

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN, KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI (Studi pada Tenaga Kependidikan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)**

SKRIPSI



Oleh

AISYAH NUR RAHMADINI

NIM : 200501110105

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2024

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA**

**KARYAWAN, KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI (Studi pada Tenaga Kependidikan
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



O l e h

AISYAH NUR RAHMADINI

NIM : 200501110105

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
2024**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN,**

**KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI
(Studi pada Tenaga Kependidikan Universitas Islam NegeriMaulana
Malik Ibrahim Malang)**

SKRIPSI

Oleh

AISYAH NUR RAHMADINI

NIM : 200501110105

Telah Disetujui Pada Tanggal 16 Februari 2024

Dosen Pembimbing,



Ryan Basith Fasih Khan, M.M

NIP. 199311292020121005

LEMBAR PENGESAHAN

Influence of Transformational Leadership and Organizational Support on
Employee Performance, with Employee Engagement as a
Mediating Variabel

SKRIPSI

Oleh

AISYAH NUR RAHMADINI

NIM : 200501110105

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 1 Maret 2024

Susunan Dewan Penguji:
Tangan

Tanda

- 1 Ketua Penguji
Dr. Fauzan Almanshur, ST., MM
NIP. 197311172005011003
- 2 Anggota Penguji
Amelindha Vania, M.M
NIP. 199106172019032019
- 3 Sekretaris Penguji
Ryan Basith Fasih Khan, M.M
NIP. 199311292020121005



Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,



Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP. 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : AISYAH NUR RAHMADINI
Nim : 200501110105
Fakultas/Program Studi : Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa Skripsi yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN, KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Tenaga Kependidikan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang) adalah hasil karya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau Pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri. Demikian Surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari siapapun.

Malang, Februari 2024

Hormat Saya



Aisyah Nur Rahmadini
NIM: 200501110105

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, Puji Syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan saya kekuatan, kemudahan, kelancaran, dan kesabaran dalam menyelesaikan skripsi ini. Karya ilmiah skripsi ini saya persembahkan kepada:
Kedua orang tua saya, Ibu saya Dewi Rianti dan Bapak saya Moch. Nur Abdus Somad. Saudara Kembar saya Aisyah Nur Rahmadina, nenek saya Jumani, Abah, Umik, Ibu Ndu, Bapak Sholeh, Mbak Intan, Mas Ariawan.
Partner perkuliahan saya, Kaka, Dena, Galih, Bagas yang menjadi pendengar saya selama perkuliahan saya, dan selalu memberikan doa dan dukungan kepada saya.

HALAMAN MOTTO

“Jadilah sebaik-baiknya manusia, yaitu menjadi orang yang bermanfaat untuk orang lain”

"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya..."
-Q.S Al Baqarah: 286

"Dan mintalah pertolongan dengan sabar dan sholat." -Q.S Al Baqarah: 45

“Cukuplah Allah menjadi penolong kami dan Allah adalah sebaik-baik pelindung.” -Q.S Ali Imran: 173

"Dan janganlah kamu merasa lemah dan janganlah pula bersedih hati, sebab kamulah yang paling tinggi derajatnya jika kamu orang-orang yang beriman." -
QS. Ali Imran: 139

KATA PENGANTAR

Puji syukur atas kehadiran Allah SWT atas semua nikmat, rahmat dan hidayah-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini untuk memenuhi tugas akhir dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi (Studi: Tenaga Kependidikan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)”.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan proposal skripsi ini sebagai tugas akhir tidak terlepas dari bimbingan dan arahan dari berbagai pihak, Untuk itu penulis mengucapkan terimakasih yang sebanyak-banyak nya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Zainudin, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.Ei selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Muhammad Sulhan, SE., MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang
4. Dosen pembimbing saya, Bapak Riyan Basith Khan, M.M yang tidak pernah lelah dan sabar dalam membimbing saya. Terimakasih atas kemudahan, dukungannya beserta ilmu yang telah beliau ajarkan kepada saya.
6. Kedua orang tua saya, ibu saya Dewi Rianti dan bapak saya Moch, Nur Abdus Somad. Terimakasih sudah menjadi semangat dan menjadi alasan penulis sampai saat ini. Terimakasih atas semua doa yang diberikan, dukungan, motivasi baik secara moril maupun materil.
7. Keluarga besar saya, saudara kembar saya Aisyah Nur Rahmadina, Nenek saya Jumani, Orang tua kedua saya, umik, abah, ibu ndu, bapak sholeh. Saudara saya mbak Intan, mas Bawin, mbak Suci, mbak Ita, terimakasih atas doa dan dukungannya selama ini, terimakasih sudah mendengarkan segala keluh kesah selama ini.

8. Diwika Fatah Arrozaq, terimakasih atas kebaikannya yang selalu menemani saya dan selalu mendengarkan segala keluh kesah. Selalu menjadi orang pertama yang saya cari ketika saya mengeluh, terimakasih selalu ada dan selalu sabar untuk saya dan selalu mensupport saya selama ini.
9. Dena Maulidi Hannana, terimakasih sudah menjadi partner terbaik saya dalam saya menempuh sarjana. Terimakasih sudah menjadi pendengar saya selama kehidupan perkuliahan saya. Yang selalu mengandeng tangan saya dan kebersamai saya disetiap kelas saya, tugas saya, dan mengopi saya.
10. Galih, Bagas, Bunga, Cici, Ika, Fayza dan teman-teman angkatan Manajemen 2020 saya yang lainnya yang telah menjadi pelangi dan pendengar saya selama ini. Terimakasih atas segala doa dan dukungannya.
11. Meril Nabila dan Rezky Syahputra, terimakasih sudah menjadi penyemangat dan selalu menjadi motivasi, dan mendengarkan keluh kesah saya selama ini.
12. Nabila Ruby dan Lail Kusalfi yang selalu menjadi pendengar saya selama 7 tahun ini, terimakasih atas segala doa dan dukungannya.
13. Seluruh teman-teman terdekat saya khususnya IPS C, terimakasih atas segala doa dan dukungannya.
14. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah tulus ikhlas terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam penulisan proposal skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan proposal skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Maka dari itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk menyempurnakan penulisan proposal skripsi ini. Harapan penulis, semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	ii
SURAT PERNYATAAN	Error! Bookmark not defined.
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
ABSTRAK.....	xv
PENDAHULUAN	21
1.1 Latar Belakang	21
1.2 Rumusan Masalah	26
1.3 Tujuan Masalah.....	27
1.4 Manfaat Penelitian	27
BAB II.....	29
KAJIAN TEORI	29
2.1 Penelitian Terdahulu	29
2.2 Kajian Teori	35
2.2.1 Kepemimpinan Transformasional.....	35
2.2.1.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional	35
2.2.1.2 Kepemimpinan dalam Prespektif Islam	36
2.2.1.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional	37
2.2.1.4 Faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional.....	38
2.2.2 Dukungan Organisasi.....	39
2.2.2.1 Definisi Dukungan Organisasi	39
2.2.2.2 Dukungan Organisasi dalam Perspektif Islam	40
2.2.2.3 Dimensi Dukungan Organisasi	40
2.2.2.4 Indikator Dukungan Organisasi	42
2.2.3 Keterlibatan Karyawan	42
2.2.3.1 Definisi Keterlibatan Karyawan.....	42
2.2.3.3 Indikator Keterlibatan Karyawan.....	44

2.2.3.4	Faktor Keterlibatan Karyawan	45
2.2.4	Kinerja Karyawan	47
2.2.4.1	Definisi Kinerja Karyawan	47
2.2.4.2	Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam	48
2.2.4.3	Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	50
2.2.4.4	Indikator Kinerja Karyawan.....	50
2.4.1	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan....	51
2.4.2	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Karyawan 52	
2.4.3	Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.....	53
2.4.4	Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Keterlibatan Karyawan	53
2.4.5	Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	54
2.4.6	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterlibatan Karyawan	55
2.4.7	Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterlibatan Karyawan	55
BAB III		57
METODOLOGI PENELITIAN.....		57
3.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian	57
3.2	Lokasi Penelitian.....	57
3.3	Populasi dan Sampel	57
3.3.1	Populasi.....	57
3.3.2	Sampel	58
3.4	Teknik Pengambilan Sampel	58
3.5	Data dan Jenis Data.....	59
3.6	Tenik Pengumpulan Data.....	60
3.7	Skala Pengukuran.....	60
3.8	Definisi Operasional	61
3.9	Teknik Analisis data	66
3.9.1	Uji Statistik Deskriptif	66
3.9.2	Uji Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	66
3.9.3	Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	67
3.9.4	Uji Hipotesis	68
BAB IV		69

HASIL DAN PEMBAHASAN.....	69
4.1 Hasil Penelitian	69
4.1.1 Profil Instansi	69
4.1.2 Latar Belakang Instansi.....	69
4.1.3 Visi Misi.....	70
4.1.4 Struktur Organisasi	71
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	71
4.2.1 Deskripsi Responden berdasarkan Usia Karyawan.....	71
4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Mengikuti Pelatihan	72
4.3 Hasil Analisis dengan Partial Least Square	73
4.3.1 Analisis Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	73
4.3.2 Analisis Model Struktural	77
4.4 Uji Hipotesis	80
4.5 Pembahasan Hasil Penelitian	84
BAB V	92
PENUTUP	92
5.1 Kesimpulan	92
5.2 Saran	94
DAFTAR PUSTAKA	96
LAMPIRAN.....	104

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	51
Gambar 4.1.....	71
Gambar 4.2.....	80
Gambar 4.3.....	81

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.....	29
Tabel 3.1	61
Tabel 3.2	62
Tabel 4.1	71
Tabel 4.2	72
Tabel 4.3	72
Tabel 4.4	73
Tabel 4.5	74
Tabel 4.6	76
Tabel 4.7	76
Tabel 4.8	77
Tabel 4.9	78
Tabel 4.10	79
Tabel 4.11	81

ABSTRAK

Rahmadini, Aisyah Nur. 2024. SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, Keterlibatan Karyawan sebagai variabel mediasi (Studi: Tenaga Kependidikan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)

Pembimbing : Ryan Basith Fasih Khan, M. M.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional, Dukungan Organisasi, Keterlibatan Karyawan, Kinerja Karyawan

Perguruan tinggi saat ini dihadapkan pada tuntutan untuk meningkatkan efektivitas operasional mereka dalam menghadapi persaingan global. Oleh karena itu, perlu dilakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia secara menyeluruh, termasuk karyawan dosen maupun non dosen. Kinerja tenaga kependidikan harus dioptimalkan, karena pelayanan bukan hanya memengaruhi penilaian kinerja, tetapi juga berdampak pada kepuasan mahasiswa, serta citra dan daya saing universitas. Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi.

Metode penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebesar 100 sampel dengan menggunakan purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara online, kepada tenaga kependidikan UIN Malang. Teknik analisis data menggunakan metode Partial Least Square dengan Software Smart PLS 4.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Dukungan organisasi, meskipun memiliki pengaruh negatif yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi memberikan dampak positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan sendiri memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sebagai mediator, keterlibatan

karyawan memperkuat hubungan positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional serta dukungan organisasi dengan kinerja karyawan di lingkungan tenaga kependidikan UIN Malang.

ABSTRAC

Rahmadini, Aisyah Nur. 2024. THESIS. Title: "The Effect of Transformational Leadership and Organizational Support on Employee Performance, Employee Engagement as a mediating variable (Study: Education Personnel of Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang)

Supervisor : Ryan Basith Fasih Khan, M. M.

Keywords : Transformational Leadership, Organizational Support, Employee Engagement, Employee Performance

Universities are currently faced with demands to improve their operational effectiveness in the face of global competition. Therefore, it is necessary to improve the overall quality of human resources, including lecturers and non-lecturer employees. The performance of education personnel must be optimized, because service not only affects performance appraisal, but also has an impact on student satisfaction, as well as the image and competitiveness of the university. Leadership has an influence on employee performance. The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership and organizational support on employee performance, employee engagement as a mediating variable.

This research method uses a quantitative approach. The sample used in this study amounted to 100 samples using purposive sampling. Data collection was done by distributing questionnaires online, to the education staff of UIN Malang. The data analysis technique uses the Partial Least Square method with Smart PLS 4.0 software.

The results show that transformational leadership also has a positive and significant effect on employee engagement. Organizational support, although it has an insignificant negative effect on employee performance, has a positive and significant impact on employee engagement. Employee engagement itself has a positive and significant influence on employee performance. As a mediator, employee engagement strengthens the positive and significant relationship

between transformational leadership and organizational support with employee performance in the educational staff of UIN Malang.

المخلص

رحمني، آسية نور. 2024. دراسة مقرر دراسي. العنوان: "تأثير القيادة التحويلية والدعم التنظيمي على أداء الموظفين، ومشاركة الموظفين كمتغير وسيط (دراسة: موظفو التعليم في جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج)

المشرف ريان باسيث فصيح خان، م. م

الكلمات المفتاحية : القيادة التحويلية، الدعم التنظيمي، الدعم التنظيمي، مشاركة الموظفين، أداء الموظفين

تواجه الجامعات حالياً مطالبات بتحسين فعاليتها التشغيلية في مواجهة المنافسة العالمية. ولذلك، من الضروري تحسين الجودة الشاملة للموارد البشرية، بما في ذلك المحاضرين والموظفين غير المحاضرين. يجب تحسين أداء العاملين في مجال التعليم، لأن الخدمة لا تؤثر فقط على تقييم الأداء، بل لها تأثير على رضا الطلاب، وكذلك على صورة الجامعة وقدرتها التنافسية. للقيادة تأثير على أداء الموظفين. الغرض من هذه الدراسة هو تحديد تأثير القيادة التحويلية والدعم التنظيمي على أداء الموظفين، ومشاركة الموظفين كمتغير وسيط.

تستخدم طريقة البحث هذه منهجاً كمياً. وبلغت العينة المستخدمة في هذه الدراسة 100 عينة باستخدام أسلوب أخذ العينات الانتقائية. وقد تم جمع البيانات عن طريق توزيع استبيانات عبر الإنترنت على موظفي التعليم Smart في جامعة مالانج. تستخدم تقنية تحليل البيانات طريقة المربع الجزئي الأصغر باستخدام برنامج PLS 4.0.

أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي وهام على مشاركة الموظفين. وعلى الرغم من أن الدعم التنظيمي له تأثير سلبي ضئيل على أداء الموظفين، إلا أن له تأثير إيجابي وهام على مشاركة الموظفين. أما مشاركة الموظفين في حد ذاتها فلها تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين. وباعتبارها وسيطاً، فإن مشاركة الموظفين تعزز العلاقة الإيجابية والدالة بين القيادة التحويلية والدعم التنظيمي وأداء الموظفين في الهيئة التعليمية في جامعة مالانج.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan elemen integral yang tidak dapat dipisahkan dari keberhasilan perusahaan, karena keberadaannya menjadi faktor kunci dalam mencapai tujuan organisasi dengan efektif. Menurut Soedarmayanti (2017), sumber daya manusia mencakup potensi kemampuan yang dimiliki oleh individu dalam aspek berpikir, berkomunikasi, bertindak, serta memegang nilai moral saat menjalankan kegiatan. Karyawan merupakan asset dalam organisasi karena akan mempengaruhi kinerja. Sumber daya manusia bertanggung jawab menjalankan kegiatan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Setyaningdyah, 2013). Pencapaian tujuan organisasi dapat dilihat melalui kinerja karyawan, dimulai dari kontribusi individu dalam struktur organisasi, dan kemudian merambat melalui seluruh perusahaan.

Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan menghasilkan output yaitu kinerja. Menurut Hasibuan (2019), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh karyawan saat menjalankan tugas yang diberikan, yang bergantung pada kemampuan, pengalaman, kemauan, dan waktu yang mereka miliki. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan organisasi yang sejalan dengan nilai-nilai dan tujuan pribadi mereka cenderung akan mengikuti tindakan positif yang sejalan dengan misi, nilai-nilai, dan tujuan organisasi tersebut. Situasi ini dapat mendorong karyawan untuk membangun dedikasi yang tinggi terhadap organisasi dan mencapai tingkat keterlibatan kerja yang optimal. (Cesário dan Chambel, 2017). Menurut Putra dan Amerta (2021) menyatakan bahwa yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu individu, pemimpin, tim dan sistem.

Keberhasilan suatu organisasi bergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan, yang akan menjadi contoh yang diikuti oleh anggota tim untuk mencapai visi dan misi organisasi serta

meningkatkan pengembangan kualitas sumber daya manusia. Kepemimpinan menjadi faktor krusial dalam menentukan kinerja karyawan dan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Jufrizen, 2017). Kepemimpinan adalah elemen yang membentuk dan mendukung orang lain agar dapat bekerja dengan semangat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta terkait erat dengan kesuksesan organisasi (Winardi, 2012). Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi karyawan dengan cara yang khas (Akbar, 2018). Dengan penerapan kepemimpinan transformasional ini karyawan akan merasa dihargai, dipercaya, loyal. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan, mendorong mereka untuk melakukan tugas dengan tingkat pencapaian yang melampaui harapan sebelumnya. (Avolio dkk, 2002). Menurut Setiawan dan Muhith (2013), kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional, yang merupakan suatu bentuk kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk mentransformasikan organisasi dalam menghadapi perubahan. Semakin efektif gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh pimpinan dalam organisasi, maka semakin besar kemampuan pimpinan untuk mentransformasikan karyawan menuju perubahan yang lebih positif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan..

Dukungan organisasi, sebagaimana dinyatakan oleh Nabila dan Ratnawati (2020), memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan, di mana persepsi dukungan yang diberikan oleh organisasi memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja mereka.. Rekan kerja dan pemimpin dalam organisasi merupakan individu yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, karena keduanya memiliki interaksi satu sama lain, melalui dukungan organisasi, menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan dan kondusif untuk bekerja menjadi tujuan utama. Artinya, keberadaan dukungan dari lingkungan kerja yang kondusif

menjadi faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan selama bekerja. (Wijayati *et al.*, 2020). Apabila karyawan merasakan dukungan dari organisasi, mereka akan berkontribusi secara aktif untuk terus berupaya mencapai tujuan organisasi (Onyeka dan Onuoha, 2021). Implikasi dari dukungan yang diberikan oleh organisasi akan mendorong karyawan untuk terus menunjukkan keterampilannya, yang pada gilirannya dapat membantu mencapai tujuan organisasi (Firnanda dan Wijayati, 2021).

Selain kepemimpinan dan dukungan organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam sebuah organisasi dipengaruhi oleh keterlibatan karyawan (Wicaksono dan Rahmawati, 2019). Menurut Dessler (2015) Keterlibatan karyawan adalah tingkat keterhubungan psikologis di mana karyawan memiliki komitmen untuk menyelesaikan tugas. Keterlibatan karyawan memiliki peran yang krusial dalam konteks organisasi, karena sumber daya manusia yang berkualitas dianggap sebagai elemen kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif (Anitha, 2014). Keberadaan keterlibatan karyawan sangat vital bagi organisasi karena dapat meningkatkan aspek-aspek sosial seperti kerja tim, partisipasi, pengambilan keputusan, dan dukungan terhadap tujuan organisasi melalui pencapaian dan perkembangan kinerja mereka (Gheisari *et al.*, 2014). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kakinsale (2015), menyatakan bahwa semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi, semakin besar juga tingkat partisipasi aktif karyawan dalam menjalankan tugas mereka, yang pada gilirannya meningkatkan prestasi kerja mereka di lingkungan kerja. Akibatnya, hal ini dapat meningkatkan kinerja keseluruhan dari karyawan tersebut.

Sejumlah penelitian sebelumnya telah menguji dan menganalisis keempat variabel tersebut. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rivai (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan dari penelitian Ayu dkk. (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki

dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Gulo (2019) menyatakan bahwa tidak terdapat pengaruh dari kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, hasil penelitian yang dilakukan oleh David Oloan (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan..

Pada penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Sudung dkk (2023), disebutkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang sama ditemukan dalam penelitian Yoega (2023), di mana dukungan organisasi diyakini berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian yang dilakukan oleh Rizki dan Novarilisma (2023) menunjukkan bahwa dukungan organisasi tidak memiliki dampak pada kinerja karyawan..

Penelitian lain yang dilakukan oleh Frisky dkk (2022) mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak pada tingkat keterlibatan karyawan. Penelitian Afiani dan Masharyono (2019) menyebutkan bahwa kepemimpinan memiliki dampak yang rendah pada tingkat keterlibatan karyawan, sementara tingkat keterlibatan karyawan memiliki dampak yang sedang pada kinerja karyawan. Di sisi lain, hasil penelitian yang dilakukan oleh Fachrudin dkk (2022) menegaskan bahwa variabel kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui mediasi variabel work engagement..

