

# Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan

E-ISSN : 2657-0025 | <https://journal.untar.ac.id/index.php/JMDK>

REGISTER LOGIN

JURNAL MANAJERIAL DAN KEWIRAUSAHAAN

[SITE](#) [HOME](#) [CURRENT](#) [ARCHIVES](#) [ANNOUNCEMENTS](#) [ABOUT +](#)

Search

[Home](#) / [Archives](#) / Vol. 8 No. 2 (2026): Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan



Published: 2026-04-29



## PROFILE MENU

[Contact](#)

[Editorial Team](#)

[Focus and Scope](#)

## Faktor Penentu Kepuasan Kerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi pada Perusahaan Jasa

Irsyad Sabil, Yanuar Yanuar  
580-592

<https://doi.org/10.24912/jmk.v8i2.37625>

Abstract : 16 | PDF : 65

[PDF](#)

## Resiliensi Usaha dan Adaptasi Pasar sebagai Faktor Penentu Keberlangsungan UMKM Fashion di Jakarta Barat dengan Dukungan Pemerintah sebagai Variabel Moderasi

Angelina Juliet Kurnia, Mei Ie  
593-601

<https://doi.org/10.24912/jmk.v8i2.37626>

Abstract : 14 | PDF : 67

[PDF](#)

## Analisis Determinan Saving Behavior pada Nasabah Bank di Jakarta

Anne Emily Soetanto, Ary Satria Pamungkas  
602-612

<https://doi.org/10.24912/jmk.v8i2.37627>

Abstract : 30 | PDF : 44

[PDF](#)

## Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja pada Karyawan Generasi Z di Jakarta

Olivia Priscilla Suharti, Kurniati W. Andani  
613-620

## FAKTOR PENENTU KEPUASAN KERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI PADA PERUSAHAAN JASA

Irsyad Sabil<sup>1</sup>, Yanuar<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: irsyad.115220597@stu.untar.ac.id

<sup>2</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: yanuar@fe.untar.ac.id

\*Penulis Korespondensi

Masuk: 08-01-2026, revisi: 15-01-2026, diterima untuk diterbitkan: 30-04-2026

### ABSTRAK

Kepuasan kerja merupakan determinan penting bagi efektivitas organisasi dan dipengaruhi oleh faktor psikologis maupun struktural dalam lingkungan kerja. Penelitian ini menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, serta menganalisis peran komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada karyawan PT XYZ menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap 116 responden yang diperoleh dengan *Probability Sampling* berbasis *Proportionate Stratified Random Sampling*. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk mengidentifikasi hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Hasil menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan dipengaruhi secara signifikan oleh kepemimpinan transformasional. Selanjutnya, komitmen organisasi berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya dibentuk oleh karakteristik pekerjaan dan lingkungan, tetapi juga oleh proses psikologis yang diperkuat melalui komitmen terhadap organisasi. Penelitian ini berkontribusi pada literatur perilaku organisasi dengan memperkuat bukti mengenai mekanisme pengaruh kepemimpinan transformasional, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi peningkatan kepuasan kerja melalui penguatan motivasi kerja, lingkungan kerja, dan komitmen organisasi.

**Kata Kunci:** kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, lingkungan kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja

### ABSTRACT

*Job satisfaction is a critical determinant of organizational effectiveness and is influenced by psychological and structural factors within the work environment. This study examines the effects of transformational leadership, work motivation, and the work environment on job satisfaction, and analyzes the role of organizational commitment as a mediating variable. The research was conducted on employees of PT XYZ using a quantitative approach through a survey of 116 respondents obtained using probability sampling with proportionate stratified random sampling. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) to identify direct and indirect relationships among the variables. The results indicate that transformational leadership, work motivation, and work environment have a positive and significant effect on job satisfaction. Organizational commitment has a positive influence on job satisfaction and is significantly affected by transformational leadership. Furthermore, organizational commitment mediates the relationship between transformational leadership and job satisfaction. These findings emphasize that job satisfaction is shaped not only by job and environmental characteristics but also by psychological processes strengthened through commitment to the organization. This study contributes to the organizational behavior literature by reinforcing evidence regarding the mechanisms of transformational leadership's influence, while also providing practical implications for organizations in designing strategies to enhance job satisfaction through strengthening work motivation, the work environment, and organizational commitment.*

**Keywords:** transformational leadership, work motivation, work environment, organizational commitment, job satisfaction

## 1. PENDAHULUAN

### Latar belakang

Kepuasan kerja merupakan evaluasi psikologis yang menunjukkan sejauh mana karyawan merasa terpenuhi dan nyaman dengan kondisi pekerjaannya, mencakup lingkungan kerja, hubungan sosial, sistem penghargaan, dan peluang pengembangan diri. Menurut Gazi *et al.* (2024), kepuasan kerja muncul ketika pengalaman kerja karyawan selaras dengan harapan mereka, sehingga memunculkan respons emosional yang positif terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja pada akhirnya menjadi indikator kunci yang membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Chen *et al.* (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui dorongan inovasi dan keterlibatan karyawan. Hasil serupa ditunjukkan oleh Escortell *et al.* (2020) yang menegaskan bahwa dukungan dan motivasi dari pemimpin transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja. Namun, Vinh *et al.* (2022) menunjukkan hasil berbeda, yaitu kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan hasil ini menciptakan *research gap* yang memerlukan analisis lebih lanjut untuk memahami hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan kepuasan kerja.

