

## Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (Studi pada Karyawan CV. Maria Mustika Jaya)

Dewa Ayu Tirta Jiwantari<sup>1</sup>, Ida Bagus Ketut Surya<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana

E-mail: [Dewayutir@gmail.com](mailto:Dewayutir@gmail.com)<sup>1</sup>

Alamat: Jl.Kampus Bukit UNUD Jimbaran, Badung-Bali

Korespondensi penulis: Dewa Ayu Tirta Jiwantari

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan CV. Maria Mustika Jaya. Sampel penelitian sejumlah 70 orang karyawan yang ditentukan melalui teknik sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara online. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Selain itu, kepuasan kerja terbukti mampu memediasi secara parsial komplementer pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional. Temuan penelitian memperkuat teori pertukaran sosial yang menjelaskan bahwa hubungan antara pimpinan dan karyawan didasarkan pada prinsip timbal balik, di mana penerapan kepemimpinan transformasional yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga memperkuat komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan. Secara praktis, manajemen CV. Maria Mustika Jaya perlu meningkatkan penerapan kepemimpinan transformasional melalui pemberian motivasi, perhatian individual, serta kesempatan pengembangan diri. Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberian kompensasi yang sesuai, komunikasi kerja yang baik, dan kesempatan pengembangan karier guna memperkuat komitmen organisasional karyawan.

**Kata kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Teori Pertukaran Sosial, SEM-PLS

### Abstract

*This study aims to analyze the effect of transformational leadership on organizational commitment with job satisfaction as a mediating variable among employees of CV. Maria Mustika Jaya. The research sample consisted of 70 employees selected using a saturated sampling technique. Data collection was conducted through online questionnaire distribution. The data analysis technique employed Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS). The results showed that transformational leadership had a positive and significant effect on organizational commitment and job satisfaction. Job satisfaction also had a positive and significant effect on organizational commitment. Furthermore, job satisfaction was proven to partially mediate the effect of transformational leadership on organizational commitment in a complementary manner. The findings strengthen Social Exchange Theory, which explains that*

*the relationship between leaders and employees is based on the principle of reciprocity, where the implementation of effective transformational leadership increases job satisfaction and consequently strengthens employees' organizational commitment to the company. Practically, the management of CV. Maria Mustika Jaya needs to improve the implementation of transformational leadership through motivation, individual attention, and opportunities for self-development. In addition, the company also needs to improve job satisfaction through appropriate compensation, effective work communication, and career development opportunities in order to strengthen employees' organizational commitment.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment; Social Exchange Theory, SEM-PLS

## **Pendahuluan**

Sektor pariwisata merupakan salah satu penggerak utama perekonomian Bali. Pertumbuhan sektor pariwisata di Kabupaten Badung turut mendorong perkembangan industri *food and beverage* (F&B) yang ditandai dengan meningkatnya aktivitas usaha F&B dan penerimaan pajak yang berasal dari sektor perhotelan dan restoran pada periode pascapandemi (Jashella *et al.*, 2025). Perkembangan industri juga tercermin dari meningkatnya kebutuhan tenaga kerja pada sektor penyediaan makanan dan minuman. BPS Provinsi Bali (2024) mencatat bahwa lapangan usaha penyediaan makanan dan minuman mengalami peningkatan tenaga kerja terbesar pada Februari 2024, sejumlah 59,79 ribu orang dibandingkan tahun 2023. Data peningkatan tenaga kerja membuktikan bahwa sektor F&B memiliki peran penting dalam penyerapan tenaga kerja di Bali (Rosari, 2024). Besarnya penyerapan tenaga kerja di sektor F&B menunjukkan bahwa keberhasilan operasional usaha ini sangat bergantung pada sumber daya manusia.

