

# KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI KABUPATEN ROKAN HILIR

Alexander<sup>1</sup>; Marihot Manullang<sup>2</sup>; Wita Dwika Listihana<sup>3</sup>

Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia  
Jln. Yos Sudarso Km 08 Rumbai Telp. (0761) 52581 Fax. (0761) 52581  
E-mail : [alexander@gmail.com](mailto:alexander@gmail.com) (Koresponding)

**Abstract:** This study aims to analyze the influence of transformational leadership on employee job satisfaction and examine the role of Perceived Organizational Support (POS) as an intervening variable in public sector organizations in Rokan Hilir Regency. The research is based on the importance of leaders in creating a supportive and conducive work environment, allowing employees to feel valued and cared for by the organization. A quantitative approach was used with Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS) as the analysis technique. Data were collected through the distribution of questionnaires to civil servants working within the Government of Rokan Hilir Regency. The findings indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on POS and job satisfaction. Furthermore, POS is proven to serve as an intervening variable that strengthens the influence of transformational leadership on job satisfaction. These results emphasize the importance of developing leadership capacity and fostering a more supportive organizational culture to sustainably enhance employees' well-being and job satisfaction

**Keywords:** *Transformational Leadership, Job Satisfaction, Perceived Organizational Support*

Kepemimpinan memiliki dampak yang beragam bagi organisasi maupun bawahannya. Kepemimpinan yang efektif tentunya akan memberikan pengaruh pada keberlangsungan organisasi serta sikap pengikut. Salah satu ciri kepemimpinan yang efektif adalah terciptanya kepuasan kerja oleh bawahan dan menciptakan kepemimpinan yang efektif, seorang pemimpin dapat melakukan atau mengadopsi berbagai gaya kepemimpinan yang mampu memberikan kepuasan kepada bawahan.

Gaya kepemimpinan yang menjadikan karyawan merasa dihargai dan bahagia dalam pekerjaan mereka ketika para pemimpin dapat melihat perbedaan tertentu pada setiap orang dan memberikan penghargaan yang sesuai untuk pencapaian mereka (Andreani & Petrik 2016)

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu tipe atau gaya kepemimpinan yang di anggap mampu

menciptakan kepuasan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan kepemimpinan transformasional memiliki ciri pengaruh ideal (idealized influence), motivasi inspirasional (inspirational motivation), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan pertimbangan individual (individualized consideration).

Munandar (2008) menyatakan bahwa secara garis besar terdapat beberapa corak interaksi pimpinan dengan bawahannya, yaitu kepemimpinan transaksional kepemimpinan dan transformasional. Kepemimpinan transaksional ditandai dengan interaksi pimpinan dan bawahan melalui proses transaksi, sedangkan kepemimpinan transformasional ditandai dengan adanya interaksi pimpinan dan bawahan yang bertujuan untuk mengubah perilaku bawahan menjadi seseorang yang merasa mampu dan bermotivasi tinggi serta

berupaya mencapai prestasi yang tinggi dan bermutu.

Gaya kepemimpinan transformasional yang dibangun di atas kepuasan kerja dapat berdampak pada kinerja karyawan. Jika gaya kepemimpinan transformasional didukung oleh kepuasan kerja karyawan (Ramli, 2018)

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kepemimpinan. Chang dan Lee (2007) mengemukakan bahwa kepemimpinan dapat mengatur perilaku karyawan dan dapat memprediksi kepuasan kerja karyawan. Chang dan Lee (2007) juga mengemukakan bahwa kepemimpinan yang dapat menentukan kepuasan kerja karyawan, salah satunya adalah kepemimpinan transformasional. Kepuasan kerja juga menurun. Akibatnya, manajer harus lebih memperhatikan masalah ini (Jufrizen & Azila, 2023).

Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing (Hoboubi et al., 2017).

Faktor lain yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah . *Perceived organization support* yang rendah bagi karyawan dapat menjadikan karyawan yang memiliki semangat kerja rendah akan sulit mencapai hasil maksimal dan sangat tidak menguntungkan organisasi (Elayati:2015).

