
**PENGARUH *WORK MOTIVATION*, *WORK-LIFE BALANCE*, DAN *CAREER DEVELOPMENT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* MELALUI
MEDIASI *JOB SATISFACTION* PADA KARYAWAN PT XYZ
DI JAKARTA SELATAN**

Callista Vanessa Xenia
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
callista.117241029@stu.untar.ac.id

Yanuar
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
yanuar@fe.untar.ac.id (*corresponding author*)

Masuk: 17-11-2025, revisi: 03-12-2025, diterima untuk diterbitkan: 06-12-2025

Abstract: This study aims to determine the effect of work motivation, work-life balance, and career development on organizational commitment through the mediation of job satisfaction among employees of PT XYZ in South Jakarta. The sampling technique used was non-probability sampling with a purposive sampling approach. The respondents of this study consisted of 125 employees working at PT XYZ in South Jakarta as respondents. Data analysis was conducted using SmartPLS version 4.1. The results revealed that work motivation and work-life balance did not have a significant effect on organizational commitment, while career development had a positive and significant effect on organizational commitment. Job satisfaction was also found to have a positive and significant influence on job satisfaction. Furthermore, job satisfaction was found to mediate the relationship between work motivation and organizational commitment. The managerial implications of this study suggest that PT XYZ should strengthen career development program through regular training, mentoring, and clear promotion paths to strengthen employee commitment. The company also needs to review its compensation and incentive systems, involve employees in decision making to enhance a sense of ownership and provide recognition for achievements and collaborative activities to enhance meaning and engagement at work.

Keywords: Work Motivation, Work-Life Balance, Career Development, Organizational Commitment, Job Satisfaction

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *work motivation*, *work-life balance*, dan *career development* terhadap *organizational commitment* melalui mediasi *job satisfaction* pada karyawan PT XYZ di Jakarta Selatan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*. Responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 125 karyawan yang bekerja di PT XYZ Jakarta Selatan. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS 4.1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work motivation* dan *work-life balance* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*, *career development* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*, *job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment*, *work motivation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, serta *job satisfaction* dapat memediasi pengaruh antara *work motivation* terhadap *organizational commitment*. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah perlu meningkatkan program pengembangan karir melalui pelatihan berkala, *mentoring*, dan jalur promosi yang jelas demi komitmen karyawan. PT XYZ perlu melakukan evaluasi kembali terkait sistem kompensasi dan insentif, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan agar rasa memiliki meningkat, serta perlu

memberikan apresiasi atas hasil kerja dan kegiatan kolaboratif untuk meningkatkan makna dan keterlibatan dalam bekerja.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Keseimbangan Kehidupan Pribadi dan Pekerjaan, Pengembangan Karir, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut perusahaan memiliki karyawan yang kompeten dan berkomitmen tinggi terhadap organisasi. Komitmen karyawan menjadi faktor penting dalam menciptakan loyalitas, meningkatkan produktivitas, serta menjaga stabilitas kerja jangka panjang. Menurut Meyer dan Allen (1991), *organizational commitment* memiliki tiga dimensi, yaitu *affective*, *continuance*, dan *normative commitment*, yang berperan dalam membentuk ikatan emosional, rasional, dan moral karyawan terhadap organisasi. Tingginya *organizational commitment* menunjukkan adanya kepercayaan terhadap perusahaan yang memperlakukan sumber daya manusia secara adil dan menghargai kontribusinya (Hutagalung et al., 2020).

Penelitian terdahulu menunjukkan hasil yang beragam mengenai pengaruh *work motivation* terhadap *organizational commitment*. Beberapa studi menemukan pengaruh positif dan signifikan antara *work motivation* dan *organizational commitment* (Gunadi & Yanuar, 2025; Syamsu & Syam, 2021), sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa hubungan keduanya tidak selalu signifikan dan dapat dipengaruhi oleh tingkat *job satisfaction* (Malik et al., 2024). Di sisi lain, aspek *work-life balance* juga berperan penting karena ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menurunkan *organizational commitment* karyawan (Greenhaus et al., 2003). Untuk menutup kesenjangan tersebut, penelitian ini menambahkan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh *work motivation*, *work-life balance*, dan *career development* terhadap *organizational commitment*.

Berdasarkan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985), pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, seperti *autonomy*, *competence*, dan *relatedness* akan meningkatkan kepuasan kerja seseorang. Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, maka mereka akan lebih termotivasi, memiliki perasaan positif terhadap organisasi, dan menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Dengan demikian, *job satisfaction* berperan sebagai variabel mediasi yang cocok.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT XYZ, sebuah perusahaan farmasi di Jakarta Selatan yang membutuhkan karyawan dengan *organizational commitment* tinggi untuk menjaga kualitas dan efektivitas operasional. Hasil survei awal menunjukkan bahwa komitmen afektif karyawan PT XYZ cukup dominan, meskipun masih terdapat variasi tingkat komitmen berdasarkan posisi dan masa kerja. Berdasarkan hasil survei terhadap 30 karyawan, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan, berstatus menikah, memiliki pendidikan terakhir S1, dan menempati posisi sebagai Staff. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat *organizational commitment* karyawan berada pada kategori sedang hingga tinggi, dengan komitmen afektif sebagai aspek yang paling dominan. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Meyer dan Allen (1991) yang menyatakan bahwa keterikatan emosional merupakan faktor penting dalam mempertahankan karyawan di dalam organisasi. Namun, tingkat rasa kekeluargaan antar individu relatif lebih rendah karena karyawan saat ini lebih menghargai batas profesional dibandingkan hubungan emosional yang terlalu personal. Selain itu, rendahnya komitmen kontinuans menunjukkan bahwa karyawan semakin fleksibel dalam membangun karirnya. Jika dilihat dari karakteristik demografis, karyawan yang berada pada posisi Supervisor memiliki komitmen afektif dan normatif yang lebih tinggi dibandingkan dengan Staff. Selain itu, masa kerja yang lebih lama berkaitan dengan keterikatan emosional yang lebih kuat, sedangkan karyawan dengan masa kerja di bawah lima tahun menunjukkan kecenderungan komitmen kontinuans yang lebih tinggi.