Keberhasilan sebuah restoran ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam menjaga kualitas produk dan konsistensi pelayanan kepada pelanggan (Sudarmawan *et al.*, 2025). Karyawan menjadi pihak yang berinteraksi langsung dengan pelanggan dan penentu konsistensi kualitas pelayanan. Perusahaan memerlukan karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi, karena sikap dan konsistensi karyawan dalam memberikan layanan akan menjadi pembeda utama antar perusahaan (Rabiul *et al.*, 2025). Ketergantungan usaha restoran terhadap sikap kerja dan konsistensi karyawan menjadikan pengelolaan sumber daya manusia sebagai aspek penting dalam operasional perusahaan (Sudarmawan *et al.*, 2025).

Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang *food and beverage* (F&B) adalah CV. Maria Mustika Jaya, yang menaungi beberapa restoran seperti Resto Bali Bistro, Garlic Restaurant dan Nusa Kitchen yang terletak di kawasan ITDC Nusa Dua. CV. Maria Mustika Jaya sebagai bisnis yang mengutamakan pelayanan, membutuhkan karyawan yang memiliki komitmen organisasional tinggi agar bersedia menunjukkan loyalitas, dan tanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya untuk menjaga daya saing perusahaan (Saputra *et al.*, 2023).

Meyer & Allen (1997) menjelaskan bahwa kemauan untuk berusaha demi organisasi merupakan salah satu karakteristik individu yang memiliki komitmen

organisasional tinggi. Komitmen organisasional dipahami sebagai kekuatan relatif dari identifikasi dan keterlibatan individu dengan organisasi, yang diekspresikan melalui keyakinan dan penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi, serta keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Azizah *et al.*, 2023). Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi akan menunjukkan sikap penerimaan terhadap nilai-nilai organisasi dan kesediaan untuk menampilkan kinerja terbaik dalam menjalankan pekerjaannya (Laksmiana, 2024). Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang restoran, CV. Maria Mustika Jaya bergantung pada kinerja karyawan dalam menjaga kualitas pelayanan kepada pelanggan. Rabiul *et al.* (2025) juga menegaskan bahwa komitmen organisasional yang tinggi mendorong kesediaan karyawan untuk memberikan layanan berkualitas secara konsisten kepada pelanggan sebagai bentuk timbal balik terhadap organisasi, khususnya pada industri berbasis jasa.

Teori yang melandasi penelitian ini adalah *Social Exchange Theory* (SET) oleh Homans (1958), yang menyatakan bahwa hubungan antara individu atau kelompok didasarkan pada prinsip pertukaran timbal balik, dengan tujuan memperoleh manfaat atau menghindari kerugian. Karyawan akan membentuk persepsi mengenai bagaimana organisasi memperlakukan mereka berdasarkan pengalaman yang diperoleh selama bekerja (Suroya *et al.*, 2023). Ketika karyawan menerima perlakuan yang positif, mereka cenderung membalasnya dengan menunjukkan sikap dan perilaku yang menguntungkan organisasi sebagai bentuk timbal balik (Blau, 2017:88).

*Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa komitmen organisasional karyawan muncul sebagai respons atas perlakuan positif yang mereka terima dari organisasi (Cropanzano *et al.*, 2017). Perlakuan tersebut dapat diwujudkan melalui berbagai bentuk dukungan dan interaksi yang diberikan organisasi kepada karyawan selama menjalankan pekerjaannya (Suroya *et al.*, 2023). Salah satu bentuk interaksi yang berperan penting dalam membangun hubungan pertukaran sosial tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan karyawan.

Kepemimpinan merupakan cara pemimpin memengaruhi anggotanya dan mengarahkan jalannya organisasi menuju tujuannya (Pratama, 2020). Salah satu jenis kepemimpinan yang dapat diterapkan oleh seorang pemimpin adalah kepemimpinan transformasional. Pemimpin jenis ini menekankan nilai-nilai penting kepada para bawahannya dengan memberi inspirasi dan perhatian individual, sehingga terbentuk sikap karyawan yang menyampingkan kepentingan pribadinya demi tujuan bersama (Dwiparaniti & Netra, 2021). Kepemimpinan transformasional menekankan fokus pada pengembangan kinerja anggota ke potensi terbaiknya dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengeksplorasi ide-ide baru guna meningkatkan proses produksi dan kualitas hasilnya (Prasetyaningtyas *et al.*, 2020). Gaya kepemimpinan transformasional dapat menciptakan hubungan kerja yang positif, menumbuhkan kepuasan kerja serta rasa memiliki dalam diri karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen organisasional (Jiatong *et al.*, 2022).