Selain dukungan sosial, *perceived organizational support* (POS) atau dukungan organisasi yang dirasakan juga merupakan determinan penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja (Agustinar et al., 2024; Alie et al., 2022a; Anwar et al., 2022). *Perceived organizational support* adalah persepsi karyawan terhadap sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Bakti et al., 2022, 2023; Bakti, Novalita, et al., 2021). Karyawan yang merasa didukung oleh

organisasi cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi (M. R. Ekatama et al., 2024; Hairudin et al., 2023; Hairudin & Oktaria, 2022, 2024). Hal ini terjadi karena dukungan organisasi yang dirasakan menimbulkan perasaan aman dan dihargai, yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih optimal dan berdedikasi penuh dalam mencapai tujuan perusahaan.

*Perceived organizational support* (POS) mencakup persepsi karyawan mengenai sejauh mana suatu organisasi peduli dengan kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi mereka (Rhoades dan Eisenberger, 2002; Eisenberger et al., 2001). Kepedulian organisasi dalam menghargai karyawan sangatlah penting dalam mengukur kepuasan kerja karyawan.

*Perceived Organizational* adalah persepsi umum tentang seberapa besar organisasi menghargai kontribusinya dan peduli terhadap kesejahteraan karyawannya (Sun, 2019). *Perceived Organizational Support* menunjukkan perlakuan positif dari organisasi yang menciptakan tugas luas berdasarkan norma timbal balik dari karyawan untuk peduli dan melayani organisasi mereka dengan baik sebagai balasannya. a (Sun, 2019). *Perceived Organizational Support* berasal dari teori pertukaran sosial, di mana karyawan didorong untuk membalas perlakuan yang baik dan merasa berkewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuannya ketika mereka membentuk keyakinan positif tentang organisasi (Mustika & Rahardjo, 2017).

Fenomena yang kerap terjadi dalam organisasi terutama organisasi publik termasuk Pemerintah daerah adanya rasa ketidakadilan seperti dalam promosi, pembagian beban kerja serta kurangnya dukungan organisasi kepada karyawan. Sehingga permasalahan ini membuat kepemimpinan transformasional

kehilangan peran dalam memberikan kepuasan kepada karyawan.

Berdasarkan uraian literature di atas serta fenomena yang terjadi di lapangan peneliti tertarik untuk mengetahui sejauh mana Kepemimpinan Transformatif mempengaruhi Kepuasan Kerja karyawan melalui mekanisme Perceived Organizational Support (Variabel M) sebagai intervening (mediator) variabel yang mempengaruhi hubungan antara variabel independen (Variabel X) Kepemimpinan Transformatif dan variabel dependen (Variabel Y) Kepuasan Kerja karyawan secara langsung. Maka Judul Penelitian ini adalah: Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Intervening Di Kabupaten Rokan Hilir.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena fokus penelitian adalah menguji hubungan antar variabel secara empiris dan objektif melalui data numerik. Penelitian dilakukan di Kabupaten Rokan Hilir. Teknik pengambilan sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik nonprobability sampling dengan jenis Purposive Sampling. Menurut Jogiyanto (2014) teknik pengambilan sampel bertujuan (purposive sampling) teknik pengambilan sampel yang dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi berdasarkan suatu kriteria tertentu. Teknik ini tidak memberi kesempatan atau peluang yang sama untuk setiap anggota populasi yang bisa dipilih menjadi sampel.

## HASIL

Penelitian ini mengumpulkan data pada waktu dan sumber yang sama. Oleh karena itu, ada kemungkinan bahwa data tersebut masih berpotensi menghasilkan *common method variance* (CMV) (Podsakoff et al., 2003, 2012). Untuk memastikan bias

metode umum dapat dikendalikan, penelitian ini menggunakan *full collinearity variance inflation factors* (VIFs) untuk mengevaluasi apakah data dalam penelitian memiliki masalah CMV atau tidak (Kock, 2015).