Penelitian ini diterapkan pada karyawan PT XYZ yang bergerak di bidang jasa, dengan tujuan untuk mengatasi permasalahan rendahnya kepuasan kerja karyawan yang berpotensi berdampak pada kualitas pelayanan. Dalam penelitian ini, komitmen organisasi dikaji sebagai variabel mediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan transformasional mampu menumbuhkan rasa memiliki dan identifikasi karyawan terhadap tujuan organisasi, yang dapat memperkuat komitmen organisasi dan mendorong terbentuknya sikap kerja yang lebih positif, termasuk peningkatan kepuasan kerja karyawan dan kualitas layanan yang diberikan (Choudhary & Saini, 2021; Kandemir, 2025).

Tabel 1. Data prasurvei kepuasan kerja karyawan PT XYZ (2025)

Sumber: Data PT XYZ

| Aspek                           | STS (%) | TS (%) | N (%) | S (%) | SS (%) |
|---------------------------------|---------|--------|-------|-------|--------|
| <i>Work Conditions</i>          | 0       | 2,59   | 7,76  | 74,14 | 15,52  |
| <i>Supervision</i>              | 1,72    | 0,86   | 38,79 | 54,31 | 4,31   |
| <i>Coworker Relations</i>       | 0       | 2,59   | 16,38 | 68,97 | 12,07  |
| <i>Rewards and Recognition</i>  | 1,72    | 0      | 4,31  | 48,28 | 45,69  |
| <i>Opportunities for Growth</i> | 0,86    | 2,59   | 5,17  | 61,21 | 30,17  |

Data pada Tabel 1 menunjukkan penurunan kepuasan kerja, terutama pada aspek *Supervision* dengan 38,79% respon netral dan sebagian tidak puas. *Work Conditions* dan *Opportunities for Growth* juga masih menunjukkan ketidakpuasan meski kecil, menandakan adanya ketidaknyamanan dan kebutuhan pengembangan yang belum terpenuhi.

### *Path-Goal Theory*

Penelitian ini menggunakan *Path-Goal Theory* oleh House (1971) untuk menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja melalui arahan, dukungan, dan penguatan perilaku karyawan. Secara paralel, *Hierarchy of Needs* oleh Maslow (1943) digunakan untuk memahami bagaimana motivasi kerja yang terpenuhi pada berbagai tingkat kebutuhan individu berdampak pada kepuasan kerja karyawan.

### Kepemimpinan transformasional

Menurut Chen *et al.* (2021), kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang menekankan pembangunan hubungan emosional yang konstruktif antara pemimpin dan

karyawan melalui penciptaan iklim hubungan kerja yang sehat. Fareed *et al.* (2022) menegaskan bahwa pendekatan ini memperkuat kepercayaan dan kepuasan kerja melalui komunikasi yang efektif, dukungan emosional yang konsisten, serta koordinasi tim yang terarah.

### **Motivasi kerja**

Menurut Gan *et al.* (2020) motivasi kerja berperan sebagai pendorong utama terbentuknya sikap kerja yang positif, karena karyawan yang memiliki dorongan intrinsik cenderung menunjukkan komitmen dan stabilitas yang lebih tinggi dalam pekerjaannya. Slavkovic *et al.* (2023) menegaskan bahwa motivasi kerja yang berasal dari pemaknaan terhadap tugas dan kesesuaian nilai personal dengan pekerjaan mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui persepsi manfaat, kejelasan tanggung jawab, dan hubungan kerja yang konstruktif.

### **Lingkungan kerja**

Menurut Kim *et al.* (2024), kualitas lingkungan kerja berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja, karena dukungan organisasi, beban kerja yang seimbang, dan fasilitas kerja yang memadai mampu meningkatkan kenyamanan dan kinerja perawat. Berg *et al.* (2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang *stimulative* ditandai oleh kolaborasi yang efektif, struktur kerja yang jelas, dan iklim kerja yang suportif berkaitan langsung dengan meningkatnya kepuasan dan keinginan bertahan karyawan dalam organisasi.

### **Komitmen organisasi**

Menurut Hermanto *et al.* (2024), komitmen organisasi adalah kondisi psikologis yang memotivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku pro-organisasi di luar kewajiban. Kandemir (2025) menegaskan bahwa komitmen organisasi meningkatkan kualitas layanan karena mendorong keterlibatan kerja yang konsisten dan tanggung jawab profesional.

### **Kepuasan kerja**

Menurut Wang *et al.* (2024), kepuasan kerja terbentuk ketika beban emosional dalam pekerjaan dapat dikelola dengan baik, sehingga individu tidak mudah mengalami kelelahan psikologis. Şahin *et al.* (2025) menegaskan bahwa kepuasan kerja muncul ketika kolaborasi antar rekan kerja berjalan efektif, yang memperkuat persepsi positif terhadap pekerjaan itu sendiri.