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Surjo dkk (2020) menegaskan bahwa keterlibatan karyawan memberikan dampak positif yang signifikan terhadap kinerja mereka. Penelitian oleh Melisa dkk (2021) juga menyatakan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, menurut Vinca dan Sri (2020), keterlibatan karyawan tidak memiliki dampak terhadap kinerja karyawan.

Perguruan tinggi saat ini dihadapkan pada tuntutan untuk meningkatkan efektivitas operasional mereka dalam menghadapi

persaingan global. Oleh karena itu, perlu dilakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia secara menyeluruh, termasuk karyawan dosen maupun non dosen. Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, sebagai institusi pendidikan tinggi di Malang, Jawa Timur, dalam meningkatkan kinerja akademik institusi, terutama pada peran penting yang dimiliki oleh tenaga kependidikan dalam memberikan layanan kepada mahasiswa. Kinerja tenaga kependidikan harus dioptimalkan, karena pelayanan bukan hanya memengaruhi penilaian kinerja, tetapi juga berdampak pada kepuasan mahasiswa, serta citra dan daya saing universitas. Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang harus meningkatkan mutu sumber daya manusia yang dilihat melalui kinerja yang baik melalui tenaga kependidikan, yaitu dengan adanya hubungan baik antara tenaga kependidikan dengan pemimpin melalui pengarahan motivasi yang dilakukan untuk meningkatkan kerja, adanya pelatihan atau program yang dilakukan oleh karyawan, memberikan jaminan sosial serta tunjangan pada karyawan (<https://uin-malang.ac.id/#news>).

Dukungan organisasi pada UIN Malang dapat dilihat melalui kegiatan yang dilakukan dalam bentuk forum atau pelatihan yang mana melibatkan tenaga kependidikan agar sumber daya manusia dapat terdistribusi secara merata, serta adanya pengarahan dan juga evaluasi kinerja (<https://uin-malang.ac.id/#news>).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh tenaga kependidikan UIN Malang, dalam rangka untuk peningkatan kinerja ini perlu adanya karyawan yang terlibat aktif dan memiliki komitmen dalam pekerjaan, maka akan mempengaruhi kinerja saat melaksanakan tanggung jawab yang diberikan. Karyawan yang merasa terlibat secara aktif dan memiliki komitmen dalam pekerjaan mereka dapat memengaruhi rekan-rekan mereka, tidak hanya meningkatkan kinerja secara individu, melainkan juga secara bersama-sama berkontribusi pada kinerja saat

melaksanakan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan (Bussing, 2020).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang telah ditulis tersebut, terdapat adanya perbedaan hasil penelitian yang dihasilkan oleh masing-masing peneliti. Maka berdasarkan fenomena dan kontradiksi hasil penelitian yang terjadi di lapangan. Dengan itu perlu dilakukannya penelitian lebih mendalam mengenai fenomena yang ada pada saat ini. Maka penelitian ini diberikan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi (Studi Karyawan Non Dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka terdapat rumusan masalah yang muncul dalam penelitian ini, rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh pada Kinerja Karyawan?
2. Apakah Dukungan Organisasi memiliki pengaruh pada Kinerja karyawan?
3. Apakah Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh pada Keterlibatan Karyawan?
4. Apakah Dukungan Organisasi memiliki pengaruh pada Keterlibatan Karyawan?
5. Apakah Keterlibatan Karyawan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
6. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh pada Kinerja Karyawan yang dimediasi dengan Keterlibatan Karyawan?
7. Apakah Dukungan Organisasi berpengaruh pada Kinerja Karyawan yang dimediasi dengan Keterlibatan Karyawan.

1.3 Tujuan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis adanya pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan.
2. Untuk menguji dan menganalisis adanya pengaruh variabel Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.
3. Untuk menguji dan menganalisis adanya pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis adanya pengaruh variabel Dukungan Organisasi terhadap Keterlibatan Karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis adanya pengaruh variabel Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.
6. Untuk menguji dan menganalisis adanya pengaruh variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi dengan Keterlibatan Karyawan.
7. Untuk menguji dan menganalisis adanya pengaruh variabel Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi dengan Keterlibatan Karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat penelitian, antara lain:
 - a. Memperkuat penelitian terdahulu yang membahas mengenai kinerja karyawan dengan hasil temuan penelitian ini.
 - b. Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai rujukan atau landasan dalam penelitian berikutnya yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, yang dihubungkan dengan keterlibatan karyawan.
2. Manfaat Praktis
 - a. Bagi akademisi, hasil penelitian ini mampu untuk digunakan sebagai sumber dalam bidang manajemen sumber daya manusia (MSDM).

- b. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan agar perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- c. Bagi peneliti, hasil penelitian ini sebagai sarana untuk memperluas pengetahuan teoritis serta menambah ilmu pengetahuan terkait Sumber daya manusia khususnya mengenai Kepemimpinan Transformasional, Dukungan Organisasi, Keterlibatan Karyawan dan Kinerja Karyawan.

BAB II
KAJIAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dapat dilihat di tabel 2.1. sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	JUDUL	VARIABEL	HASIL
1.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Ahmad Rivai (2020)	Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, Kinerja Karyawan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Yupiter Gulo (2019)	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, Kinerja Karyawan	Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan
3.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan Karyawan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Kota Woodcraf Furniture Jepara Nike Ayu Sri Lestari, Kis Indriyaningrum (2023)	Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan Karyawan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

4.	Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan dan Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Intervensi Terhadap Kinerja Karyawan David Oloan (2021)	Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Keterlibatan Karyawan, Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Keterlibatan Karyawan yang baik dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan
5.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Team Work, dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan PT. Ragam Raya Kota Bengkulu Nata Stria Uly, Markoni, Janusi Waliamin (2023)	Kepemimpinan Transformasional, Team Work, dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan PT. Ragam Raya Kota Bengkulu	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
6.	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Manado Munazar R. Muarif, Bernhard Tewal, Greis M. Sendow (2015)	Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja, Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan.
7.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan PT Semen Padang, Jakarta Selatan Edi Sugiono, Widia Rachmawati (2019)	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi Ekstrinsik, Kinerja Karyawan	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

8.	Dampak Integritas dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Sudung Simatupang, Desi Susanti, Marto Silalahi, Ernest Grace, Efendi (2023)	Integritas, Dukungan Organisasi, Kinerja Pegawai	Pengaruh positif dan signifikan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai.
9.	Pengaruh Dukungan Organisasi dan employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Denta Umihastuti, Agus Frianto (2022)	Dukungan Organisasi, employee Engagement, Kinerja Pegawai	Dukungan organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengaruh positif dan signifikan secara simultan (bersama-sama) antara dukungan organisasi dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja pegawai.
10.	Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai Ketut Metria, I Gede Riana (2018)	Dukungan Organisasi, Komitmen Organisasional, Kinerja Pegawai	Dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan
11.	Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kompetensi pada Kinerja Karyawan dimediasi Komitmen Afektif Emi Murniasih, Ketut Sudarma (2016)	Persepsi Dukungan Organisasi, Kompetensi, Kinerja Karyawan, Komitmen afektif	Persepsi dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan
12.	Pengaruh Intensif dan	Intensif, Dukungan	Dukungan

	Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sinar Mitra Sepadan Finance Cabang Kota Bengkulu Yoega Dwi Putra, Eti Arini (2023)	Organisasi, Kinerja Karyawan	organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan
13.	Pengaruh Kemampuan Kerja dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Motivasi Berprestasi pada PT Dimensi Ruang Digital di Yogyakarta Muhammad Rizki Novarilisma Perdana, Zainal Mustafa EQ (2023)	Kemampuan Kerja, Dukungan Organisasi, Kinerja Karyawan, Motivasi Berprestasi, Era Digital	Dukungan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan
14.	Gaya kepemimpinan transformasional dan Neraca Kehidupan kerja mempengaruhi Kepuasan Karyawan dengan Keterlibatan Karyawan di PT. Panji Rama Otomotif Frisky Valentina Hutagalung, tantri yanuar Rahmat Syah (2022)	Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Karyawan, Keterlibatan Karyawan, Neraca Kehidupan Kerja	Ada pengaruh gaya kepemimpinan pada keterlibatan karyawan
15.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja (<i>Quality of Work Life</i>) terhadap	Kepemimpinan, Kualitas kehidupan kerja, Keterlibatan Pegawai	Terdapat pengaruh positif pada kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan

	<p>Keterlibatan Pegawai (<i>Employee Engagement</i>) Serta Implikasinya pada Kepuasan Kerja Pegawai</p> <p>Margaretha Lisabella, Hasmawaty A.R (2021)</p>		<p>pegawai.</p>
16.	<p>Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan employee engagement dan dampaknya pada kinerja pegawai</p> <p>R. Afiani, A. Surachim dan M. Masharyono (2019)</p>	<p>Employee engagement, kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional, organisasi publik</p>	<p>Kepemimpinan berpengaruh secara rendah terhadap employee engagement, employee engagement berpengaruh secara sedang terhadap kinerja pegawai.</p>
17.	<p>Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi (Studi di Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yoyakarta)</p> <p>Rismanto (2020)</p>	<p>Persepsi Dukungan Organisasi, Keterlibatan Karyawan, Kinerja Karyawan</p>	<p>Keterlibatan karyawan terbukti memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.</p>
18.	<p>Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Efikasi Diri terhadap Employee Engagement pada PT. United Tractors Tbk Pekanbaru</p> <p>Shafina Aurely Nurhayati, Suryalena (2023)</p>	<p>Persepsi dukungan organisasi, Efikasi Diri, Employee Engagement.</p>	<p>Employee engagement secara signifikan dipengaruhi oleh persepsi dukungan organisasi</p>

19.	<p>Analisis Dukungan Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterlibatan Karyawan sebagai Mediasi pada Perusahaan Freight Forwarder Kota Batam</p> <p>Tia Jesi dan Antony Sentoso (2023)</p>	<p>Dukungan Organisasi, Kualitas kehidupan kerja, Keterlibatan Karyawan, dan Kinerja Karyawan</p>	<p>Dukungan Organisasi memiliki hasil positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan</p>
20.	<p>Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan</p> <p>Melisa Safitri Samud, Riane Johnly Pio, Ventje Tatimu (2021)</p>	<p>Keterlibatan Karyawan, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan</p>	<p>Keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan di temukan adanya pengaruh yang positif</p>
21.	<p>Pengaruh Integritas, Loyalitas, dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan <i>Billing Management</i> Pada PT. Haleyora Power Area Pelayanan Bandung</p> <p>Juju Z., Siti Fatimah., Arie S.P. (2020)</p>	<p>Integritas, Loyalitas, Keterlibatan Karyawan, Kinerja Karyawan</p>	<p>Keterlibatan karyawan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>
22.	<p>Pengaruh Kepuasan, Kompensasi, dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan dimediasi Keterlibatan Karyawan.</p> <p>Joko Setyawan, Endang Rusdianti, Hardani Widhiastuti (2021)</p>	<p>Kepuasan kerja, kompensasi, kerjasama tim, kinerja karyawan, keterlibatan karyawan</p>	<p>Keterlibatan karyawan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>

23.	Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan Vinca Regina Letsoin, Sri Langgeng Ratnasari (2020)	Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja, Kerjasama Tim, Kinerja Karyawan	Tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
-----	--	---	--

(Sumber: diolah peneliti, 2023)

2.2 Kajian Teori

2.2.1 Kepemimpinan Transformasional

2.2.1.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional

Robbins (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu pendekatan di mana pemimpin memilih untuk menginspirasi karyawan agar lebih memprioritaskan kepentingan pribadi mereka dan memberikan dampak positif secara menyeluruh pada karyawan. Menurut Gibson et.al (1996) kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memberikan motivasi pada bawahan untuk mendapatkan hasil yang baik yang telah direncanakan. Kepemimpinan transformasional adalah suatu proses di mana seseorang dapat berinteraksi dengan orang lain, menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan karyawan (Burns dan Northouse, 2013). Menurut Bass (dalam Mutamimah, 2001: 3) Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang mampu membangkitkan minat karyawan, kesadaran karyawan dan penerimaan tujuan dan misi.

Menurut Daft (2015), kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk menyebabkan perubahan yang

berdampak signifikan bagi para pengikut dan organisasi. Murdiyanto dan Indriyaningrum (2021), kepemimpinan transformasional sebagai jenis kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk menghasilkan perubahan pada setiap individu yang terlibat dalam organisasi, dengan tujuan mencapai kinerja yang optimal. Kepemimpinan transformasional mengajak pengikut untuk menguatkan nilai-nilai moral, dengan tujuan meningkatkan kesadaran terhadap isu-etis, sehingga dapat memobilisasi energi dan sumber daya guna melakukan perubahan dalam organisasi. (Yukl, 2015). Menurut Ihsan (2019) pada dasarnya melibatkan hubungan antara pemimpin dan pengikut yang berdasarkan nilai-nilai bersama, keyakinan, serta asumsi tentang visi dan misi organisasi.

2.2.1.2 Kepemimpinan dalam Prespektif Islam

Al-Quran, sebagai kitab suci umat Islam, berfungsi sebagai panduan dan petunjuk bagi manusia dalam perjalanan kehidupan. Kitab ini memberikan banyak arahan terkait kepemimpinan. Dalam islam pemimpin disebut *ulil amri* , yaitu seorang yang mendapatkan amanah untuk mengurus orang lain. Istilah *Ulil Amri* terdapat dalam Al-Quran surah An-Nisa' 59 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي
الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ
إِن كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ ءَاخِرِ ءَ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ
تَأْوِيلًا

artinya: “Hai orang-orang yang beriman, ta’atilah Allah SWT dan ta’atilah Rasul (Nya) dan ulil amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah SWT (AL-Qur’an) dan Rasul

(Sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah SWT dan hari kemudian, Yang demikian itu lebih utama (Bagimu) dan lebih baik akibatnya”

Konsep kepemimpinan dalam Islam memiliki fondasi yang kokoh, tidak hanya didasarkan pada nilai-nilai ajaran agama Islam, tetapi juga telah diimplementasikan sejak zaman nabi Muhammad SAW, para Sahabat, dan al Khulafa Ar Rasyidin. Sebagai contoh kepemimpinan yang menjadi teladan, Rasulullah SAW menunjukkan empat karakteristik utama: *shiddiq* (jujur dalam perkataan dan perbuatan), *amanah* (dapat dipercaya dalam menjalankan tanggung jawab), *tablig* (menyampaikan segala kebaikan kepada pengikutnya), dan *fathanah* (cerdas dalam pengelolaan). Mengadopsi karakteristik-karakteristik ini merupakan suatu implementasi dari kepemimpinan yang dimiliki oleh Rasulullah SAW.

2.2.1.3 Indikator Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio, sebagaimana dikutip oleh Yukl (2010), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai dimensi atau karakteristik tertentu:

1. *Idealized influence* (Karismatik) merujuk pada pemimpin yang memiliki karisma, kekuatan, dan pengaruh yang signifikan, mampu memberikan motivasi kepada karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Karyawan cenderung mempercayai pemimpin karena perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin tersebut terlihat baik dan mengesankan, sehingga menciptakan rasa kagum dan membuat pemimpin dihormati serta dijadikan contoh oleh pengikutnya..
2. *Inspirational motivation* (Inspirasi dan Motivasi), perilaku pemimpin yang memberikan inspirasi dan menumbuhkan antusiasme karyawan terhadap pencapaian, sambil

menunjukkan dedikasi pada tujuan perusahaan, turut meningkatkan optimisme dan semangat karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

3. *Intellectual stimulation* (Stimulasi Intelektual), perilaku kepemimpinan yang berfokus pada penciptaan ide-ide inovatif guna memajukan organisasi, serta kemampuan memengaruhi karyawan untuk menggali perspektif baru dalam upaya menyelesaikan masalah yang dihadapi atau akan dihadapi oleh organisasi.
4. *Individualized Consideration* (Perhatian secara individual), hal ini mencakup keinginan pimpinan untuk mendengarkan masukan dari karyawan, serta perhatian pimpinan terhadap kemajuan karier pegawai dan pengakuan terhadap fasilitas yang diterima oleh karyawan, dengan tujuan membina hubungan yang positif antara pimpinan dan karyawan.

2.2.1.4 Faktor yang mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional

Menurut Reitz (1981) sebagaimana dikutip oleh Astuti (2015), terdapat faktor-faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas seorang pemimpin:

1. Kepribadian, Pengalaman, dan Harapan Pemimpin: Termasuk nilai-nilai, latar belakang, dan pengalaman masa lalu pemimpin yang memengaruhi pemilihan gaya kepemimpinan.
2. Pengharapan dan Perilaku Atasan: Pemimpin dengan jelas menggunakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada tugas, sejalan dengan harapan dan perilaku atasan.
3. Karakteristik dan Harapan Perilaku Karyawan: Harapan perilaku karyawan memiliki dampak terhadap gaya kepemimpinan yang diterapkan.

4. Kebutuhan Tugas: Setiap tugas yang diberikan kepada karyawan akan mempengaruhi pilihan gaya kepemimpinan.
5. Iklim dan Kebijakan Perusahaan: Mempengaruhi harapan dan perilaku karyawan terkait kepemimpinan.
6. Harapan Perilaku Rekan: Merupakan faktor lain yang turut memengaruhi efektivitas seorang pemimpin.

2.2.2 Dukungan Organisasi

2.2.2.1 Definisi Dukungan Organisasi

Dana dan Dewi (2016) menyatakan bahwa dukungan organisasi dapat diartikan sebagai penilaian terhadap sejauh mana organisasi memberikan dukungan kepada karyawan dan sejauh mana organisasi bersedia memberikan bantuan jika dibutuhkan. Dukungan organisasi mencakup kemampuan suatu organisasi untuk menghargai kontribusi yang diberikan oleh karyawan dalam kemajuan organisasi, serta perhatian yang ditunjukkan terhadap kehidupan dan kebutuhan karyawan (Untari et al., 2021). Saputra (2020) dukungan organisasi adalah langkah untuk mengakui sumbangan karyawan terhadap perkembangan organisasi dan perhatian organisasi terhadap aspek kehidupan karyawan..

Menurut Eisenberger *et al.*, (1986) Dukungan organisasi mencakup sejauh mana organisasi menghargai kontribusi karyawan dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Robbins dan Judge (2013) dukungan organisasi merupakan tingkat kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi kerja karyawan dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan. Menurut Yusuf dan Syarif (2018), dukungan organisasi adalah tingkat

kepercayaan karyawan terbentuk melalui penilaian perilaku organisasi terhadap tindakan dan pencapaian karyawan.

2.2.2.2 Dukungan Organisasi dalam Perspektif Islam

Dukungan organisasi melibatkan interaksi timbal balik mengenai cara organisasi menilai dan memberikan penghargaan, kontribusi, motivasi, serta semangat kepada anggotanya untuk kemajuan organisasi. Makna dukungan organisasi terdapat surat an-Nahl ayat 97, yang berbunyi:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّاهُ حَيَاةً
طَيِّبَةً^ط وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya: *“Barangsiapa mengerjakan suatu kebaikan, laki-laki ataupun perempuan dalam keadaan beriman, maka akan kami berikan padanya kehidupan baik dan akan kami beri imbalan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah dikerjakan”*

Ayat tersebut adalah janji dari Allah SWT yang ditujukan kepada setiap orang yang beriman dan beramal saleh, bahwa mereka akan menerima karunia dari Allah berupa kebahagiaan dalam kehidupan. Amal shaleh merupakan tindakan yang sesuai dengan ajaran Al-Qur'an dan tuntunan sunnah Nabi Muhammad SAW, yang melibatkan pelaksanaan kewajiban yang ditetapkan. Sebagai entitas yang memberikan dukungan kepada anggotanya dan menjalankan tugasnya, organisasi berkewajiban memberikan segala bentuk dukungan kepada anggotanya yang telah berkomitmen menyumbangkan waktu, pikiran, dan tenaga untuk berkontribusi sepenuhnya.