TUJUAN PENELITIAN

Untuk mengetahui pengaruh antara *work motivation*, *work-life balance*, dan *career development* terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT XYZ di Jakarta Selatan, untuk mengetahui pengaruh antara *job satisfaction* terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT XYZ di Jakarta Selatan, untuk mengetahui pengaruh antara *work motivation* terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT XYZ di Jakarta Selatan, serta untuk mengetahui pengaruh antara *work motivation* terhadap *organizational commitment* melalui mediasi *job satisfaction* pada karyawan PT XYZ di Jakarta Selatan.

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini didasarkan pada *Self-Determination Theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985). Teori ini menjelaskan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar berupa *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. Pertama *autonomy* berarti manusia memiliki kebebasan dan kendali atas dirinya sendiri. Individu diberikan kesempatan dan ruang untuk membuat keputusan, berinovasi, dan mengatur cara kerjanya sendiri. Kedua *competence* berarti seseorang merasa mampu dan berprestasi dalam pekerjaannya. Individu akan merasa lebih percaya diri ketika organisasi memberikan peluang untuk mengembangkan diri, serta diberikan dukungan dan pengakuan atas hasil kerjanya. Terakhir *relatedness* berarti kebutuhan individu untuk memiliki hubungan sosial yang bermakna dan menjadi bagian dari kelompok tertentu.

Work Motivation

Work motivation merupakan gabungan dari beberapa kondisi internal dan eksternal yang saling mempengaruhi. Kondisi internal berupa faktor psikologis, misalnya kebutuhan dan kepribadian individu, sedangkan kondisi eksternal berupa nilai budaya, struktur organisasi, dan interaksi di tempat kerja. Faktor-faktor tersebut mempengaruhi kepuasan individu dalam bekerja, perilaku di lingkungan kerja, dan tingkat keterlibatan karyawan (Shkoler & Kimura, 2020). Menurut Nabahani dan Ryan (2020), *work motivation* merupakan sebuah dorongan yang muncul dari faktor internal dan eksternal yang membuat seseorang dapat mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian, *work motivation* merupakan faktor penting yang terbentuk dari kombinasi aspek internal dan eksternal, di mana hal tersebut tidak hanya menentukan *job satisfaction*, tetapi juga memengaruhi keterlibatan dan perilaku karyawan dalam organisasi.

Work-Life Balance

Menurut Bottaro et al. (2025), *work-life balance* merupakan sebuah kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, sehingga keduanya tidak saling mengganggu. *Work-life balance* tidak hanya berhubungan dengan pembagian waktu, tetapi juga menyangkut pemenuhan kebutuhan emosional, fisik, dan psikologis agar individu dapat menjalankan beberapa peran di banyak aspek kehidupan (Inegbedion, 2024). Menurut Fisher et al. (2009), *work-life balance* dapat dijelaskan secara komprehensif melalui empat dimensi utama, yaitu *work interference with personal life* (WIPL), *personal life interference with work* (PLIW), *work enhancement of personal life* (WEPL), dan *personal life enhancement of work* (PLEW). Dengan demikian, *work-life balance* berarti ketika individu mampu mengelola pekerjaan dan kehidupan pribadinya secara selaras tanpa menimbulkan konflik.

Career Development

Menurut Hamzah et al. (2020), *career development* merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan karyawan dengan kualifikasi dan pengalaman yang sesuai dapat berkembang secara optimal. Dukungan ini mencakup beberapa kegiatan berupa pelatihan, pendampingan, pengembangan keterampilan, serta perencanaan jalur karir yang difasilitasi oleh fungsi sumber daya manusia, seperti manajemen talenta dan rekrutmen

melalui peran HR atau atasan langsung (Gartner, 2023). Dalam proses ini, individu belajar mengenali kekurangan dan kelebihan diri sendiri, mengembangkan keterampilan, serta mencoba peluang untuk berkembang, sehingga individu dapat menemukan jalur karir yang paling sesuai dengan minat, kemampuan, dan tujuan profesionalnya (Cheng, 2025). Menurut Werther dan Davis (2006), *career development* memiliki lima dimensi utama, yaitu *fairness in career*, *attention to supervision*, *awareness of career programs*, *career goal achievement*, dan *satisfaction with career development*.

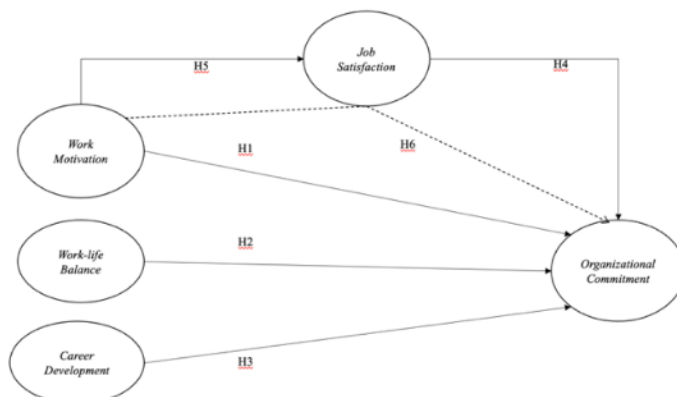
Organizational Commitment

Organizational commitment merupakan keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Hal ini mencerminkan adanya keterlibatan karyawan dalam sebuah organisasi (Amah & Oyetunde, 2019). Menurut Anser et al. (2020), *organizational commitment* menunjukkan ikatan emosional, moral, dan rasional antara individu dan organisasi. Kondisi psikologi yang menunjukkan keterikatan dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi, dilihat dari keinginan untuk tetap bergabung, kesiapan memberikan kontribusi lebih, dan partisipasi aktif dalam mewujudkan tujuan serta nilai-nilai organisasi. *Organizational commitment* memiliki tiga dimensi, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* (Meyer & Allen, 1991).