Sejumlah penelitian menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional, sebagaimana dibuktikan dalam penelitian Arumsari & Prayekti (2022), Simatupang (2021), serta Widyatmika & Riana (2020). Hasil penelitian yang dilakukan Utarayana & Adnyani (2020) dan Saputra *et al.* (2023) juga memberikan bukti yang mendukung bahwa kepemimpinan transformasional berperan signifikan dalam meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi melalui peningkatan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja. Namun, penelitian Raveendran (2021) mendapatkan hasil yang bertentangan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional, penyebabnya karena karakteristik budaya birokrasi dan struktur yang kaku di sektor publik Sri Lanka. Demikian pula pada penelitian Willyana *et al.* (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, bahkan menunjukkan pengaruh negatif terhadap komitmen afektif. Temuan terbaru oleh Resa & Sandy (2025) juga mengindikasikan variabilitas pengaruh yang belum dapat dijelaskan sepenuhnya. Inkonsistensi hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya kemungkinan jalur pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

Suroya *et al.* (2023) menjelaskan bahwa kepuasan kerja juga mempengaruhi tingkat komitmen organisasional, melalui persepsi psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai respons afektif individu terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, yang mencerminkan sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi ekspektasi, dan kebutuhan individu (Atrizka *et al.*, 2021). Kepuasan kerja dapat menentukan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan kehadiran yang lebih baik daripada karyawan yang tidak puas terhadap pekerjaannya (Azhar *et al.*, 2020). Kepuasan kerja dalam CV. Maria Mustika Jaya, memengaruhi kualitas kinerja yang dihasilkan karyawan, karena ketidakpuasan kerja akan memicu sikap negatif karyawan saat bekerja. Jadi, pemimpin harus memastikan kesejahteraan karyawan melalui kebijakan kepemimpinan.

Berdasarkan *research gap* dan fenomena yang ditemukan, maka dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menganalisis "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi".

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif untuk menganalisis hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional pada karyawan CV. Maria Mustika Jaya, Badung, Bali. Objek penelitian adalah komitmen organisasional karyawan yang dipengaruhi oleh kepemimpinan transformasional dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transformasional (X), variabel endogen adalah komitmen organisasional (Y), dan variabel mediasi adalah kepuasan kerja (Z). Indikator masing-masing variabel mengacu pada penelitian

sebelumnya, meliputi dimensi komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif untuk komitmen organisasional; pengaruh ideal, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual untuk kepemimpinan transformasional; serta aspek pekerjaan, atasan, rekan kerja, promosi, dan gaji untuk kepuasan kerja (Sugiyono, 2019; Ujiyanto et al., 2020; Ayunasrah et al., 2022; Maulidiyah et al., 2024).

Populasi penelitian terdiri atas seluruh karyawan CV. Maria Mustika Jaya sebanyak 70 orang yang sekaligus dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh atau sensus (Sugiyono, 2018; 2019). Data yang digunakan meliputi data kuantitatif berupa jumlah karyawan dan skor jawaban kuesioner serta data kualitatif berupa gambaran umum perusahaan. Sumber data berasal dari data primer yang diperoleh langsung dari responden dan data sekunder berupa dokumen perusahaan. Pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan kuesioner berbasis Google Form dengan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Instrumen penelitian telah memenuhi kriteria validitas dengan nilai korelasi  $> 0,30$  dan reliabilitas dengan nilai *Cronbach's Alpha*  $> 0,60$  sehingga layak digunakan dalam penelitian (Sugiyono, 2019; Ghozali, 2018).

Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian, serta statistik inferensial melalui metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) berbantuan SmartPLS 4.0 (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Evaluasi model dilakukan melalui pengujian outer model yang mencakup *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*, serta *inner model* yang meliputi pengujian *koefisien determinasi* ( $R^2$ ), *predictive relevance* ( $Q^2$ ), *effect size*, dan signifikansi jalur hubungan antarvariabel. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik bootstrapping dengan kriteria signifikansi *p-value*  $\leq 0,05$  dan *t-statistic*  $> 1,96$ , sedangkan pengujian mediasi digunakan untuk menentukan apakah kepuasan kerja berperan sebagai *full mediation* atau *partial mediation* dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasional (Hair et al., 2021; Hair et al., 2022; Ghozali & Kusumadewi, 2023).

## Hasil dan Pembahasan

### Karakteristik Responden

Berdasarkan Tabel 1, penelitian ini melibatkan 70 karyawan CV. Maria Mustika Jaya yang didominasi oleh laki-laki sebanyak 39 orang (55,7 persen) dan perempuan sebanyak 31 orang (44,3 persen). Mayoritas responden berada pada rentang usia 20–29 tahun sebanyak 43 orang (61,4 persen), diikuti usia 30–39 tahun sebanyak 19 orang (27,1 persen), usia 40–50 tahun sebanyak 5 orang (7,1 persen), dan usia di atas 50 tahun sebanyak 3 orang (4,3 persen), yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada usia produktif. Berdasarkan posisi kerja, responden didominasi oleh departemen F&B sebanyak 35 orang (50 persen), diikuti departemen Product sebanyak 30 orang (42,9 persen) dan Office sebanyak 5 orang (7,1 persen). Sementara itu, berdasarkan masa kerja, mayoritas responden telah bekerja selama 1–2 tahun sebanyak 34 orang (48,6 persen), diikuti kurang dari 1 tahun sebanyak 18 orang (25,7 persen), 3–

4 tahun sebanyak 16 orang (22,9 persen), dan lebih dari 4 tahun sebanyak 2 orang (2,9 persen), yang mengindikasikan tingkat retensi karyawan yang cukup baik.

### Deskripsi Variabel Penelitian

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara daring menggunakan Google Form yang memuat pernyataan terkait variabel penelitian. Data yang diperoleh kemudian diolah dan diklasifikasikan berdasarkan interval kelas untuk menginterpretasikan tanggapan responden. Dengan rentang skor 1–5, diperoleh nilai interval sebesar 0,80 yang selanjutnya digunakan sebagai dasar penentuan kriteria penilaian pada Tabel 1.

**Tabel 1. Kriteria Deskripsi Variabel**

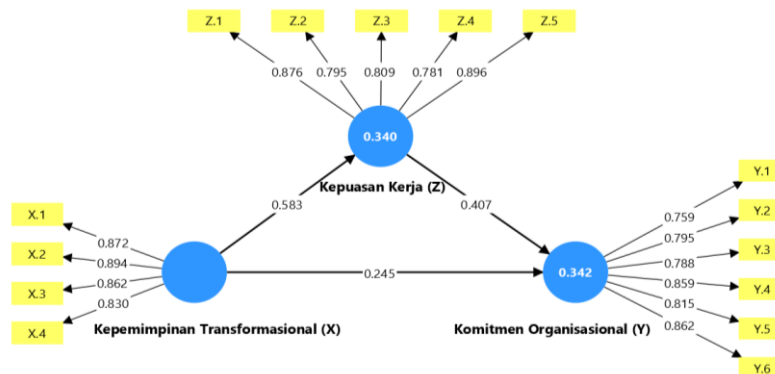
No	Rata-Rata Skor	Kriteria		
		Kepemimpinan Transformasional (X)	Komitmen Organisasional (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
1	1,00 – 1,80	Sangat Kurang Baik	Sangat Rendah	Sangat Rendah
2	1,81 – 2,60	Kurang Baik	Rendah	Rendah
3	2,61 – 3,40	Cukup	Cukup	Cukup
4	3,41 – 4,20	Baik	Tinggi	Tinggi
5	4,21 – 5,00	Sangat Baik	Sangat Tinggi	Sangat Tinggi