2.2.2.3 Dimensi Dukungan Organisasi

Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) mengatakan bahwa 3 dimensi dukungan organisasi, yaitu:

1. Keadilan.

Keadilan merupakan sejauh mana organisasi mampu mendistribusikan segala sumber daya pada organisasi secara adil kepada karyawan termasuk perhatian pada kesejahteraan. Menurut Cropanzano dan Greenberg terdapat dua keadilan yaitu keadilan aspek struktural yang mencakup aturan-aturan formal serta keputusan yang menyangkut karyawan. Dan keadilan aspek sosial yaitu sebagai keadilan interaksional yang meliputi perilaku organisasi terhadap karyawan pada penghargaan martabat dan penghormatan, (Rhoades dan Eisenberg, dalam Sholeh 2018).

2. Dukungan atasan

Dukungan atasan merujuk pada sejauh mana atasan mampu menghargai kontribusi kerja karyawan serta memberikan dukungan dalam aspek teknis dan non teknis. Atasan memiliki peran sebagai orang yang memiliki tanggung jawab dalam mengarahkan dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam organisasi dengan mengacu pada penilaian tersendiri. Begitupun dengan karyawan yang akan melihat ada atau tidaknya dukungan organisasi tempat ia bekerja.

3. Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan.

Penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan mencakup pemberian penghargaan kepada karyawan sesuai dengan kinerja, merupakan manifestasi kepercayaan organisasi terhadap tanggung jawab yang diemban oleh karyawan. Bentuk penghargaan organisasi seperti:

- 1) Pelatihan. Pelatihan dalam pekerjaan dianggap sebagai investasi pada karyawan yang dapat

meningkatkan tingkat dukungan yang dirasakan terhadap organisasi.

- 2) Upah, pengakuan, dan promosi, sesuai dengan teori dukungan organisasi, menjadi peluang yang dapat meningkatkan kontribusi karyawan dan pada gilirannya, akan meningkatkan persepsi dukungan organisasi.
- 3) Keamanan dalam bekerja. Adanya jaminan keamanan ini memberikan indikasi yang kuat terhadap dukungan organisasi.

2.2.2.4 Indikator Dukungan Organisasi

Allen dan Brady dalam Prasetyo (2016), mengemukakan indikator persepsi dukungan organisasi:

1. Sikap organisasi terhadap ide-ide karyawan dengan menerima pendapat atau masukan yang karyawan sampaikan serta memasukkan ide dari pegawai untuk kebaikan kemajuan organisasi.
2. Sikap pada masalah yang dihadapi karyawan dimana atasan mau untuk mendengarkan keluhan karyawan dan mau untuk membantu karyawan agar merasa dipedulikan.
3. Sikap pada kesejahteraan dan kesehatan karyawan dimana organisasi memberikan penghargaan terhadap karyawan berupa reward dan memberikan perhatian bagi kesehatan karyawan seperti memberikan jaminan kesehatan.

2.2.3 Keterlibatan Karyawan

2.2.3.1 Definisi Keterlibatan Karyawan

Katili et al., (2021) keterlibatan karyawan merupakan sejauh mana seorang karyawan dapat sepenuhnya terlibat dalam pekerjaannya, berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi melalui kinerja terbaik, dan mengekspresikan dirinya secara fisik emosional dalam

tugasnya. Keterlibatan karyawan adalah tingkat antusiasme yang diperlihatkan karyawan dalam melakukan pekerjaan, karyawan menggunakan tenaganya untuk bekerja sesuai dengan strategi perusahaan (Vellya, Pio, Rumawas, 2020). Keterlibatan Karyawan merupakan suatu keterlibatan, komitmen, serta kontribusi aktif dan perasaan kepemilikan terhadap pekerjaan dan organisasi (Shimazu *et al*, 2008).

Menurut Schaufeli *et al.*, (2008) keterlibatan karyawan merupakan motivasi positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Keterlibatan karyawan adalah keterikatan emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi (Nurhidayati dan Khoirul, 2020). Wijayanti (2014) menyatakan bahwa keterlibatan karyawan merupakan suatu proses partisipatif dengan menggunakan seluruh kapasitas kerja digunakan untuk mencapai tujuan organisasi

2.2.3.2 Keterlibatan Karyawan Perspektif Islam

Keterlibatan karyawan terdapat tiga unsur perilaku (Baumruk dan Gorman, 2006) yaitu *say*, *stay*, *strive*. Ini sejalan dengan prinsip silaturahmi dalam Islam, di mana silaturahmi diartikan sebagai upaya menjalin hubungan baik dengan mengekspresikan sikap atau tindakan yang positif.. *Say*, *stay*, dan *strive* merupakan tiga perilaku yang sejalan dengan konsep silaturahmi. Dalam konteks ini karyawan dapat membangun hubungan baik dengan perusahaan, atasan, dan rekan kerja. Dalam surat an-Nisa' ayat 36 yang berbunyi:

وَأَعْبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا^ط وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَبِذِي
الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسْكِينِ وَالْجَارِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَالْجَارِ

الْجُنُبِ وَالصَّاحِبِ بِالْجَنبِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَمَا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ ۗ
إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ مَن كَانَ مُخْتَالًا فَخُورًا

artinya: “Sembahlah Allah dan janganlah kamu mempersekutukan-Nya dengan sesuatupun. Dan berbuat baiklah kepada dua orang ibu-bapak, karib-kerabat, anak yatim, orang-orang miskin, tetangga yang dekat dan tetangga yang jauh, dan teman sejawat, ibnu sabil dan hamba sahaymu. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong dan membangga-banggakan diri.”

Dalam ayat tersebut Allah memberikan perintah untuk melakukan kebaikan kepada kerabat, memiliki makna melibatkan berbagai hubungan, termasuk dalam konteks silaturahmi. Dalam konteks lingkungan kerja, kerabat dapat diartikan sebagai rekan. Jika terjalin hubungan baik antara sesama karyawan maka tujuan perusahaan akan tercapai. Terdapat lima indikator dari keterlibatan karyawan dalam perspektif Islam, yaitu: Etos kerja, kebebasan dan bertanggung jawab, kesadaran tentang keyakinan atas pengawasan Allah, mencerminkan nilai waktu, mengawali dan mengakhiri pekerjaan dengan berdoa.

2.2.3.3 Indikator Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan menurut Schaufeli dan Bakker yang dikembangkan oleh Rupini (2015) terdapat 3 Indikator:

1. Penyerapan (*Absorption*)

Penyerapan ini dicirikan oleh tingginya konsentrasi dan minat yang mendalam dalam menjalankan tugas, di mana waktu terasa berlalu dengan cepat dan individu sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaan tersebut, hingga mungkin melupakan hal-hal di sekitarnya. Individu dengan tingkat penyerapan yang tinggi merasa senang ketika terlibat dalam

pekerjaan, merasa sepenuhnya terlibat, dan kesulitan untuk memisahkan diri dari pekerjaan tersebut, menyebabkan kemungkinan lupa terhadap sekitar dan perasaan waktu yang cepat berlalu. Sebaliknya, orang yang memiliki tingkat penyerapan yang rendah cenderung kurang tertarik dan kurang terlibat dalam pekerjaan, lebih mudah untuk menjauh dan tidak melupakan hal-hal di sekitar, termasuk waktu.

2. Kekuatan (*Vigor*)

Vigor atau kekuatan ini dicirikan oleh tingginya energi dan ketahanan mental dalam bekerja, dorongan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam tugas pekerjaan, serta ketekunan dan ketangguhan dalam menghadapi tantangan..

3. Dedikasi (*Dedication*)

Dedikasi ditandai oleh perasaan yang memiliki makna, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan dalam menjalankan tugas. Individu dengan tingkat dedikasi yang tinggi mampu menganggap pekerjaan sebagai pengalaman yang berharga, menginspirasi, dan menantang, sehingga mereka cenderung memiliki antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaan. Sebaliknya, individu dengan tingkat dedikasi yang rendah tidak mampu mengidentifikasi pekerjaan sebagai pengalaman yang berharga, kurang inspiratif, dan cenderung tidak memiliki antusiasme dan kebanggaan terhadap pekerjaan.

2.2.3.4 Faktor Keterlibatan Karyawan

Terdapat 3 kategori yang menjadi penggerak keterlibatan karyawan menurut McBain (Margareth, 2018), yaitu;

1. Organisasi, yang memotivasi keterlibatan karyawan, dipengaruhi oleh budaya organisasi, misi, nilai-nilai yang

dipegang, dan citra merek organisasi. Budaya organisasi yang menonjolkan keterbukaan, dukungan, dan komunikasi yang efektif di antara rekan kerja memberikan dampak positif pada keterlibatan karyawan. Selain itu, nilai-nilai organisasi seperti keadilan dan kepercayaan juga berkontribusi positif terhadap terbentuknya keterlibatan karyawan..

2. Manajemen dan kepemimpinan membangun keterlibatan melalui proses yang berlangsung lama dan melibatkan komitmen tinggi dari pemimpin. Dalam upaya menciptakan keterlibatan karyawan, penting bagi pemimpin untuk memiliki keterampilan komunikasi, memberikan umpan balik, dan melakukan penilaian kinerja. Ini merupakan cara bagi pemimpin untuk menghasilkan keterlibatan karyawan.
3. Lingkungan kerja, khususnya kenyamanan dalam kondisi kerja, menjadi pendorong utama bagi terbentuknya keterlibatan karyawan. Beberapa aspek kondisi kerja dapat menciptakan keterlibatan karyawan, seperti adanya keadilan distributif dan prosedural dalam lingkungan kerja, serta keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Kondisi lingkungan kerja memiliki dampak pada keadaan psikologis karyawan, di mana mereka akan merasa dihargai oleh organisasi. Selain itu, perhatian terhadap keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan keluarga karyawan juga menjadi faktor yang memengaruhi keterlibatan karyawan.

2.2.3.5 Manfaat Keterlibatan Karyawan

Manfaat Keterlibatan Karyawan Menurut Nurhidayati dan Khoirul (2020):

1. Keterlibatan karyawan dapat mempertahankan karyawan. Perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki keahlian dan keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan.
2. Keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan serta memaksimalkan potensi karyawan di dalam perusahaan.
3. Keterlibatan karyawan memperkuat budaya dan komitmen perusahaan.
4. Keterlibatan karyawan awal dari kesuksesan.

2.2.4 Kinerja Karyawan

2.2.4.1 Definisi Kinerja Karyawan

Badriyah (2017) Kinerja dapat diartikan sebagai tindakan yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan, melibatkan aspek kuantitas dan kualitas, ketepatan waktu dalam menghasilkan hasil, kehadiran, dan kemampuan untuk bekerja sama.. Kinerja dapat diartikan sebagai kemampuan yang lengkap dari individu atau organisasi selama suatu periode waktu tertentu. Ini mencakup pencapaian atau hasil dari kegiatan operasional perusahaan dengan menggunakan sumber daya yang tersedia (Arimby, 2016). Kinerja adalah output dari pekerjaan seorang karyawan, merupakan suatu proses manajemen yang mencakup seluruh aspek, di mana hasil kerja dapat diukur dan dinilai berdasarkan standar yang telah ditetapkan (Sedarmayanti, 2009).

Menurut Rivai dan Sagal (2013) Kinerja karyawan merujuk pada tindakan konkret yang ditunjukkan oleh setiap individu sebagai hasil dari prestasi kerja mereka sesuai dengan peran yang dimilikinya dalam organisasi. Menurut Wibowo (2017) Kinerja karyawan adalah realisasi

dari rencana yang telah disiapkan, dan implementasinya dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Hasibuan (2017) Kinerja karyawan adalah hasil kerja individu yang tercapai melalui keterampilan, usaha, dan peluang yang dimilikinya. Kinerja karyawan adalah tingkat pencapaian kinerja karyawan diukur berdasarkan standar kerja yang diharapkan, sesuai dengan target yang telah ditetapkan dalam pekerjaannya (Bangun, 2012). Mangkunegara (2007) Kinerja adalah pencapaian sejati dalam pekerjaan, merupakan hasil kerja yang diperoleh oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Pencapaian ini bergantung pada keterampilan, pengalaman, ketekunan, dan waktu yang diinvestasikan oleh karyawan.

2.2.4.2 Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam

Dalam Islam, setiap individu memiliki tanggung jawab untuk bekerja. Arti dari bekerja adalah mencari nafkah serta memenuhi kebutuhan pribadi dan keluarga. Jika seseorang bekerja dengan niatan untuk beribadah, maka tindakan tersebut dianggap sebagai suatu bentuk ibadah. Yusanto *et al.*, dalam (Supriyanto dan Machfudz, 2013) menyatakan bahwa kebaikan dari bekerja sama dengan mengerjakan ibadah lainnya seperti sholat.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ
فَأَفْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ
اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۗ وَاللَّهُ بِمَا
تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

artinya: “Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: “Berlapang-lapanglah dalam

majilis”, maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: “Berdirilah kamu”, maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan” (QS. AL-Mujadilah: 11)

Dari kutipan ayat tersebut dijelaskan bahwa memiliki ilmu pengetahuan akan meningkatkan derajat dan kemampuan dalam bekerja. Kemampuan ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap kinerja seseorang. Dalam konteks bekerja dalam Islam, prinsip keamanan sangat ditekankan, di mana setiap individu diharapkan menjadi orang yang amanah dalam setiap tugas. Tidak diizinkan untuk berkhianat dalam menjalankan pekerjaan dan tanggung jawab. Keamanan dapat dijaga dengan menjadikan tauhid sebagai kendali dalam perilaku sehari-hari.

Dalam Islam, disarankan bagi seorang Muslim untuk melakukan sesuatu dengan menghasilkan prestasi yang baik, tidak hanya untuk kebaikan diri sendiri tetapi juga untuk kebaikan orang di sekitarnya. Hal ini juga menjadi penilaian terhadap kepribadian yang baik, sebagaimana disebutkan dalam hadis (Nurdiana, 2012). Dalam riwayat Abu Hurairah r.a., disampaikan bahwa Rasulullah SAW bersabda:

“Mukmin yang kuat lebih baik dan lebih dicintai oleh Allah dari pada mukmin yang lemah dalam segala hal selalu mengerjakan yang terbaik, raihlah apa yang dapat memberikan manfaat bagimu, dan mintalah pertolongan pada Allah, jangan lemah. Kalau tertimpa sesuatu maka jangan berkata: “kalau aku berbuat begini pasti begini dan begitu” tetapi katakanlah: “Allah SWT telah

menentukan dan menghendaki aku.” Berandai-andai adalah perbuatan setan”.

Makna dari hadis tersebut adalah bahwa setiap mukmin disarankan untuk mengembangkan diri menjadi individu yang tangguh dan unggul.

2.2.4.3 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Putra dan Amerta (2021):

1. Aspek Individu, berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, kapabilitas, kepercayaan diri, motivasi, dan dedikasi.
2. Dimensi Kepemimpinan, terfokus pada dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang berasal dari manajer dan pemimpin tim.
3. Unsur Tim, melibatkan dukungan dan semangat dari rekan tim, saling kepercayaan di antara anggota tim, serta kerjasama yang solid.
4. Faktor Sistem, melibatkan sistem kerja, fasilitas kerja, infrastruktur perusahaan, proses organisasi, dan budaya kerja.
5. Konteks (Situasi), berkaitan dengan tekanan di dalam organisasi, serta perubahan lingkungan kerja, baik itu faktor internal maupun eksternal.

2.2.4.4 Indikator Kinerja Karyawan

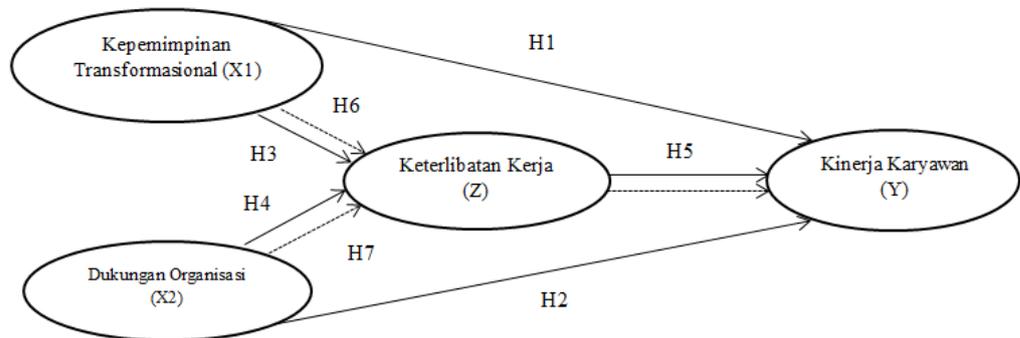
Indikator kinerja karyawan menurut Robbins (2014):

1. Kualitas, dapat dinilai dari pandangan karyawan terkait mutu pekerjaan yang dihasilkan, kemampuan menyelesaikan tugas, tingkat ketelitian, dan kebersihan pelaksanaan tugas.

2. Kuantitas, mengacu pada besaran jumlah produksi, unit, atau siklus perputaran yang berhasil diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, dapat diukur melalui sejauh mana aktivitas diselesaikan sebelum waktu yang telah ditetapkan, koordinasi hasil output, dan efisiensi penggunaan waktu dalam menyelesaikan tugas sesuai jadwal.
4. Efektivitas, dapat dinilai melalui optimalisasi pemanfaatan sumber daya organisasi, termasuk fasilitas, guna mencapai tujuan organisasi dan hasil kerja yang diinginkan.
5. Komitmen kerja, dapat diukur dari seberapa besar tanggung jawab dan keteraturan karyawan dalam melaksanakan tugas serta kewajibannya..

2.3 Kerangka Konseptual

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



2.4 Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini yang telah dilakukan oleh (Nasution, 2018); (Jufrizen, 2017); (Sukama & Sudiba, 2015); (Lukita, 2019); dan (Jufrizen & Lubis, 2020), yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional menciptakan suatu model kepemimpinan di mana pemimpin berfokus pada memberikan motivasi kepada karyawan atau bawahan agar dapat meningkatkan kinerja mereka.