Job Satisfaction

Job satisfaction merupakan sebuah kondisi emosional karyawan terhadap pekerjaannya yang berupa perasaan positif dan negatif. Tingkat kepuasan yang dirasakan berperan penting dalam memengaruhi cara pandang karyawan terhadap organisasi, dorongan untuk terus bekerja, serta tingkat komitmen yang diberikan kepada perusahaan (Nabahani & Riyanto, 2020). Karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, loyalitas yang kuat, serta rasa aman dalam organisasi, sehingga berdampak positif pada peningkatan kinerja. Namun, ketidakpuasan dalam pekerjaan dapat menurunkan semangat kerja bahkan ada keinginan untuk keluar dari pekerjaan (Dziuba et al., 2020). Menurut Ratia dan Tuzlukaya (2019), *job satisfaction* memiliki sembilan dimensi, yaitu gaji, kesempatan promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, kondisi kerja, rekan kerja, sifat pekerjaan, dan komunikasi.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



Dalam penelitian ini, teori yang digunakan sebagai landasan teori adalah *Self-Determination Theory* (SDT) yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (1985). Teori ini menjelaskan bahwa setiap individu memiliki tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu *autonomy*, *competence*, dan *relatedness* yang harus terpenuhi agar motivasi intrinsik dapat meningkat

secara optimal. Ketika ketiga kebutuhan tersebut terpenuhi lingkungan kerja yang mendukung, maka akan muncul rasa puas dalam bekerja atau disebut *job satisfaction* yang kemudian akan berdampak pada meningkatnya keterikatan emosional dan komitmen terhadap organisasi (*organizational commitment*).

Hipotesis

Berdasarkan *Self-Determination Theory* oleh Deci & Ryan (1985), terdapat dua jenis motivasi yang memengaruhi loyalitas karyawan terhadap organisasi berupa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul dari dorongan internal untuk melakukan pekerjaan karena rasa ketertarikan dan kepuasan pribadi, sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari faktor eksternal, seperti pemberian penghargaan, bonus, kenaikan jabatan atau pengakuan dari lingkungan sosial. Jika individu merasa bahwa keduanya selaras dengan nilai dan tujuan individu, maka akan meningkatkan kepuasan dan komitmen kerja individu tersebut. Penelitian oleh Sagituly dan Guo (2021), serta Popoola dan Fagbola (2020) menunjukkan bahwa *work motivation* memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*.

H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *work motivation* terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT XYZ di Jakarta Selatan.

Berdasarkan *Self-Determination Theory* oleh Deci & Ryan (1985), terdapat tiga kebutuhan psikologis utama yang harus terpenuhi, yaitu *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. Ketika karyawan mampu menjaga *work-life balance*, maka mereka akan memiliki kendali atas cara dan waktu dalam bekerja (*autonomy*), sehingga lebih bebas dan nyaman dalam menjalankan tanggung jawabnya. Dengan adanya keseimbangan ini, karyawan dapat meningkatkan kemampuan dan kepercayaan dirinya (*competence*) karena memiliki waktu yang cukup untuk beristirahat dan mengelola pekerjaan secara efektif. Selain itu, *work-life balance* yang baik dapat meningkatkan hubungan sosial yang positif (*relatedness*), baik dengan rekan kerja maupun keluarga. Jika ketiga kebutuhan psikologis tersebut terpenuhi, maka akan berpengaruh juga ke *organizational commitment* yang tinggi. Penelitian oleh Popoola dan Fagbola (2020), Aung et al. (2025), serta Hutagalung et al. (2020) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki peran penting dan pengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*.

H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *work-life balance* terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT XYZ di Jakarta Selatan.

Berdasarkan *Self-Determination Theory* oleh Deci & Ryan (1985), terdapat tiga kebutuhan psikologis utama yang harus terpenuhi, yaitu *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. Ketika organisasi memberikan kesempatan pengembangan karir bagi karyawan, maka mereka akan merasa mampu dan diakui (*competence*). Organisasi juga dapat menyediakan program pengembangan karir melalui pelatihan, promosi, dan *mentoring*, supaya karyawan dapat mengambil keputusan yang akan membuat kebutuhan *autonomy* terpenuhi. Selain itu, perlu adanya dukungan dari atasan dan rekan kerja selama proses pengembangan karir agar karyawan merasakan hubungan yang positif dan merasa menjadi bagian dari organisasi (*relatedness*). Penelitian oleh Al-Hajri (2020) dan Hamzah et al. (2020) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *career development* terhadap *organizational commitment*. Terdapat beberapa aspek pengembangan karir, seperti keadilan dalam hal promosi, perhatian dari atasan, dan peluang karir dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan.

H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *career development* terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT XYZ di Jakarta Selatan.

