

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

Aisyah Nur Rahmadini, Ryan Basith Fasih Khan

Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

rahmadini169@gmail.com, ryanbasithfasihkhan@uin-malang.ac.id

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of transformational leadership and organizational support on employee performance, which is mediated by employee involvement in the educational staff of Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang. research methods using quantitative methods. The data used in the study are primary data and secondary data. Sampling technique using purposive sampling. The sample studied in this study were 100 respondents who were employees of the Public Service Agency of UIN Malang. Based on the hypothesis testing conducted, it can be concluded that transformational leadership has a positive and significant impact on employee performance. In addition, 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.

Keywords: Transformational Leadership; Organizational Support; Engagement; Performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, yang dimediasi dengan keterlibatan karyawan pada tenaga kependidikan Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. metode penelitian dengan menggunakan metode kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian yaitu data primer dan data sekunder. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *purposive sampling*. Sampel yang diteliti dalam penelitian ini sebanyak 100 responden yang merupakan karyawan Badan Layanan Umum UIN Malang. Berdasarkan uji hipotesis yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa, kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, 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.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional; Dukungan Organisasi; Keterlibatan; Kinerja

PENDAHULUAN

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. Pencapaian tujuan organisasi dapat dilihat melalui kinerja karyawan, dimulai dari kontribusi individu dalam struktur organisasi, dan kemudian merambat melalui seluruh perusahaan. Menurut Putra dan Amerta (2021) menyatakan bahwa yang dapat mempengaruhi kinerja yaitu individu, pemimpin, tim dan sistem.

Peran kepemimpinan menjadi sangat penting dalam menentukan sejauh mana karyawan dapat mencapai kinerja yang optimal dan dapat beradaptasi dengan lingkungan (Jufrizen, 2017). Kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memengaruhi karyawan dengan cara yang khas (Akbar, 2018). Melalui kepemimpinan transformasional karyawan akan merasakan penghargaan, kepercayaan, dan loyalitas. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan, mendorong mereka untuk melakukan tugas dengan tingkat pencapaian yang melampaui harapan sebelumnya.

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. Dukungan organisasi dari lingkungan kerja yang kondusif menjadi faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja karyawan selama bekerja. (Wijayati et al., 2020). Implikasi dari dukungan yang diberikan oleh organisasi akan memotivasi karyawan untuk terus menunjukkan keahliannya, yang nantinya dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi (Firnanda dan Wijayati, 2021).

Disamping kepemimpinan dan dukungan organisasi, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh keterlibatan karyawan (Wicaksono dan Rahmawati, 2019). Keterlibatan karyawan sangat penting bagi organisasi karena dapat meningkatkan dimensi sosial seperti kerja tim, partisipasi, pengambilan keputusan, serta memberikan dukungan terhadap tujuan organisasi melalui pencapaian dan perkembangan kinerja (Gheisari et al., 2014).

Beberapa penelitian sebelumnya telah mengevaluasi dan menganalisis keempat variabel tersebut. Rivai (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam hasil penelitiannya. Penelitian lain yang dilakukan oleh Simatupang dkk (2023) menyimpulkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari dukungan organisasi

terhadap kinerja karyawan. Temuan lain dari Hutagalung dkk (2022) mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan berdampak pada tingkat keterlibatan karyawan. Selain itu, penelitian oleh Samud dkk (2021) juga menegaskan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian oleh Oloan (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Perdana dan Mustofa (2023) menemukan bahwa dukungan organisasi tidak memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan. Berdasarkan Letsoin dan Ratnasari (2020), keterlibatan karyawan juga tidak memberikan dampak yang signifikan 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. 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. 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.

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

TINJAUAN LITERATUR

1. Kepemimpinan Transformasional.

Menurut Nur (2019) pada dasarnya melibatkan hubungan antara pemimpin dan pengikut yang berdasarkan nilai-nilai bersama, keyakinan, serta asumsi tentang visi dan misi organisasi. Menurut 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.

Bass dan Avolio, sebagaimana dikutip oleh Yukl (2010), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai dimensi atau karakteristik tertentu: *Idealized influence* (Karismatik), *Inspirational motivation* (Inspirasi dan Motivasi), *Intellectual stimulation* (Stimulasi Intelektual), *Individualized Consideration* (Perhatian secara individual).

2. Dukungan Organisasi

Saputra (2020) dukungan organisasi adalah langkah untuk mengakui sumbangan karyawan terhadap perkembangan organisasi dan perhatian organisasi terhadap aspek kehidupan karyawan. Syarif (2018), dukungan organisasi adalah tingkat kepercayaan karyawan terbentuk melalui penilaian perilaku organisasi terhadap tindakan dan pencapaian karyawan. Menurut Rhoades dan Eisenberger (2002) mengatakan bahwa 3 dimensi dukungan organisasi, yaitu: keadilan, dukungan atasan, penghargaan organisasi dan kondisi karyawan.