Pendekatan ini menekankan pada upaya untuk membantu transformasi individu karyawan dalam konteks organisasi atau perusahaan. Hasil penelitian sebelumnya oleh Mondiani (2012) dan Tucunan (2014) juga menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan transformasional yang diimplementasikan oleh pimpinan di suatu perusahaan, semakin efektif pula pemimpin dalam memengaruhi karyawan untuk menuju perubahan positif, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan di perusahaan tersebut. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti maka menduga hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan penelitian sebelumnya, disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap keterlibatan karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Li & Castano (2018), Thisera (2018), serta Balwant et al. (2019). Dengan kata lain, ketika seorang pemimpin menerapkan kepemimpinan transformasional dalam perusahaan atau organisasi yang dipimpinnya, baik dalam skala tim maupun organisasi yang lebih besar, hal ini akan memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan atau bawahannya. Bakker & Schaufeli (dalam Segers et al., 2010) menggambarkan bahwa konsep keterlibatan karyawan merupakan salah satu perilaku positif dalam konteks organisasi, dan kepemimpinan transformasional dianggap sebagai bentuk kepemimpinan yang positif (Segers et al., 2010). Berdasarkan uraian diatas maka peneliti diguga hipotesis sebagai berikut:

H2: Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap Keterlibatan Karyawan

2.4.3 Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Penelitian oleh Weny et al. (2021) menyimpulkan bahwa setiap organisasi memiliki keinginan untuk mencapai kinerja yang memuaskan guna mencapai tujuan perusahaan. Salah satu faktor yang memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai adalah dukungan organisasi. Semakin baik dukungan yang diberikan oleh organisasi, maka kinerja pegawai cenderung meningkat. Dalam konteks ini, apabila dukungan organisasi sesuai dengan harapan pegawai, maka pegawai akan mengalami kepuasan, baik secara langsung maupun tidak langsung, karena harapannya dapat terpenuhi (Oktovian & Edalmen, 2021). Dukungan organisasi menjadi krusial bagi karyawan karena dapat meningkatkan pengembangan kemampuan dan keterampilan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik (Wijaya dan Le, 2021). Temuan oleh Fauzani et al. (2022) dan Kurniawan (2021) juga menegaskan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi lain menunjukkan bahwa karyawan yang mendapatkan dukungan dari organisasi akan memberikan respons positif dan mengurangi ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut. Penelitian oleh Kuncoro (2009) menyatakan bahwa dukungan organisasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja, dan peningkatan dukungan organisasi dapat menghasilkan peningkatan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka menduga hipotesis sebagai berikut:

H3 Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi

2.4.4 Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Keterlibatan Karyawan

Dai & Qin (2016) mengungkapkan bahwa apabila karyawan merasakan dukungan dari organisasi, maka rasa kepemilikan terhadap organisasi akan diperkuat, mendorong karyawan untuk bekerja dengan tekun guna mencapai tujuan perusahaan, yang

menunjukkan tingkat keterikatan karyawan yang tinggi. Selain itu, dukungan organisasi yang tercermin dalam kebijakan dan praktik di lingkungan kerja yang fokus pada kesejahteraan, kesehatan, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan akan meningkatkan keterikatan karyawan, yang tercermin dalam produktivitas dan keinginan mereka untuk tetap bekerja di perusahaan (Al-Omar et al., 2019). Julita & Andriani (2017) menegaskan bahwa semakin besar dukungan organisasi yang dirasakan, semakin tinggi tingkat keterikatan yang dimiliki oleh karyawan. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti diguga hipotesis sebagai berikut:

H4: Dukungan Organisasi memiliki pengaruh terhadap Ketelribatan Karyawan

2.4.5 Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Rosalini et al. (2022) dan Arifin et al. (2021) menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Adanya keterlibatan karyawan dapat meningkatkan mutu kerja seorang pegawai dan mengurangi kecenderungan untuk mengalihkan perhatian dari tugas pekerjaan saat ini. Karyawan yang memiliki tingkat keterikatan yang tinggi akan menunjukkan keterlibatan emosional yang kuat terhadap organisasi dan pekerjaannya, sehingga dapat memberikan kontribusi dalam bentuk hasil kerja berkualitas dan kuantitas terbaiknya untuk membantu organisasi mencapai tujuan optimal. Temuan dari penelitian (Schaufeli dan Bakker, 2004; Odero dan Makori, 2017) menegaskan bahwa tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi berpotensi meningkatkan kualitas hasil kerja perusahaan (Werdati et al., 2020). Hal ini mengindikasikan bahwa ketika karyawan lebih terlibat dalam pekerjaan, mereka akan secara mandiri mendorong diri untuk memberikan usaha tambahan dalam menyelesaikan tugas dan

berkontribusi pada kemajuan perusahaan. Berdasarkan uraian di atas maka peneliti diguga hipotesis sebagai berikut:

H5: Keterlibatan Karyawan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.4.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterlibatan Karyawan

Kepemimpinan memiliki keterkaitan yang erat dengan tingkat keterlibatan karyawan, karena seorang pegawai akan mencapai kinerja optimalnya ketika merasa memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi terhadap organisasi tempatnya bekerja. Pandangan ini sejalan dengan perspektif Andrian Noviardy (2020), yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan dianggap sebagai aktivitas yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi, seperti yang dijelaskan oleh Saxena (2015). Penelitian yang dilakukan oleh Ariffin (2014) mendukung pandangan tersebut, dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan terkait dengan tingkat keterlibatan karyawan. Untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, perlu diperkuat juga stimulasi intelektual, yang memberikan peran lebih besar kepada karyawan dalam perencanaan dan pencapaian target. Selain itu, memberikan tanggung jawab yang spesifik akan meningkatkan rasa kepemilikan karyawan terhadap wewenang yang diberikan kepada mereka. Berdasarkan uraian di atas maka peneliti diduga hipotesis sebagai berikut:

H6: Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Keterlibatan Karyawan

2.4.7 Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterlibatan Karyawan

Seorang pekerja yang merasakan tingkat keterlibatan psikologis yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung bekerja

lebih rajin, mempengaruhi kinerja (Nusannas et al., 2020). Namun, penting untuk dicatat bahwa dukungan organisasi juga memiliki dampak pada kinerja karyawan. Dukungan positif dari pimpinan dan rekan kerja menciptakan lingkungan kerja yang nyaman (Sajdah & Lukiyana, 2018). Oleh karena itu, kedua faktor, yaitu dukungan organisasi dan keterlibatan karyawan, memiliki keterkaitan dengan kinerja, dengan asumsi bahwa semakin besar dukungan organisasi dan keterlibatan karyawan, semakin tinggi kinerja pegawai dalam organisasi. Karyawan yang merasa didukung dengan baik oleh organisasi cenderung merasa lebih positif dalam lingkungan kerja. Ini mencerminkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan, dan saat karyawan merasa terlibat dalam mencapai tujuan bersama, produktivitas dan kinerja mereka cenderung meningkat (Nazir dan Aslam, 2017). Berdasarkan uraian di atas maka peneliti diguga hipotesis sebagai berikut:

H7: Dukungan Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Keterlibatan Karyawan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, yang merupakan jenis penelitian berdasarkan filosofi positivisme. Penelitian kuantitatif, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2019), bertujuan untuk menyelidiki populasi atau sampel tertentu dengan menerapkan analisis statistik guna menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Penelitian ini mengharuskan adanya hipotesis atau pertanyaan yang perlu dijawab untuk mencapai tujuan penelitian. Menurut Sani dan Vivin (2013), penelitian ini termasuk explanatory research, yang bertujuan untuk menguji hipotesis antar variabel. Dalam konteks ini, terdapat hipotesis yang dirumuskan dan akan diuji kebenarannya. Hipotesis ini mencerminkan hubungan antar variabel, bertujuan untuk menentukan apakah suatu variabel memengaruhi atau tidak memengaruhi variabel lainnya, atau sebaliknya. Penelitian ini melibatkan penyebaran kuesioner kepada Tenaga Kependidikan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang..

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang beralamat di Jl. Gajayana No. 50, Dinoyo, Kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Dalam konsep penelitian yang dijelaskan oleh Sugiyono (2019), populasi merujuk pada generalisasi wilayah yang mencakup obyek atau subyek dengan kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk diinvestigasi, dan dari situ diambil kesimpulan. Dalam konteks penelitian ini,

populasi yang menjadi fokus adalah keseluruhan tenaga kependidikan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yang berjumlah sebanyak 421 karyawan.

3.3.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2019), sampel merujuk pada bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Dalam kerangka penelitian ini, populasi dan sampel yang dianalisis adalah karyawan Tenaga Kependidikan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pemilihan sampel dilakukan melalui metode purposive sampling, dimana menurut Sugiyono (2019), teknik ini melibatkan penentuan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu. Dengan kata lain, pengambilan sampel didasarkan pada kriteria atau pertimbangan tertentu yang telah diatur sebelumnya oleh peneliti. Pemilihan teknik purposive sampling ini dipilih karena sesuai untuk penelitian kuantitatif atau penelitian yang tidak bertujuan untuk generalisasi (Sugiyono, 2016). Kriteria yang digunakan dalam penentuan sampel pada penelitian ini adalah:

1. Laki-laki dan Perempuan
2. Tenaga Kependidikan Bagian Pelayanan Umum Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Telah mengikuti pelatihan atau forum minimal 1 kali dalam periode 2021-2023

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah tenaga kependidikan di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang minimal sejumlah 81 karyawan.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan rumus Slovin. Penggunaan rumus Slovin ini memudahkan peneliti dalam menentukan jumlah sampel minimal jika jumlah populasi telah diketahui. Rumus Slovin yang digunakan dalam penelitian ini memakai tingkat ketidakteelitian 10% dengan rumus:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan:

n = Sampel

N = Populasi

e = Batas ketidakteelitian yang disebabkan kesalahan dalam penarikan sampel yang dapat ditolerir sebesar 10%.

Maka, perhitungan dalam pengambilan sampel tersebut:

$$n = \frac{421}{1 + 421 (0,1)^2}$$

$$n = 80,84$$

Berdasarkan perhitungan tersebut maka sampel minimal dalam penelitian ini yaitu 81 sampel.

3.5 Data dan Jenis Data

Dalam penelitian ini terdapat dua jenis data berdasarkan sumbernya, yaitu data primer dan sekunder:

1. Menurut Sugiyono (2019), sumber primer adalah sumber data yang memberikan data secara langsung kepada pengumpul data. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari Tenaga Kependidikan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang melalui penggunaan kuesioner menggunakan *google form*.
2. Menurut Sugiyono (2019), data sekunder merupakan sumber yang tidak memberikan data secara langsung kepada pengumpul data, melainkan melalui perantara seperti orang lain atau dokumen. Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari buku, jurnal sebelumnya, dan literatur.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2019), pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, sumber, dan metode. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data dilakukan dengan dua cara utama:

1. Kuesioner (Daftar Pertanyaan):

Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa kuesioner adalah teknik pengumpulan data di mana pernyataan atau pertanyaan tertulis diberikan kepada responden untuk dijawab. Pengumpulan data dilakukan dengan menyajikan pernyataan secara tertulis melalui google form kepada responden, dan mereka memberikan jawaban sesuai dengan ketentuan yang telah disampaikan. Dalam teknik ini, responden diharapkan membaca dan menjawab pernyataan tanpa pendampingan langsung oleh peneliti (Indrianto dan Supomo, 2009). Data penelitian diperoleh melalui kuesioner online yang disebarakan melalui google form kepada karyawan Non Dosen di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

2. Studi Pustaka:

Penggunaan studi pustaka dalam penelitian ini merupakan cara untuk memperoleh informasi terkait teori dan menjadi dasar pembahasan. Teknik ini melibatkan pembelajaran dan analisis literatur yang relevan dengan penelitian..

3.7 Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala Likert. Skala Likert, menurut Sugiyono (2019), adalah alat pengukuran yang digunakan untuk menilai sikap, pendapat, atau persepsi seseorang atau kelompok terhadap suatu fenomena sosial. Dengan menggunakan skala Likert, variabel yang akan diukur diuraikan menjadi indikator variabel. Indikator tersebut selanjutnya dijadikan dasar untuk merumuskan item-item instrumen, yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban untuk setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert diberikan dalam rentang gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif, sebagaimana berikut:

Tabel 3.1

Pengukuran Skala Linkert

NO	Pertanyaan	Kode	Bobot Nilai
1	Sangat Tidak Setuju	STS	1
2	Tidak Setuju	TS	2
3	Ragu-ragu	RG	3
4	Setuju	S	4
5	Sangat Setuju	ST	5

Sumber: Sugiyono (2019:165)

3.8 Definisi Operasional

Sugiyono (2019) mengemukakan bahwa variabel penelitian adalah segala aspek yang ditetapkan oleh peneliti untuk diselidiki, sehingga informasi yang relevan dapat diperoleh dan kesimpulan dapat diambil. Untuk menetapkan skala pengukuran setiap variabel, periset harus memanfaatkan alat statistik agar perhitungan variabel dapat dilakukan secara akurat. Penelitian ini mencakup tiga variabel, dan definisi operasional untuk setiap variabelnya adalah:

a. Variabel Dependen

Variabel terikat atau dependen merupakan variabel yang mendapat pengaruh dari variabel bebas, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2019). Variabel ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana dampaknya terhadap variabel bebas. Dalam konteks penelitian ini, variabel yang menjadi fokus atau variabel terikat adalah Kinerja Karyawan (Y).

b. Variabel Independen

Variabel bebas atau independen merupakan variabel yang memiliki pengaruh atau menjadi penyebab terjadinya perubahan atau munculnya variabel terikat (Sugiyono, 2019). Variabel bebas digunakan sebagai metode dalam penelitian ini untuk menilai apakah ada dampak dari variabel bebas terhadap variabel lain. Dalam konteks penelitian ini,

variabel bebas melibatkan Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Dukungan Organisasi (X2).

c. Variabel Intervening

Variabel penghubung atau intervening merujuk pada variabel yang dalam teori memengaruhi hubungan antara variabel bebas dan terikat, menjadikannya hubungan tidak langsung dan tidak dapat diamati serta diukur (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, variabel penghubung adalah Keterlibatan Karyawan (Z).

Tabel 3.2

Definisi Operasional

NO	VARIABEL	INDIKATOR	ITEM PERNYATAAN
1.	Kepemimpinan Transformasional Bass dan Avolio (2010)	<i>Idealized Influence</i> (Karismatik)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin saya dapat memberikan pengaruh karyawan dengan kemampuannya. 2. Pemimpin saya memiliki perilaku yang baik sehingga menjadi contoh bagi karyawan. 3. Saya percaya kepada pimpinan saya karena memiliki pengaruh.
		<i>Inspirational Motivation</i> (Inspirasi dan Motivasi)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin saya sering memberikan inspirasi dan motivasi kepada karyawan. 2. Pemimpin saya menunjukkan komitmen yang kuat terhadap organisasi, sehingga saya lebih termotivasi. 3. Pemimpin saya meningkatkan optimisme dan antusiasme dalam mencapai tujuan.
		<i>Intellectual</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin saya memberikan

		<p><i>Stimulation</i> (Stimulasi Intelektual)</p>	<p>pengaruh untuk berfikir kreatif dan inovatif.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Pemimpin saya mendorong untuk menciptakan prespektif baru dalam organisasi. 3. Saya merasa bahwa pemimpin saya memiliki peran dalam <i>problem solving</i>.
		<p><i>Individualized Consideration</i> (Perhatian secara Individual)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin saya bersedia mendengarkan saran dan masukan. 2. Pemimpin saya memperhatikan perkembangan karir dan memberikan dukungan dalam pengembangan karyawan. 3. Hubungan antara pemimpin dan karyawan terjalin dengan baik karena pemimpin memperhatikan kebutuhan dan fasilitas yang dibutuhkan.
2.	<p>Dukungan Organisasi</p> <p>Rhoades dan Eisenberger (2002)</p>	<p>Keadilan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa aturan dan keputusan dalam organisasi diterapkan secara adil. 2. Saya merasa dihargai dan diperlukan dengan baik oleh rekan kerja. 3. Interaksi interpersonal dalam tempat kerja mencerminkan keadilan.
		<p>Dukungan Atasan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atasan saya memberikan umpan balik yang baik terkait dengan kinerja. 2. Atasan saya mendengarkan dan membantu saya ketika saya terdapat masalah. 3. Saya merasa atasan saya menghargai kontribusi saya

			dalam mencapai tantangan dalam pekerjaan.
		Penghargaan Organisasi dan Kondisi Pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya merasa penghargaan yang sesuai dengan kontribusi kerja saya. 2. Saya memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. 3. Saya merasa bahwa perusahaan mengutamakan kesejahteraan karyawan dalam kondisi kerja.
3.	Keterlibatan Karyawan Rupini (2015)	Penyerapan (Absorption)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya fokus dengan pekerjaan yang saya lakukan. 2. Saya merasa senang dengan pekerjaan saya. 3. Saya merasa nyaman dengan pekerjaan saya.
		Kekuatan (Vigor)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja. 2. Saya pantang menyerah dalam menghadapi tantangan dalam pekerjaan. 3. Ketika bekerja saya selalu bersungguh-sungguh mengatasi tantangan dengan keyakinan.
		Dedikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya bangga dengan pekerjaan saya. 2. Saya merasa antusias terhadap pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan. 3. Pekerjaan saya bermakna bagi saya.
4.	Kinerja Karyawan Robbins (2014)	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Saya melakukan pekerjaan dengan baik. 2. Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan SOP yang

			ada. 3. Saya memberikan hasil pekerjaan yang berharga bagi organisasi.
		Kuantitas	1. Saya memahami cara untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan organisasi. 2. Saya memiliki kemampuan untuk meningkatkan hasil kerja saya. 3. Hasil kerja saya selma ini telah sesuai dengan tuju yang diharapkan organisasi.
		Ketepatan Waktu	1. Saya selalu menyelesaikan tugas saya tepat waktu. 2. Saya patuh pada jadwal pekerjaan yang ditetapkan. 3. Saya memiliki tingkat disiplin kehadiran yang tinggi.
		Efektivitas	4.1 Saya berusaha untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan. 4.2 Hasil kerja saya memberikan dampak positif bagi organisasi. 4.3 Pencapaian hasil kerja saya adalah indikator utama keberhasilan kinerja saya.
		Komitmen Kerja	1. Saya memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan dan tugas yang diberikan kepada saya. 2. Saya selalu patuh terhadap pekerjaan. 3. Komitmen dan dedikasi saya terhadap pekerjaan merupakan kunci dalam

			kinerja saya.
--	--	--	---------------

(Sumber: diolah peneliti, 2023)

3.9 Teknik Analisis data

Sugiyono (2019) menyatakan bahwa analisis dimulai dengan merumuskan atau menjelaskan masalah, kemudian melibatkan kegiatan di lapangan, dan akhirnya menculminasi dalam penyusunan hasil penelitian berdasarkan data yang relevan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang disebut *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan pendekatan yang berbasis pada komponen dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) atau *variance* pada model persamaan SEM. Ghozali dan Latan (2014) menyebutkan bahwa tujuan utama dari PLS-SEM adalah untuk membangun atau mengembangkan teori, dan karena PLS tidak mengasumsikan distribusi normal pada data yang lebih kecil, metode ini dianggap sebagai metode analisis yang powerful (Ghozali, 2011).

Penelitian ini melibatkan model yang kompleks dengan jumlah sampel yang terbatas, oleh karena itu, analisis data dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Dengan SmartPLS 4.0, peneliti dapat melakukan pengandaan secara acak, sehingga asumsi normalitas dapat diatasi tanpa masalah. Dalam analisis yang menggunakan PLS-SEM, terdapat dua sub model, yaitu model struktural (*inner model*) dan model pengukuran (*outer model*).

3.9.1 Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif merupakan gambaran atau deskripsi variabel penelitian melalui responden tanpa dilakukannya analisis hanya membuat kesimpulan secara umum. (Sugiyono, 2016).

3.9.2 Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran mencerminkan setiap indikator yang terkait dengan variabel laten. Pendekatan *MultiTrait MultiMethod* (MTMM) digunakan sebagai model pengukuran dengan menguji validitas diskriminan dan konvergen. Selanjutnya, ada dua metode

dalam menguji reliabilitas, yaitu *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* (Ghozali & Latan, 2014).

1. *Convergent Validity*.

Convergent validity Dari model luar dengan indikator reflektif, dapat dianalisis melalui korelasi antara skor konstruk dan skor indikator *item*. Jika korelasinya lebih dari 0,70 dengan konstruk yang hendak diukur, maka ukuran reflektif individu dianggap tinggi. Namun, dalam penelitian pengembangan skala, Ghozali & Latan (2014) menyatakan bahwa *loading* sebesar 0,50 hingga 0,60 masih dapat diterima.

2. *Discriminant Validity*.

Discriminant validity indikator tercermin dalam nilai *cross loading* antara indikator dan konstruksinya. Jika korelasi antara indikator dan konstruksi lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara indikator dan konstruksi lainnya, maka konstruk laten secara lebih efektif memprediksi indikator pada bloknnya dibandingkan dengan indikator pada blok lainnya. Validitas konstruk dapat diuji melalui nilai AVE (Ghozali & Latan, 2014). Jika nilai AVE > 0,50, maka model dianggap baik.

3. *Reliability*.

Pengujian ini dimaksudkan untuk menunjukkan konsistensi, keandalan, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Dalam mengevaluasi reliabilitas, dapat dilihat dari nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Jika nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* melebihi 0,70, maka konstruk dianggap memiliki reliabilitas yang baik (Ghozali & Latan, 2014).

3.9.3 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Berdasarkan pada *substantive theory*, model struktural menggambarkan kekuatan atau hubungan estimasi antar konstruk.

1. *R-Square*

Pertama-tama, diperhatikan nilai R-Square untuk setiap variabel endogen (*dependen*) sebagai uji kecocokan model. Suatu model dapat dianggap lemah jika nilai R-Square kurang dari 0,25, moderat dengan nilai 0,25 hingga 0,50, dan kuat dengan nilai di atas 0,75 (Ghozali & Latan, 2014).

2. *F-Square*.

Model diketahui menggunakan uji *F-Square*. Variabel laten dikategorikan memiliki pengaruh besar pada tingkat struktural dengan nilai 0,35, dikatakan memiliki pengaruh sedang dengan nilai 0,15, atau dikatakan lemah dengan nilai 0,02 (Ghozali, 2011).

3. *Estimate for Path Coefficients*.

Metode bootstrapping memungkinkan penilaian signifikan dari T statistik dan koefisien parameter yang menunjukkan signifikansi pengaruh antar variabel.

3.9.4 Uji Hipotesis

Pengujian ini bertujuan untuk menilai sejauh mana pengaruh langsung antar variabel dengan menggunakan metode *bootstrapping* melalui aplikasi SmartPLS 4.0. Penelitian ini memasukkan variabel *intervening*, yakni keterlibatan karyawan. Jika hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *T statistic* lebih kecil daripada nilai T tabel, maka dapat dianggap bahwa variabel *intervening* tidak berpengaruh signifikan. Sebaliknya, jika nilai *T statistic* lebih besar daripada nilai T tabel, dan nilai *P value* lebih kecil dari 5%, maka variabel *intervening* dianggap mampu memediasi variabel endogen (*dependen*) yang dipengaruhi oleh variabel eksogen (*independen*).