Berdasarkan *Self-Determination Theory* oleh Deci & Ryan (1985), terdapat tiga kebutuhan psikologis utama yang harus terpenuhi, yaitu *autonomy*, *competence*, dan

relatedness. Ketika karyawan merasa puas dalam pekerjaannya, maka hal itu menunjukkan mereka telah mendapatkan kebebasan dalam menjalankan tugas (*autonomy*), merasa mampu dan berprestasi dalam peran yang dijalankan (*competence*), serta memiliki hubungan sosial yang positif dengan atasan dan rekan kerja (*relatedness*). Oleh karena itu, *job satisfaction* memiliki peran penting dalam meningkatkan *organizational commitment*, karena karyawan yang merasa puas akan menunjukkan antusiasme dan berkomitmen untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan. Penelitian oleh Saputra dan Riana (2021), serta Nabahani dan Riyanto (2020) menunjukkan bahwa ada hubungan erat antara *job satisfaction* dengan *organizational commitment*. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan yang diberikan kepada mereka, maka motivasi dan loyalitas terhadap organisasi akan meningkat juga.

H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *job satisfaction* terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT XYZ di Jakarta Selatan.

Berdasarkan *Self-Determination Theory* oleh Deci & Ryan (1985), terdapat tiga kebutuhan psikologis utama yang harus terpenuhi, yaitu *autonomy*, *competence*, dan *relatedness*. Karyawan yang memiliki *work motivation* tinggi umumnya memiliki kebebasan dalam menjalankan tugasnya (*autonomy*), mampu mencapai hasil kerja yang baik (*competence*), serta mampu menjalin hubungan sosial positif di tempat kerja (*relatedness*). *Work motivation* yang tinggi berpengaruh terhadap meningkatnya *job satisfaction*, karena karyawan tidak hanya terdorong oleh faktor eksternal, melainkan juga ada faktor internal (rasa puas dan makna pribadi) yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Penelitian oleh Tiwari et al. (2023) berpendapat bahwa *work motivation* memiliki hubungan positif dengan *job satisfaction*.

H5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *work motivation* terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT XYZ di Jakarta Selatan.

Berdasarkan *Self-Determination Theory* oleh Deci & Ryan (1985), tiga kebutuhan psikologis utama, yaitu *autonomy*, *competence*, dan *relatedness* harus terpenuhi. Ketika hal ini terjadi, karyawan akan lebih menikmati pekerjaannya, merasa dihargai, serta puas atas hasil yang dicapai. Kepuasan tersebut menumbuhkan rasa memiliki, loyalitas, serta keterikatan emosional terhadap organisasi, sehingga *job satisfaction* berperan sebagai penghubung antara *work motivation* dan *organizational commitment*. Penelitian oleh Leonardo dan Yanuar (2020) menunjukkan bahwa *job satisfaction* berhasil memediasi antara *work-life policies* dan *organizational commitment*. Begitu pula dengan penelitian oleh Maharani dan Yanuar (2025) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

H6 : *Work motivation* terhadap *organizational commitment* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (PLS) melalui aplikasi SmartPLS versi 4.1. Penelitian ini menggunakan rasio 5:1 karena jumlah indikator keseluruhan ada 38. Maka, jumlah sampel yang digunakan adalah 190 orang sesuai rekomendasi Hair et al. (2022). Namun, jumlah responden yang berhasil dikumpulkan hanya sebanyak 125 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner dalam bentuk *google form* yang dilaksanakan pada bulan Oktober hingga November 2025 dan disusun berdasarkan indikator tiap variabel, serta diukur menggunakan skala Likert 5 poin, di mana 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju. Variabel yang diteliti adalah *Work Motivation* (5 indikator), *Work-Life Balance* (18 indikator), *Career Development* (5 indikator), *Organizational Commitment* (5 indikator), dan *Job Satisfaction* (5 indikator).