**Tabel 4.4 Hasil pengujian *full collinearity VIFs***

Pemimpin	Kepuasan	Pos
2.042	1.052	2.101

Hasil (Tabel 4.4) hasil pengujian *full collinearity VIFs* menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional pada angka 2.372. Kinerja pada angka 2.376 dan Kreativitas pada angka 2.130. Masing-masing variabel memiliki nilai *full collinearity VIFs* lebih rendah dari 3.3. Dengan demikian, data dalam penelitian ini tidak berpotensi menghasilkan *common method variance* (CMV) (Kock, 2015).

## Hasil pengujian *model fit and quality indices*

Tabel 4.5 menampilkan pengujian *model fit and quality indices* dalam analisis PLS pada penelitian ini meliputi *average R-square* (ARS), *average path coefficient* (APC), dan *average variance inflation factor* (AVIF). Hasil pengujian menunjukkan bahwa model cocok dengan data [ARS = 0.444, (P < 0.01); APC = 0.333, (P < 0.001), AVIF = 1.732. Nilai VIF yang lebih rendah dari 3.3 menunjukkan bahwa model tersebut bebas dari masalah multikolinearitas (Hair et al., 2014).

**Tabel 4.5. Hasil pengujian *model fit and quality indices***

Parameter	Nilai	Rule of thumb
Average path coefficient (APC)	0.444, P < 0.001	p-value < 0,05
Average R-squared (ARS)	0.333, P < 0.001	p-value < 0,05
Average block VIF (AVIF)	1.732	< 3,3
Tenenhous GoF (GoF)	0.504	≥ 0,10 ( <i>small effect size</i> ), ≥ 0,25 ( <i>Medium effect size</i> ), dan ≥ 0,36 ( <i>large effect size</i> )
Q-Square (Q <sup>2</sup> ) coefficient	0.139	> 0 ( <i>acceptable</i> )

Kepuasan Pos	0.509	<i>predictive model</i>
--------------	-------	-------------------------

Hasil pengujian juga menghitung indeks *Goodness of Fit* (GoF). Indeks GoF bertujuan untuk mengevaluasi kecocokan model *outer* dan *inner* pada PLS (Tenenhaus et al., 2005). Nilai batas untuk GoF adalah 0.10 (kecil), 0.25 (sedang), dan 0.36 (besar) (Wetzels et al., 2009). Nilai GoF dalam penelitian ini adalah 0.504, yaitu berada pada kategori sedang dari nilai ambang batas 0.52. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini berkinerja baik (Wetzels et al., 2009). Selain itu, koefisien  $Q^2$  pada tabel 4.5 menunjukkan nilai yang lebih besar dari nol, yang menjelaskan bahwa model memiliki nilai prediksi yang dapat diterima (O'Cass & Weerawardena, 2010).

#### Hasil pengujian model pengukuran

Pada analisis SEM-PLS, pengujian model pengukuran bertujuan untuk mengevaluasi validasi skala pengukuran setiap variabel (Hair et al., 2014). Evaluasi model pengukuran dilakukan dalam tiga tahap.

**Tabel 4.6 Evaluasi model pengukuran reflektif**

Variabel	Item	Loadings	AVE	CR	$\alpha$
Kepemimpinan Transformatif	X1	0.894	0.788	0.937	0.909
	X2	0.921			
	X3	0.800			
	X4	0.931			
Kepuasan	Y1	0.909	0.826	0.974	0.970
	Y2	0.903			
	Y3	0.921			
	Y4	0.899			
	Y5	0.882			
	Y6	0.914			
	Y7	0.935			
	Y8	0.905			
Perceived organizational support	M1	0.717	0.670	0.934	0.917
	M2	0.818			
	M3	0.870			
	M4	0.856			
	M5	0.861			
	M6	0.798			
	M7	0.798			

Catatan: CR = Composite reliability,  $\alpha$  = Cronbach alpha, AVE = *average variances extracted*,

\*\*\* signifikan pada level 0,001

Tahap pertama adalah menguji atau mengevaluasi konsistensi internal dari reliabilitas setiap variabel. Sebuah skala pengukuran variabel dikatakan reliabel apabila memiliki nilai composite reliability (CR) dan nilai cronbach alpha ( $\alpha$ ) diatas 0,7. Hasil pada table 4.6 dapat dilihat bahwa seluruh nilai CR dan  $\alpha$  pada setiap variabel berada diatas 0,7. Hal ini dapat dijelaskan bahwa skala pengukuran variabel dalam penelitian ini memiliki konsistensi reliabilitas yang baik.