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Profil Instansi

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang didirikan berdasarkan Surat Keputusan Presiden Nomor 50 tanggal 21 Juni 2004, yang diresmikan oleh Menko Kesra Prof. H. A. Malik Fadjar, M.Sc atas nama Presiden pada 8 Oktober 2004 dengan nama Universitas Islam Negeri (UIN) Malang. Saat ini, UIN Malang memiliki enam fakultas dan satu program Pascasarjana.

UIN Malang berlokasi di Jalan Gajayana 50, Dinoyo, Malang. Kampus ini dilengkapi dengan berbagai fasilitas fisik seperti gedung rektorat, fakultas, kantor administrasi, ruang perkuliahan, laboratorium, kemahasiswaan, pelatihan, fasilitas olahraga, pusat bisnis, poliklinik, masjid, dan mahad.

4.1.2 Latar Belakang Instansi

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang didirikan pada tahun 2004 berdasarkan Surat Keputusan Presiden No. 50. Awalnya, pendirian perguruan tinggi ini bermula dari gagasan tokoh Jawa Timur di bawah Departemen Agama. Panitia Pendirian IAIN Cabang Surabaya dibentuk melalui SK Menteri Agama No. 17 tahun 1961 dengan mendirikan dua fakultas, yaitu Fakultas Syariah di Surabaya dan Fakultas Tarbiyah di Malang. Keduanya merupakan cabang IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan diresmikan bersama Menteri Agama pada 28 Oktober 1961.

Dalam perkembangannya, ketiga fakultas tersebut mengalami penggabungan dan secara struktural berada di bawah naungan IAIN Sunan Ampel, yang didirikan berdasarkan SK Menteri Agama No. 20 tahun 1965. Sejak saat itu, Fakultas Tarbiyah Malang menjadi cabang dari IAIN Sunan Ampel. Pada

tahun 1997, Fakultas Tarbiyah Malang beralih status menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang, bersamaan dengan perubahan status kelembagaan semua fakultas cabang di lingkungan IAIN se-Indonesia yang berjumlah 33.

Pada 21 Juli 2022, STAIN Malang diubah namanya menjadi Universitas Islam Indonesia-Sudan (UIIS) sebagai hasil kerjasama antara pemerintah Indonesia dan Sudan, yang diresmikan oleh Wakil Presiden RI. Seiring dengan rencana strategis pengembangan STAIN Malang selama sepuluh tahun ke depan, pada pengembangan kedua, STAIN mencanangkan untuk mengubah status kelembagaannya menjadi universitas. Dengan SK Presiden No. 50 tanggal 21 Juni 2004, akhirnya diresmikan menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, dengan tugas utama sebagai penyelenggara program pendidikan tinggi bidang ilmu agama Islam dan bidang ilmu umum. Hingga saat ini, UIN Malang memiliki enam fakultas dan satu Program Pascasarjana.

4.1.3 Visi Misi

Visi:

Terwujudnya pendidikan tinggi integratif dalam memadukan sains dan Islam yang bereputasi internasional.

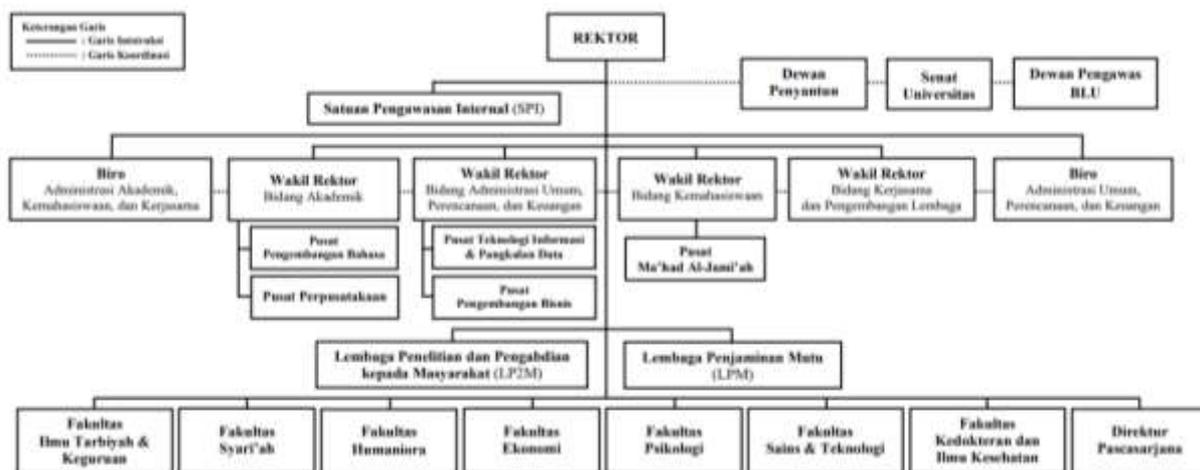
Misi:

1. Mencetak sarjana yang berkarakter Ulul Albab
2. Menghasilkan sains, teknologi, seni yang relevan dan budaya saing yang tinggi

4.1.4 Struktur Organisasi

GAMBAR 4.1

Struktur Organisasi Univeritas Islam Negeri Malang



4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Berikut merupakan hasil analisis deskripsi karakteristik dari 100 responden yang meliputi umur, jenis kelamin, dan mengikuti pelatihan dalam periode 2021-2023. Dapat dilihat pada tabel berikut:

4.2.1 Deskripsi Responden berdasarkan Usia Karyawan

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia Karyawan

Usia	Frekuensi	Presentase %
< 30	22	22%
< 40	61	61%
< 50	17	17%
Total	100	100%

Sumber: Data Diolah. 2024

Berdasarkan tabel 4.1 dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini terdapat mayoritas responden yang berusia < 40 tahun

yaitu 61 orang dengan presentasi 61%, sebanyak 22 orang pada usia < 30 tahun dengan presentase 22%. Kemudian 17 orang pada usia <50 tahun, dengan presentase 17%. Dapat disimpulkan bahwa tenaga kependidikan UIN Malang berada pada usia produktif sehingga dapat meningkatkan kinerja.

4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

TABEL 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Pria	51	51%
Wanita	49	49%
Total	100	100%

Sumber: Data Diolah. 2024

Berdasarkan tabel 4.2 sebanyak 51 responden berjenis kelamin pria dengan presentase 51%, dan 49 responden berjenis kelamin wanita dengan presentase 49%.

4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Mengikuti Pelatihan

TABEL 4.3

Deskripsi Responden Berdasarkan Mengikuti Pelatihan

Pelatihan	Jumlah	Presentase
1 kali	23	23%
2 kali	52	52%
> 3 kali	25	25%
Total	100	100%

Sumber: Data Diolah. 2024

Berdasarkan tabel 4.3 sebanyak 23 orang dengan presentase 23% mengikuti pelatihan sebanyak 1 kali. Sebanyak 52 orang dengan presentase 52% mengikuti pelatihan sebanyak 2 kali. Dan

sebanyak 25 orang dengan presentase 25% mengikuti pelatihan sebanyak >3 kali.

4.3 Hasil Analisis dengan Partial Least Square

4.3.1 Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

1. Convergent Validity

Suatu indikator dapat dinyatakan memenuhi convergent validity dan memiliki tingkat validitas yang tinggi ketika nilai outer loading > 0,70. Akan tetapi, dalam riset tahap pengembangan skala loading 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2014).

TABEL 4.4
Outer Loading

Variabel	Item	Nilai	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	X1.1.1	0,795	Valid
	X1.1.2	0,723	Valid
	X1.2.2	0,704	Valid
	X1.2.3	0,751	Valid
	X1.3.1	0,762	Valid
	X1.3.3	0,793	Valid
	X1.4.1	0,771	Valid
	X1.4.3	0,708	Valid
Dukungan Organisasi (X2)	X2.1.1	0,847	Valid
	X2.1.2	0,787	Valid
	X2.1.3	0,822	Valid
	X2.2.1	0,816	Valid
	X2.2.2	0,792	Valid
	X2.2.3	0,713	Valid
	X2.3.1	0,775	Valid
	X2.3.2	0,755	Valid
	X2.3.3	0,789	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1.1	0,860	Valid
	Y.1.2	0,742	Valid
	Y.1.3	0,764	Valid
	Y.2.1	0,785	Valid
	Y.2.2	0,790	Valid
	Y.2.3	0,761	Valid
	Y.3.1	0,730	Valid

	Y.3.2	0,790	Valid
	Y.4.1	0,820	Valid
	Y.4.2	0,792	Valid
	Y.4.3	0,730	Valid
	Y.5.1	0,780	Valid
	Y.5.2	0,789	Valid
	Y.5.3	0,761	Valid
Keterlibatan Karyawan (Z)	Z.1.1	0,814	Valid
	Z.1.2	0,809	Valid
	Z.1.3	0,783	Valid
	Z.2.1	0,771	Valid
	Z.2.2	0,774	Valid
	Z.2.3	0,819	Valid
	Z.3.1	0,827	Valid
	Z.3.2	0,775	Valid
	Z.3.3	0,792	Valid

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Uji Validitas konvergensi menggunakan SmartPls 4.0 sebagai alat uji pada data yang ditunjukkan pada tabel 4.4. Tabel tersebut seluruh indikator memiliki nilai $> 0,70$ dan dinyatakan valid.

2. Discriminant Validity

Discriminant validity setiap indikator dapat dilihat pada cross loading antara indikator dengan konstraknya. Apabila indikator dengan konstraknya lebih besar dari korelasi indikator dengan konstruk yang lain, maka konstruk laten memprediksi indikator blok lebih baik dibanding indikator lain. Untuk menguji validitas dari konstruk dapat dilihat dari nilai AVE (Ghozali & Latan, 2014). Jika Nilai AVE lebih dari 0,50 maka model dikatakan baik.

TABEL 4.5
CROSS LOADING

Item	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Dukungan Organisasi (X2)	Kinerja Karyawan (Y)	Keterlibatan Karyawan (Z)
------	------------------------------------	--------------------------	----------------------	---------------------------

X1.1.1	0,795	0,726	0,759	0,771
X1.1.2	0,723	0,671	0,678	0,691
X1.2.2	0,704	0,662	0,666	0,668
X1.2.3	0,751	0,703	0,703	0,712
X1.3.1	0,762	0,716	0,749	0,725
X1.3.3	0,793	0,753	0,757	0,747
X1.4.1	0,771	0,723	0,738	0,743
X1.4.3	0,708	0,675	0,674	0,685
X2.1.1	0,770	0,847	0,791	0,797
X2.1.2	0,750	0,787	0,757	0,734
X2.1.3	0,755	0,822	0,777	0,783
X2.2.1	0,748	0,816	0,800	0,809
X2.2.2	0,701	0,792	0,702	0,714
X2.2.3	0,661	0,713	0,646	0,672
X2.3.2	0,685	0,755	0,708	0,715
X2.3.3	0,788	0,789	0,751	0,773
Y.1.1	0,782	0,811	0,860	0,820
Y.1.3	0,744	0,731	0,764	0,750
Y.3.1	0,696	0,716	0,730	0,713
Y.3.2	0,760	0,744	0,790	0,763
Y.4.1	0,802	0,786	0,820	0,811
Y.4.2	0,788	0,729	0,792	0,770
Y.4.3	0,714	0,669	0,730	0,698
Y.5.1	0,695	0,714	0,780	0,770
Y.5.2	0,732	0,718	0,789	0,753
Y.5.3	0,718	0,673	0,761	0,708
Z.1.1	0,764	0,771	0,782	0,814
Z.1.2	0,786	0,780	0,786	0,809
Z.1.3	0,727	0,754	0,768	0,783
Z.2.2	0,781	0,742	0,743	0,774
Z.2.3	0,779	0,761	0,805	0,819
Z.3.1	0,796	0,805	0,833	0,827
Z.3.2	0,732	0,747	0,750	0,775
Z.3.3	0,740	0,747	0,749	0,792

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Pada tabel 4.5 dapat dikathui bahwa nilai korelasi indikator dengan konstruknya lebih besar dari korelasi indikator dengan konstruk lain. seluruh Indikator dari variabel kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, kinerja

karyawan, keterlibatan karyawan dapat menggambarkan konstruk sehingga dinyatakan valid.

TABEL 4.6
AVE

Item	Average variance extracted (AVE)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,565
Dukungan Organisasi (X2)	0,623
Keterlibatan Karyawan (Z)	0,634
	0,607

Sumber: data diolah peneliti, 2024

Nilai rata-rata yang digunakan dalam penelitian dalam variabel kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, keterlibatan karyawan dan kinerja karyawan masing- masing memiliki nilai lebih dari 0,5 sejalan dengan yang dinyatakan oleh Ghozali dan dinyatakan valid.

Uji Reabilitas

Untuk mengukur reabilitas dapat dengan melihat nilai Composite Reability dan Cronbach's Alpha, Jika nilai cronbach's alpha maupun composite reliability lebih dari 0,70 maka konstruk dikatakan reliable (Ghozali & Latan, 2014).

TABEL 4.7

Crochbach's Alpha dan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,890	0,891	0,912
Dukungan Organisasi (X2)	0,924	0,926	0,937
Keterlibatan Karyawan (Z)	0,928	0,928	0,940
Kinerja Karyawan (Y)	0,950	0,951	0,956

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Berdasarkan pada tabel 4.7, dapat diketahui bahwa Crombach Alpha setiap variabel memiliki nilai lebih dari 0,7 yakni pada kepemimpinan transformasional sebesar 0,890, dukungan organisasi sebesar 0,924, kinerja karyawan sebesar 0,928, dan keterlibatan karyawan sebesar 0,950. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini reliabel.

4.3.2 Analisis Model Struktural

1. R-Square

Hal yang dilihat dari model struktural yaitu nilai dari *R-Square* dalam setiap variabel endogen (dependen) yang merupakan uji *goodness fit model*. Dengan penilai *R-Square* 0,25 model lemah, 0,50 model sedang, dan 0,75 model kuat (Ghozali dan Latan, 2014). Adapun pada penelitian ini hasil uji *R-Square* yaitu:

TABEL 4 8
R-Square

Variabel	R-square
Keterlibatan Karyawan (Z)	0,945
Kinerja Karyawan (Y)	0,960

Sumber: Data diolah peneliti. 2024

Berdasarkan tabel 4.7 *R-Square*, Keterlibatan Karyawan memiliki nilai R –Square sebesar 94,5%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, dan kinerja karyawan mempengaruhi keterlibatan karyawan sebesar 94,5%, sedangkan 5,5% dipengaruhi oleh variabel lain. Sementara Kinerja Karyawan memiliki nilai R-Square sebesar 96%. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi dan keterlibatan karyawan mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 96%, sedangkan 4% dipengaruhi oleh variabel lain. Dapat

disimpulkan model penelitian ini dikategorikan sebagai model substansial.

2. *F-Square*

Model diketahui menggunakan uji *F-Square*. Variabel laten dikategorikan memiliki pengaruh besar pada tingkat struktural dengan nilai 0,35, dikatakan memiliki pengaruh sedang dengan nilai 0,15, atau dikatakan lemah dengan nilai 0,02 (Ghozali, 2011). Adapun penelitian ini hasil uji *F-Square* ditunjukkan yaitu:

TABEL 4.9
F-Square

Variabel	f-square
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,072
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Keterlibatan Karyawan (Z)	0,516
Dukungan Organisasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,057
Dukungan Organisasi (X2) -> Keterlibatan Karyawan (Z)	0,574
Keterlibatan Karyawan (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,542

Sumber: Data diolah peneliti, 2024

Pada tabel 4.9 *F-Square*, dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *F-Square* sebesar 0,072 sehingga dapat dikatakan variabel tersebut berpengaruh lemah. Variabel kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan memiliki nilai *F-Square* sebesar 0,516, sehingga dapat dikatakan variabel tersebut berpengaruh besar. Variabel dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *F-Square* sebesar 0,057 sehingga dapat dikatakan variabel dukungan organisasi yang lemah terhadap kinerja karyawan. Variabel dukungan organisasi terhadap keterlibatan karyawan memiliki nilai *F-Square* sebesar 0,574, sehingga dapat dikatakan variabel tersebut berpengaruh besar. Variabel

keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai *F-Square* sebesar 0,542, sehingga dapat dikatakan variabel tersebut berpengaruh besar.

3. Estimate for Path Coefficient

Adapun *path coefficient* melalui *bootstrapping* dalam penelitian ini untuk mengetahui tingkat pengaruh secara parsial dan menunjukkan hubungan antar variabel mengarah positif dan negatif. *Path coefficient* digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Penilaian tingkat signifikansi didasarkan pada nilai *p-value* < 0,05, yang ditunjukkan pada tabel berikut

Berdasarkan tabel 4.10 *path coefficient*, dapat diketahui:

TABEL 4.10

Estimate for Path Coefficient

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,189	0,170	0,088	2,146	0,032
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Keterlibatan Karyawan (Z)	0,481	0,463	0,108	4,458	0,000
Dukungan Organisasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,172	0,198	0,139	1,239	0,216
Dukungan Organisasi (X2) -> Keterlibatan Karyawan (Z)	0,507	0,520	0,106	4,784	0,000
Keterlibatan Karyawan (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,631	0,620	0,147	4,300	0,000

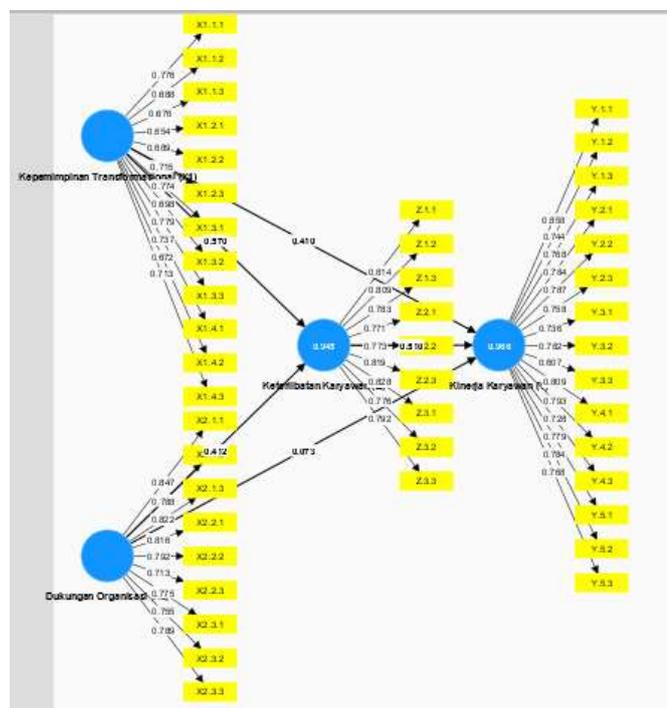
Sumber: Data diolah peneliti, 2024

- Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai p values sebesar 0,032
- Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan dengan nilai p values sebesar 0,00
- Dukungan organisasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dengan nilai p values sebesar 0,216
- Dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan dengan nilai p values sebesar 0,000
- Keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai p values sebesar 0,000

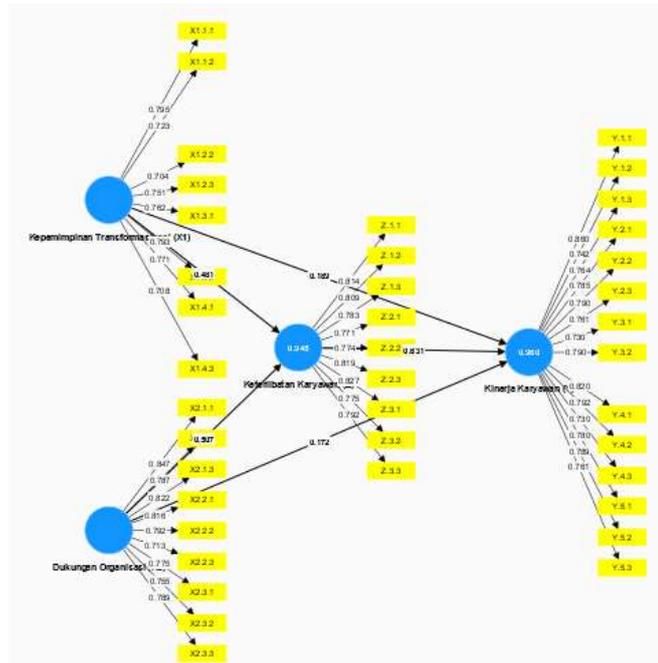
4.4 Uji Hipotesis

Metode bootstrapping dapat memperlihatkan nilai signifikan T-statistic dan koefisien parameter untuk melihat tingkat signifikansi pengaruh anatar variabel. Suatu hubungan dinyatakan berpengaruh apabila nilai t hitung yang didapat lebih besar dari t tabel yang ada ($t_{hitung} > 1,98$). Untuk signifikasi, dapat dilihat nilai probabilitasnya atau p-value yang didapat. Apabila p-value yang didapat $< 0,05$, maka pengaruh dapat disebut signifikan (Sugiyono, 2018).

