L., & Lumintang, G. (2022). Pengaruh stres kerja, keterlibatan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil dalam masa pandemi COVID-19 di Kantor Camat Langowan Raya. *Jurnal EMBA*, 10(1), 123-132.
- [9] Kasmirandi, A., Syaripuddin, & Albaar, M. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja digital karyawan di Kabupaten Enrekang. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 12(2), 248-257.
- [10] Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2023). Laporan hasil survei kepuasan masyarakat tahun 2019-2023. Kementerian PANRB.
- [11] Korengkeng, E., Rumawas, W., & Asaloei, S. I. (2025). The influence of work involvement and work environment on turnover intention in PT Anping Seafood Indonesia. *Productivity*, 6(1), 1-15.
- [12] Layek, D., & Koodamara, N. K. (2025). Motivation on contextual performance in healthcare settings: The influence of work engagement and transformational leadership. *International Journal of Healthcare Management*. Advance online publication.
- [13] Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2022). *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (2nd ed.). Psychology Press.
- [14] Mangkunegara, A. A. A. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (Cetakan ke-15). PT Remaja Rosdakarya.
- [15] Mimasri, & Nurfarisha, A. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan pada PT. Bina Usaha Pratama. *JSI: Jurnal Saudagar Indonesia*, 3(1), 377-398.
- [16] Mugabekazi, J. C., Mukanziza, J., Nizeyimana, P., & Manirahari, P. (2026). Emotional intelligence in educational leadership: A systematic review of impacts and challenges. *Cogent Education*, 13(1), 2615486.
- [17] Munaiseche, P. K. J., 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.
- [18] Nkan, E. E., Asare-Larbi, M., Mensah, P. O., & Oppong, S. T. (2025). Transformational leadership, workplace incivility, emotional intelligence and work engagement: A systematic review. *Journal of Organizational Effectiveness*, 12(2), 143-156.
- [19] Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- [20] Panasa, D. L. (2025). Pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan intelektual terhadap kinerja pegawai: Studi empiris pada Kesdam XVI Pattimura Ambon. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(6), 3329-3341.
- [21] Pebriyanti, D., & Suhardi, E. (2025). Pengaruh keterlibatan kerja sebagai mediator terhadap kinerja badan adhoc Bawaslu Bangka Belitung. *Jurnal Ilmu Administrasi dan*

Kebijakan Publik, 12(1), 42-55.

- [22] Peraturan Daerah Provinsi Sulawesi Utara Nomor 4 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.
- [23] Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil.
- [24] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024.
- [25] Ramadhan, T., Ilham, & Sari, D. P. (2025). Pengaruh servant leadership dan budaya organisasi terhadap keterlibatan kerja pegawai TVRI Sulawesi Tenggara. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 13(1), 214-222.
- [26] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- [27] Saputra, I. P. E. D., & Pramesti, M. (2024). Job performance pegawai Bea Cukai: Peran transformational leadership, emotional intelligence dan job satisfaction. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 12(3), 192-216.
- [28] Sedarmayanti, S. (2022). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja* (Edisi revisi). CV Mandar Maju.
- [29] Septiana, R., Hasanuddin, & Wahyuni, S. (2024). Pengaruh kepemimpinan, dukungan organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Tenggara. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 18(1), 65-78.
- [30] Setiadi, N. J., Sutanto, H., Saputra, N., Natatilo, A. T., Leo, D. L., & Al Faridz, Z. (2024). Examining the roles of transformational leadership, emotional intelligence, and work-life balance in millennial employee engagement. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 18(4), 50-67.
- [31] Sugiyono, S. (2023). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Alfabeta.
- [32] Syukri, A. A., Malik, T., Mattalata, & Sandra, K. (2025). Improving the quality of public services: The role of transformational leadership, organisational culture, and work engagement. *Journal of Indonesian Scholars for Social Research*, 5(1), 1-7.
- [33] Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- [34] Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- [35] Waromi, J., Maryen, A., & Patiasina, R. (2023). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai pada Kantor Distrik Sorong Kota. *Journal on Education*, 5(4), 11922-11933.
- [36] Yukl, G. (2022). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson Education.