3. Keterlibatan Karyawan

Katili et al., (2021) keterlibatan karyawan merujuk pada sejauh mana seorang karyawan dapat sepenuhnya terlibat dalam tugasnya, berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi melalui kinerja optimal, dan mengekspresikan dirinya secara fisik dan emosional dalam melaksanakan 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 menurut Schaufeli dan Bakker yang dikembangkan oleh Rupini (2015) terdapat 3 Indikator: penyerapan, kekuatan dan dedikasi pekerjaan.

4. Kinerja Karyawan

Badriyah (2017) kinerja merupakan perilaku yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan, melibatkan aspek kuantitas dan kualitas, keakuratan waktu dalam menghasilkan hasil, kehadiran, dan kemampuan untuk bekerja sama. Hasibuan (2017) Kinerja karyawan adalah hasil kerja individu yang tercapai melalui keterampilan, usaha, dan peluang yang dimilikinya. Indikator kinerja karyawan menurut Robbins (2014): kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, komitmen kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode kuantitatif, dengan menggunakan pendekatan penelitian *explanatory* yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel (Sani dan Vivin, 2013). Data yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder. Lokasi penelitian ini pada Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan populasi terdiri dari 421 tenaga kependidikan. Sampel yang diambil sebanyak 100 orang, dengan menggunakan teknik pemilihan *purposive sampling*. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan skala Likert.

Tabel 1. Definisi Variabel

Variabel	Indikator	Item Kuesioner	Skala
Kepemimpinan Transformasional	Idealized Influence	3	Likert
	Inspirational Motivation	3	
	Intellectual Stimulation	3	
	Individualized Consideration	3	
Dukungan Organisasi	Keadilan	3	Likert
	Dukungan Atasan	3	
	Penghargaan Organisasi	3	
Keterlibatan Karyawan	Penyerapan	3	Likert
	Kekuatan	3	
	Dedikasi	3	
Kinerja Karyawan	Kualitas	3	Likert
	Kuantitas	3	
	Ketepatan Waktu	3	
	Efektivitas	3	
	Komitmen Kerja	3	

- H1: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan
- H2: Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap Keterlibatan Karyawan
- H3: Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi
- H4: Dukungan Organisasi memiliki pengaruh terhadap Keterlibatan Karyawan
- H5: :Keterlibatan Karyawan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan
- H6: Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Keterlibatan Karyawan
- H7: Dukungan Organisasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Keterlibatan Karyawan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Convergency Validity

Tabel 2. Convergent Validity

Variabel	Item	Nilai	Keterangan
Kepemimpinan Transformatif (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

Uji Validitas konvergensi menggunakan SmartPLS 4.0 sebagai alat uji pada data yang ditunjukkan, seluruh indikator memiliki nilai > 0,70 dan dinyatakan valid

Discriminant Validity

Tabel 3. Discriminant Validity

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

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

Tabel 4. Uji Reabilitas

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

Berdasarkan pada tabel 4 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.

R-Square

Tabel 5. R-Square

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

Kinerja Karyawan (Y) ⁴	0,960
-----------------------------------	-------

Berdasarkan tabel 5 *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.

F-Square

Tabel 6. 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

Pada tabel 6 *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.

Uji Hipotesis

Tabel 7. Uji Hipotesis

Hipotesis	Origin al sample (O)	Sampl e mean (M)	Standar deviat ion	T statisti cs (O/ST DEV)	P value s

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

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan tenaga kependidikan UIN Malang. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari dkk (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 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.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lisabella dan Hasmawaty (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh 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 perhatian dengan kebutuhan pribadi karyawan. Pemimpin juga terlihat sebagai seorang mentor. Selain itu juga pemimpin dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

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.

Pengaruh dukungan organisasi terhadap keterlibatan karyawan.

Dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jesi dan Sentoso (2023) menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memperoleh dukungan organisasi yang tinggi akan menjadi lebih terikat pada pekerjaannya. Pada penelitian ini tenaga kependidikan merasa adanya dukungan organisasi, besarnya pengaruh dari dua 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.

Keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho dan Ratnawati (2021) yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap 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.

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 atasan juga ikut mendengarkan keluhan dari karyawan.