### **Hipotesis**

#### **Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan *Path-Goal Theory*, kepemimpinan transformasional membentuk kepuasan kerja melalui kemampuan pemimpin menetapkan arah yang jelas, menghilangkan hambatan, dan memberikan dukungan yang relevan. Keteladanan, visi yang menggerakkan, serta perhatian individual menciptakan iklim kerja yang menumbuhkan rasa dihargai dan keyakinan terhadap pencapaian tujuan, sehingga karyawan merasakan kualitas pengalaman kerja yang lebih memenuhi harapan (Escortell *et al.*, 2020; Chen *et al.*, 2021; Muguerza-Florián *et al.*, 2025).

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan *Hierarchy of Needs Theory*, motivasi kerja terbentuk ketika kebutuhan karyawan terpenuhi secara bertahap, mulai dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri. Pemenuhan kebutuhan ini memperkuat dorongan internal karyawan dan menghasilkan kondisi psikologis yang lebih positif, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian (Wangidjaja & Edalmen, 2024; Slavkovic *et al.*, 2023; Permatasari & Yanuar, 2024).

H2: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan *Path-Goal Theory*, lingkungan kerja memengaruhi kepuasan kerja sejauh pemimpin mampu menciptakan kondisi kerja yang mendukung kejelasan tujuan dan mengurangi hambatan bagi karyawan. Ketika pemimpin menata lingkungan yang aman, terstruktur, dan memadai, jalur pencapaian tujuan menjadi lebih jelas, sehingga mendorong terbentuknya rasa nyaman dan kepuasan dalam bekerja. Sejalan dengan penelitian (Okada et al., 2021; Kim et al., 2024; Berg *et al.*, 2025).

H3: Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja**

Berdasarkan *Path-Goal Theory*, komitmen organisasi berkaitan dengan kepuasan kerja melalui peran pemimpin dalam memperjelas tujuan dan menyediakan dukungan yang konsisten kepada karyawan. Ketika pemimpin mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan kebutuhan karyawan, hambatan kerja berkurang dan rasa keterikatan terhadap organisasi semakin kuat. Kondisi tersebut membentuk pengalaman kerja yang lebih positif, sehingga mendorong meningkatnya kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian (Cao *et al.*, 2024; Yang *et al.*, 2024; Kandemir, 2025).

H4: Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi**

Berdasarkan *Path-Goal Theory*, kepemimpinan transformasional memperkuat komitmen organisasi melalui kemampuannya memberikan arah, dukungan, dan motivasi yang selaras dengan kebutuhan karyawan. Pemimpin yang mampu menghilangkan hambatan, memperjelas tujuan, serta menumbuhkan keyakinan karyawan terhadap visi organisasi menciptakan rasa keterikatan yang lebih kuat. Kondisi ini membangun komitmen psikologis yang membuat karyawan ingin tetap berada dalam organisasi dan berkontribusi secara optimal. Kondisi tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Al-Dossary (2022), Hermanto *et al.* (2024), dan Yong dan Zhang (2025).

H5: Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

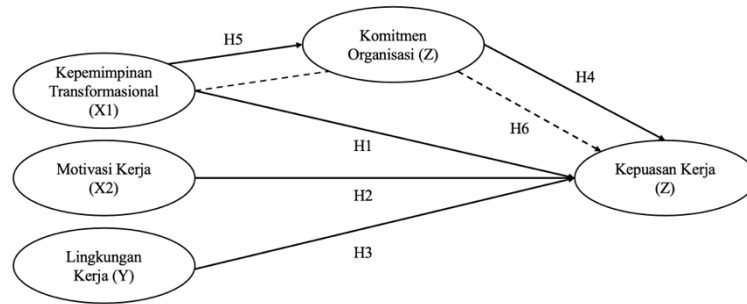
### **Kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi**

Berdasarkan *Path-Goal Theory*, kepemimpinan transformasional membangun komitmen organisasi melalui arahan dan dukungan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Perilaku pemimpin yang inspiratif dan memberdayakan menciptakan ikatan emosional yang kuat, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa pekerjaan mereka bermakna dan selaras dengan tujuan organisasi. Sejalan dengan penelitian (Mwesigwa et al., 2020; Uslu Şahan & Terzioğlu, 2022; Shah et al., 2023).

H6: Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

### **Kerangka pemikiran dan hipotesis**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ, dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Model konseptual penelitian ini mengacu pada *Path-Goal Theory* untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja, serta *Hierarchy of Needs Theory* untuk memahami pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hipotesis dan latar belakang yang dijelaskan di atas, model penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model penelitian

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan desain penelitian deskriptif dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT XYZ. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT XYZ. Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* dengan metode *proportionate stratified random sampling*, yaitu dengan membagi populasi ke dalam beberapa strata dan menentukan jumlah sampel secara proporsional pada setiap strata, kemudian responden dipilih secara acak. Jumlah sampel penelitian ini sebanyak 116 responden, Skala penelitian ini adalah skala *likert*. Analisis data dilakukan dengan program SmartPLS 4.1.1.6 dengan metode *Structural Equation Model* (SEM) yang terdiri dari *outer model* berupa analisis validitas dan analisis reliabilitas, serta *inner model* yang berisikan koefisien determinasi, relevansi prediktif, *effect size*, *path coefficient*, dan pengujian hipotesis.