Tabel 1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Item Pernyataan	Skala
Work Motivation Sumber: Gagne et al. (2010).	1. Menikmati proses dan aktivitas kerja 2. Kepuasan dari pencapaian hasil kerja 3. Ketertarikan dan minat terhadap pekerjaan 4. Dorongan bekerja karena insentif atau hadiah 5. Tekanan atau tuntutan eksternal	1. Saya merasa senang dan menikmati tugas-tugas yang saya kerjakan 2. Saya termotivasi bekerja karena pekerjaan ini memberi rasa pencapaian pribadi 3. Saya merasa pekerjaan ini menyenangkan dan memberikan pengalaman positif bagi saya 4. Saya terdorong bekerja karena imbalan finansial yang saya peroleh 5. Saya bekerja karena ingin mendapatkan pengakuan dari atasan atau rekan kerja	Likert
Work-Life Balance Sumber: Fisher, Bulger dan Smith (2009).	1. Pembagian waktu kerja dan pribadi 2. Pengaruh beban kerja terhadap aktivitas pribadi 3. Hambatan pekerjaan terhadap aktivitas pribadi 4. Gangguan kewajiban pribadi terhadap pekerjaan 5. Gangguan emosional terhadap fokus kerja 6. Pengaruh kehidupan pribadi terhadap pekerjaan 7. Pengembangan diri melalui pekerjaan 8. Energi positif dari pekerjaan 9. Peningkatan kepercayaan diri 10. Dukungan aktivitas pribadi terhadap pekerjaan 11. Energi positif dari kehidupan pribadi 12. Kemampuan kerja dari pengalaman pribadi 13. Kesempatan berkembang dari pekerjaan 14. Efektivitas peran pribadi dari pekerjaan 15. Manfaat pekerjaan terhadap kehidupan pribadi 16. Peningkatan kemampuan kerja dari aktivitas pribadi 17. Dukungan sosial terhadap motivasi kerja 18. Dampak kegiatan pribadi terhadap semangat kerja	1. Waktu untuk keluarga dan aktivitas pribadi berkurang karena tuntutan pekerjaan 2. Tekanan pekerjaan yang tinggi membuat saya lelah dan sulit beraktivitas 3. Pekerjaan menghalangi saya untuk mengikuti kegiatan pribadi yang penting 4. Kewajiban pribadi kadang mengganggu pemenuhan tanggung jawab kerja saya 5. Masalah pribadi terkadang mengganggu fokus saya saat bekerja 6. Aktivitas pribadi mengurangi waktu dan energi saya untuk bekerja 7. Pengalaman kerja membuat saya berkembang menjadi pribadi yang lebih baik dalam kehidupan sehari-hari 8. Pekerjaan saya memberikan semangat dan energi positif untuk kegiatan pribadi 9. Saya merasa lebih percaya diri dalam menjalankan kehidupan di luar pekerjaan 10. Kegiatan pribadi saya membantu saya mengelola tuntutan pekerjaan dengan lebih baik 11. Kehidupan pribadi memberikan energi yang membuat saya bekerja lebih produktif 12. Pengalaman dalam kehidupan pribadi meningkatkan kemampuan kerja saya 13. Pekerjaan memberikan saya peluang berkembang yang berguna bagi kehidupan pribadi 14. Pengalaman kerja membuat saya lebih mampu menjalankan aktivitas pribadi dengan baik 15. Keterampilan dan pengetahuan dari pekerjaan berguna bagi kehidupan sehari-hari 16. Aktivitas di luar pekerjaan membantu saya meningkatkan kemampuan kerja 17. Dukungan dari keluarga dan teman memberi semangat dan motivasi dalam bekerja 18. Kegiatan sosial di luar pekerjaan membuat saya lebih bersemangat saat bekerja	Likert
Career Development Sumber: Whitaker, S. (2020).	1. <i>Skill development opportunities</i> 2. <i>Career advancement opportunities</i> 3. <i>Organizational career support</i> 4. <i>Training and development program</i> 5. <i>Utilization of skills and potential</i>	1. Saya merasa organisasi memberikan cukup banyak kesempatan bagi saya untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan profesional. 2. Saya menilai peluang untuk meningkatkan jenjang karir di tempat saya bekerja sudah cukup terbuka dan jelas	Likert

		3. Saya melihat adanya dukungan nyata dari organisasi terhadap peningkatan dan pengembangan karir saya 4. Saya merasa puas dengan berbagai program pelatihan atau pengembangan kompetensi yang ditawarkan organisasi 5. Saya merasa pekerjaan ini memberikan ruang yang cukup untuk memanfaatkan keahlian dan potensi diri secara maksimal	
<i>Job Satisfaction</i> Sumber: Weiss et al. (1967).	1. <i>Work itself</i> 2. <i>Opportunities for growth and advancement</i> 3. <i>Pay/salary satisfaction</i> 4. <i>Supervision satisfaction</i> 5. <i>Achievement satisfaction</i>	1. Saya merasa nyaman dan menikmati tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab saya di tempat kerja 2. Saya merasa memiliki kesempatan yang cukup untuk mengembangkan potensi dan keterampilan dalam pekerjaan saya 3. Saya menilai kompensasi atau gaji yang saya terima sudah sepadan dengan usaha dan kontribusi yang saya berikan 4. Saya merasa dihargai dan mendapatkan dukungan yang memadai dari pimpinan dalam melaksanakan pekerjaan 5. Saya bangga dengan hasil kerja dan pencapaian yang berhasil saya raih di tempat kerja	Likert

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Penelitian

Dalam penelitian ini, subjek penelitian melibatkan sebanyak 125 karyawan di PT XYZ Jakarta Selatan. Karakteristik responden dijelaskan berdasarkan jenis kelamin, usia, status perkawinan, pendidikan terakhir, divisi, dan jabatan.

Tabel 2

Karakteristik Responden Penelitian

Karakteristik	Kategori	Jumlah Orang	Persentase
Jenis Kelamin	Pria	54	43,2%
	Wanita	71	56,8%
Usia	25-30 tahun	41	32,8%
	31-35 tahun	19	15,2%
	36-40 tahun	21	19,2%
	>40 tahun	41	32,8%
Status Perkawinan	Kawin	84	67,2%
	Belum Kawin	39	31,2%
	Cerai Hidup	1	0,8%
	Cerai Mati	1	0,8%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	36	28,8%
	Diploma	18	14,4%
	S1	69	55,2%
	S2	2	1,6%
	S3	0	0
Lama Bekerja	1-5 Tahun	30	24%
	6-10 Tahun	31	24,8%
	>10 Tahun	64	51,2%
Divisi	Production	20	16%
	Accounting, Tax & Finance	16	12,%
	Quality Control	16	12,8%
	Procurement	15	12%
	Research & Development	13	10,4%
	Quality Assurance	12	9,6%
	FAT & SSC	6	4,8%

	Plant	5	4%
	Engineering	4	3,2%
	Internal Audit & Marketing Control	4	3,2%
	Regulatory	3	2,4%
	Business Development	2	1,6%
	Corporate Services	2	1,6%
	HRD	2	1,6%
	Packing	2	1,6%
	Management System Development	1	0,8%
Jabatan	Non-Staff	20	16%
	Staff	62	49,6%
	Supervisor	23	18,4%
	Assistant Manager	4	3,2%
	Manager	16	12,8%

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2025).

Analisis Outer Model

Analisis *outer model* terdiri dari uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas konvergen menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5, dengan nilai AVE masing-masing: *Work Motivation* (0.779), *Work-life Balance* (0.664), *Career Development* (0.726), *Job Satisfaction* (0.649), dan *Organizational Commitment* (0.775). Uji reliabilitas berdasarkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* sudah memenuhi kriteria, di mana seluruh variabel memiliki nilai α dan CR > 0.7. Dengan demikian, seluruh variabel dinyatakan valid dan reliabel.

