

## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Dukungan Organisasi dan Kinerja Karyawan: Pendekatan Mediasi Kepuasan Kerja

Putri Wahyuni<sup>1\*</sup>, Mira Yona<sup>2</sup>, Habibudin Nasution<sup>3</sup>, Fadhila Zuria Arifin<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Program Studi Manajemen, Universitas Riau Kepulauan, Indonesia

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Jumlah populasi dalam studi ini sebanyak 200 karyawan PT. Karya Teknik Utama. Teknik sampling menggunakan sampling total, dengan metode analisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) yang berbasis pada Partial Least Square (PLS) 4.0. Temuan dari penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara dukungan organisasi juga memberikan dampak positif terhadap kinerja. Di samping itu, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja, kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja yang mendorong karyawan bekerja lebih optimal. Selanjutnya, dalam hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja, kepuasan kerja juga berfungsi sebagai mediator yang signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa Dukungan organisasi yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan motivasi dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan

### Abstract

*This study aims to explore the influence of transformational leadership and organizational support on employee performance with job satisfaction as a mediating variable. The population in this study was 200 employees of PT. Karya Teknik Utama. The sampling technique used total sampling, with the analysis method using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS) 4.0. The findings of the study indicate that transformational leadership has a significant influence on employee performance, while organizational support also has a positive impact on performance. In addition, job satisfaction is proven to act as a mediator in the relationship between transformational leadership and performance, transformational leadership not only improves performance directly, but also through increased job satisfaction that encourages employees to work more optimally. Furthermore, in the relationship between organizational support and performance, job satisfaction also functions as a significant mediator. These results indicate that good organizational support can increase job satisfaction, which in turn has an impact on increasing employee motivation and overall performance.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Support, Job Satisfaction, Employee Performance

Korespondensi:

Putri Wahyuni  
(putriwahyuni2817@gmail.com)

Submit: 13-02-2026

Revisi: 02-04-2026

Diterima: 15-04-2026

Terbit: 21-04-2026



## 1. Pendahuluan

Di era globalisasi dan persaingan usaha yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk memaksimalkan kinerja karyawan karena kinerja individu merupakan basis utama dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kondisi ini mendorong perhatian manajemen terhadap berbagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Campbell (1990) kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan dan target organisasi. Namun, kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi.

Kepemimpinan memainkan peran penting dalam membentuk kemampuan karyawan untuk mencapai kinerja (Suhermin *et al.*, 2025). Salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak diteliti dan diaplikasikan dalam peningkatan kinerja adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi dan membangkitkan komitmen bawahan melalui visi. Menurut Bass dan Riggio (2006) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi melalui pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Dalam perspektif Bass, pemimpin transformasional menciptakan visi bersama, meningkatkan kesadaran pengikut akan pentingnya pekerjaan, dan memotivasi mereka untuk melampaui kepentingan pribadi demi tujuan organisasi. Kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap perilaku kerja, kepuasan kerja, dan hasil kerja karyawan dalam banyak penelitian empiris. Transformational leader tidak hanya mengarahkan pekerjaan, tetapi juga membangun hubungan emosional dan dukungan psikologis yang meningkatkan komitmen dan produktivitas karyawan.

Dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi menyediakan sumber daya, dukungan, serta pengakuan atas kontribusi mereka (Eisenberger *et al.*, 1986). Selanjutnya, penelitian Eisenberger *et al.*, (2020) mengungkapkan bahwa *perceived organizational support* (POS) adalah persepsi karyawan terhadap seberapa besar organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kebutuhan mereka. POS muncul dari interaksi sosial antara karyawan dan organisasi, yang dilihat melalui perilaku organisasi dalam mengapresiasi kontribusi dan memberikan dukungan kepada karyawan. Dukungan organisasi terbukti berdampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, mereka cenderung menunjukkan komitmen afektif, tanggung jawab yang tinggi, serta kemampuan adaptasi yang lebih baik terhadap perubahan dan tantangan pekerjaan.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Judge dan Piccolo (2004) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak positif terhadap kinerja melalui peningkatan motivasi dan komitmen karyawan, sementara Rhoades dan Eisenberger (2002) berpendapat bahwa dukungan organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Namun, ada temuan yang tidak konsisten, di mana Van Knippenberg dan Sitkin (2013) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak selalu berdampak langsung pada kinerja jika tidak diiringi kejelasan peran dan sistem kerja yang memadai. Selain itu, Andersson *et al.*, (2019) menemukan bahwa dukungan organisasi yang berlebihan justru dapat menurunkan inisiatif dan tanggung jawab karyawan, sehingga berdampak negatif pada kinerja. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan bersifat kontekstual.

Kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi telah menjadi fokus penelitian sebagai faktor penting yang memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja melalui dampak ideal, inspirasi, serta perhatian terhadap individu (Robbins & Judge, 2023). Dukungan organisasi yang mencerminkan persepsi karyawan terhadap dukungan diberikan organisasi juga berpengaruh terhadap sikap dan kinerja mereka (Eisenberger *et al.*, 1986; Kurtessis *et al.*, 2017).

Meski demikian, penelitian empiris terkini menunjukkan variasi hasil terkait pengaruh langsung dari kedua variabel tersebut terhadap kinerja karyawan. Beberapa studi melaporkan hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi dengan kinerja karyawan. Namun, ada penelitian yang menemukan bahwa hubungan ini menjadi lemah atau tidak signifikan ketika variabel psikologis tidak diperhitungkan. Sebagai contoh, Aristana *et al.*, (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, tetapi berdampak tidak langsung melalui variabel *organisational citizenship behaviour*, menunjukkan perlunya variabel perantara untuk menjelaskan hubungan tersebut.

Selanjutnya yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah Kepuasan kerja. Kepuasan kerja sendiri merupakan reaksi emosional karyawan terhadap pengalaman kerja yang mencerminkan rasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi jangkar penting dalam studi organisasi karena karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan performa kerja lebih baik, loyalitas lebih tinggi, serta

komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2023), kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya yang menunjukkan perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima dengan jumlah imbalan yang diyakini seharusnya diterima.

Kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan perasaan positif atau negatif individu terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menentukan kinerja karyawan (Locke, 1976). Penelitian empiris menunjukkan bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun dukungan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan beban psikologis dan tekanan performa bagi karyawan, yang kemudian menurunkan kepuasan kerja dan berdampak negatif pada kinerja jika tidak didukung oleh mekanisme keseimbangan kerja yang memadai (Zacher et al., 2024). Temuan ini menunjukkan bahwa dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja bukan hanya positif, melainkan dapat bersifat negatif melalui mekanisme psikologis yang belum sepenuhnya dipetakan.

Kepuasan kerja telah menjadi perhatian para peneliti kontemporer karena mencerminkan evaluasi emosional karyawan terhadap pekerjaan mereka serta berkaitan erat dengan motivasi, keterlibatan kerja, dan perilaku produktif (Baxi dan Atre, 2023; Elshaer et al., 2024). Dukungan organisasi yang berlebihan atau tidak selaras dengan kebutuhan karyawan dapat menciptakan ketergantungan emosional yang justru menurunkan otonomi kerja dan motivasi intrinsik. Penelitian oleh Nguyen dan Malik (2025) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi yang tidak konsisten dengan realitas kerja karyawan berpotensi menimbulkan disonansi psikologis, mengurangi kepuasan kerja, dan berdampak negatif pada performa karyawan di sektor jasa modern. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan organisasi tidak selalu menghasilkan efek positif, terutama ketika tidak diimbangi dengan pengaturan ekspektasi dan pemberdayaan karyawan.

Namun, penelitian yang secara simultan menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai mediator masih terbatas, terutama dalam konteks organisasi yang dinamis dan memiliki keragaman karakteristik karyawan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan yang menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme mediasi empiris untuk memperjelas bagaimana kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi berdampak pada kinerja karyawan. Temuan dari penelitian ini diharapkan mampu memperkuat keajegan teori dan memberikan implikasi praktis bagi pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia.