Tabel 2. Operasionalisasi variabel

| No. | Variabel                      | Indikator                               | Sumber                                                    |
|-----|-------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| 1.  | Kepemimpinan Transformasional | 1. <i>Idealized Influence</i>           | Vinh <i>et al.</i> (2022)                                 |
|     |                               | 2. <i>Inspirational Motivation</i>      |                                                           |
|     |                               | 3. <i>Intellectual Stimulation</i>      |                                                           |
|     |                               | 4. <i>Individualized Consideration</i>  |                                                           |
| 2.  | Motivasi Kerja                | 1. <i>Intrinsic Work Motivation</i>     | Aljumah (2023)                                            |
|     |                               | 2. <i>Self-Development Motivation</i>   |                                                           |
|     |                               | 3. <i>Performance Reward Motivation</i> |                                                           |
|     |                               | 4. <i>Job Security Motivation</i>       |                                                           |
| 3.  | Lingkungan Kerja              | 1. <i>Dealing with Incidents</i>        | Berg <i>et al.</i> (2025) & Kawakubo <i>et al.</i> (2023) |
|     |                               | 2. <i>Formal Opportunities</i>          |                                                           |
|     |                               | 3. <i>Supportive Management</i>         |                                                           |
|     |                               | 4. <i>Teams Improvement Orientation</i> |                                                           |
|     |                               | 5. <i>Temperature</i>                   |                                                           |
|     |                               | 6. <i>Air Quality</i>                   |                                                           |
|     |                               | 7. <i>Lighting</i>                      |                                                           |
|     |                               | 8. <i>Noise Level</i>                   |                                                           |
|     |                               | 9. <i>Physical Facilities</i>           |                                                           |
| 4.  | Komitmen Organisasi           | 1. <i>Involvement</i>                   | Tripathi <i>et al.</i> (2022)                             |
|     |                               | 2. <i>Identification</i>                |                                                           |
|     |                               | 3. <i>Exchange Commitment</i>           |                                                           |
|     |                               | 4. <i>Need Commitment</i>               |                                                           |
|     |                               | 5. <i>Value Commitment</i>              |                                                           |
|     |                               | 6. <i>Loyalty</i>                       |                                                           |
| 5.  | Kepuasan Kerja                | 1. <i>Work Conditions</i>               | Egemen (2024)                                             |
|     |                               | 2. <i>Supervision</i>                   |                                                           |
|     |                               | 3. <i>Coworker Relations</i>            |                                                           |
|     |                               | 4. <i>Rewards and Recognition</i>       |                                                           |
|     |                               | 5. <i>Opportunities for Growth</i>      |                                                           |

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Uji *common method bias* (*Harman's one single-factor test*)

Dalam penelitian, Uji *common method bias* dilakukan untuk mengidentifikasi potensi bias metode umum yang dapat muncul akibat penggunaan sumber data dan instrumen pengukuran yang sama. Dalam penelitian ini, pengujian *common method bias* dilakukan menggunakan *Harman's Single-Factor Test*.

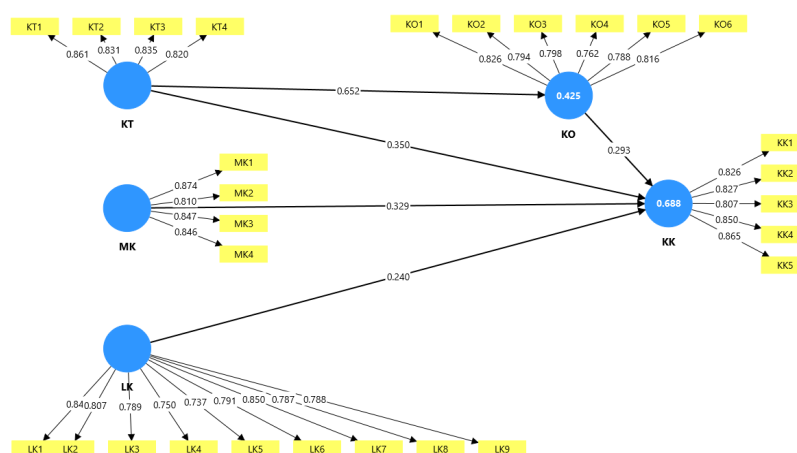
Tabel 3. Hasil uji *Harman's one single-factor test*  
Sumber: Pengolahan data menggunakan SPSS 20

| Total Variance Explained |               |              |                                     |               |              |
|--------------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
| Initial Eigen Values     |               |              | Extraction Sums of Squared Loadings |               |              |
| Total                    | % of Variance | Cumulative % | Total                               | % of Variance | Cumulative % |
| 9,41                     | 33,60         | 33,60        | 8,78                                | 31,35         | 31,35        |