GAMBAR 4.2
T-Statistic (Bootstrapping)



GAMBAR 4.3
T-Statistic (Bootstrapping)



TABEL 4.11
Uji Hipotesis

Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Dirrect Effect					
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,189	0,170	0,088	2,146	0,032
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Keterlibatan Karyawan (Z)	0,481	0,463	0,108	4,458	0,000
Dukungan Organisasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,172	0,198	0,139	1,239	0,216
Dukungan Organisasi (X2) -> Keterlibatan Karyawan (Z)	0,507	0,520	0,106	4,784	0,000
Keterlibatan Karyawan (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,631	0,620	0,147	4,300	0,000
Indirrect Effect					
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Keterlibatan Karyawan (Z) -	0,303	0,294	0,108	2,802	0,005

> Kinerja Karyawan (Y)					
Dukungan Organisasi (X2) -> Keterlibatan Karyawan (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,320	0,317	0,082	3,885	0,000

Sumber: data diolah peneliti, 2024

Hasil pengolahan data yang dilakukan oleh peneliti dapat digunakan untuk menjawab hipotesis yang telah dirumuskan dalam penelitian ini. Kesimpulan yang dapat ditarik dari hasil analisis data yakni pengaruh kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi: Studi Tenaga Kependidikan UIN Malang, sebagai berikut:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien sebesar 0,189, *T-statistic* sebesar 2,146 ($> 1,98$) dan nilai *p-value* sebesar $0,032 < 0,050$. Hal ini menunjukkan bahwa H1 diterima, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan.

2. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan memiliki nilai koefisien sebesar 0,481, *T-statistic* sebesar 4,458 ($> 1,98$) dan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,050$. Hal ini menunjukkan bahwa H2 diterima, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.

3. Pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh variabel dukungan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien sebesar 0,172, *T-statistic* sebesar 1,239 ($> 1,98$) dan

nilai *p-value* sebesar $0,216 > 0,050$. Hal ini menunjukkan bahwa H3 ditolak, dapat ditarik kesimpulan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan

4. Pengaruh dukungan organisasi terhadap keterlibatan karyawan.
Pengaruh variabel dukungan organisasi terhadap keterlibatan karyawan memiliki nilai koefisien sebesar $0,507$, *T-statistic* sebesar $4,783 (> 1,98)$ dan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,050$. Hal ini menunjukkan bahwa H4 diterima, dapat ditarik kesimpulan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan.
5. Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan.
Pengaruh variabel keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan memiliki nilai koefisien sebesar $0,631$, *T-statistic* sebesar $4,300 (> 1,98)$ dan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,050$. Hal ini menunjukkan bahwa H5 diterima, dapat ditarik kesimpulan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi.
Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi memiliki nilai koefisien sebesar $0,303$, *T-statistic* sebesar $2,802 (> 1,98)$ dan nilai *p-value* sebesar $0,005 < 0,050$. Hal ini menunjukkan bahwa H6 diterima, dapat ditarik kesimpulan bahwa keterlibatan karyawan mampu memediasi kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.
7. Pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi.
Pengaruh variabel dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi memiliki nilai

koefisien sebesar 0,320, *T-statistic* sebesar 3,885 ($> 1,98$) dan nilai *p-value* sebesar $0,000 < 0,050$. Hal ini menunjukkan bahwa H7 diterima, dapat ditarik kesimpulan bahwa keterlibatan karyawan mampu memediasi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

4.5 Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat ditarik kesimpulan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi: Studi tenaga kependidikan UIN Malang sebagai berikut:

4.5.1 Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis menggunakan Smart PLS 4.0 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tenaga kependidikan UIN Malang. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sugiono dan Pratista (2018) Sugiono dan Pratista (2018) yang menyatakan bahwa pemberian kesempatan yang lebih banyak kepada karyawan untuk berkreasi akan membuat karyawan mampu mengembangkan gagasan untuk kepentingan organisasi, sehingga karyawan mampu untuk memberikan kontribusi terbaik, sehingga kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

Indikator yang paling berpengaruh yaitu *Intellectual Stimulation* dan *Individual Consideration*. Pengaruh pemimpin terhadap tenaga kependidikan UIN Malang yaitu perilaku pemimpin dalam membuat ide-ide baru, untuk kemajuan dalam organisasi, dan karyawan mampu menjadi *problem solving*. Selain itu, pemimpin juga bersedia untuk mendengarkan saran dari karyawan, sehingga terjalin hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan. Sedangkan pengaruh indikator *idealized influence* dan *inspirational motivation* memiliki pengaruh yang rendah, dimana pemimpin kurang memberikan motivasi dan menginspirasi karyawan.

Dalam islam cerdas dalam mengelola juga disebut sebagai fathanah. Fathanah merupakan salah sifat wajib Rasul yang berarti kecerdasan. Dalam Al-Quran surah Al-Baqarah ayat 269, Allah berfirman:

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ ۚ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ

Artinya: “Allah menganugrahkan al-hikmah (kefahaman yang dalam tentang Al-Quran dan As-Sunnah) kepada siapa yang dikehendaki-Nya. Dan barang siapa yang dianugerahi hikmah, ia benar-benar telah dianugerahi karunia yang banyak. Dan hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran.”

Ayat diatas menjelaskan bahwa Allah SWT memberikan ketepatan dalam berbicara dan bertindak kepada hamba yang di hendaki Nya. Pemimpin yang tidak memiliki kemampuan dalam bidangnya akan sulit dalam berdaptasi dan menyelesaikan masalah dalam organisasi Hasil penelitian ini yang telah dilakukan oleh (Nasution, 2018); (Jufrizen, 2017); (Sukama & Sudiba, 2015); (Lukita, 2019); dan (Jufrizen & Lubis, 2020), yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Secara konseptual, kepemimpinan transformasional menciptakan suatu model kepemimpinan di mana pemimpin berfokus pada memberikan motivasi kepada karyawan atau bawahan agar dapat meningkatkan kinerja mereka.

4.5.2 Kepemimpinan Transformasional terhadap Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan tranformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Liang et al. (2017) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang penting dalam meningkatkan efektivitas karyawan dengan mendorong keterlibatan karyawan.

Terdapat indikator *intellectual stimulation* dan *individual consideration*, yang memiliki pengaruh terbesar dalam penelitian. Menggambarkan bahwa pemimpin memperhatikan setiap karyawan dan prihatin dengan kebutuhan pribadi karyawan. Pemimpin juga terlihat sebagai seorang mentor. Selain itu juga pemimpin dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

Dalam prespektif islam pemimpin ideal adalah seorang yang membuat potensi atau ide yang terbaik dari diri pengikut muncul ke permukaan bumi (Z. Arifin dan Maunah, 2020). Q.S At-Taubah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ
بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: “Dan Katakanlah: “Bekerjalah kamu, Maka Allah dan rasul-Nya serta orang-orang muknin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu ayang telah kamu kerjakan).

Ayat tersebut menjelaskan dalam memberikan dorongan yaitu semangat untuk bekerja, melalui hal ini Allah memotivasi hamba-Nya untuk menentukn arah tindakan ke tujuan yang akan dicapai. Oleh karena itu motivasi untuk meningkatkan produktivitas, meningkatkan disiplin sumber daya manusia dan meningkatkan keterlibatan karyawan di tempat kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Li dan Castano (2018), Thisera (2018), Balwant (2019) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan transformasional dalam organisasi dalam skali kecil maupun besar, akan mempengaruhi keterlibatan karyawan.

4.5.3 Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh

Fathoni dan Pujianto (2024) yang dipengaruhi oleh komunikasi yang efektif baik vertikal maupun horizontal.

Dalam penelitian ini indikator yang memiliki pengaruh lemah pada dukungan organisasi yaitu pada penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan. Dimana karyawan kurang mendapatkan penghargaan yang sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan, dan organisasi kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan serta kondisi kerja karyawan.

Dalam surat anka but ayat 69 berbunyi:

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا ۚ وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ

Artinya: Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) Kami, benar-benar akan Kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan Kami. Dan sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik.

Makna dari Q.S tersebut yaitu, Dan sungguh, Allah beserta orang-orang yang berbuat baik. Dia memberi balasan yang lebih baik kepada siapa saja yang mengembangkan sikap kebajikan dalam hal apa pun dan kepada siapa pun, tentu setelah semua kewajiban terpenuhi dengan sempurna.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) yang menyatakan bahwa adanya hubungan negatif antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa didukung oleh atasan mereka cenderung tidak memeriksa kemungkinan pekerjaan di luar dan kurang tekun di tempat kerja.

4.5.4 Dukungan Organisasi terhadap Keterlibatan Karyawan

Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel dukungan organisasi dengan variabel keterlibatan karyawan. Dukungan organisasi merupakan tingkat kepercayaan karyawan kepada organisasi, sejauh mana organisasi menghargai kinerja dan sejauh mana organisasi menyiapkan yang karyawan butuhkan (Robbins dan Judge, 2015). Jika dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan tinggi, maka akan membuat keterlibatan karyawan yang kuat.

Pada penelitian ini tenaga kependidikan merasa adanya dukungan organisasi, besarnya pengaruh dari 2 indikator dukungan organisasi yaitu keadilan dan dukungan atasan. Keadilan ini dapat dirasakan dengan aturan serta keputusan organisasi diterapkan secara adil, karyawan merasa dihargai oleh rekan kerja, dan interaksi interpersonal terjalin dengan baik. Selain itu juga dukungan atasan yang baik dalam memberikan umpan balik terhadap karyawan, mendengarkan permasalahan karyawan, dan atasan menghargai kontribusi karyawan.

Dalam perspektif islam dukungan organisasi sebagaimana organisasi memberikan penilaian, penghargaan, kontribusi, motivasi terhadap karyawan. Allah berfirman dalam Q.S An-Nahl ayat 97 yang berbunyi:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya: "Barangsiapa mengerjakan suatu kebaikan, laki-laki ataupun perempuan dalam keadaan beriman, maka akan kami berikan padanya kehidupan baik dan akan kami beri imbalan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah dikerjakan"

ayat tersebut merupakan janji Allah SWT yang diperuntukkan bagi siapapun yang beriman dan mengerjakan amal shaleh. Amal shaleh merupakan perbuatan yang sesuai dengan kaidah Al-Quran dan Sunnah nabi Muhammad SAW.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Julita & Andriani (2017) menegaskan bahwa semakin besar dukungan organisasi yang dirasakan, semakin tinggi tingkat keterlibatan yang dimiliki oleh karyawan.

4.5.5 Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji hipotesis variabel keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wokas et al (2022) yang

menyatakan bahwa keterlibatan karyawan yang tinggi akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini terdapat dua indikator yang memiliki pengaruh kuat, yaitu penyerapan dan kekuatan. Tenaga kependidikan UIN Malang merasa nyaman dengan pekerjaannya saat ini dan juga, memiliki semangat yang kuat dalam menyelesaikan dan melakukan sungguh-sungguh pekerjaannya.

Dalam konsep islam keterlibatan karyawan ini menjalin hubungan baik dalam organisasi. Q.S An-Nisa' ayat 36 yang berbunyi:

وَأَعْبُدُوا اللَّهَ وَلَا تُشْرِكُوا بِهِ شَيْئًا ۚ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَبِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ
وَالْمَسْكِينِ وَالْأَجَارِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَالْأَجَارِ الْأَجْنَبِ وَالصَّاحِبِ بِالْجَنبِ وَابْنِ السَّبِيلِ
وَمَا مَلَكَتْ أَيْمَانُكُمْ ۚ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ مَن كَانَ مُخْتَالًا فَخُورًا

artinya: "Sembahlah Allah dan janganlah kamu mempersekutukan-Nya dengan sesuatupun. Dan berbuat baiklah kepada dua orang ibu-bapak, karib-kerabat, anak yatim, orang-orang miskin, tetangga yang dekat dan tetangga yang jauh, dan teman sejawat, ibnu sabil dan hamba sahaymu. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang sombong dan membangga-banggakan diri."

Ayat tersebut memiliki perintah untuk berbuat baik kepada kerabat, seperti silaturahmi.

Rosalini et al. (2022), dan Arifin et al. (2021) bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan adanya keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kualitas kerja seorang pegawai dan mengurangi kecenderungan untuk berpaling dengan pekerjaannya saat ini.

4.5.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan, Keterlibatan Karyawan sebagai variabel mediasi

Hasil penelitian variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, keterlibatan karyawan sebagai mediasi memiliki pengaruh positif dan signifikan. Dalam UIN Malang tenaga kependidikan memiliki faktor kepemimpinan transformasional ini dipengaruhi oleh perilaku pemimpin dalam memberikan inspirasi

dalam menciptakan ide-ide baru, dan memberikan perhatian kepada karyawan dan terjalin hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan. Selain itu karyawan merasa nyaman dan fokus dengan pekerjaan yang dilakukan, dan mampu menghadapi kesulitan, dalam menghadapi kesulitan atasnya juga ikut mendengarkan keluhan dari karyawan.

Al-Quran, sebagai kitab suci umat Islam, berfungsi sebagai panduan dan petunjuk bagi manusia dalam perjalanan kehidupan. Kitab ini memberikan banyak arahan terkait kepemimpinan. Dalam Islam pemimpin disebut *ulil amri*, yaitu seorang yang mendapatkan amanah untuk mengurus orang lain. Istilah *Ulil Amri* terdapat dalam Al-Quran surah An-Nisa' 59 yang berbunyi:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَزُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

artinya: “*Hai orang-orang yang beriman, ta’atilah Allah SWT dan ta’atilah Rasul (Nya) dan ulil amri diantara kamu. Kemudian jika kamu berlainan pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah ia kepada Allah SWT (AL-Qur’an) dan Rasul (Sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah SWT dan hari kemudian, Yang demikian itu lebih utama (Bagimu) dan lebih baik akibatnya*”

Konsep kepemimpinan dalam Islam memiliki fondasi yang kokoh, tidak hanya didasarkan pada nilai-nilai ajaran agama Islam, tetapi juga telah diimplementasikan sejak zaman nabi Muhammad SAW, para Sahabat, dan al Khulafa Ar Rasyidin

4.5.7 Pengaruh Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, Keterlibatan Karyawan sebagai variabel mediasi

Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan variabel dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan dengan Umi Hastanti dan

Frianto (2022) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan (bersama-sama) antara dukungan organisasi dan employee engagement terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, semakin tinggi dukungan organisasi dan employee engagement yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula kualitas dan kuantitas kinerja pegawai dalam membawa organisasi mencapai tujuan yang diinginkan.

Dalam penelitian ini tenaga kependidikan merasa adanya keadilan yang ada dalam organisasi dan merasa dihargai, serta dukungan atasan dengan cara memberikan umpan balik yang baik kepada karyawan. Selain itu karyawan juga merasa nyaman dengan pekerjaan yang dilakukan, serta bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya.

Dalam perspektif islam dukungan organisasi sebagaimana organisasi memberikan penilaian, penghargaan, kontribusi, motivasi terhadap karyawan. Allah berfirman dalam Q.S An-Nahl ayat 97 yang berbunyi:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأَنُحْيِيَنَّاهُ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya: "Barangsiapa mengerjakan suatu kebaikan, laki-laki ataupun perempuan dalam keadaan beriman, maka akan kami berikan padanya kehidupan baik dan akan kami beri imbalan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah dikerjakan"

ayat tersebut merupakan janji Allah SWT yang diperuntukkan bagi siapapun yang beriman dan mengerjakan amal sholeh. Amal sholeh merupakan perbuatan yang sesuai dengan kaidah Al-Quran dan Sunnah nabi Muhammad SAW.

Penelitian Soetrisno & Sutanto (2017) dan Diana & Frianto (2021) juga menunjukkan bahwa dukungan organisasional dan keterlibatan karyawan secara serempak memiliki pengaruh terhadap kinerja. Karyawan yang merasa didukung dengan baik oleh organisasi lebih

cenderung merasa lebih baik dalam lingkungan kerja. Ini bisa menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan, dan ketika karyawan merasa terlibat dalam mencapai tujuan bersama, produktivitas dan kinerja mereka cenderung meningkat (Nazir dan Aslam, 2017).**b**

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian hasil dan pembahasan yang sudah dijelaskan tentang Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Keterlibatan Karyawan sebagai Variabel Mediasi: Studi Tenaga Kependidikan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, penelitian dapat memperoleh kesimpulan berikut:

1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tenaga kependidikan UIN Malang. Pengaruh pemimpin terhadap tenaga kependidikan UIN Malang yaitu perilaku pemimpin dalam membuat ide-ide baru, untuk kemajuan dalam organisasi, dan karyawan mampu menjadi *problem solving*. Selain itu, pemimpin juga bersedia untuk mendengarkan saran dari karyawan, sehingga terjalin hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan. Sedangkan pengaruh indikator *idealized influence* dan *inspirational motivation* memiliki pengaruh yang rendah, dimana pemimpin kurang memberikan motivasi dan menginspirasi karyawan.
2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Terdapat indikator *intellectual stimulation* dan *individual consideration*, yang memiliki pengaruh terbesar dalam penelitian. Menggambarkan bahwa pemimpin memperhatikan setiap karyawan dan prihatin dengan kebutuhan pribadi karyawan. Pemimpin juga terlihat sebagai seorang

mentor. Selain itu juga pemimpin dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

3. Dukungan organisasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini indikator yang memiliki pengaruh lemah pada dukungan organisasi yaitu pada penghargaan organisasi dan kondisi pekerjaan. Dimana karyawan kurang mendapatkan penghargaan yang sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan, dan organisasi kurang memperhatikan kesejahteraan karyawan serta kondisi kerja karyawan
4. Dukungan Organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan antara terhadap variabel keterlibatan karyawan. Dukungan organisasi yaitu keadilan dan dukungan atasan. Keadilan ini dapat dirasakan dengan aturan serta keputusan organisasi diterapkan secara adil, karyawan merasa dihargai oleh rekan kerja, dan interaksi interpersonal terjalin dengan baik. Selain itu juga dukungan atasan yang baik dalam memberikan umpan balik terhadap karyawan, mendengarkan permasalahan karyawan, dan atasan menghargai kontribusi karyawan.
5. Keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Terdapat dua indikator yang memiliki pengaruh kuat, yaitu penyerapan dan kekuatan. Tenaga kependidikan UIN Malang merasa nyaman dengan pekerjaannya saat ini dan juga, memiliki semangat yang kuat dalam menyelesaikan dan melakukan sungguh-sungguh pekerjaannya
6. Kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, keterlibatan karyawan sebagai mediasi memiliki pengaruh positif dan signifikan. Dalam UIN Malang tenaga kependidikan memiliki faktor kepemimpinan transformasional ini dipengaruhi oleh perilaku pemimpin dalam memberikan inspirasi dalam menciptakan ide-ide baru, dan memberikan perhatian kepada karyawan dan terjalin hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan. Selain itu karyawan merasa nyaman dan fokus dengan pekerjaan yang dilakukan,

da mampu menghadapi kesulitan, dalam menghadapi kesulitan atasna juga ikut mendengarkan keluhan dari karyawan.

7. Dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Dalam penelitian ini tenaga kependidikan merasa adanya keadilan yang ada dalam organisasi dan merga dihargai, serta dukungan atasan dengan cara memberikan umpan balik yang baik kepada karyawan. Selain itu karyawan juga merasa nyaman dengan pekerjaan yang dilakukan, serta bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaannya

5.2 Saran

Melihat pada uraian hasil dan pembahasan yang sudah dijelaskan dan disimpulkan, maka penelitian ini memberikan saran berikut:

1. Bagi Instansi

Berdasarkan pandangan respinden terhadap dukungan organisasi terhdap kinerja karyawan, instansi diharapkan

- Meningkatkan dukungan organisasi dalam instansi terutama dalam memberikan penghargaan dan mengetahui kondisi pekerjaan karyawan, sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan.
- Melakukan penelitian lebih lanjut indikator lain yang akan mampu mendorong dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.
- Mengkaji ulang variabel yang mungkin mampu untuk meningkatkan kinerja karyawan.
- Evaluasi rutin dan controlling mengenai kinerja karyawan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Disarankan bagi peneliti selanjutya untuk berminat dalam melakukan pengujian dengan topik yang serupa untuk mengambil sampel yang berbeda pada instansi yang lainnya dengan kuantitas yang lebih besar, sehingga mampu mewakili populasi yang ada. Selain itu juga dapat menganti atau menambahkan variabel baru yang berpotensi mampu mempengaruhi kinerja karyawan ataupun memediasi

hubungan kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap keterlibatan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiani R, Surachim A, Masharyono M. Peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan employee engagement dan dampaknya pada kinerja pegawai. *J Bus Manag Educ.* 2019;4(1):1–12. doi:10.17509/jbme.v4i1.15880
- Allen, M. W., & Brady, R. M. (1997). Total quality management, organizational commitment, perceived organizational support, and intraorganizational communication. *Management Communication Quarterly*,10(3), 316-341.
- Almaida Agustyna, Arif Partono Prasetio. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Great Citra Lestari. *J Mitra Manaj.* 2020;4(1):28–38. doi:10.52160/ejmm.v4i1.319
- Angelia D, Astiti DP. Gaya Kepemimpinan Transformasional: Tingkatkan Work Engagement. *PsikobuletinBuletin Ilm Psikol.* 2020;1(3):187. doi:10.24014/pib.v1i3.9940
- Arifin, M. (2020). *Pemimpin Ideal Dalam Perspektif Hukum Islam (Studi Pemikiran Imam AlGhazali)*.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (2002). *Developing potential across a full range of leadership Tm: Cases on transactional and transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.
- Balwant, P., Mohammed, R. and Singh, R. (2019), "Transformational leadership and employee engagement in Trinidad's service sector: The role of job resources", *International Journal of Emerging Markets*.
- Cesário, F. and Chambel, M. J. (2017) 'Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance', *Knowledge and Process Management*, 24(2), pp. 152–158
- Ching-Sheue, F.U. 215. The Effect of Emotional Labor on Job Involvement in Preschool Teachers: Verifying the Mediating Effect of Psychological Capital. *The Turkish Online Journal of Educational Technology.* 14(3): 145-156.
- Dana, N. M. S. A., & Dewi, A. A. S. K. (2016). *PengaruhKompensasi dan Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Asana Agung Putra Bali*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5978–6006. Daft, L Richard. 2015. *Leadership Experience 6th Edition*. Stamford USA: Cengage learning.
- Dai, K., & Qin, X. (2016). *Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Based on the Research of Organizational Identification and*

Organizational Justice. *Open Journal of Social Sciences*, 04(12), 46–57.

<https://doi.org/10.4236/jss.2016.412005>

Eisenberger, R., Hungtington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Eisingerich, A. B., & Rubera, G. (2010). Drivers of Brand Commitment: A Cross-National Investigation. *Journal of International Marketing*, 18(2), 64–79.

<https://doi.org/10.1509/jimk.18.2.64>

Fauzani, M. I. Al, Mujanah, S., & Andjarwati, T. (2022). Effect of IT Capabilities, Organizational Support, and Self Awareness Towards Organizational Commitment and Performance of Vocational High School Teachers in Surabaya. *International Journal of Scientific Engineering and Science*, 6(1), 82–88.

Firnanda, D. Y., & Wijayati, D. T. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support, Self Efficacy dan Lingkungan Kerja terhadap Employee Engagement Karyawan PT. Pesona Arnos Beton. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 1076–1091.

Gheisari, F., Sheikhy, A., & Derakhshan, R. (2014). Explaining the relationship between organizational climate, Organizational commitment, Job involvement and organizational citizenship behavior among employees of Khuzestan gas company. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 2986–2996

Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 20* (6th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares Konsep, Metode dan Aplikasi Menggunakan Program WARPPLS 4.0*.

Gulo Y. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *J Bisnis dan Akunt.* 2018;16(1a):1–10. <http://jurnaltsm.id/index.php/JBA/article/view/317>

Hadi S, Putra AR, Mardikaningsih R. Pengaruh Perilaku Inovatif Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *J Baruna Horiz.* 2020;3(1):186–197. doi:10.52310/jbhorizon.v3i1.38

Hasibuan (2012) *Manajemen SDM*. Edisi Revisi, Cetakan Ke Tiga belas. Jakarta : Bumi Aksara.

<https://uin-malang.ac.id/r/230701/kampus-ptkin-terbaik-di-indonesia-tahun-2023-versi-webometrics-edisi-2023-2->

[0.html#:~:text=Pembaruan%20pemeringkatan%20ini%20dilakukan%20secara,webometrics%20di%20antara%20seluruh%20PTKIN.](#)

<https://uin-malang.ac.id/r/231001/pelatihan-service-excellence-karo-aakk-minta-sekuriti-jalankan-prinsip-tiga-s.html>

<https://uin-malang.ac.id/r/231101/perkuat-layanan-berbasis-digital.html>

<https://uin-malang.ac.id/r/231001/rektor-uin-malang-membahas-tantangan-era-4-0-dan-upaya-peningkatan-kualitas-perguruan-tinggi-di-uit-lirboyo.html>

<https://uin-malang.ac.id/r/231001/fgd-tingkatkan-mutu-kinerja-blu-uin-malang.html>

Ihsan, A. Nur. 2019. *Kepemimpinan Transformasional Suatu Kajian Empiris di Organisasi atau instansi*. Bandung: Alfabeta.

Jesi T, Sentoso A. Analisis Dukungan Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterlibatan Karyawan Sebagai Mediasi Pada Perusahaan Freight Forwarder Kota Batam. *Jesya*. 2023;6(1):102–113. doi:10.36778/jesya.v6i1.899

Jufrizen, J., Lumbanraja, P., Salim, S. R. A., & Gultom, P. (2017). The Effect of Compensation, Organizational Culture and Islamic Work Ethic Towards the Job Satisfaction and the Impact on the Permanent Lecturers. *International Business Management*, 11(1), 53–60.

Julita, S., & Andriani, I. (2017). Dukungan Organisasi yang Dirasakan dan Keterlibatan Karyawan pada Karyawan PT. Bank rakyat Indonesia (Persero) Tbk, cabang Banda Aceh. *Jurnal Psikologi Undip*, 16(1), 40.

Kakinsale, A.,A.L. Tumbel.dan G.M. Sendow.2015. Pengaruh Keterlibatan Kerja,Lingkungan Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bangun Wenang Beverages Manado. *Jurnal EMBA*. 3(1): 900-911.

Kinerja T, Di P, Harapan R, Doa D, Bengkulu K. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Keterlibatan Kerja. 2022;1(2):73–80

Latifah L, Efendi S. Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour, Keterlibatan Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Sinokor Merchant Marine Co., Ltd. *Oikonomia J Manaj*. 2019;14(1):107–121. doi:10.47313/oikonomia.v14i1.51

Li, Y., Castaño, G., & Li, Y. (2018). Linking leadership styles to work engagement. *Chinese Management Studies*, 12(2), 433–452

Lisabella M, Hasmawaty H. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life) terhadap Keterlibatan Pegawai (Employee Engagement) Serta Implikasinya pada Kepuasan Kerja Pegawai. *J Nas Manaj Pemasar SDM*. 2021;2(4):209–226. doi:10.47747/jnmpsdm.v2i4.380

Mangkunegara. Anwar. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Remaja Rosdakarya, Bandung.

Mangkunegara, A.P (2007). Perencanaan dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: PT Refika Aditama

Mangkunegara, A. A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. (Susan Sandiasih, Ed.) (cetakan ke.). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Metria K, Riana IG. Pengaruh Dukungan Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai. E-Jurnal Ekon dan Bisnis Univ Udayana. 2018;9:2117. doi:10.24843/eeb.2018.v07.i09.p02

Muarif RM, Tewal B, Sendow MG. Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Keterlibatan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Manado. *J EMBA J Ris Ekon Manajemen, Bisnis dan Akunt*. 2015;3(3):363–372

Nabila HA, Ratnawati I. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Karyawan dan Perilaku Kerja Proaktif Sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang). *Diponegoro J Manag*. 2020;9(4):1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>

Nugroho SE, Ratnawati I. Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan Voice behaviour sebagai variabel intervening (Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah). *Diponegoro J Manag*. 2021;10(3):1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>

Nurhayati SA, Suryalena S. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Efikasi Diri Terhadap Employee Engagement pada PT. United Tractors Tbk Pekanbaru. *J Simki Econ*. 2023;6(1):224–233. doi:10.29407/jse.v6i1.346

Nur MA. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kekompakan, Keterlibatan Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Penyusunan Dokumen Perencanaan Pembangunan Satuan Kerja Perangkat Daerah Kabupaten Kotabaru). *J Bisnis dan Pembang*. 2017;6, No. 1(1):57–70.

<https://ppjp.ulm.ac.id/journal/index.php/bisnispembangunan/article/view/2770/24>

Nurul Wahyuni¹ YY, ^{1,2}Manajemen UMNAWM. Pengaruh Organizational Support and Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Medan Denai. *J Inov Penelit.* 2023;4(2):537–546.

Novrilisma Perdana MR, Mustafa EQ Z. Pengaruh kemampuan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh motivasi berprestasi pada PT. Dimensi Ruang Digital di Yogyakarta. *Fair Value J Ilm Akunt dan Keuang.* 2023;5(6):2528–2537. doi:10.32670/fairvalue.v5i6.2872

Oloan D. Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, Dan Keterlibatan Karyawan Sebagai Variabel Intervensi Terhadap Kinerja Karyawan. *J Ilmu Manaj.* 2021;18(2):108–116.

Oktovian, S., & Edalmen. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan di Sekolah Methodist Banda Aceh. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 3(3), 841–852.

Onyeka, O. P., & Onuoha, B. C. (2021). Organizational Support Practices And Employee Engagement Of The Oil And Gas Sector In Nigeria. *EPRA International Journal of Economics, Business and Management Studies (EBMS)*, 8(10), 21–34.

Putra BC, Wijayati DT, Surjanti J. The Effect of Transformational Leadership and Job Involvement on Employee Performance With Intrinsic Motivation As the Mediating Variable. *Procur J Ilm Manaj.* 2019;9(3):263–282.

Putra EY YD, Arini E. Pengaruh Insentif Dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sinar Mitra Sepadan Finance Cabang Kota Bengkulu. *J Entrep dan Manaj Sains.* 2023;4(1):252–260. doi:10.36085/jems.v4i1.4504

Rahayuning Tyas, N. (2019). Model Kepemimpinan Pendidikan Nabi MuhammadSAW. *Muslim Heritage*, 4(2).

Rahmah, Siti. "Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional dengan Employee Engagement Karyawan." *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi* 1.2 (2013).

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714

Rismanto. Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterlibatan Karyawan sebagai variabel Mediaso (Studi di Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta). *J Ekobis Dewantara Vol 3 No 2 Mei.*

2020;3(1):1–9. <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JKM/article/view/2203%0Ahttp://mpoc.org.my/malaysian-palm-oil-industry/>

Robbins, Stephen P., 2006. *Perilaku Organisasi*, PT Indeks, Kelompok Gramedia, Jakarta.

Sani, Ahmad. Maharani, Vivin. 2013. *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia : Teori, Kuesioner, dan Analisis Data*. Malang: Uin Press.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004.” Job Demands, Job Resources, and their Relationship with Burnout and Engagement: A Multisample Study.” *Organization Behav.* Vol. 25, No. 3, Pp. 293-315.

Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: three of a kind or three different kinds of employee well being?. *Applied Psychology: An International Review.* 57(2).

Segers, J., De Prins, P., Brouwers, S. (2010). Leadership and engagement: a brief review of the literature, a proposed model, and practical implications (pp. 149-158). In Albrecht, S.A. (Ed). *Handbook of employee engagement: perspectives, issues, research, and practices*. Edward Elgar Publishing, Inc.: Massachuset

Shimazu, A., Schaufeli, W.B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., et al. (2008). Work engagement in japan: validation of the japanese version of the utrecht work engagement scale. *Journal Compilation: Applied Psychology: An International Review*, 57(3).

Simatupang S, Susanti D, Silalahi M, Grace E, Efendi E. Dampak Integritas dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *J-MAS (Jurnal Manaj dan Sains)*. 2023;8(1):641. doi:10.33087/jmas.v8i1.845

Sedarmayanti (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju

Sembiring M, Turnip K, Hardjo S. Hubungan Kepemimpinan Transformasional Dan Semangat Kerja Dengan Keterlibatan Kerja. *J Magister Psikol Univ Medan Area*. 2015;7(1):39–49.

Seprianto O. Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai. *J Manaj Sains dan Organ*. 2021;2(1):1–14. doi:10.52300/jmso.v2i1.2795

Setyawan J, Rusdianti E, Widhiastuti H. Pengaruh Kepuasan, Kompensasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Keterlibatan Karyawan. *J Ris Ekon dan Bisnis*. 2021;14(2):133. doi:10.26623/jreb.v14i2.4229

Shuck, B., & Herd, M. . (2012). Employee Engagement and Leadership: Exploring the Convergence of Two Frameworks and Implications for Leadership Development in HRD. *Human Resource Development Review*

Srilestari NA, Indriyaningrum K. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Pemberdayaan Karyawan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Kota Woodcraf Furniture Jepara. *Jesya*. 2023;6(2):1806–1812. doi:10.36778/jesya.v6i2.1096

Sudarma K, Murniasih E. Komitmen Afektif 3 “Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kompensasi pada Kinerja Karyawan Dimediasi Komitmen Afektif.” *Manag Anal J*. 2016;5(1):24–35.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.

Sugiono E, Rachmawati W. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Danmotivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pt Semen Padang, Jakarta Selatan. *Oikonomia J Manaj*. 2019;15(1):57–69. doi:10.47313/oikonomia.v15i1.644

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta

Supardi, Aulia Anshari. Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus. *J Publ Manaj Inform*. 2022;1(1):85–95. doi:10.55606/jupumi.v1i1.243

Uly NS, Markoni M, Waliamin J. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Team Work dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan PT Ragam Rasa Raya Kota Bengkulu. *J Simki Econ*. 2023;6(2):223–231. doi:10.29407/jse.v6i2.245

Umihastanti D, Frianto A. Pengaruh Dukungan Organisasi dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo. *J Ilmu Manaj*. 2022;10(1):219–232. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/16687/7694>

Wijaya N, Ie M. Pengaruh Dukungan Organisasi Yang Dirasakan Terhadap Kinerja Pada Mcdonald Di Jakarta Barat: Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Kerja

Sebagai Variabel Mediasi. *J Manajerial Dan Kewirausahaan*. 2021;3(1):196.
doi:10.24912/jmk.v3i1.11305

Weny, Siahaan, R. F. B., Anggraini, D., & Sulaiman, F. (2021). The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Performance. *Enrichment: Journal of Management*, 12(1), 321–324.

Yukl, G. (2010). *Kepemimpinan dalam organisasi*. Jakarta: PT Indeks.

Yulivianto TS. Job Crafting Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan. *J Ilmu Manaj*. 2019;7(4):1017–1028.

Zuhriatusobah J, Fatimah S, Soleh Permana A. Pengaruh Integritas, Loyalitas Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Billing Management Pada Pt. Haleyora Power Area Pelayanan Bandung. *J Ilm Mea Manajemen, Ekonomi, dan Akunt*. 2020;4(1):613–635.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Biodata Peneliti:

BIODATA PENELITI

Nama : Aisyah Nur Rahmadini
Tempat, tanggal lahir : Malang, 10 Desember 2001
Alamat Asal : JL. Kembang Kertas No.18 C
Telepon/HP : 083835522753
E-mail : rahmadini169@gmailcom
Instagram : @rahmaddinii

Pendidikan Formal

2008 -2014 : SDN JATIMULYO 5
2014-2017 : SMPN 18 Malang
2017-2020 : SMAN & Malang
2020-2024 : Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pendidikan Non Formal

2020-2021 : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2021-2022 : Program Pengembangan Bahasa Inggris (PKPBI) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pengalaman Organisasi:

- Anggota Dapartemen Public Relation Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen (HMJ) UIN Malang tahun 2021
- Wakil Ketua Himpunan Program Studi Manajemen (HMPS) UIN Malang tahun 2022
- Biro Kaderisasi PR. Rayon Ekonomi “Moch.Hatta”
- Biro PSDA PR. Rayon Ekonomi “Moch.Hatta”
- Ketua Komisi B (Adminitrasi) SEMA FE UIN Malang tahun 2023

Malang 05 Febuari 2024

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

Kuesioner Penelitian

Assalamualaikum Wr.Wb

Saya Aisyah Nur Rahmadini mahasiswa jurusan Manajemen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Dalam rangka penyusunan skripsi untuk memenuhi tugas akhir, dengan ini saya memohon kesediaan bapak/ibu untuk berkontribusi dalam pengisian dan memberikan jawaban pada pernyataan yang terdapat pada kuesioner skripsi saya dengan judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN, KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Tenaga Kependidikan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)”.

Adapun kriteria yang ditentukan dalam pengisi kuesioner ini adalah sebagai berikut:

1. Tenaga Kependidikan Bagian Pelayanan Umum Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
2. Telah mengikuti pelatihan atau forum minimal 1 kali dalam periode 2021-2023.

Note: Seluruh informasi dalam penelitian akan dijaga kerahasiaannya (hanya untuk kepentingan penelitian)

Keterangan Skala Linkert:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Ragu - Ragu (RG)

4 = Setuju (S)

5= Sangat Setuju (SS)

A. Karakteristik Responden

- Nama (Opsional)
- Tenaga Kependidikan UIN Malang: Badan Layanan Umum, Badan Layanan Umum Profesional, P3K, PNS, Non-PNS
- Umur: < 30, < 40, < 50, >50

- Jenis Kelamin: Pria, Wanita
- Sudah Mengikuti pelatihan yang diadakan selama periode 2021-2023: 0 kali, 1 kali, 2 kali, > 3 kali.

B. Daftar Pernyataan

Kepemimpinan Transformasional (X1)

Pernyataan	STS	TS	RG	S	SS
Pemimpin saya dapat memberikan pengaruh karyawan dengan kemampuannya.					
Pemimpin saya memiliki perilaku yang baik sehingga menjadi contoh bagi karyawan.					
Saya percaya kepada pimpinan saya karena memiliki pengaruh.					
Pemimpin saya sering memberikan inspirasi dan motivasi kepada karyawan.					
Pemimpin saya menunjukkan komitmen yang kuat terhadap organisasi sehingga saya lebih termotivasi.					
Pemimpin saya meningkatkan optimisme dan antusiasme dalam mencapai tujuan.					
Pemimpin saya memberikan pengaruh untuk berfikir kreatif dan inovatif.					
Pemimpin saya mendorong untuk menciptakan perspektif baru dalam organisasi.					
Saya merasa bahwa pemimpin saya memiliki peran dalam <i>problem solving</i> .					
Pemimpin saya bersedia mendengarkan saran dan masukan					
Pemimpin saya memperhatikan karir dan memberikan dukungan dalam pengembangan karyawan.					
Hubungan antara pemimpin dan karyawan terjalin dengan baik karena pemimpin memperhatikan kebutuhan dan fasilitas yang dibutuhkan.					

Dukungan Organisasi (X2)

Pernyataan	STS	TS	RG	S	SS
Saya merasa aturan dan keputusan dalam organisasi diterapkan secara adil.					
Saya merasa dihargai dan diperlakukan dengan baik oleh rekan kerja.					
Interaksi interpersonal dalam tempat kerja mencerminkan keadilan.					
Atasan saya memberikan umpan balik yang baik					

terkait dengan kinerja.					
Atasan saya mendengarkan dan membantu saya ketika saya terdapat masalah.					
Saya merasa atasan saya menghargai kontribusi saya dalam mencapai tantangan dalam pekerjaan.					
Saya merasa penghargaan yang sesuai dengan kontribusi kerja saya.					
Saya memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.					
Saya merasa bahwa perusahaan mengutamakan kesejahteraan karyawan dalam kondisi kerja.					

Keterlibatan Karyawan (Z)

Pernyataan	STS	TS	RG	S	SS
Saya fokus dengan pekerjaan yang saya lakukan.					
Saya merasa senang dengan pekerjaan saya.					
Saya merasa nyaman dengan pekerjaan saya.					
Saya memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja.					
Saya pantang menyerah dalam menghadapi tantangan dalam pekerjaan.					
Ketika bekerja saya selalu bersungguh-sungguh mengatasi tantangan dengan keyakinan.					
Saya bangga dengan pekerjaan saya.					
Saya merasa antusias terhadap pekerjaan meskipun menghadapi kesulitan					
Pekerjaan saya bermakna bagi saya.					