## **1.1. Kajian Teori**

### **Kinerja Karyawan**

Efektivitas organisasi dapat digunakan sebagai indikator keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut penelitian Dessler (2020), kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu. Menurut penelitian Robbins dan Judge (2017), kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai individu dalam menjalankan tugasnya, dan menjadi dasar dalam menilai performa kerja. Konsep ini penting dalam memahami dampak perubahan pada organisasi. Sementara itu, menurut Mustovani dan Suhermin (2019), kinerja karyawan adalah hasil akhir yang dicapai oleh setiap karyawan dalam periode tertentu, di mana karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan baik. Adapun indikator Kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2017) adalah: (a) Kualitas kerja (b) Kuantitas kerja (c). Pelaksanaan tugas (d). Tanggung jawab

### **Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan motivasi, nilai, dan aspirasi pengikut untuk mencapai hasil yang lebih tinggi dari yang diharapkan. Pemimpin transformasional tidak hanya menjalankan fungsi manajerial, tetapi juga menjadi agen perubahan yang dapat menginspirasi dan memberdayakan karyawan untuk berpikir kreatif, bertindak inovatif, serta berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Menurut penelitian Northouse (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses dimana pemimpin mendorong perubahan pada individu dan sistem sosial, dengan fokus pada nilai, etika, dan tujuan jangka Panjang. Pemimpin yang inspiratif dan pemberdaya cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif sehingga karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Dukungan emosional dan perhatian individual dari pemimpin menciptakan rasa keterikatan psikologis yang kuat terhadap pekerjaan dan organisasi. Terbukti dengan penelitian Judge dan Piccolo (2004) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang kuat dengan kinerja,kepuasan kerja dan efektifitas kerja. Adapun indikator Menurut Bass (1985), indikator tersebut antara

lain: (a). Idealized Influence, (b). Inspirational Motivation, (c). Intellectual Stimulation, (d). Individualized Consideration.

H1: kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H3: kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja

### Dukungan Organisasi

Dukungan dari organisasi, atau dikenal sebagai Perceived Organizational Support (POS), merupakan cara karyawan menilai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Menurut Robbins dan Judge (2023), dukungan organisasi mencerminkan tingkat kepercayaan karyawan bahwa organisasi menghargai pekerjaan yang mereka lakukan serta peduli terhadap kesejahteraan mereka, yang pada akhirnya memengaruhi sikap dan kinerja karyawan. Eisenberger et al., (1986) menjelaskan bahwa karyawan yang merasa didukung oleh organisasi cenderung membalas dukungan tersebut dengan meningkatkan sikap positif dan kinerjanya. Selanjutnya, Rhoades dan Eisenberger (2002) menemukan bahwa dukungan organisasi berdampak positif terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan pendapat Astutik dan Suhermin (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap atau keadaan emosional positif karyawan terhadap pekerjaannya yang muncul dari penilaian terhadap pengalaman dan situasi kerja. Penelitian ini diperkuat oleh meta-analisis Kurtessis et al., (2017) yang menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support memiliki pengaruh signifikan terhadap berbagai hasil kerja, termasuk kepuasan dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, dukungan organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja. Adapun indikator dukungan organisasi menurut Eisenberger et al., (1986) yaitu sebagai berikut: (a). dukungan emosional, (b). dukungan instrumental, (c). dukungan informasional, (d). dukungan evaluative.

H2: dukungan organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan

H4: dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan konsep penting dalam perilaku organisasi karena memengaruhi sikap dan hasil kerja karyawan, yang menggambarkan perasaan serta penilaian individu terhadap pengalaman dan kondisi pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap atau perasaan positif maupun negatif terhadap pekerjaan, yang terbentuk dari perbandingan antara harapan dan realitas kerja, serta dipengaruhi oleh interaksi dengan rekan kerja, atasan, dan kepatuhan terhadap peraturan organisasi (Ananta dan Suhermin, 2021; Robbins dan Judge, 2023). Selain itu, kepuasan kerja mencerminkan perasaan senang, bahagia, dan terpenuhi dalam bekerja dan lingkungan kerjanya (Baxi dan Atre, 2023), serta berperan penting dalam meningkatkan keterikatan, keterlibatan, dan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi (Elshaer et al., 2024). Adapun indikator kepuasan kerja menurut Locke (1976) adalah sebagai berikut: (a). kepuasan dengan pekerjaan, (b). kepuasan dengan lingkungan kerja, (c). kepuasan dengan gaji,