Hasil pengujian *common method bias* menggunakan *Harman's Single-Factor Test* menunjukkan bahwa faktor pertama hanya mampu menjelaskan varians sebesar 33,60% pada *initial eigenvalues* dan 31,35% pada *extraction sums of squared loadings*. Nilai tersebut berada di bawah ambang batas 50%. Meskipun demikian, sebagaimana dikemukakan oleh Podsakoff *et al.* (2024), *Harman's Single-Factor Test* memiliki keterbatasan dalam mendeteksi *common method bias* dan hanya bersifat sebagai indikasi awal. Oleh karena itu, hasil ini menunjukkan bahwa *common method bias* tidak terindikasi secara dominan dalam data penelitian, sehingga analisis dapat dilanjutkan pada tahap evaluasi model pengukuran dan model struktural.

#### Uji validitas

Dalam mengevaluasi validitas konstruk, penelitian ini menggunakan uji validitas yang diukur melalui *convergent validity*. Hair *et al.* (2022) menyatakan bahwa indikator dapat dinyatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,70, karena nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator mampu merefleksikan konstruk secara konsisten. Berdasarkan hasil uji *outer loading*, seluruh indikator pada setiap konstruk memiliki nilai loading di atas 0,70. Dengan demikian, seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen dan dapat dinyatakan valid untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.



Gambar 2. Hasil uji *outer loading*  
Sumber: Data primer (2025)

Berdasarkan Gambar 2, seluruh indikator pada setiap konstruk memiliki nilai *outer loading*  $\geq 0,70$ , menunjukkan validitas konvergen terpenuhi dan model pengukuran layak untuk dianalisis lebih lanjut sesuai yang di rekomendasikan oleh Hair *et al.* (2022).

### Uji reliabilitas

Berdasarkan Hair *et al.* (2022), reliabilitas konstruk dikatakan memadai jika nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*  $\geq 0,70$ . Nilai tersebut mencerminkan tingkat konsistensi internal yang baik antarindikator dalam merepresentasikan konstruk laten, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan memiliki keandalan yang memadai dan memenuhi persyaratan untuk digunakan dalam pengujian model penelitian secara empiris.

Tabel 4. Hasil uji reliabilitas  
Sumber: Data primer (2025)

| Konstruk                      | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Composite reliability (rho_a)</i> | <i>Composite reliability (rho_c)</i> |
|-------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| Kepuasan Kerja                | 0,892                   | 0,895                                | 0,92                                 |
| Komitmen Organisasi           | 0,885                   | 0,887                                | 0,913                                |
| Kepemimpinan Transformasional | 0,857                   | 0,857                                | 0,903                                |
| Lingkungan Kerja              | 0,927                   | 0,931                                | 0,939                                |
| Motivasi Kerja                | 0,867                   | 0,877                                | 0,909                                |

Berdasarkan Tabel 4, seluruh konstruk memiliki nilai *Cronbach's alpha*, *composite reliability* di atas 0,70, yang menegaskan reliabilitas internal yang memadai. Temuan ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang membentuk masing-masing konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi serta mampu merepresentasikan variabel laten secara reliabel direkomendasikan (Hair *et al.*, 2022).

### Uji *R-square*

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen dalam model. Menurut Hair *et al.* (2022), nilai  $R^2$  berada dalam rentang 0 hingga 1, di mana semakin tinggi nilainya, maka semakin besar proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model tersebut.

Tabel 5. Hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ )  
Sumber: Data primer (2025)

| Variabel            | <i>R-square (R<sup>2</sup>)</i> |
|---------------------|---------------------------------|
| Kepuasan Kerja      | 0,688                           |
| Komitmen Organisasi | 0,425                           |

Berdasarkan Tabel 5, konstruk Kepuasan Kerja memiliki  $R^2$  0,688, menunjukkan 68,8% varians dapat dijelaskan oleh variabel bebas dan menandakan kemampuan prediktif model yang kuat. Sedangkan Komitmen Organisasi memiliki  $R^2$  0,425, artinya 42,5% variansnya dijelaskan oleh variabel bebas dalam model.

### Uji *Q-square/ cross-validated redundancy (Q<sup>2</sup>)*

*Cross-Validated Redundancy (Q<sup>2</sup>)* digunakan untuk menilai kemampuan model dalam memprediksi variabel dependen. Menurut Hair *et al.* (2022), nilai  $Q^2$  yang lebih besar dari 0 menandakan model memiliki daya prediksi yang baik, sedangkan nilai  $Q^2 \leq 0$  menunjukkan kemampuan prediksi yang lemah.

Tabel 6. Hasil uji *Q-square*  
Sumber: Data primer (2025)

| Variabel            | $Q^2$ |
|---------------------|-------|
| Komitmen Organisasi | 0,409 |
| Kepuasan Kerja      | 0,624 |

Berdasarkan Tabel 6, komitmen organisasi memperoleh nilai  $Q^2$  sebesar 0,409 dan kepuasan kerja sebesar 0,624. Kedua nilai tersebut lebih dari 0, yang berarti model penelitian memiliki kemampuan prediktif yang baik. Artinya, model mampu menjelaskan varians komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara memadai, sehingga relevansi prediktif konstruk dalam penelitian ini dapat dikatakan kuat.

