

**DETERMINASI KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN MOTIVASI KERJA
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

TESIS

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Magister Manajemen



Oleh :

Sofan Effendy

NPM : 22452081028

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM MALANG**

2025

ABSTRAK

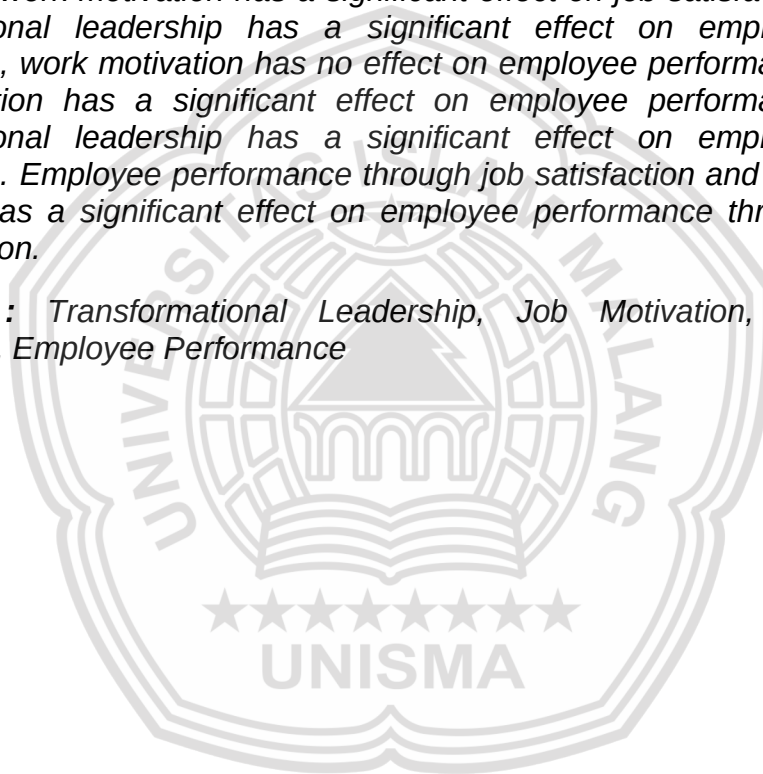
Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada Fakultas Humaniora UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh dimana responden berjumlah 250 pegawai dan menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur. Teknik analisis data menggunakan *Software Smart PLS (Partial Least Square)*. Pada hasil penelitian ini diperoleh kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Kata kunci : Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the effect of transformational leadership and work motivation on employee performance with job satisfaction as a mediating variable at the Faculty of Humanities, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. The method of determining the sample in this study used a saturated sample where the respondents were 250 people and used the technique of non-probability sampling which does not provide equal opportunities or opportunities for each element. Data analysis techniques using Smart Software PLS (Partial Least Square). The results of this study obtained that transformational leadership has a significant effect on job satisfaction, work motivation has a significant effect on job satisfaction, transformational leadership has a significant effect on employee performance, work motivation has no effect on employee performance, job satisfaction has a significant effect on employee performance, transformational leadership has a significant effect on employee performance. Employee performance through job satisfaction and work motivation has a significant effect on employee performance through job satisfaction.

Keywords : Transformational Leadership, Job Motivation, Job Satisfaction , Employee Performance



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam suatu instansi dan pelaksanaanya sering dihadapkan oleh berbagai hambatan dan tantangan yang dapat berdampak kepada kinerja pegawai. Hambatan yang dimaksudkan adalah kecepatan perkembangan informasi, teknologi dan keterbatasan sumber daya manusia pada instansi. Hal tersebut dapat menunjukan bahwa peranan sumber daya manusia (SDM) sangat penting, karena manusia merupakan peranan penting utama dalam organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensinya dimulai dari pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberdayakan dan memaksimalkan potensi para pegawai yang ada agar lebih produktif dalam bekerja.