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 bersama-sama antara dukungan organisasi dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja pegawai. 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.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis data terkait pengaruh kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, serta peran keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi pada tenaga kependidikan UIN Malang, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, 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.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian maka saran yang diperoleh bagi instansi yaitu diharapkan meningkatkan dukungan organisasi dengan memberikan penghargaan dan dapat mengetahui kondisi pekerjaan karyawan, sehingga mampu meningkatkan kinerja. Saran bagi peneliti selanjutnya yaitu untuk berminat dalam melakukan pengujian dengan topik yang serupa untuk mengambil sampel yang berbeda dengan kuantitas yang lebih besar dan mewakili populasi yang ada. selain itu juga dapat mengganti atau menambahkan variabel baru yang berpotensi mampu mempengaruhi kinerja karyawan ataupun memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap keterlibatan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbar, S. 2018. "Analisa Faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan". Jiaganis,3 (1).
- Al Fathoni, A. S., & Pujiyanto, W. E. (2024). Dukungan Organisasi Yang Dirasakan Dan Kesejahteraan Terhadap Kinerja Individu: Efek Mediasi Dari Perilaku

Kewargaan Organisasi. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(1), 576-586.

Badriyah, S. (2017). Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada pt orindo alam ayu Cabang sudirman-jakarta.

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. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p1076-1091>.

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

Hasibuan, Malayu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Hutagalung, F. V., & Syah, T. Y. R. (2022). Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Neraca Kehidupan Kerja mempengaruhi Kepuasan Karyawan dengan Keterlibatan Karyawan di PT. Panji Rama Otomotif. *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4(5), 5212-5218.

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

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.

Katili, P. B., Wibowo, W., & Akbar, M. (2021). The effects of leaderships styles, work-life balance, and employee engagement on employee performance. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(3), 199-205.

Kurniawati, N. P. A. T., Putra, I. B. U., & Amerta, I. M. S. (2021). The role of job satisfaction in mediating the effect of work stress and democratic leadership on employee performance at Sushimi restaurant in Bali. *Jurnal Ekonomi & Bisnis JAGADITHA*, 8(1), 90-93.

Letsoin, V. R., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(1), 17-34.

Lisabella, M., & Hasmawaty, H. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja (Quality of Work Life) terhadap Keterlibatan

- Pegawai (Employee Engagement) Serta Implikasinya pada Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 2(4), 209-226.
- Murdiyanto, A. P., & Indriyaningrum, K. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PERUMDA Air Minum Tirta Moedal Kota Semarang). *YUME: Journal of Management*, 4(3), 32-44.
- Nugroho, S. E., & Ratnawati, I. (2021). Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Voice Behaviour Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Pelabuhan Indonesia Iii Persero Regional Jawa Tengah). *Diponegoro Journal of Management*, 10(5).
- Oloan, D. (2021). Hubungan Kepemimpinan Transformasional, Pelatihan, dan Keterlibatan karyawan sebagai variabel intervensi Terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 18(2), 108-116.
- Perdana, M. R. N., & EQ, Z. M. (2023). Pengaruh kemampuan kerja dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh motivasi berprestasi pada PT. Dimensi Ruang Digital di Yogyakarta. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 5(6), 2528-2537.
- Ratnasari, S. L., Fitri, D., Zulkifli, Z., Nasrul, H. W., & Supardi, S. (2020). Analisis Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Benefita*, 5(2), 225-237.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698.
- Rivai, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 213-223.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A Judge. 2014. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat
- Rupini, Cokorda. 2015. "Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Keterlibatan dan Kinerja Karyawan".
- Samud, M. S., Pio, R. J., & Tatimu, V. (2021). Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Productivity*, 2(3), 245-249.
- Saputra, N. (2020). The Effect Of Organizational Support On Work Satisfaction In Regional Secretariat Employees In Pariaman District. *Ensiklopedia Social Review*, 2(1), 69-76.

- Sedarmayanti, P. (2017). Pengembangan sumber daya manusia. *Bandung: PT Refika Aditama*.
- Simatupang, S., Susanti, D., Silalahi, M., Grace, E., & Efendi, E. (2023). Dampak Integritas dan Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 8(1), 641-653.
- Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 219-232.
- Vellya, V., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2020). Employee Engagement sebagai Pemoderasi Worklife Balance dengan Turnover Intention. *Productivity*, 1(2), 168-173.
- Wicaksono, B. D., & Rahmawati, S. (2019). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan direktorat sistem informasi dan transformasi digital institut pertanian Bogor. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi (JMO)*, 10(2), 133-146.
- Wijaya, N., & Ie, M. (2021). Pengaruh Dukungan Organisasi Yang Dirasakan Terhadap Kinerja Pada Mcdonald Di Jakarta Barat: Kepuasan Kerja Dan Keterlibatan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, III(1), 196-203.
- Yukl, G. (2010). Kepemimpinan Dalam Organisasi, PT. *Indeks, Jakarta*.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen organisasi*. Nas Media Pustaka.