### Uji effect size

Berdasarkan Hair *et al.* (2022), nilai  $f^2$  digunakan untuk menilai besarnya pengaruh relatif setiap variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai  $f^2$  memberikan indikasi seberapa besar kontribusi masing-masing variabel bebas dalam menjelaskan varians variabel terikat. Menurut kriteria yang disarankan,  $f^2$  sebesar 0,02 menandakan efek kecil,  $f^2$  sebesar 0,15 menandakan efek sedang, sedangkan  $f^2 \geq 0,35$  menandakan efek besar. Interpretasi ini membantu peneliti memahami variabel mana yang paling dominan dalam model serta memberikan arahan bagi strategi penguatan faktor-faktor yang memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel endogen.

Tabel 7. Hasil uji *effect size*

Sumber: Data primer (2025)

| Variabel                      | Komitmen Organisasi | Keterangan | Kepuasan Kerja | Keterangan |
|-------------------------------|---------------------|------------|----------------|------------|
| Komitmen Organisasi           |                     |            | 0,153          | Sedang     |
| Kepemimpinan Transformasional | 0,740               | Besar      | 0,224          | Sedang     |
| Lingkungan Kerja              |                     |            | 0,172          | Sedang     |
| Motivasi Kerja                |                     |            | 0,304          | Sedang     |

Berdasarkan Tabel 7, nilai  $f^2$  menunjukkan besarnya efek relatif variabel bebas terhadap variabel terikat. Kepemimpinan transformasional memiliki efek besar terhadap komitmen organisasi (0,740), menandakan peran dominan dalam membentuk keterikatan karyawan. Sementara itu, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja memberikan efek sedang terhadap kepuasan kerja, masing-masing dengan nilai  $f^2$  0,153, 0,224, 0,172 dan 0,304. Hasil ini mengindikasikan bahwa pengaruh terbesar berasal dari kepemimpinan transformasional melalui penguatan komitmen organisasi karyawan.

### Path coefficient

*Path coefficient* digunakan untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antar konstruk. Menurut Hair *et al.* (2022), nilai *path coefficient* berada dalam rentang -1 hingga +1. Nilai yang mendekati +1 menunjukkan hubungan positif yang kuat, sedangkan nilai mendekati -1 menunjukkan hubungan negatif yang kuat. Sementara itu, semakin mendekati 0, hubungan antar konstruk semakin lemah atau hampir tidak ada.

Tabel 8. Hasil uji *path coefficient*

Sumber: Data primer (2025)

| Variabel                                            | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistic ( O/STDEV ) | P values |
|-----------------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|-------------------------|----------|
| Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan Kerja      | 0,350               | 0,347           | 0,070                      | 4,960                   | 0,000    |
| Motivasi Kerja → Kepuasan Kerja                     | 0,329               | 0,331           | 0,064                      | 5,159                   | 0,000    |
| Lingkungan Kerja → Kepuasan Kerja                   | 0,240               | 0,244           | 0,058                      | 4,166                   | 0,000    |
| Komitmen Organisasi → Kepuasan Kerja                | 0,293               | 0,291           | 0,074                      | 3,960                   | 0,000    |
| Kepemimpinan Transformasional → Komitmen Organisasi | 0,652               | 0,651           | 0,071                      | 8,907                   | 0,000    |

Tabel 8 menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja memiliki nilai 0,350 sehingga menyatakan hubungan positif. Kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi memiliki nilai 0,652 sehingga menyatakan hubungan positif. Variabel komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai 0,293 sehingga menyatakan hubungan positif. Variabel lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai 0,240 sehingga menyatakan hubungan positif. Variabel motivasi kerja terhadap kepuasan kerja memiliki nilai 0,329 sehingga menyatakan hubungan positif.

### Uji hipotesis

Rangkaian pengujian terakhir untuk inner model adalah uji hipotesis. Hipotesis yang telah dibangun berdasarkan teori, penelitian sebelumnya, dan rasionalisasi kemudian diuji dengan metode *bootstrapping*, sesuai dengan pedoman Hair *et al.* (2022), untuk memperoleh nilai *t-statistic* dan *p-value* sebagai indikator signifikansi jalur.

Tabel 9. Hasil uji mediasi  
Sumber: Data primer (2025)

| Variabel                                                                | Original<br>Sample<br>(O) | Sample<br>Mean<br>(M) | Standard<br>Deviation<br>(STDEV) | T Statistic<br>( O/STDEV ) | P values |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------------|----------------------------|----------|
| Kepemimpinan Transformasional →<br>Komitmen Organisasi → Kepuasan Kerja | 0,191                     | 0,191                 | 0,005                            | 3,467                      | 0,001    |

### Pembahasan

Dalam hasil pengujian H1, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil uji hipotesis pertama menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin efektif kepemimpinan transformasional yang diterapkan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan *Path-Goal Theory* serta penelitian Chen *et al.* (2021) dan Escortell *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dalam hasil pengujian H2, motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa motivasi kerja berkontribusi positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi motivasi kerja karyawan, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka. Temuan ini sejalan dengan *Hierarchy of Needs Theory* serta penelitian Aljumah (2023) dan Slavkovic *et al.* (2023). yang menyatakan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dalam hasil pengujian H3, lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja berkontribusi positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin kondusif dan mendukung lingkungan kerja, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Berg *et al.* (2025) dan Kim *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan.