Dengan adanya sumber daya manusia yang baik maka diharapkan perusahaan atau organisasi akan mampu mengoptimalkan dan meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Busro (2017), kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai pegawai baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan organisasi bersangkutan dengan menyertakan kemampuan, ketekunan, kemandirian dan kemampuan mengatasi

masalah sesuai batas waktu yang diberikan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Akuntabilitas Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategis suatu organisasi. Pengukuran Kinerja adalah proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi. Pengukuran kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja tidak dimaksudkan sebagai mekanisme untuk memberikan reward/punishment, melainkan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi. Pengukuran tingkat capaian kinerja Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dilakukan dengan cara membandingkan antara target pencapaian indikator kinerja yang telah ditetapkan dengan realisasinya, sehingga terlihat apakah sasaran yang telah ditetapkan tercapai atau tidak. Rincian tingkat capaian pengukuran kinerja pegawai di uraikan dalam table dibawah ini :

Pada kondisi pandemi covid 19, sering kali pegawai diberi

kesempatan untuk melakukan pekerjaan dari rumah atau yang disebut dengan *work from home*. Secara tidak langsung, kinerja pegawai yang bekerja dari rumah akan berbeda jika dibandingkan dengan sebelumnya apabila mereka bekerja di kantor. Pekerjaan yang seharusnya dilakukan di kantor dapat dikerjakan dari rumah sehingga kinerja pegawai tidak dapat diukur seperti saat mereka melakukan seluruh pekerjaan di kantor. Faktor lain nya dapat dilihat dari fasilitas yang digunakan pegawai juga berpengaruh karena fasilitas yang digunakan di rumah tidak selengkap fasilitas yang ada di kantor.

Bagi Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dalam mengukur kinerja di lihat dari tercapainya pelayan dengan penilaian dari Sasaran Kinerja Pegawai SKP.

Capaian Kinerja Fakultas Humaniora UIN Malang

No.	Sasaran Strategis	Indikator	Capaian %			
			2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
1	Orientasi Pelayanan Memberikan pelayanan terkait perencanaan program dan penganggaran secara maksimal dengan proposional sesuai dengan peraturan yang berlaku kepada masyarakat	Prosentase : Memahami dan memenuhi Kebutuhan Masyarakat	94%	94%	97%	98%
		Prosentase : Ramah, cekatan, solutif dan dapat diandalkan	93%	96%	98%	100%
		Prosentase : Melakukan perbaikan tiada henti	95%	96%	98%	100%

No.	Sasaran Strategis	Indikator	Capaian %			
			2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
2.	Akuntabel Melaksanakan tugas perencanaan dengan akuntabel	Prosentase : Melaksanakan tugas dengan jujur, bertanggungjawab, cermat, disiplin dan berintegritas tinggi	93%	96%	98%	100%
		Prosentase : Menggunakan kekayaan dan barang milik negara secara bertanggungjawab, efektif, dan efisien	65%	77%	81%	82%
		Prosentase : Tidak menyalahgunakan kewenangan jabatan	88%	88%	89%	91%
3.	Kompeten Menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai dengan target dan standar mutu yang ditetapkan	Prosentase : Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah	93%	96%	98%	100%
		Prosentase : Membantu orang lain belajar	87%	89%	91%	92%
		Prosentase : Melaksanakan tugas dengan kualitas terbaik	93%	96%	98%	100%
4.	Harmonis Mampu membantu memberikan solusi	Prosentase : Menghargai setiap orang apapun latarbelakangnya	93%	96%	99%	100%
		Prosentase : Suka Menolong orang lain	93%	96%	100%	100%

No.	Sasaran Strategis	Indikator	Capaian %			
			2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
	permasalahan dilingkungan kerja	Prosentase : Membangun lingkungan kerja yang produktif	85%	100%	100%	100%
5.	Loyal Loyal dan patuh terhadap tugas instansi	Prosentase : Memegang teguh ideologi Pancasila, Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, setia kepada Negara Kesatuan Republik Indonesia serta pemerintahan yang sah	100%	100%	100%	100%
		Prosentase : Menjaga nama baik sesama ASN, pimpinan, Instansi dan Negara	100%	100%	100%	100%
		Prosentase : Menjaga Rahasia Jabatan dan Negara	100%	100%	100%	100%
6.	Adaptif Terus berinovasi untuk memudahkan pekerjaan terkait perencanaan	Prosentase : Cepat menyesuaikan diri menghadapi perubahan	92%	93%	97%	99%
		Prosentase : Terus berinovasi dan mengembangkan kreativitas	93%	96%	98%	100%
		Prosentase : Bertidak Proaktif	67%	72%	78%	82%