**Tabel 4.7 Hasil Loadings dan Crossloading**

	PEMIM PI	KEPUA SA	POS	Type (a)	SE	P value
X1	0.894	0.036	-0.033	Reflect	0.072	<0.001
X2	0.921	-0.010	0.071	Reflect	0.072	<0.001
X3	0.800	-0.042	0.077	Reflect	0.074	<0.001
X4	0.931	0.013	-0.105	Reflect	0.072	<0.001
Y1	0.048	0.909	0.028	Reflect	0.072	<0.001
Y2	0.016	0.903	0.079	Reflect	0.072	<0.001
Y3	0.034	0.921	-0.084	Reflect	0.072	<0.001
Y4	-0.049	0.899	-0.008	Reflect	0.072	<0.001
Y5	-0.039	0.882	0.052	Reflect	0.072	<0.001
Y6	0.027	0.914	-0.066	Reflect	0.072	<0.001
Y7	0.035	0.935	-0.030	Reflect	0.071	<0.001
Y8	-0.076	0.905	0.033	Reflect	0.072	<0.001
M4	-0.290	-0.031	0.717	Reflect	0.075	<0.001
M5	-0.213	-0.044	0.818	Reflect	0.074	<0.001
M6	-0.237	-0.002	0.870	Reflect	0.073	<0.001
M7	-0.131	0.008	0.856	Reflect	0.073	<0.001
M8	-0.244	0.031	0.861	Reflect	0.073	<0.001
M9	0.570	0.016	0.798	Reflect	0.074	<0.001
M1	0.570	0.016	0.798	Reflect	0.074	<0.001

0	8	t	4	1
---	---	---	---	---

Selanjutnya, *tahap kedua* adalah pengujian validitas pada setiap variabel. Uji validitas variabel terdiri dari dua pengujian: (1) uji validitas konvergen; (2) uji validitas diskriminan. Pada pengujian validitas konvergen, setiap item pertanyaan dikatakan valid apabila memiliki nilai *loading* diatas sama dengan 0,50 (Chin, 2010). Pada table 4.6 dapat dilihat bahwa seluruh item pertanyaan yang ada pada penelitian ini memiliki nilai *loading* diatas 0,50

Selain itu, pengujian validitas konvergen juga dapat dilihat dari nilai *average variances extracted* (AVE). Sebuah variabel dikatakan valid secara konvergen apabila memiliki nilai AVE diatas sama dengan 0,50 (Chin, 2010). Pada table 4.6 dapat dilihat bahwa nilai AVE setiap variabel adalah diatas 0,50. Berdasarkan kedua hasil tersebut (nilai *loadings* dan AVE), maka dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan yang ada pada skala pengukuran variabel pada penelitian valid secara konvergen.

**Table 4.9. Hasil Pengujian Hipotesis**

Model 1: *Full Model*

<i>Pengaruh Langsung</i>	
Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja	0.181 (0.019)
Kepemimpinan Transformasional → Perceived organizational support	0.709 (P<0.001)
Perceived organizational → Kepuasan	0.443 (P<0.001)
Model 2: Pengaruh Tidak Langsung	
Kepemimpinan Transformasional → Perceived organizational support → Kepuasan	0.314 (P<0.001)

signifikan pada level 0,001.