Dalam hasil pengujian H4, komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkontribusi positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ. Hal ini mengindikasikan

bahwa semakin tinggi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang mereka rasakan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Kandemir (2025) yang menegaskan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan.

Dalam hasil pengujian H5, kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PT XYZ. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, semakin tinggi pula tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan Yong & Zhang (2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam membangun dan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Dalam hasil pengujian H6, menunjukkan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak hanya memberikan pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga memberikan dampak tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasi karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penilitan Uslu Şahan & Terzioğlu (2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja.

#### **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

##### **Kesimpulan**

Berdasarkan dari hasil dan pembahasan yang telah dijabarkan di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan secara efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT XYZ. Pemimpin yang mampu memberikan teladan, motivasi, dan perhatian terhadap kebutuhan karyawan akan membuat karyawan merasa dihargai dan lebih puas dalam bekerja.
- b. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaik, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Pemberian penghargaan dan pengakuan atas prestasi kerja di PT XYZ dapat semakin meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan.
- c. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan. Fasilitas yang memadai, suasana kerja yang nyaman, dan hubungan antar rekan kerja yang baik di PT XYZ membantu karyawan merasa lebih puas.
- d. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi di PT XYZ, semakin besar pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Karyawan yang merasa terikat secara emosional dan profesional cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka.
- e. Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik di PT XYZ mampu meningkatkan loyalitas dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, sehingga mereka lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal.
- f. Komitmen organisasi memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja. Komitmen organisasi di PT XYZ berperan sebagai mediator yang

signifikan. Artinya, kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan PT XYZ, tetapi juga memberikan dampak tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasi.

### Saran

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengidentifikasi variabel lain, seperti komitmen organisasi dan kepuasan kerja untuk analisis yang lebih komprehensif terhadap kepuasan karyawan. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan juga untuk melakukan penelitian pada skala industri yang lebih luas atau lintas sektor, sehingga hasilnya dapat dibandingkan antar industri dan memberikan pemahaman yang lebih general terkait faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja.

Saran untuk perusahaan perlu mempertahankan dan memperkuat kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, lingkungan kerja yang kondusif, serta komitmen organisasi. Selain itu, rutin memberikan penghargaan, pengakuan, dan umpan balik akan semakin meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT XYZ.

### Implikasi hasil penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi penting pada pemahaman mengenai kepemimpinan transformasional, motivasi kerja, lingkungan kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Penerapan *Path-Goal Theory* yang di kemukakan oleh House (1971) menunjukkan bagaimana kepemimpinan transformasional dapat memandu karyawan mencapai tujuan kerja melalui arahan yang jelas, dukungan pribadi, serta penghapusan hambatan yang memengaruhi kinerja. Sementara itu, motivasi kerja dijelaskan melalui *Hierarchy of Needs Theory* oleh Maslow (1943), yang menekankan pemenuhan kebutuhan mulai dari yang paling dasar hingga kebutuhan psikologis dan aktualisasi diri, sehingga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

### REFERENSI

- Al-Dossary, R. N. (2022). Leadership style, work engagement and organizational commitment among nurses in Saudi Arabian hospitals. *Journal of Healthcare Leadership*, 3201(14), 71-81. <https://doi.org/10.2147/JHL.S365526>
- Aljumah, A. (2023). The impact of extrinsic and intrinsic motivation on job satisfaction: the mediating role of transactional leadership. *Cogent Business and Management*, 10(3), 2270813. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2270813>
- Berg, B. V. D., Reijmer, Y., Kee, K., Nies, H., Beersma, B., & Zondervan-Zwijnenburg, M. (2025). Is a stimulating work environment related to job satisfaction and retention among care professionals? A cross-sectional study in Dutch nursing homes. *Journal of Health Organization and Management*, 39(9), 210–227. <https://doi.org/10.1108/JHOM-03-2024-0085>
- Cao, S., Xu, P., Qalati, S. A., & Wu, K. (2024). Impact of employee environmental concerns on sustainable practices: investigating organizational commitment and job satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 16(13), 5823. <https://doi.org/10.3390/su16135823>
- Chen, C., Ding, X., & Li, J. (2021). Transformational leadership and employee job satisfaction: The mediating role of employee relations climate and the moderating role of subordinate gender. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph19010233>
- Choudhary, V., & Saini, G. (2021). Effect of Job Satisfaction on Moonlighting Intentions : Mediating Effect of Organizational Commitment. *European Research on Management and Business Economics*, 27(1), 100137. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2020.100137>