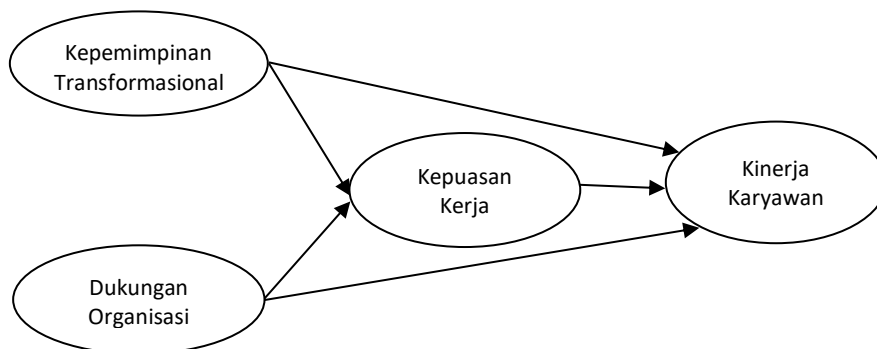
H5: kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H6: kepuasan kerja memediasi berpengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

H7: kepuasan kerja memediasi berpengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan.

## 1.2. Kerangka Konseptual

secara singkat penelitian ini dapat dilihat dari kerangka konseptual sebagai berikut:



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual  
Sumber: Pengembangan oleh Peneliti (2026)

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, secara lebih spesifik pendekatan kuantitatif yang digunakan adalah kuantitatif kausalitas. Populasi penelitian ini Adalah seluruh pegawai yang bekerja di PT. Karya Teknik Utama dengan total 200 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah Teknik non-probability sampling. pengambilan sampel menggunakan sampling total. keadaan seperti ini dilakukan jika jumlah populasi relative kecil, sehingga menggunakan seluruh jumlah populasi untuk dijadikan sampel. Penelitian ini dilakukan pada PT. Karya Teknik Utama, Batam. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Data Primer yaitu data yang diperoleh langsung dari objek penelitian. Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Kuisisioner (angket). Teknik pengukuran hasil jawaban kuisisioner dapat diukur menggunakan skala likert. Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS versi 4. PLS (Partial Least Square) merupakan suatu analisis persamaan structural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas, sedangkan model structural digunakan untuk menguji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi).

## 3. Hasil dan Pembahasan

### 3.1 Hasil

#### Deskripsi Karakteristik Responden

Responden dalam penelitian ini berjumlah 200 orang yang bekerja di PT. Karya Teknik Utama dan telah bekerja. Berikut adalah karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, lama bekerja, dan jabatan:

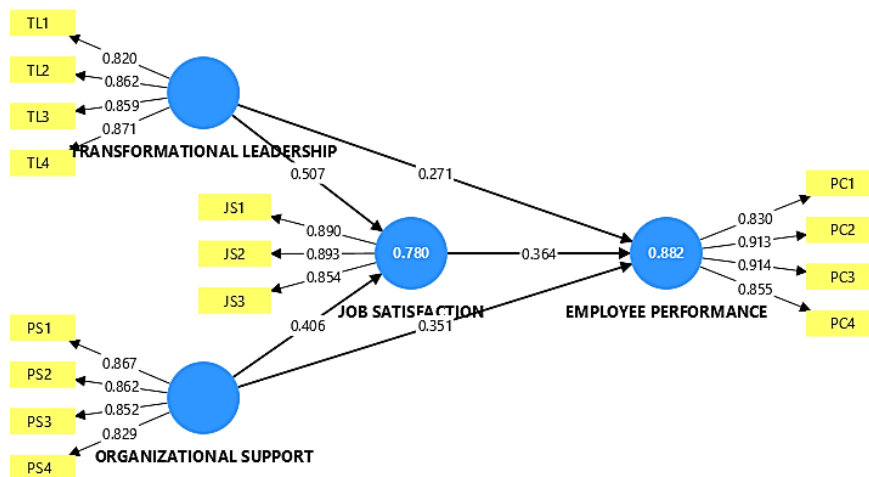
**Tabel 1.** Deskripsi Responden

Deskripsi	Frekuensi	Prosentase
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	128	64%
Perempuan	72	36%
Usia		
21–30 tahun	62	31%
31–40 tahun	74	37%
41–50 tahun	42	21%
Di atas 50 tahun	22	11%
Pendidikan		
SMA/SMK	86	43%
Diploma (D3)	42	21%
Sarjana (S1)	60	30%
Pascasarjana (S2)	12	6%
Masa Bekerja		
< 5 Tahun	58	29%
5–10 Tahun	72	36%
11-15 Tahun	42	21%
Di atas 15 Tahun	28	14%