No.	Sasaran Strategis	Indikator	Capaian %			
			2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
7.	Kolaboratif Mampu bekerjasama secara tim dengan baik untuk mencapai target perencanaan dan pelaksanaan anggaran	Prosentase : Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi	93%	96%	98%	100%
		Prosentase : Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah	98%	98%	98%	99%
		Prosentase : Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumberdaya untuk tujuan bersama	82%	89%	93%	95%

Sumber : Kepegawaian Fak. Humaniora UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2024)

Berdasarkan dari Kementerian Agama untuk melakukan Kinerja Pegawai di lingkungan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sangat berpengaruh kepada peran dari kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja yang merupakan suatu proses berkesinambungan satu sama lain tanpa henti pada satu titik. Hal ini sangat penting dan merupakan suatu proses terus menerus yang diperlukan oleh pegawai untuk menjaga kinerja agar tetap baik dan juga memajukan kualitas organisasi. Untuk mendukung tercapainya kinerja organisasi yang maksimal, pimpinan dalam sebuah organisasi memiliki peran yang strategis karena berkaitan dengan kemampuan yang melekat pada dirinya untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki termasuk mengatur dan mempengaruhi SDM nya untuk pencapaian misi, visi dan tujuan organisasi (Najib dan Ramlawati, 2018; Hernita, 2018).

Salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan terkait bagaimana memaksimalkan kinerja karyawan adalah dengan melihat gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai pelayanan masyarakat yang mencari keadilan. Untuk mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi dan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dilingkungan kerja yang berorientasi kepada prinsip efektif dan efisien untuk mewujudkan pelayanan prima bagi pengguna, maka penting untuk mengetahui kualitas sumber daya yang dimiliki serta meningkatkan kinerja dan pelayanan serta meningkatkan kepuasan masyarakat.

Dekan Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai pemimpin harus memiliki kapasitas atau kemampuan yang tersirat untuk mendengarkan, mengamati, mengawasi dan menggunakan keahliannya untuk mendorong dialog antara semua tingkat pengambilan keputusan untuk menetapkan proses dan transparansi dalam pengambilan keputusan serta untuk mengartikulasi nilai dan visi dengan jelas serta menjaga kegiatan dengan wajar dan seksama. Kepemimpinan yang lemah tentu bisa menghambat kegiatan operasional dan sebaliknya kepemimpinan yang kuat mendorong pencapaian bawahan dan kegiatan dalam mencapai tujuan (Indriati 2019). Kepemimpinan yang diterapkan dilingkungan organisasi diharapkan dapat memberikan iklim organisasi yang baik serta dapat meningkatkan kinerja pegawai,

sebagaimana yang dikemukakan oleh House (1999) bahwa kepemimpinan adalah suatu kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi serta membuat orang lain memiliki kontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan suatu organisasi.

Mansoori (2019) menerangkan bahwa kepemimpinan transformasional dianggap mampu mengangkat kinerja bawahan dengan membangkitkan atau memotivasi karyawan, hingga dapat mengembangkan dan mencapai kinerja tertinggi melebihi dari apa yang mereka perkirakan. Pengikut dari pemimpin transformasional akan merasa adanya kepercayaan, kekaguman, termotivasi untuk melakukan apa yang diharapkan dari padanya, adanya kesetiaan dan hormat kepada pemimpin seperti halnya di perguruan tinggi yang menjadikan pimpinan instansi sebagai tokoh utama dalam pengembangan kualitas kerja setiap pegawainya.

Adapun penelitian lain dari Mashudi (2020), Barasa (2020) hasilnya menunjukkan bahwa bawahan dari kepemimpinan transformasional akan mengalami kinerja yang lebih tinggi, kepuasan yang lebih besar dan sedikit konflik daripada bawahan dari kepemimpinan transaksional. Diperkuat dengan pernyataan menurut Holbert (2021) bahwa seorang pemimpin transformasional tidak hanya mengubah organisasi, tetapi juga mampu mengubah para pengikutnya menjadi sejalan dengan pikirannya. Esensi dari seorang pemimpin transformasional adalah membangun dan mentransformasi pemikiran setiap orang sehingga organisasi secara otomatis akan ikut berubah.