Analisis Inner Model

Analisis *inner model* bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antar konstruk laten dalam model penelitian. Model struktural ini dirancang untuk mengevaluasi pengaruh *work motivation*, *work-life balance*, dan *career development* terhadap *organizational commitment* melalui mediasi *job satisfaction*.

Gambar 2
Model Struktural



Sumber: Output SmartPLS 4.0 (2025)

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Hair et al. (2022), nilai *R-Square* (R^2) berada di antara 0 hingga 1. Artinya, jika nilai $R^2 = 0$, maka model tidak memiliki kemampuan untuk menjelaskan variasi pada variabel endogen. Jika nilai $R^2 = 1$, maka model mampu menjelaskan secara sempurna hubungan antara variabel eksogen dan endogen. Hasil penelitian menunjukkan *organizational commitment* memiliki nilai R^2 sebesar 0.600 (60%) dan *job satisfaction* memiliki nilai R^2 sebesar 0.494 (49,4%), yang berarti dipengaruhi oleh *work motivation*, *work-life balance*, dan *career development*.

Tabel 3**Nilai R-Square (R^2)**

Variabel	R-Square (R^2)
<i>Organizational Commitment</i>	0.600
<i>Job Satisfaction</i>	0.494

Sumber: Data primer, diolah oleh peneliti

Uji Effect Size (f^2)

Menurut Hair et al. (2022), uji f^2 digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen dalam model penelitian, dengan syarat penilaian $f^2 < 0.02$ (tidak ada pengaruh), 0.02 (kecil), 0.15 (sedang), 0.35 (besar). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hanya hubungan *work motivation* dan *job satisfaction* yang memiliki pengaruh besar ($f^2 = 0.977$). Sementara itu, hubungan *job satisfaction* dan *organizational commitment* memiliki pengaruh kecil ($f^2 = 0.099$), *career development* dan *organizational commitment* memiliki pengaruh kecil ($f^2 = 0.111$), sedangkan *work motivation* dan *organizational commitment* tidak memiliki pengaruh ($f^2 = 0.008$), serta *work-life balance* dan *organizational commitment* tidak memiliki pengaruh ($f^2 = 0.018$).

Tabel 4**Nilai Uji Effect Size (f^2)**

Variabel	R-Square (R^2)
<i>Job Satisfaction</i> → <i>Organizational Commitment</i>	0.099
<i>Work Motivation</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0.977
<i>Work Motivation</i> → <i>Organizational Commitment</i>	0.008
<i>Work-Life Balance</i> → <i>Organizational Commitment</i>	0.018
<i>Career Development</i> → <i>Organizational Commitment</i>	0.111

Sumber: Data primer, diolah oleh peneliti

Uji Predictive Relevance (Q^2)

Menurut Hair et al. (2022), uji Q^2 digunakan untuk menilai kemampuan prediksi model struktural, di mana dilihat dari sejauh mana model dapat memperkirakan nilai-nilai indikator dari variabel endogen dengan mempertimbangkan hubungan antar konstruk laten dalam model. Model struktural dalam penelitian dinyatakan memiliki relevansi prediktif ketika nilai *predictive relevance* (Q^2) > 0. Hasil menunjukkan bahwa variabel *organizational commitment* memiliki nilai Q^2 sebesar 0.498, sedangkan variabel *job satisfaction* memiliki nilai Q^2 sebesar 0.488. Oleh karena itu, kedua variabel tersebut dikatakan memiliki *predictive relevance* yang baik, karena nilai $Q^2 > 0$.

Tabel 5**Nilai Uji Predictive Relevance (Q^2)**

Variabel	(Q^2)
<i>Organizational Commitment</i>	0.498
<i>Job Satisfaction</i>	0.488

Sumber: Data primer, diolah oleh peneliti

Analisis Hipotesis

Pada penelitian ini, uji hipotesis dilakukan dengan tujuan untuk menentukan apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Proses pengujian dilakukan dengan mengacu pada nilai *t-statistics* dan *p-values* pada hasil analisis jalur antar variabel (*path analysis*) yang diolah menggunakan metode *bootstrapping*. Berikut ini hasil hipotesisnya:

Tabel 6
Hasil Uji Hipotesis

Variabel	T-Statistics	p-values	Keterangan
H1 : <i>Work Motivation</i> → <i>Organizational Commitment</i>	1.037	0.300	Tidak Signifikan
H2 : <i>Work-Life Balance</i> → <i>Organizational Commitment</i>	1.211	0.226	Tidak Signifikan
H3 : <i>Career Development</i> → <i>Organizational Commitment</i>	2.802	0.05	Positif Signifikan
H4 : <i>Job Satisfaction</i> → <i>Organizational Commitment</i>	3.166	0.002	Positif Signifikan
H5 : <i>Work Motivation</i> → <i>Job Satisfaction</i>	16.502	0.000	Positif Signifikan
H6 : <i>Work Motivation</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Organizational Commitment</i>	3.023	0.03	Positif Signifikan dan <i>Partial Mediation</i>

Sumber: Data primer, diolah oleh peneliti

PEMBAHASAN

Hasil pengujian pada Hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa *work motivation* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* ($t = 1.037$, $p = 0.300$). Hal ini mengindikasikan bahwa dorongan kerja karyawan lebih banyak bersumber dari motivasi ekstrinsik yang belum cukup kuat untuk memunculkan rasa keterikatan emosional terhadap organisasi. Meskipun rata-rata *work motivation* tergolong tinggi (3.624-4288) dan menunjukkan dominasi motivasi intrinsik, aspek ekstrinsik masih lemah sehingga tidak berdampak signifikan pada komitmen. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian oleh Sagituly dan Guo (2021) serta Bytyqi (2020) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara *work motivation* dan *organizational commitment*. Berdasarkan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985), *organizational commitment* akan muncul ketika motivasi intrinsik didukung oleh lingkungan kerja yang mendukung otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial yang positif.