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan data penelitian, responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 128 orang (64%) dan perempuan 72 orang (36%), yang menunjukkan bahwa komposisi pegawai di PT. Karya Teknik Utama lebih banyak laki-laki, kemungkinan terkait karakteristik pekerjaan di bidang teknik. Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang 31–40 tahun sebanyak 74 orang (37%) yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada usia produktif. Berdasarkan pendidikan, mayoritas responden berpendidikan SMA/SMK sebanyak 86 orang (43%), diikuti S1 sebanyak 60 orang (30%) yang mencerminkan dominasi tenaga kerja teknis operasional. Sementara itu, berdasarkan masa kerja, sebagian besar pegawai telah bekerja 5–10 tahun sebanyak 72 orang (36%), diikuti kurang dari 5 tahun sebanyak 58 orang (29%), yang menunjukkan pegawai memiliki pengalaman kerja yang cukup dalam menjalankan tugas di perusahaan.

## Outer Model



**Gambar 2.** Hasil Outer Model  
Sumber: SmartPLS 4.0 (2026)

## Uji Validitas Konvergen

Berikut merupakan hasil uji validitas konvergen dalam penelitian ini yaitu:

**Tabel 2.** Hasil Uji Validitas Kovergen

	Employee Performance	Job Satisfaction	Organizational Support	Transformasional Leadership
JS.1		0.890		
JS.2		0.893		
JS.3		0.854		
PC.1	0.830			
PC.2	0.913			
PC.3	0.914			
PC.4	0.855			
PS.1			0.867	
PS.2			0.862	
PS.3			0.852	
PS.4			0.829	
TL.1				0.820
TL.2				0.862
TL.3				0.859
TL.4				0.871

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan bahwa indikator dari variabel seluruhnya telah memenuhi syarat Loading Factor  $\geq 0,7$ , sehingga data dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid.

## Uji Validitas Diskriminan

**Tabel 3.** Uji Validitas Diskriminan

	Employee Performance	Job Satisfaction	Organizational Support	Transformasional Leadership
JS.1	0.841	0.890	0.787	0.794
JS.2	0.806	0.893	0.764	0.789
JS.3	0.704	0.854	0.675	0.677
PC.1	0.830	0.754	0.750	0.709
PC.2	0.913	0.805	0.832	0.810
PC.3	0.914	0.781	0.794	0.785
PC.4	0.855	0.802	0.768	0.817

PS.1	0.825	0.742	0.867	0.754
PS.2	0.807	0.750	0.862	0.748
PS.3	0.727	0.694	0.852	0.772
PS.4	0.684	0.698	0.829	0.690
TL.1	0.776	0.714	0.771	0.820
TL.2	0.714	0.672	0.720	0.862
TL.3	0.779	0.750	0.741	0.859
TL.4	0.764	0.792	0.734	0.871

Sumber: Data Diolah (2026)

Dengan demikian bahwa semua konstruk atau variabel laten sudah memiliki discriminant validity yang baik, dimana indikator pada blok indikator konstruk tersebut lebih baik daripada indikator di blok lainnya.

#### Uji Reliabilitas

Pengukuran uji reliabilitas pada penelitian ini menggunakan kriteria nilai Cronbach Alpha  $\geq 0,6$  dinyatakan reliabel, jika nilai Cronbach Alpha  $< 0,6$ . Maka dinyatakan tidak reliabel. Berikut hasil pengujian reliabilitas yaitu:

**Tabel 4.** Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Employee Performance	0.901	0.903	0.931	0.772
Job Satisfaction	0.854	0.860	0.911	0.773
Organizational Support	0.875	0.878	0.914	0.727
Transformational Leadership	0.875	0.877	0.915	0.728

Sumber: Data Diolah (2026)

Berdasarkan tabel diatas setiap variabel memiliki nilai cronbach alpha  $\geq 0,6$ , sehingga variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keseluruhan konstruk telah memenuhi syarat reliabel, baik menurut kriteria Cronbach Alpha. Kriteria nilai AVE untuk dinyatakan dapat diterima dan valid adalah  $\geq 0,5$ .