Hasil pengujian model struktural Setelah melakukan evaluasi terhadap model pengukuran, penelitian ini selanjutnya mengevaluasi model struktural. Seperti yang telah disebutkan pada bab sebelumnya bahwa evaluasi pada model struktural bertujuan untuk menguji seluruh hipotesis yang telah

diajukan. Selanjutnya, Tabel 4.9, Gambar 4.4 dan Gambar 4.5. mengungkapkan nilai koefisien jalur yang dihasilkan oleh analisis SEM-PLS dari model penelitian yang diusulkan dalam penelitian ini.

### Hipotesis pertama (H1)

Kepemimpinan Transformatif Berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan kerja Hasil pada table 4.9 Tabel tersebut menunjukkan bahwa tanpa variabel mediasi, secara langsung Kepemimpinan Transformatif secara positif menyebabkan Kepuasan Kerja Pegawai dengan angka statistik ( $\beta = 0.181$  ( $P=0.019$ )).

### Hipotesis kedua (H2)

Kepemimpinan Transformatif berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Perceived organizational support. Hasil pada table 4.9 dan gambar 4.5 menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ( $\beta = 0.709$  ( $P<0.001$ )). Tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel Kepemimpinan Transformatif secara positif berdampak pada Perceived organizational support

### Hipotesis ketiga (H3)

*Perceived organizational support* berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kepuasan. Hasil pada table 4.9 dan gambar 4.5 menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ( $\beta = 0.443$  ( $P<0.001$ )). Tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel Kreativitas kerja secara positif menyebabkan peningkatan Kinerja.

### Hipotesis keempat (H4)

*Perceived organizational support* berpengaruh Positif dan Signifikan dalam memediasi hubungan Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja. Hasil pada table 4.9 dan gambar 4.5 menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung secara statistik ( $\beta = 0.314$  ( $P<0.001$ )). Tabel tersebut menunjukkan bahwa variabel Kreativitas kerja secara positif memediasi

hubungan Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja.

## PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, serta menilai peran perceived organizational support (POS) sebagai variabel intervening. Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan didukung secara statistik, dengan temuan yang memperkuat teori-teori organisasi dan perilaku kepemimpinan modern.

### Pengaruh Langsung Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai  $\beta = 0.181$  dan  $p = 0.019$ . Meskipun nilai koefisien tergolong sedang, signifikansi statistik ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang inspiratif, memotivasi, dan penuh perhatian terhadap kebutuhan pegawai, mampu menciptakan rasa puas terhadap pekerjaan yang dijalankan.

Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 1994) yang menekankan pentingnya pemimpin dalam membentuk iklim kerja yang mendukung, memberikan makna dalam pekerjaan, dan meningkatkan kesejahteraan psikologis pegawai.

### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Perceived Organizational Support

Hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang sangat kuat terhadap perceived organizational support, dengan nilai  $\beta = 0.709$  dan  $p < 0.001$ . Ini menunjukkan bahwa ketika pemimpin menunjukkan perhatian, dukungan emosional, dan pengakuan terhadap

kontribusi pegawai, maka pegawai akan merasakan bahwa organisasi secara keseluruhan peduli terhadap kesejahteraan dan kebutuhan mereka.

Temuan ini memperkuat argumen bahwa gaya kepemimpinan berperan penting dalam membentuk persepsi individu terhadap organisasi. Dengan demikian, pemimpin berperan sebagai perpanjangan tangan dari organisasi dalam membangun citra dukungan yang dirasakan pegawai.

### Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis ketiga (H3) juga didukung secara statistik, dengan nilai  $\beta = 0.443$  dan  $p < 0.001$ , yang menunjukkan bahwa perceived organizational support berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin tinggi persepsi dukungan organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai.

Hasil ini sesuai dengan teori dukungan organisasi (Eisenberger et al., 1986) yang menyatakan bahwa ketika individu merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, mereka akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan, merasa nyaman, dan lebih puas dalam menjalankan tugasnya.

### Peran Mediasi Perceived Organizational Support dalam Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Kepuasan Kerja

Hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa POS memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, dengan nilai  $\beta = 0.314$  dan  $p < 0.001$ . Artinya, selain memiliki pengaruh langsung, kepemimpinan transformasional juga memiliki pengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui peningkatan persepsi dukungan organisasi.