Anindita (2022) mengusulkan bahwa untuk mencapai kinerja pengikut melebihi dari batas biasa, kepemimpinan harus transformasional. Ketika pemimpin memperluas dan meningkatkan minat dari para karyawannya, ketika mereka membangkitkan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi kelompok, dan ketika mereka mengarahkan para karyawannya untuk melihat melebihi dari kepentingan pribadi mereka demi kebaikan kelompok dan organisasi (Suharso, 2024). Kepemimpinan transformasional diperlukan untuk menciptakan serta mengkomunikasikan visi dan organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

Disamping faktor kepemimpinan, faktor motivasi kerja yang akan mempengaruhi kinerja pegawai yang dimiliki seseorang adalah merupakan potensi, dimana seseorang belum tentu bersedia untuk mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya untuk mencapai hasil yang optimal, sehingga masih diperlukan adanya pendorong agar setiap pegawai mau menggunakan seluruh potensinya, daya dorong tersebut sering disebut dengan motivasi. Sesuai dengan penelitian dari Anindita (2022), dikatakan bahwa motivasi kerja secara langsung memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut juga mengatakan bahwa karyawan melakukan kinerja yang lebih baik ketika mereka termotivasi.

Saat kondisi pandemi mengakibatkan pegawai menjadi kekurangan motivasi dalam bekerja hingga sekarang. Terkendala kondisi bekerja di era covid 19 dan harus beradaptasi dengan

penyesuaian lingkungan dan cara bekerja yang baru mengakibatkan pegawai tidak kondusif dalam bekerja dan menurunkan tingkat kedisiplinan dibandingkan dengan pada saat sebelum pandemi. Sehingga pentingnya dorongan motivasi secara internal maupun eksternal bagi setiap pegawai agar dapat mengoptimalkan kinerjanya dengan baik.

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan guna mencapai suatu tujuan oleh sebab itu pimpinan penting mengetahui apa yang menjadi motivasi bagi setiap pegawainya. Motivasi disajikan dengan kekuatan yang menyebabkan perilaku yang mengarah pada pemenuhan tujuan yang ditetapkan (Alawiyah 2019). Dengan adanya motivasi dalam melaksanakan pekerjaan secara otomatis akan meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi sangat penting karena merupakan suatu kekuatan sumber daya agar karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam kinerjanya. Adapun terdapat penelitian yang menghasilkan temuan berbeda terkait pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Lasiny (2021) menyatakan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hasil yang berbeda dari penelitian tersebut menjadikan penelitian memiliki research gap dengan penelitian sebelumnya. Research gap yang ada dalam penelitian terkait perbedaan hasil antara hubungan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja

terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menambahkan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Penambahan variabel kepuasan kerja dalam penelitian dilakukan karena memiliki asumsi bahwa variabel kepuasan kerja memiliki dampak yang tinggi terhadap kinerja pegawai.

Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Penggunaan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi dilakukan karena pada dasarnya secara kontekstual kepuasan kerja selain menjadi tolak ukur gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, variabel kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian Syarifudin (2022) mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa kepuasan kerja secara signifikan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Adapun untuk memperkuat konsep pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dalam penelitian tersebut didukung oleh penelitian Taba dan Reni (2019), Lasiny (2021), Muwaffaq (2020) dan Maroli (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sedangkan untuk memperkuat konsep pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dalam penelitian tersebut didukung oleh hasil penelitian Lasiny (2021) dan Muwaffaq

(2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Menurut Saragih (2020), kepuasan kerja juga digambarkan sebagai ungkapan individu mengenai tingkat kesejahteraan mereka terkait dengan beban kerja dan aktivitas. Menciptakan kepuasan kerja karyawan tidak mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain kepemimpinan dan motivasi kerja dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan didalam suatu organisasi.

Berikut merupakan tabel ringkasan beberapa research gap dari penelitian terdahulu beserta pengembangannya:

Tabel 1.2

Ringkasan Beberapa Research Gap dari Penelitian Terdahulu

Research Gap	Penelitian Terdahulu	Temuan	Pengembangan penelitian
1	2	3	4
Gap 1. Terdapat perbedaan hasil temuan penelitian mengenai Pengaruh kepemimpinan	Indriati (2019), Mansoori (2019), Mashudi (2020), Barasa (2020), Holbert (2021), Lasiny (2021), Anindita (2022), Maroli (2023), Indriasari (2023) Suharso (2024)	Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.	Penelitian selanjutnya memasukkan kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh kepemimpinan

Research Gap	Penelitian Terdahulu	Temuan	Pengembangan penelitian
1	2	3	4
transformasional terhadap kinerja karyawan.	Taba dan Reni (2019), Anah (2020), Fachrurazi (2023).	Tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.	transformatif terhadap kinerja karyawan.
Gap 2. Terdapat perbedaan hasil temuan penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.	Dewi (2019), Alawiyah (2019), Lasiny (2021), Syarifudin (2022)	Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.	Penelitian selanjutnya memasukkan kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
	Anah (2020) Fachrurazi (2023), Rivaldo dan Ratnasari (2020)	Tidak terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.	