#### Uji Inner Model

##### R-Square

R-Square (R<sup>2</sup>) dapat menunjukkan kuat lemahnya suatu model penelitian. Kriteria nilai R-Square dikatakan lemah apabila nilai R-Square  $\geq 0,25$  X  $< 0,5$ , dan kriteria nilai R-Square dikatakan moderat jika nilai R-Square  $\geq 0,5$  X  $< 0,75$ , serta nilai kriteria R-Square dikatakan kuat jika nilai R-Square  $\geq 0,75$ . Berikut merupakan hasilnya:

**Tabel 5.** Hasil R-Square

	R-square	R-square adjusted
Employee Performance	0.882	0.878
Job Satisfaction	0.780	0.755

Sumber: Data Diolah (2026)

Setelah dilakukan pengujian dengan SmartPLS ditemukan bahwa Job satisfaction (JS) memiliki nilai R-Square sebesar 0,780 yang termasuk dalam kategori "kuat" dengan range nilai  $\geq 0,75$ , sedangkan employee performance (PC) memiliki nilai R-Square sebesar 0,882 yang termasuk dalam kategori "kuat" dengan range nilai  $\geq 0,75$ , sehingga dikatakan bahwa kemampuan variabel tranformational leadership (TL) dan organizational support (PS) dalam menjelaskan variabel employee performance (PC) yaitu cukup kuat yaitu sebesar 88,2%, sementara sisanya yaitu sebesar 11,8% merupakan pengaruh variabel independen lain yang tidak diukur dalam penelitian ini.

### Uji Hipotesis

Uji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t dengan tingkat signifikansi  $>1,96$  dan  $P\text{-Value } 0.000 < \alpha = 0,05$  (5%).

**Tabel 6.** Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Job Satisfaction → Employee Performance	0.364	0.356	0.087	4.192	0.000
Organizational Support → Employee Performance	0.351	0.352	0.096	3.652	0.000
Organizational Support → Job Satisfaction	0.406	0.401	0.117	3.469	0.001
Tranformational Leadership → Employee Performance	0.271	0.279	0.108	2.514	0.012
Tranformational Leadership → Job Satisfaction	0.507	0.507	0.116	4.384	0.000
Organizational Support → Job Satisfaction → Employee Performance	0.148	0.143	0.053	2764	0,006
Tranformational Leadership → Job Satisfaction → Employee Performance	0.185	0.181	0.062	2.964	0.003

Sumber: Data Diolah (2026)

### 3.2 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin efektif penerapan kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi kinerja yang ditunjukkan karyawan. Pemimpin transformasional mampu menyampaikan visi yang jelas, memberikan inspirasi, serta menunjukkan perhatian dan dukungan terhadap kebutuhan individu karyawan, sehingga dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan rasa tanggung jawab dalam bekerja. Melalui pemberdayaan dan dorongan untuk berinovasi, karyawan terdorong untuk mengembangkan potensi diri dan bekerja melebihi standar yang ditetapkan organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass dan Avolio (1994) serta didukung oleh penelitian Judge dan Piccolo (2004) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin tinggi tingkat dukungan yang dirasakan karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Dukungan organisasi yang diwujudkan melalui perhatian terhadap kesejahteraan, perlakuan yang adil, penyediaan fasilitas kerja, serta penghargaan atas kontribusi karyawan mampu meningkatkan motivasi, rasa aman, dan komitmen kerja. Kondisi tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif, bertanggung jawab, dan berupaya memberikan kinerja terbaik sebagai bentuk timbal balik atas dukungan yang diterima dari organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori Perceived Organizational Support yang dikemukakan oleh Eisenberger et al., (1986) serta didukung oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, yang berarti semakin efektif penerapan kepemimpinan transformasional maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Pemimpin transformasional yang mampu memberikan inspirasi, visi yang jelas, serta perhatian dan dukungan terhadap kebutuhan individu karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan kondusif. Kondisi tersebut mendorong karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan nyaman dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan pendapat Bass dan Avolio (1994) serta didukung oleh Judge dan Piccolo (2004) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap sikap kerja positif, termasuk kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, yang berarti semakin tinggi tingkat dukungan yang dirasakan karyawan, semakin besar pula kepuasan kerja yang mereka alami. Dukungan organisasi yang tercermin melalui perhatian terhadap