Hasil pengujian pada Hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa *work-life balance* tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* ($t = 1.211$, $p = 0.226$). Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden mengalami ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, seperti kurangnya waktu untuk keluarga dan kelelahan akibat tekanan kerja, sehingga belum terbentuk keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi. Berdasarkan *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 1985), *organizational commitment* akan muncul ketika kebutuhan dasar, seperti *autonomy*, *competence*, dan *relatedness* terpenuhi. Apabila keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan terganggu, karyawan akan kehilangan rasa kendali terhadap pekerjaan dan interaksi sosialnya berkurang. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian oleh Aung et al. (2025) dan Hutagalung et al. (2020) yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *work-life balance* terhadap *organizational commitment*.

Hasil pengujian pada Hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa *career development* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* ($t = 2.802$, $p = 0.05$). Dukungan organisasi melalui kesempatan pengembangan karier, fleksibilitas kerja, dan hubungan kerja yang positif mampu meningkatkan *organizational commitment*. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Hamzah et al. (2020) menunjukkan bahwa *career development* memiliki peran penting dan berpengaruh signifikan terhadap *organizational commitment*.

Hasil pengujian pada Hipotesis keempat (H4) menunjukkan bahwa *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* ($t = 3.166$, $p = 0.002$). Kepuasan kerja yang muncul dari kebebasan dalam bekerja, kemampuan menjalankan tugas, serta hubungan baik di tempat kerja akan mendorong loyalitas dan keterikatan karyawan pada organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Saputra dan Riana (2021) serta Nabahani dan

Riyanto (2020) yang menunjukkan bahwa ada hubungan erat antara *job satisfaction* dan *organizational commitment*.

Hasil pengujian pada Hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa *work motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* ($t = 16.502, p = 0.000$). Karyawan yang memiliki kendali, kompetensi, dan relasi positif di tempat kerja akan lebih termotivasi secara intrinsik, sehingga dapat meningkatkan *job satisfaction*. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Tentama et al. (2020) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara *work motivation* terhadap *job satisfaction*. Namun, tidak sejalan dengan penelitian oleh Paais dan Pattiruhu (2020) yang menyatakan bahwa *work motivation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*.

Hasil pengujian pada Hipotesis keenam (H6) menunjukkan bahwa *work motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* melalui *job satisfaction* sebagai variabel mediasi ($t = 3.023, p = 0.03$). Pemenuhan kebutuhan psikologis dasar dapat meningkatkan *job satisfaction*, yang kemudian akan memperkuat *organizational commitment*. Hasilnya terlihat pada responden yang memiliki *work motivation* tinggi cenderung menikmati pekerjaannya, merasa dihargai, serta mendapatkan dukungan atasan yang memadai. Namun, *work motivation* belum cukup kuat untuk membangun *organizational commitment* secara langsung, sehingga *job satisfaction* berperan penting sebagai variabel mediasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Ferdous dan Roy (2022) serta Sagituly dan Guo (2021) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* dapat memediasi hubungan antara *work motivation* dan *organizational commitment*. Begitu pula dengan penelitian oleh Maharani dan Yanuar (2025) juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *work motivation* tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT XYZ di Jakarta Selatan. Begitu juga dengan *work-life balance* tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT XYZ di Jakarta Selatan. Namun, *career development* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT XYZ di Jakarta Selatan. Adapun, *job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* pada karyawan PT XYZ di Jakarta Selatan. *Work motivation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada karyawan PT XYZ di Jakarta Selatan. Terakhir, *work motivation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational commitment* dengan *job satisfaction* sebagai variabel mediasi pada karyawan PT XYZ di Jakarta Selatan.

Keterbatasan

Keterbatasan pada ruang lingkup pengumpulan data hanya difokuskan pada satu perusahaan, yaitu PT XYZ di Jakarta Selatan. Hal ini menyebabkan karakteristik responden, budaya organisasi, serta pola kerja menjadi sangat berfokus pada satu lingkungan tertentu. Penelitian ini hanya melibatkan lima variabel, yaitu *work motivation*, *work-life balance*, *career development*, *organizational commitment*, dan *job satisfaction*. Oleh karena itu, penelitian ini belum bisa menggambarkan faktor lain yang mungkin memiliki peran juga pada penelitian ini. Selain itu, jumlah responden yang diperoleh masih terbatas karena sebagian karyawan yang ada di divisi tertentu, terutama yang bekerja di pabrik atau lapangan tidak semuanya memiliki akses terhadap perangkat, seperti laptop kantor, sehingga tidak dapat berpartisipasi dalam pengisian kuesioner.

Saran

Saran untuk PT XYZ, perlu meningkatkan program pengembangan karir melalui pelatihan berkala, *mentoring*, dan jalur promosi yang jelas demi kompetensi dan komitmen karyawan. PT XYZ perlu melakukan evaluasi kembali terkait sistem kompensasi dan insentif, melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan agar rasa memiliki meningkat. PT XYZ perlu memberikan apresiasi atas hasil kerja, serta kegiatan kolaboratif untuk meningkatkan makna dan keterlibatan dalam bekerja. PT XYZ juga perlu membangun budaya kerja yang terbuka, meningkatkan komunikasi dua arah, serta memberikan pelatihan budaya organisasi agar karyawan memahami visi dan misi perusahaan.