Sumber; data diolah 2024

Dalam rangka meningkatkan kualitas SDM dalam bidang pelayan Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang membangun zona integritas yang memberikan komitmen untuk mewujudkan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) melalui reformasi birokrasi, khususnya dalam hal peningkatan kualitas pelayan publik. Setiap pegawai di Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki peranan penting serta tugas pokok dan fungsi masing-masing berdasarkan jabatan dan sub

bagian.

Alasan yang menjadi dasar dalam penelitian adalah manajemen sumber daya manusia pada Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang terasa sangat sulit manakala situasi covid 19 yang mewajibkan peningkatan protokol kesehatan yang ketat sehingga berdampak lingkungan. Adanya pembatasan kerja pegawai satu dengan yang lainnya hingga pada tingkat kedisiplinan dan kesiapan dalam mengemban tugas. Dalam peningkatan pelayanan publik terkait dengan budaya internal organisasi kurang stabil, sehingga untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik etos kerja birokrasi harus lebih di tingkatkan untuk mewujudkan kinerja yang optimal. Untuk membangkitkan suatu etos kerja pegawai, diperlukan peran kepemimpinan transformasional serta motivasi kerja yang sehat, guna memicu kepuasan kerja pegawai dalam pencapaian kinerja yang optimal.

Pegawai bukan semata hanya obyek dalam pencapaian tujuan, tetapi juga menjadi subyek atau pelaku. Mereka dapat menjadi perencana, pelaksana dan pengendalian yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi, serta mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan. Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka penulis melakukan penelitian dengan mengambil judul ;

“Determinasi Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai

Variabel Mediasi (Kasus Pada Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah penelitian dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja di Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

7. Bagaimana pengaruh terhadap motivasi kerja pengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan tujuan dari penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja di Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Menganalisis bagaimana pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja di Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang,
3. Menganalisis bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Menganalisis bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Menganalisis bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Menganalisis bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

7. Menganalisis bagaimana pengaruh motivasi kerja secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian di harapkan sumbangan pemikiran teoritis maupun praktis sebagai berikut

1. Manfaat secara teoritis.

Dari segi keilmuan, hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sumbangan pemikiran untuk mendukung perkembangan penelitian khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

2. Manfaat bagi peneliti selanjutnya.

Penelitian diharapkan dapat di jadikan rujukan atau literatur untuk menulis penelitian terutama dalam bidang sumberdaya manusia.

3. Manfaat Bagi Obyek yang di teliti.

Hasil penelitian dapat menambah pengetahuan kepemimpinan, motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja khususnya di Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.



BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Penelitian ini dilakukan untuk menguji dan menjelaskan pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim, maka peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Penerapan Kepemimpinan Transformasional pada Pegawai Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim berperan dalam mendorong upaya peningkatan kepuasan kerja. Setiap indicator dalam kepemimpinan transformasional memiliki sumbangsih terhadap meningkatnya kepuasan kerja Pegawai Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim sehingga memberikan pengaruh yang signifikan..
2. Penerapan Motivasi Kerja pada Pegawai Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim berperan dalam mendorong upaya peningkatan kepuasan kerja. Setiap indicator dalam motivasi kerja memiliki sumbangsih terhadap meningkatnya kepuasan kerja Pegawai Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim sehingga memberikan pengaruh yang signifikan.
3. Penerapan Kepemimpinan Transformasional pada Pegawai Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim berperan dalam mendorong upaya peningkatan kepuasan kerja. Setiap indicator dalam kepemimpinan transformasional memiliki sumbangsih terhadap meningkatnya

kinerja para Pegawai Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sehingga memberikan pengaruh yang signifikan.

4. Penerapan Motivasi Kerja pada Pegawai Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim berperan dalam mendorong upaya peningkatan kinerja pegawai. Setiap indikator dalam motivasi kerja memiliki sumbangsih terhadap meningkatnya Kinerja Pegawai Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang sehingga memberikan pengaruh yang signifikan.