Kinerja Karyawan (Y)

Pernyataan	STS	TS	RG	S	SS
Saya melakukan pekerjaan dengan baik.					
Saya melakukan pekerjaan sesuai dengan SOP yang ada.					
Saya memberikan hasil pekerjaan yang berharga bagi organisasi.					
Saya memahami cara untuk mencapai hasil kerja yang diinginkan organisasi.					
Saya memiliki kemampuan untuk meningkatkan hasil kerja saya.					
Hasil kerja saya selama ini telah sesuai dengan tujuan yang diharapkan organisasi.					

Saya selalu menyelesaikan tugas saya tepat waktu.										
Saya patuh pada jadwal pekerjaan yang ditetapkan.										

X1.1. 1	X1.1. 2	X1.1. 3	X1.2. 1	X1.2. 2	X1.2. 3	X1.3. 1	X1.3. 2	X1.3. 3	X1.4. 1	X1.4. 2	X1.4. 3
------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	------------

Saya memiliki tingkat disiplin kehadiran yang tinggi.					
Saya berusaha untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan.					
Hasil kerja saya memberikan dampak positif bagi organisasi.					
Pencapaian hasil kerja saya adalah indikator utama keberhasilan kinerja saya.					
Saya memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan dan tugas yang diberikan kepada saya.					
Saya selalu patuh terhadap pekerjaan.					
Komitmen dan dedikasi saya terhadap pekerjaan merupakan kunci dalam kinerja saya.					

Lampiran 3 Data Kuesioner

a. Kepemimpinan Transformasional

4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	2	3	3	2	1	2	2	1	1	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5
4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4
5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4
4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4
4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5
5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5
4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4
5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5
5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4
4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5
5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5
5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4
4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5
5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5
5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4
5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4
5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5
4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4
5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5
4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5
5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5
5	4	4	5	3	4	5	4	4	5	4	5
4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5

4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4
2	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	2
5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
4	4	5	4	4	3	5	4	5	5	5	4
2	3	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2
4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4
4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5
4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4
5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5
5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4
5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4
4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	4	5
4	4	3	4	5	4	4	2	3	5	4	4
4	5	4	5	4	4	5	5	3	4	5	4
4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	3
4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	3	5
3	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5
4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5
4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5
4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4
4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4
4	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4
4	5	4	5	3	4	5	4	4	5	5	4
4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4
5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4
4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5
4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4
4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4
4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4
4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4
5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5
5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5
4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4
4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5
4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5
5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5
4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5
4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5

4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5
5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5
5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5
4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4
4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4
4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5
4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	2	3	3	2	1	2	2	1	1	3	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4
5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4
4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5

b. Dukungan Organisasi

X2.1.1	X2.1.2	X2.1.3	X2.2.1	X2.2.2	X2.2.3	X2.3.1	X2.3.2	X2.3.3
3	3	3	3	2	2	4	4	4
1	1	1	1	1	2	1	1	1
5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	5	4
4	4	5	4	4	5	4	4	5
5	4	4	4	4	5	4	4	5
5	4	4	5	4	5	4	4	5
5	4	4	5	5	4	5	4	4
5	5	4	5	4	4	5	5	4
4	4	5	5	4	4	5	5	4
4	4	5	5	4	5	4	4	5
5	4	4	5	4	5	5	4	4
5	4	4	5	5	4	5	4	4
5	5	4	5	5	4	5	4	4
5	5	4	5	5	4	4	4	4
4	4	5	5	4	4	5	5	4
4	4	4	5	4	5	4	4	5
5	5	4	5	4	4	5	5	4
5	4	5	4	4	5	4	5	5
4	4	4	5	4	4	5	4	5

5	5	4	5	4	5	4	4	5
4	4	5	5	4	4	4	5	5
5	4	4	5	5	4	4	4	5
5	5	4	4	4	5	5	4	4
4	4	5	5	4	4	5	5	4
4	5	5	5	4	4	4	5	5
4	4	5	5	5	4	4	5	5
5	4	5	5	4	4	4	5	5
5	5	4	4	4	5	5	4	4
4	5	4	4	4	5	5	4	4
5	5	4	4	5	5	4	4	5
4	4	5	5	4	4	4	5	5
5	4	5	5	5	4	5	5	4
4	4	5	5	4	5	5	4	4
5	5	5	5	4	4	4	5	5
5	5	4	4	5	5	4	4	4
5	5	5	5	4	4	4	5	5
5	5	4	4	5	5	4	4	5
4	5	5	4	4	5	5	4	4
4	3	5	4	4	5	4	5	4
5	4	4	4	5	4	4	3	5
5	5	4	5	4	4	4	4	5
2	1	1	1	2	2	1	2	2
4	5	4	5	4	3	4	5	5
4	5	4	5	4	4	4	5	4
1	2	1	2	2	1	2	2	2
5	5	4	5	4	5	5	4	4
4	4	5	5	4	4	5	4	4
5	5	5	4	5	4	4	5	5
4	5	5	4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	4	4	5	5	4
4	4	4	5	3	4	5	2	4
5	4	5	5	4	4	4	5	5
4	5	4	5	4	3	4	4	3
4	4	5	5	4	5	4	4	5
4	5	4	5	5	4	5	5	4
4	5	4	5	4	4	5	5	4
5	4	5	4	5	3	4	5	4
5	4	5	4	5	5	4	5	4
4	5	4	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	5	3	4

5	5	4	4	5	4	4	5	5
4	4	4	5	4	5	5	4	5
5	5	4	4	5	4	4	5	5
4	5	4	4	3	4	5	4	5
5	4	5	4	4	5	4	5	4
5	5	4	5	4	5	4	5	5
4	4	5	5	4	5	4	5	5
5	4	5	4	5	5	5	4	4
5	4	5	4	5	4	4	5	5
4	5	5	4	3	4	5	4	4
4	5	4	5	4	5	4	4	5
5	5	4	4	5	4	5	4	4
5	5	4	5	4	4	5	4	5
4	5	4	5	4	4	4	5	5
4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	5	5	5	4	4	5	5	5
5	4	5	4	5	4	4	5	4
4	5	5	4	5	4	4	4	5
4	4	5	4	5	4	4	5	4
4	5	4	5	4	5	4	5	4
5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	5	5	4	4	5	5	5	4
5	4	5	4	4	5	4	5	4
4	4	4	5	5	5	5	4	5
5	4	4	5	5	4	5	5	5
5	4	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	4	4	4	5	4	5
5	4	5	4	5	4	4	5	5
5	4	5	4	4	4	5	5	4
5	4	5	4	5	4	5	4	5
5	4	5	4	5	4	5	5	5
5	5	4	5	4	5	4	4	5
5	5	4	5	4	4	4	5	4
3	3	3	3	2	2	4	4	4
1	1	1	1	1	2	1	1	1
5	4	4	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	4	4	4	5	4
4	4	5	4	4	5	4	4	5
5	4	4	4	4	5	4	4	5

c. Keterlibatan Karyawan

Z.1.1	Z.1.2	Z.1.3	Z.2.1	Z.2.2	Z.2.3	Z.3.1	Z.3.2	Z.3.3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	4	5	4	5
5	4	4	5	4	4	5	4	5
5	5	4	4	5	4	5	4	4
5	4	4	5	4	4	5	5	4
5	4	5	5	4	4	5	5	4
5	5	4	5	4	4	5	5	4
4	4	5	5	4	5	5	4	4
5	5	4	5	4	4	5	4	5
5	5	4	5	4	5	5	4	4
5	5	4	5	4	4	5	5	4
4	5	5	5	4	4	5	4	5
5	5	4	4	4	5	5	4	4
5	5	4	5	4	4	5	5	4
5	4	4	5	5	4	4	4	5
5	4	5	5	4	5	4	4	5
5	4	4	5	4	5	4	5	4
4	4	5	4	5	4	4	5	4
5	5	4	4	5	4	5	4	5
4	4	5	4	5	5	4	4	4
5	4	4	5	5	4	4	4	5
5	5	5	4	4	4	5	5	4
5	4	5	4	5	5	4	4	4
5	5	4	4	5	4	4	5	5
4	5	5	4	4	4	5	5	5
5	5	4	4	5	5	4	4	5
5	5	4	4	4	5	5	4	4
5	4	4	5	5	4	4	5	4
4	4	5	5	4	4	5	5	5
4	4	5	5	4	4	5	5	4
5	4	5	5	4	4	4	5	5
5	4	4	5	5	4	5	4	4
5	4	4	5	5	4	4	4	5
5	5	5	4	4	4	5	5	4
5	5	4	4	5	5	4	4	5
4	4	5	5	5	4	4	4	5
5	5	4	4	5	5	4	4	5
5	5	5	4	5	5	4	3	5

4	5	4	5	5	5	4	5	5
5	4	5	5	5	4	4	5	4
2	1	2	2	2	1	1	2	2
4	4	5	3	5	4	5	5	5
3	5	5	4	3	5	4	5	4
2	1	2	2	2	1	1	1	2
4	5	4	5	5	4	5	5	4
5	5	5	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4	5
5	4	4	5	5	5	4	4	5
5	4	5	5	5	4	5	4	4
5	4	4	4	5	5	4	4	5
5	4	5	4	4	4	5	5	4
4	5	4	4	5	5	4	3	4
5	4	5	5	4	4	4	5	5
5	5	4	4	5	4	5	5	4
5	4	5	4	5	4	4	5	4
4	4	5	5	4	5	5	4	5
5	5	4	4	4	3	4	3	5
4	4	4	5	5	4	5	5	3
4	3	4	5	4	4	5	3	4
4	5	3	4	5	4	5	4	4
4	5	5	5	4	4	4	5	4
4	5	4	5	5	4	5	4	5
4	4	4	5	5	4	5	4	5
5	4	4	5	4	4	5	4	5
5	4	5	4	5	4	5	4	5
5	5	5	4	4	5	4	4	5
5	5	4	5	4	4	4	5	5
5	4	5	4	5	4	5	5	4
5	4	4	5	4	4	5	4	4
5	4	5	4	4	4	5	5	4
5	4	5	4	5	4	4	5	4
5	4	5	4	5	5	4	4	4
4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	5	4	5	5	5	5	5	4
5	4	5	4	5	5	5	4	5
5	4	4	4	5	4	5	4	5
5	4	5	4	4	4	5	4	4
5	5	4	5	4	5	4	5	4
5	4	5	4	4	5	5	5	5

5	4	5	4	5	4	5	5	4
4	5	4	5	4	4	4	5	4
5	5	4	4	4	4	4	5	5
5	4	5	5	5	4	5	5	5
4	4	5	5	5	5	4	4	5
5	5	5	4	4	5	5	4	5
4	5	5	4	5	4	4	5	5
4	5	4	5	4	5	4	5	4
5	4	4	4	5	5	5	4	5
4	5	5	5	4	4	5	5	4
4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	5	4	5	5	4	5	5	4
5	4	5	4	5	4	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	4	5	4	5
5	4	4	5	4	4	5	4	5
5	5	4	4	5	4	5	4	4

d. Kinerja Karyawan

Y.1. 1	Y.1. 2	Y.1. 3	Y.2. 1	Y.2. 2	Y.2. 3	Y.3. 1	Y.3. 2	Y.3. 3	Y.4. 1	Y.4. 2	Y.4. 3	Y.5. 1	Y.5. 2	Y.5. 3
4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5
1	2	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5
5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4
5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	5
5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	4
5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5
5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5
4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4
5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4
5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4
5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5
4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5

5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5
5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4
4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5
5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5
5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4
5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4
5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5
4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5
4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4
4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4
5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4
4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4
5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4
4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4
5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4
5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4
4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4
5	4	4	4	4	5	4	5	3	5	4	5	4	4	4
5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	3	5	4	5
1	2	2	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1
5	4	3	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5
5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4
1	1	2	3	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	1
5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5
5	4	4	5	4	5	3	4	3	4	5	4	5	5	4
5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4
4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5
4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5
5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5
4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5
5	4	5	5	5	4	3	4	5	4	4	5	5	5	4
4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4
4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	5
5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	5	5
5	5	4	5	5	4	5	3	3	5	4	4	5	5	4

5	4	5	4	5	4	4	5	3	4	4	5	5	4	5
5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5
5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5
4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4
5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5
5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5
5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5
5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	3
4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	3	4
4	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5
5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5
5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4
5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5
5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4
5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4
4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	3	4	4	5
5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4
4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4
5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4
4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5
5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5
5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5
5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4
5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4
5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5
5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5
5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4
5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4
4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	5	5	5	5	5
1	2	1	1	1	1	2	1	3	1	1	1	1	1	2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5
5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4

5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Laporan 4 Hasil Uji SmartPLS 4.0

Outer Loading

Dukungan Organisasi	Kepemimpinan Transformasional	Keterlibatan Karyawan	Kinerja Karyawan (Y)
---------------------	-------------------------------	-----------------------	----------------------

	(X2)	(X1)	(Z)	
X1.1.1		0,795		
X1.1.2		0,723		
X1.2.2		0,704		
X1.2.3		0,751		
X1.3.1		0,762		
X1.3.3		0,793		
X1.4.1		0,771		
X1.4.3		0,708		
X2.1.1	0,847			
X2.1.2	0,787			
X2.1.3	0,822			
X2.2.1	0,816			
X2.2.2	0,792			
X2.2.3	0,713			
X2.3.1	0,775			
X2.3.2	0,755			
X2.3.3	0,789			
Y.1.1				0,860
Y.1.2				0,742
Y.1.3				0,764
Y.2.1				0,785
Y.2.2				0,790
Y.2.3				0,761
Y.3.1				0,730
Y.3.2				0,790
Y.4.1				0,820
Y.4.2				0,792
Y.4.3				0,730
Y.5.1				0,780
Y.5.2				0,789
Y.5.3				0,761
Z.1.1			0,814	
Z.1.2			0,809	
Z.1.3			0,783	
Z.2.1			0,771	
Z.2.2			0,774	
Z.2.3			0,819	
Z.3.1			0,827	
Z.3.2			0,775	
Z.3.3			0,792	

Discriminant Validity

	Dukungan Organisasi (X2)	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Keterlibatan Karyawan (Z)	Kinerja Karyawan (Y)
X1.1.1	0,726	0,795	0,771	0,759
X1.1.2	0,671	0,723	0,691	0,678
X1.2.2	0,662	0,704	0,668	0,666
X1.2.3	0,703	0,751	0,712	0,703
X1.3.1	0,716	0,762	0,725	0,749
X1.3.3	0,753	0,793	0,747	0,757
X1.4.1	0,723	0,771	0,743	0,738
X1.4.3	0,675	0,708	0,685	0,674
X2.1.1	0,847	0,770	0,797	0,791
X2.1.2	0,787	0,750	0,734	0,757
X2.1.3	0,822	0,755	0,783	0,777
X2.2.1	0,816	0,748	0,809	0,800
X2.2.2	0,792	0,701	0,714	0,702
X2.2.3	0,713	0,661	0,672	0,646
X2.3.1	0,775	0,784	0,789	0,818
X2.3.2	0,755	0,685	0,715	0,708
X2.3.3	0,789	0,788	0,773	0,751
Y.1.1	0,811	0,782	0,820	0,860
Y.1.2	0,727	0,697	0,745	0,742
Y.1.3	0,731	0,744	0,750	0,764
Y.2.1	0,760	0,746	0,795	0,785
Y.2.2	0,793	0,752	0,756	0,790
Y.2.3	0,803	0,755	0,777	0,761
Y.3.1	0,716	0,696	0,713	0,730
Y.3.2	0,744	0,760	0,763	0,790
Y.4.1	0,786	0,802	0,811	0,820
Y.4.2	0,729	0,788	0,770	0,792
Y.4.3	0,669	0,714	0,698	0,730
Y.5.1	0,714	0,695	0,770	0,780
Y.5.2	0,718	0,732	0,753	0,789
Y.5.3	0,673	0,718	0,708	0,761
Z.1.1	0,771	0,764	0,814	0,782
Z.1.2	0,780	0,786	0,809	0,786
Z.1.3	0,754	0,727	0,783	0,768
Z.2.1	0,752	0,743	0,771	0,775
Z.2.2	0,742	0,781	0,774	0,743

Z.2.3	0,761	0,779	0,819	0,805
Z.3.1	0,805	0,796	0,827	0,833
Z.3.2	0,747	0,732	0,775	0,750
Z.3.3	0,747	0,740	0,792	0,749

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Dukungan Organisasi (X2)	0,924	0,926	0,937	0,623
Kepemimpinan Transformatif (X1)	0,890	0,891	0,912	0,565
Keterlibatan Karyawan (Z)	0,928	0,928	0,940	0,634
Kinerja Karyawan (Y)	0,950	0,951	0,956	0,607

Uji Reabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Dukungan Organisasi (X2)	0,924	0,926	0,937	0,623
Kepemimpinan Transformatif (X1)	0,890	0,891	0,912	0,565
Keterlibatan Karyawan (Z)	0,928	0,928	0,940	0,634
Kinerja Karyawan (Y)	0,950	0,951	0,956	0,607

R-Square

	R-square	R-square adjusted
Keterlibatan Karyawan (Z)	0,945	0,944
Kinerja Karyawan (Y)	0,960	0,958

F-Square

	f-square
Dukungan Organisasi (X2) -> Keterlibatan Karyawan (Z)	0,574

Dukungan Organisasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,057
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Keterlibatan Karyawan (Z)	0,516
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,072
Keterlibatan Karyawan (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,542

Path Coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Dukungan Organisasi (X2) -> Keterlibatan Karyawan (Z)	0,507	0,520	0,106	4,784	0,000
Dukungan Organisasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,172	0,198	0,139	1,239	0,216
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Keterlibatan Karyawan (Z)	0,481	0,463	0,108	4,458	0,000
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,189	0,170	0,088	2,146	0,032
Keterlibatan Karyawan (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,631	0,620	0,147	4,300	0,000

Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Dukungan Organisasi (X2) -> Keterlibatan Karyawan (Z)	0,507	0,520	0,106	4,784	0,000
Dukungan Organisasi (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,172	0,198	0,139	1,239	0,216
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Keterlibatan Karyawan (Z)	0,481	0,463	0,108	4,458	0,000
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,189	0,170	0,088	2,146	0,032
Keterlibatan Karyawan (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,631	0,620	0,147	4,300	0,000

Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
---------------------	-----------------	----------------------------	--------------------------	----------

Dukungan Organisasi (X2) -> Keterlibatan Karyawan (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,320	0,317	0,082	3,885	0,000
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Keterlibatan Karyawan (Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0,303	0,294	0,108	2,802	0,005

Lampiran 5 Lembar Bebas Plagiasi



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Aisyah Nur Rahmadini
NIM : 200501110105
Konsentrasi : Manajemen SDM

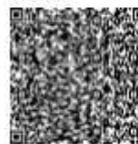
Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN, KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Tenaga Kependidikan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
20%	21%	7%	5%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 16 Februari 2024
UP2M



Puji Endah Purnamasari, M.M

Lampiran 6 Rekap Bimbingan



JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI

IDENTITAS MAHASISWA:

NIM : 200501110105
Nama : Aisyah Nur Rahmadini
Fakultas : Ekonomi
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Ryan Basith Fasih Khan, M.M
Judul Skripsi : **PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN, KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi pada Tenaga Kependidikan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)**

JURNAL BIMBINGAN :

No	Tanggal	Deskripsi	Tahun Akademik	Status
1	13 September 2023	Pembahasan Judul dan Bab 1	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
2	19 September 2023	Pembasan tentang fenomena penelitian, kajian teori dan metodologi penelitian	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
3	27 September 2023	Pengambilan teknik sampling pada objek penelitian	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
4	12 Oktober 2023	Revisi Bab 2 dan 3	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
5	6 November 2023	Revisi seminar proposal	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
6	1 Desember 2023	Konsultasi Kuesioner	Ganjil 2023/2024	Sudah Dikoreksi
7	2 Januari 2024	Bimbingan penelitian mengenai jumlah pengisian kuesioner	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
8	22 Januari 2024	Olah Data Penelitian	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
9	31 Januari 2024	Bimbingan Skripsi bab 4 dan 5 dan Jurnal Penelitian	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi
10	7 Februari 2024	Jurnal Penelitian	Genap 2023/2024	Sudah Dikoreksi

Malang, 7 Februari 2024
Dosen Pembimbing



Ryan Basith Fasih Khan, M.M