Saran untuk peneliti selanjutnya, perlu memperluas ruang lingkup penelitian pada berbagai sektor industri, seperti industri manufaktur, jasa, dan teknologi agar hasilnya lebih komprehensif. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan jumlah populasi yang lebih besar (minimal 250 responden) agar hasil analisis lebih representatif. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel baru, seperti *leadership style*, *organizational culture*, *employee engagement* atau *perceived organizational support* sebagai variabel independen atau moderasi, supaya dapat memperkaya dan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dalam model penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Hajri, M. K. (2020). The impact of career path development on the organizational commitment: "A field study on ministries and agencies in the state of qatar". *Journal of Organizational Psychology*, 20(4). <https://doi.org/10.33423/jop.v20i4.3205>
- Amah, O. E., & Oyetunde, K. (2019). Human resource management practice, job satisfaction and affective organizational commitment relationship: The effects of ethic similarity and difference. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-11.
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Majid, A., & Yasir, M. (2020). Does corporate social responsibility commitment and participation predict environmental and social performance? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2578-2587.
- Aung, T., Min, Y. H., & Liana, S. R. (2025). Exploring the relationship between work-life balance and organizational commitment: Evidence from working professionals in Myanmar. *Journal of Multidisciplinary Research for SMET (JMR-SMET)*, 1(1), 58-69.
- Bottaro, R., Giovanni, K. D., & Faraci, P. (2025). Assessing work-life balance in malta and italy: A cross-cultural investigation using exploratory structural equation modelling (esem), 18, 1637-1656.
- Bytyqi, Q. (2020). The impact of motivation on organizational commitment: An empirical study with Kosovar employees. *Prizren Social Science Journal*, 4(3), 24-32. . <https://doi.org/10.32936/pssj.v4i3.187>
- Cheng Cheng, T. (2025). The impact of professional education programs on career development. *Higher Education Evaluation and Development*, 19(1), 87-100. <https://doi.org/10.1108/HEED-10-2024-0046>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychoogical Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dziuba, S. T., Ingaldi, M., & Zhuravskaya, M. (2020). Employees job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *CzOTO*, 2(1), 18-25. <https://doi.org/10.2478/czoto-2020-0003>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441-456. DOI:10.1037/a0016737
- Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M., Aube, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>

- Gartner. (2023). Gartner glossary: Career development. Diakses pada 03 September 2025, dari <https://www.gartner.com/en/human-resources/glossary/career-development>
- Gunadi, M. T., & Yanuar, Y. (2025). Dampak manajemen konflik terhadap komitmen organisasi Generasi Z di Jabodetabek: Mediasi motivasi kerja dan kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 9(4), 640–653. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v9i4.34653>
- Hamzah, H., Hubeis, M., & Hendri, I. (2020). The effect of career development, justice organization and quality of work life to organizational commitment and implications to organizational citizenship behavior of employees at PT perkebunan Nusantara xiii. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 101-109.
- Hutagalung, I., Soeltan, M., & Octaviani, A. (2020). The role of work-life balance or organizational commitment. *Management Science Letters*. DOI:10.5267/j.msl.2020.6.024
- Inegbedion, H. E. (2024). Work-life balance and employee commitment: Mediating effect of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*. DOI:10.3389/fpsyg.2024.1349555
- Leonardo., & Yanuar. (2020). Pengaruh work-life policies terhadap organizational commitment dimediasi oleh variabel job satisfaction pada karyawan tetap di Nico Course. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 2(4), 1015-1024. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i4.9885>
- Popoola, S. O., & Fagbola, O. O. (2020). Work-life balance, self-esteem, work motivation, and organizational commitment of library personnel in federal universities in southern Nigeria. *International Information & Library Review*. <https://doi.org/10.1080/10572317.2020.1840244>
- Maharani, R. P., & Yanuar, Y. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan karakteristik individu terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 9(1), 140-154. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v9i1.33843>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Ratia, L. R., & Tuzlukaya, S. E. (2019). The relationships of the the dimensions on job satisfaction to job performance: A case study of a multinational company in Lesotho. *Journal of Research in Emerging Markets*, 1(3), 8-19.
- Sagituly, G., & Guo, J. (2021). The influence of work motivation on organizational commitment among civil servants of Kazakhstan: Analyzing the mediating role of job satisfaction. *Lex Localis – Journal of Local Self-Government*, 19(3), 543-567. DOI: [https://doi.org/10.4335/19.3.543-567\(2021\)](https://doi.org/10.4335/19.3.543-567(2021))
- Saputra, J. M. D., & Riana, I. G. (2021). The effect of job satisfaction on organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of Multidisciplinary Academics*, 5(1).
- Shkoler, O., & Kimura, T. (2020). How does work motivation impact employees' investment at work and their job engagement? A moderated-moderation perspective through an international lens. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00038>
- Tentama, F., Subardjo, & Dewi, L. (2020). The correlation between work motivation and job satisfaction of the academic staffs. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(2), 2295-2297.
- Tiwari, R., Gupta, V., Razeen, M., Aghin, M., Gourisaria, H., & Agarwal, S. (2023). The relationship between job satisfaction and work motivation in IT industry. *International Journal of Research in Applied Science & Engineering Technology (IJRASET)*, 11(4). <https://doi.org/10.22214/ijraset.2023.50669>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Weiss, D. J., Rawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. University of Minnesota.

- Werther, W. B., & Davis, K. (2006). Human resources and personnel management. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Whitaker, S. (2020). Career Development Assessment. Kaiser University.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26491.26402/1>