kesejahteraan, perlakuan yang adil, pemberian fasilitas kerja yang memadai, serta pengakuan atas kontribusi karyawan mampu menciptakan perasaan dihargai dan aman dalam bekerja. Kondisi tersebut mendorong munculnya sikap kerja positif dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan teori Perceived Organizational Support yang dikemukakan oleh Eisenberger et al., (1986) serta didukung oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap positif, semangat kerja yang tinggi, serta komitmen yang kuat dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Kondisi ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Temuan ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan, serta didukung oleh penelitian Sutrisno (2017) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi kinerja karyawan secara langsung, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian inspirasi, dukungan, dan perhatian terhadap kebutuhan individu karyawan. Kepuasan kerja yang meningkat selanjutnya mendorong karyawan untuk bekerja dengan motivasi, komitmen, dan tanggung jawab yang lebih tinggi, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan pandangan Bass dan Avolio (1994) serta didukung oleh temuan Judge dan Piccolo (2004) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap sikap kerja positif dan kinerja melalui kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara dukungan organisasi dan kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, seperti perhatian terhadap kesejahteraan, perlakuan yang adil, serta penyediaan fasilitas kerja yang memadai, mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi selanjutnya mendorong karyawan untuk bekerja dengan motivasi, komitmen, dan tanggung jawab yang lebih besar, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme penting yang menjembatani pengaruh positif dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan teori Perceived Organizational Support yang dikemukakan oleh Eisenberger et al., (1986) serta didukung oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) yang menegaskan bahwa dukungan organisasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

#### **4. Kesimpulan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penerapan kepemimpinan yang mampu memberikan visi, inspirasi, dan dukungan secara efektif terbukti mendorong peningkatan motivasi, komitmen, serta tanggung jawab kerja karyawan sehingga kinerja yang dihasilkan menjadi lebih optimal. Selain itu, dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi dukungan yang dirasakan karyawan melalui perhatian, keadilan, fasilitas, dan penghargaan, semakin besar pula dorongan bagi karyawan untuk bekerja secara efektif dan memberikan kinerja terbaik bagi organisasi. Kepemimpinan transformasional berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang inspiratif, peduli, dan visioner mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif sehingga karyawan merasa dihargai dan puas dalam menjalankan pekerjaannya. Dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Bentuk dukungan yang diberikan organisasi mampu menumbuhkan rasa aman, dihargai, dan nyaman dalam bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan sikap kerja yang positif, semangat tinggi, serta komitmen yang kuat, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja yang mendorong karyawan bekerja lebih optimal. Kepuasan kerja memediasi pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Dukungan organisasi yang baik mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan motivasi dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

## Daftar Pustaka

- Andersson, U., Cuervo-Cazurra, A., Nielsen, B.B. (2020). Explaining Interaction Effects Within and Across Levels of Analysis. In: Eden, L., Nielsen, B.B., Verbeke, A. (eds) *Research Methods in International Business*. JIBS Special Collections. Palgrave Macmillan, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-22113-3\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-030-22113-3_16).
- Ananta, I. D., & Suhermin, S. (2021). Pengaruh beban, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada rsi jemursari Surabaya. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen (JIRM)*, 10(11).
- Aristana, I. N. R. A., Adhika, I. N. R., Rihayana, I. G., & Putra Salain, P. (2024). Transformational leadership and employee performance: Mediation of organizational citizenship behavior. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*
- Astutik, M., & Suhermin, S. (2022). Job Satisfaction As Mediation: Job Environment On Employee Performance. *International Conference of Business and Social Sciences*, 2(1), 96–103.
- Bass, B. M., dan Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Baxi, S., & Atre, S. (2023). Job satisfaction as a psychological indicator of employee commitment and performance. *International Journal of Management Studies*, 30(2), 45–58
- Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Elshaer, I. A., Azazz, A. M. S., & Sobaih, A. E. E. (2024). Job satisfaction as a mediator between leadership styles and employee performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 233–251.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Rand McNally.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Nguyen, T. H., & Malik, A. (2025). When organizational support backfires: The role of expectation mismatch and psychological strain on employee performance. *International Journal of Human Resource Management*, 36(3), 421–440.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Rhoades, L., dan Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2002). Perceived organizational support. In: Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Suhermin, Zahro, M., Mahargiono, P. B., dan Rahayu, R. (2025). Leadership 5.0 and Strategic Agility: Tourism MSME Strategy for Sustainable Competitiveness. *Corporate Governance and Sustainability Review*, 9(4), 45–54.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A critical assessment of charismatic–transformational leadership research: Back to the drawing board? *The Academy of Management Annals*, 7(1), 1–60. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>
- Zacher, H., Rudolph, C. W., & Bal, P. M. (2024). Transformational leadership, performance pressure, and employee burnout: A critical perspective. *Leadership Quarterly*, 35(1), 101741.