Ini berarti bahwa dampak kepemimpinan transformasional terhadap

kepuasan kerja menjadi lebih kuat ketika pegawai merasakan bahwa organisasi mendukung mereka. Peran POS sebagai mediator menunjukkan bahwa persepsi terhadap organisasi adalah kanal penting yang menghubungkan kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

### Implikasi Teoritis dan Praktis

Temuan ini memiliki implikasi teoritis yang kuat terhadap pengembangan model perilaku organisasi. Penelitian ini mendukung model mediasi yang menempatkan *perceived organizational support* sebagai penghubung psikologis antara gaya kepemimpinan dan hasil kerja karyawan.

Secara praktis, organisasi publik seperti pemerintah daerah perlu:

1. Meningkatkan kualitas kepemimpinan transformasional, melalui pelatihan dan pengembangan pemimpin yang mampu menjadi panutan dan motivator.
2. Membangun budaya organisasi yang suportif, agar setiap tindakan kepemimpinan dapat diperkuat dengan sistem dan lingkungan kerja yang menunjukkan dukungan nyata terhadap pegawai.
3. Memastikan bahwa pegawai merasa dihargai dan didukung, tidak hanya oleh pemimpin, tetapi juga oleh sistem organisasi secara keseluruhan.

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian model struktural dengan pendekatan SEM-PLS, penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa secara langsung, gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai di lingkungan ASN Kabupaten Rokan Hilir ( $\beta = 0.181$ ,  $p = 0.019$ ). Ini mengindikasikan bahwa

pemimpin yang mampu memberikan inspirasi, motivasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual berkontribusi terhadap rasa puas pegawai terhadap pekerjaannya.

2. Kepemimpinan Transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perceived Organizational Support (POS). Pengaruh positif yang kuat dari kepemimpinan transformasional terhadap persepsi dukungan organisasi ( $\beta = 0.709$ ,  $p < 0.001$ ) menandakan bahwa gaya kepemimpinan yang transformatif dapat meningkatkan perasaan pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka.
3. Perceived Organizational Support berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Temuan ini ( $\beta = 0.443$ ,  $p < 0.001$ ) menegaskan bahwa ketika pegawai merasa mendapat dukungan dari organisasi, mereka akan merasa lebih puas dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini menunjukkan pentingnya membangun persepsi positif mengenai dukungan organisasi sebagai upaya peningkatan kepuasan kerja.
4. Perceived Organizational Support memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja.

Hasil mediasi ( $\beta = 0.314$ ,  $p < 0.001$ ) menunjukkan bahwa peran kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan kerja menjadi lebih kuat ketika persepsi dukungan organisasi ikut terbentuk. Ini berarti bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan POS.

Secara keseluruhan, penelitian ini mengungkap bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Perceived

Organizational Support merupakan dua faktor penting dalam meningkatkan Kepuasan Kerja pegawai ASN di Kabupaten Rokan Hilir. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong praktik kepemimpinan yang transformatif sekaligus memperkuat persepsi dukungan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan

## DAFTAR RUJUKAN

- Abdillah, M. R. (2020a). *Metode Penelitian: Perspektif Sains Organisasi*. Pekanbaru, Riau: Unilak Press.
- Abdillah, M. R. (2020b). *Effects of Altruistic Leadership on Knowledge Hiding among Subordinates: Testing a Dual Mediation Mechanism*. (Doctoral dissertation, Da-Yeh University, Taiwan). Retrieved from: <https://hdl.handle.net/11296/g3e8ug>
- Abdillah, M. R., Anita, R., & Anugerah, R. (2016). Dampak iklim organisasi terhadap stres kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen*, 20(1), 121-141.
- Anita, R., Abdillah, M. R., & Zakaria, N. B. (2021). Authentic leader and internal whistleblowers: testing a dual mediation mechanism. *International Journal of Ethics and Systems*, 37(1), 35-52. <https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2020-0036>
- Aswara, A. D., & Kurniawan, I. S. (2023). Pengaruh Motivasi Intrinsik, Motivasi Ekstrinsik, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Gunungkidul. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 5(1), 348-356.
- Annisa Lubis, D. (2022). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Perceived Organizational Support Pada Perusahaan Daerah Pasar Kota Medan. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Dan Ilmu Ekonomi (Jasmien)*, 3(01), 114-125.
- Aristiyani, A., Nurdin, M. C. I., Assa, M. M. V., Sugiarti, L. R., & Suhariadi, F. (2023). Pengaruh work life balance, perceived organizational support terhadap keterlekatan kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada anggota Instansi X. *Jurnal Cahaya Mandalika ISSN 2721-4796 (online)*, 4(3), 1188-1199.
- Aristiyani, A., Nurdin, M. C. I., Assa, M. M. V., Sugiarti, L. R., & Suhariadi, F. (2023). Pengaruh work life balance, perceived organizational support terhadap keterlekatan kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada anggota Instansi X. *Jurnal Cahaya Mandalika ISSN 2721-4796 (online)*, 4(3), 1188-1199.
- Alangkajeng, N. M. F. A., Asmony, T., & Saufi, A. (2023). PENGARUH Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy, Dan Work Engagement Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Yang Dimoderasi Oleh Lingkungan Kerja Pada Pegawai. *Jmm Unram-Master Of Management Journal*, 12(1), 111-125.
- Candana, D. M., Afuan, M., Purwasih, R., & Ikwal, R. (2022). The Pengaruh Self Efficacy dan Perceived Organizational Support terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Jurnal Ekobistek*, 433-440.
- Deddy, A. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah (BPPRD) Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(01), 171-185.
- Goni, S. M. C. (2023). Analisis Peranan Perceived Organizational Support (POS) dan Beban Kerja terhadap Turnover Intention dengan



- Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di Rumah Sakit Bhayangkara Tk. Iii Manado: The Analysis Of Role Of Perceived Organizational Support (POS) and Workload on Turnover Intention with Job Satisfaction as an Intervening Variable in Bhayangkara Tk. III Manado Hospital. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, 7(4), 475-486
- Khotimah, K., Mas, N., & Purwanto, A. (2025). Analisis Pengaruh Leadership Style Dan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Memperhatikan Komitmen Organisasi (Studi pada Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Probolinggo). *JEMBA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(3), 369-392.
- Loliyani, R., Loliyana, R., & Enzovani, S. (2024). Pengaruh Social Support, Perceived Organizational Support Terhadap kepuasan Kerja Dan Kinerja Pada PT. Budi Berlian Sejahtera. *Jurnal Manajemen dan Bisnis (JMB)*, 5(1), 101-119.
- Noor, S. F. H., & Jufrizen, J. (2023). Leader-Member Exchange Terhadap Kepuasan Kerja: Mediasi Komitmen Organisasi Dan Perceived Organizational Support. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 24(1), 26-41.
- Purwono, H., Utari, W., & Prasetyo, I. (2023). Pengaruh perceived organizational support terhadap komitmen pegawai melalui kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 1(1), 153-162.
- Ratnaningrum, R., Haryanti, F., & Nurhidayat, E. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Dinamika: Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi*, 2(2), 76-86.
- Setiago, W. V. (2015). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Mediasi Di Restoran Platinum Grill* (Doctoral dissertation, Petra Christian University).
- Sulistyawati, N. L. K. S., Dewi, I. A. S. M., & Sihombing, I. H. H. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di Plataran Ubud Hotel & Spa. *Jurnal Kepariwisata*, 22(1), 109-121
- Septiani, M., & Wijono, S. (2022). Perceived Organizational Support (Pos) Dengan Kepuasan Kerja Selama Masa Pandemi Covid-19. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 10(3), 538-548
- Qoim, Z., Askafi, E., & Talkah, A. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Di IAIN Kediri. *Otonomi*, 23(2), 321-335.