- Egemen, M. (2024). Assessing the individual effects of different job satisfaction facets on the job performance of qualified employees in the unique conditions of the construction industry. *Ain Shams Engineering Journal*, 15(7), 102789. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2024.102789>
- Escortell, R., Baquero, A., & Delgado, B. (2020). The impact of transformational leadership on the job satisfaction of internal employees and outsourced workers. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1837460>
- Fareed, M. Z., Su, Q., Almutairi, M., Munir, K., & Fareed, M. M. S. (2022). Transformational leadership and project success: The mediating role of trust and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.954052>
- Gan, K. P., Lin, Y., & Wang, Q. (2020). Public Service Motivation and Turnover Intention: Testing the Mediating Effects of Job Attitudes. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01289>
- Gazi, M. A. I., Yusof, M. F., Islam, M. A., Amin, M. Bin, & Senathirajah, A. R. bin S. (2024). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100427. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100427>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6), e27664. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>
- House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- Kandemir, A. (2025). The mediating function of organizational commitment in the relationship between teachers' job satisfaction and principals' empowering leadership. *Acta Psychologica*, 260, 105715. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105715>
- Kawakubo, S., Sugiuchi, M., & Arata, S. (2023). Office thermal environment that maximizes workers' thermal comfort and productivity. *Building and Environment*, 233, 110092. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2023.110092>
- Kim, J., Lee, E., Kwon, H., Lee, S., & Choi, H. (2024). Effects of work environments on satisfaction of nurses working for integrated care system in South Korea: a multisite cross-sectional investigation. *BMC Nursing*, 23(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02075-9>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Muguerza-Florián, E., García-Salirrosas, E. E., Villar-Guevara, M., & Fernández-Mallma, I. (2025). Investigating the Association Between Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Role of Gratitude Towards the Organization in the Peruvian Context. *Administrative Sciences*, 15(9), 1–23. <https://doi.org/10.3390/admsci15090349>
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, 39(2), 253–268. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2018-0055>
- Okada, A., Ohara, Y., Yamamoto, Y., Nomura, Y., Hosoya, N., Hanada, N., & Takei, N. (2021). Impact of working environment on job satisfaction: Findings from a survey of Japanese dental hygienists. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 1–11. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063200>

- Permatasari, S., & Yanuar. (2024). Pengaruh motivasi kerja, komunikasi dan stres kerja terhadap kepuasan kerja melalui kompensasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 6(3), 726-735. <https://doi.org/10.24912/jmk.v6i3.31605>
- Podsakoff, P. M., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common Method Bias : It's Bad, It's Complex, It's Widespread, and It's Not Easy to Fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational*, 11, 17–61.
- Şahin, M., Bektaş, G., Nal, M., & Küçükkurt, A. C. (2025). The mediating role of job satisfaction related to nurse-nurse collaboration and turnover intention. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-02869-5>
- Slavkovic, M., Eric, D., Miric, M., & Simonovic, M. (2023). Leveraging a Synergy in Motivation to Effect Job Satisfaction of Healthcare Professionals in Public Blood Bank Units: A Cross-Sectional Study. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 16, 3203–3214. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S433813>
- Shah, T. A., Parray, Z. A., & Islam, S. I. (2023). The empirical relationship between transformational leadership and job attitudes: Mediating role of psychological capital – A study of healthcare in India. *International Journal of Public Leadership*, 19(1), 45–63. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2022-0042>
- Tripathi, P., Kumar Shahi, V., Singh, G., Pratap Singh, A., & Mishra, M. (2022). Organizational commitment as a mediator of organizational productivity and job satisfaction: the case of manufacturing organization. *Business, Management and Economics Engineering*, 21(01), 485–498.
- Uslu Şahan, F., & Terzioğlu, F. (2022). Transformational leadership practices of nurse managers: the effects on the organizational commitment and job satisfaction of staff nurses. *Leadership in Health Services*, 35(4), 494–505. <https://doi.org/10.1108/LHS-11-2021-0091>
- Vinh, N. Q., Hien, L. M., & Do, Q. H. (2022). The Relationship between Transformation Leadership, Job Satisfaction and Employee Motivation in the Tourism Industry. *Administrative Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/admsci12040161>
- Wang, Q., Gao, Y., & Wang, X. (2024). The Relationships Between Burnout , Job Satisfaction , and Emotion Regulation Among Foreign Language Teachers : A Meta-Analytic Review. *Acta Psychologica*, 250, 104545. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104545>
- Wangidjaja, F., & Edalmen. (2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada PT XYZ. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 6(2), 333-342. <https://doi.org/10.24912/jmk.v6i2.29836>
- Yang, F.-H., Chang, C.-C., & Pan, Z.-C. (2024). The relationship between the behavioral integrity and organizational commitment: The mediating effects of job satisfaction and psychological safety. *Management Research Review*, 47(8), 1253–1267. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2023-0284>
- Yong, P., & Zhang, J. (2025). How transformational leadership reduces teachers' role stress : dual mediation of affective commitment and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, August, 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1634303>