6.2 Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka saran yang dapat diberikan sesuai dengan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya

- a. Dapat menggunakan lebih banyak literatur sebagai bahan analisa agar memperkaya pengetahuan, karena dalam penelitian ini hanya berfokus pegawai Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- b. Menggunakan variabel lain untuk menguji Kinerja pegawai Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, karena masih banyak variabel lain yang dapat digunakan dan alangkah baiknya menggunakan variable seperti dapat menggunakan Komitmen, budaya dan lain sebagainya.
- c. Diharapkan peneliti selanjutnya mampu menyempurnakan beberapa keterbatasan penelitian ini, yakni dengan memperluas jangkauan penelitian dan memperbanyak responden penelitian. Membandingkan bagaimana

penerapan Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja dalam mempengaruhi Kinerja Pegawai Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim yang akan menyempurnakan penelitian ini dan mampu menyajikan keragaman hasil.

2. Bagi Instansi Perbankan

- a. Disarankan untuk melakukan penelitian dengan sampel yang lebih luas, mencakup pegawai dari berbagai Fakultas di Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Hal ini dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja di sektor Perguruan Tinggi secara keseluruhan.
- b. Disarankan untuk menggunakan metode penelitian campuran (mixed methods) yang menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kualitatif seperti wawancara mendalam atau diskusi kelompok terfokus (focus group discussion) dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang pengalaman pegawai terkait kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja.
- c. Untuk memperkaya literatur, disarankan untuk melakukan studi kasus di sektor lain selain Perguruan Tinggi, seperti sektor swasta atau perbankan . Hal ini akan memberikan perbandingan yang menarik mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja di berbagai konteks.
- d. Pimpinan Fakultas Humaniora Universitas Islam Negeri Maulana Malik IbrahimMalang disarankan untuk menerapkan hasil penelitian ini dalam praktik sehari-hari dengan mengembangkan program pelatihan dan intervensi yang bertujuan untuk meningkatkan kepemimpinan

transformatif dan motivasi kerja pegawai. Evaluasi berkala terhadap program-program tersebut juga penting untuk memastikan efektivitasnya.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy dan Hartono, Jogiyanto 2015. *Partial Least Square (PLS)- Alternatif Structural Equation Modeling (SEM)* dalam Penelitian Bisnis.Yogyakarta: Andi Offset.
- Anah, S., Widayati, C. C., & W., A. (2020). The Effect Transformational Leadership Style, Work Motivation And Discipline On Employee Performance. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 1 (2). <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i2.159>
- Anindita, N., Effendy, S., & Ritonga, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Perkantoran PTPN III Rantauprapat. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 4 (3). <https://doi.org/10.34007/jehss.v4i3.950>
- Barasa, B. L., & Kariuki, A. (2020). Transformation leadership style and employee job satisfaction in county government of Kakamega, Kenya. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 9 (5). <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i5.821>
- Busro, Muhammad. 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Cetakan I*, Expet,Yogyakarta.
- Chandrasekara, W. (2019). the Effect of Transformational Leadership Style on Employees Job Satisfaction and Job Performance: a Case of Apparel Manufacturing Industry in Sri Lanka. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VII (7).
- Danim, Sudarwan, 2004, *Motivasi Kepemimpinan Dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Dessler, Gary. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Edward, Y. R., & Kaban, L. M. (2020). The Effect of Transformational Leadership and Competence on Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable. *Academic Journal of Economic Studies*, 6 (2).
- Fachrurazi, F. (2023). The Influence Of Transformational Leadership Style and Organizational Culture On Employee Performance Mediated Job Satisfaction On Cv. Sukinem Baja Industry. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 11 (2). <https://doi.org/10.31846/jae.v11i2.637>

- Fitri, Raden Nur Maya. 2018. *Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Pada Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi. Studi pada PT. Sanggar Sarana Baja* (Tesis Tidak Diterbitkan), Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Ghozali, Imam., & Hengky Latan. 2014. *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS3.0* edisi kedua. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Holbert, J., Madhakomala, R., Saparuddin, S., & Timotius, E. (2021). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Indonesia. *Management Science Letters*. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.035>
- Indriasari, R., Permatasar, M., Khair, O.I., Yusuf , A., Susi, Luthfi, A. The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: An Intermediary Function of Organizational Commitment and Job Satisfaction *Kawanua International Journal of Multicultural Studies* Vol. 4, No. 1, June 2023, p. 29-34 ISSN: 2797-5460, E-ISSN: 2797-359X, DOI: 10.30984/KIJMS.v4i1.580
- Ghozali, Imam,. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program Alternatif dengan Partial Least Square*. Edisi 4. Badan Penerbit Universitas Diponogoro, Semarang.
- Irham Fahmi. 2018. *Pengantar Ilmu Kepemimpinan*. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kartono, Kartini. 2005. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kreitner, R., dan Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior, 9th Edition*. NewYork: McGraw-Hill.
- Lomanjaya, J.Laudi. 2014. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan PT. ISS Indonesia Cabang Surabaya DI RS katolik St. Vincentius A. Paulo*. *Student Journal Petra Christian University*.
- Lasiny, D. A., Astuti, E. S., & Utami, H. N. (2021). The Effect Of Transformational Leadership And Work Motivation On Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediation Variable. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 56 (6). <https://doi.org/10.35741/issn.02582724.56.6.73>
- Maamari, Bassem EE; Saheb, Adel. 2018. "How Organizational Culture and Leadership Style Affect Employees' Performance of Gender", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 26 Issue: 4, pp.630-651.

- Mansoori, R. S., & Koç, M. (2019). Transformational leadership, systems, and intrinsic motivation impacts on innovation in higher education institutes: Faculty perspectives in engineering colleges. *Sustainability* (Switzerland), 11 (15). <https://doi.org/10.3390/su11154072>
- Najib, R.O., & Ramlawati, R. (2018). *Analisis Dampak Human Relation dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Etos Kerja Pegawai BPJS Kesehatan Cabang Makassar*. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 5(2), 13-21.
- Parwita, G.B.S. 2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja (Studi pada Yayasan Universitas Mahasaraswati Denpasar)*. *Student Journal Universitas Udayana*. 46(3),78-80.
- Poluakan, F.A. 2016. *Pengaruh Perubahan dan Pengembangan Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado*. *JurnalEMBA*, 4(3), 1057-1067.
- Pradana, M., Sunuharyo, B., Hamid, D. 2013. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Tetap PT. Mustika Bahana Jaya, Lumajang)*. *Student Journal Universitas Brawijaya*. 2(3), 78-85.
- Rivai, Veithzal. Deddy, Mulyadi. 2010, *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press.
- Robbins, Stephen P. 2006, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Indeks.
- Rothfelder, Kathrin., Ottenbacher, Michael C., and Harrington, Robert J. 2013. The Impact of Transformational, Transactional and Non-Leadership Styles on Employee Job Satisfaction in The German Hospitality Industry. *Tourism and Hospitality Research*. Vol. 12 (4) pp. 201-214.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. *Statistik untuk Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press
- Sauders, Mark., Lewis, Philip., Thornhill, Adrian. 2016. *Research Methods for Business Students*. Seventh edition. England: Harlow.
- Siagian, Sondang.p. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung

Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung

Saharso dan Fadilah (2024) *The Influence of Transformational Leadership Style, Work Environment, Job Satisfaction and Work Discipline on Employee Performance*, JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan) Volume 9 (1) 2024, 1-14E-ISSN 2614-8021, P-ISSN. 2548-7094. Hal. 1-14.
DOI: <https://doi.org/10.31851/jmksp.v9i1.13760>

Suparyadi, H (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Yogyakarta: C.V. Andi Offset.

Tamawiwiy, S.R., Edastama, P. (2024) *The Influence of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction and Employee Performance*. **Journal of Business and Economics Research (JBE)**. Vol 5, No 2, June 2024, pp. 253–261 DOI: <https://doi.org/10.47065/jbe.v5i2.5220>

Terry G.R alih Bahasa : G.A Ticoalu, 2010:16. *Prinsip-prinsip Manajemen*, Bumiaksara

Tohardi, Sutrisno Edy, 2010.
<http://makalahmanajemensumberdayamanusiae.blogspot.co.id/2009/12/bab-i-pendahuluan-1.html>

Tsai, Ming-Chun., Cheng, Ching-Chan., and Chang. Ya-Yuan. 2010. *Drivers of Hospitality Industry Employees' Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance*. *African Journal of Business Management*. Vol. 4 (18) pp. 4118-4134.

Yulk Gary. (2010). *Leadership in Organizations Seven Edition*. Pearson.