*Sumber: Data Diolah, 2026.*

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel kepemimpinan transformasional memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,01 yang termasuk kategori baik, menunjukkan bahwa pimpinan dinilai telah menerapkan kepemimpinan transformasional secara efektif kepada karyawan. Indikator dengan nilai tertinggi terdapat pada pernyataan bahwa pemimpin memberikan perhatian pada kesejahteraan karyawan (4,20), sedangkan nilai terendah terdapat pada kemampuan pemimpin dalam merangsang inovasi dan kreativitas karyawan (3,87), meskipun masih berada dalam kategori baik. Sementara itu, variabel komitmen organisasional memperoleh rata-rata sebesar 3,69 yang termasuk kategori tinggi, mengindikasikan bahwa karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. Pernyataan dengan skor tertinggi adalah kesediaan karyawan untuk berusaha lebih dalam mendukung kemajuan organisasi (3,96), sedangkan skor terendah terdapat pada pernyataan mengenai kerugian yang dirasakan apabila meninggalkan organisasi (3,36), yang menunjukkan bahwa aspek komitmen bersinambung relatif lebih rendah dibandingkan dimensi lainnya. Selain itu, variabel kepuasan kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,86 yang juga termasuk kategori tinggi, menandakan bahwa karyawan merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaannya. Nilai tertinggi terdapat pada kesempatan pengembangan karier sesuai kemampuan (4,03), sedangkan nilai terendah terdapat pada kesesuaian upah dengan tanggung jawab pekerjaan (3,60). Meskipun demikian, seluruh indikator kepuasan kerja berada pada kategori tinggi, sehingga secara umum karyawan merasa puas terhadap kondisi kerja yang mereka alami.

Hasil Analisis Data Penelitian  
Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Gambar 1. Model Persamaan Struktural Penelitian



Sumber: Data Diolah, 2026.

1) Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan untuk menilai tingkat kesesuaian dan korelasi antarindikator dalam mengukur konstruk yang sama. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila memiliki nilai outer loading di atas 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* lebih besar dari 0,50.

Tabel 2. Hasil Pengujian *Outer Loading* Uji Validitas

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>	Ketetapan	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X)	(X.1)	0.872	0.70	Valid
	(X.2)	0.894	0.70	Valid
	(X.3)	0.862	0.70	Valid
	(X.4)	0.830	0.70	Valid
Komitmen Organisasional (Y)	(Y.1)	0.759	0.70	Valid
	(Y.2)	0.795	0.70	Valid
	(Y.3)	0.788	0.70	Valid
	(Y.4)	0.859	0.70	Valid
	(Y.5)	0.815	0.70	Valid
	(Y.6)	0.862	0.70	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	(Z.1)	0.876	0.70	Valid
	(Z.2)	0.795	0.70	Valid
	(Z.3)	0.809	0.70	Valid
	(Z.4)	0.781	0.70	Valid
	(Z.5)	0.896	0.70	Valid

Sumber: Data Diolah, 2026.

Tabel 3. Hasil Pengujian *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel Penelitian	AVE	Keterangan
---------------------	-----	------------

Kepemimpinan Transformasional (X)	0,689	Valid
Komitmen Organisasional (Y)	0,684	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0,801	Valid

Sumber: Data Diolah, 2026.

Berdasarkan data pada Tabel 3, besarnya *outer loading* pada semua item pernyataan melebihi 0,70 dan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang disajikan pada Tabel 3 telah lebih besar dari 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator variabel yang digunakan dalam penelitian telah memenuhi validitas konvergen.

## 2) Validitas Diskriminan

Tabel 4. Hasil Pengujian *Cross Loading*

Indikator	Kepemimpinan Transformasional (X)	Komitmen Organisasional (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
(X.1)	<b>0.872</b>	0.400	0.484
(X.2)	<b>0.894</b>	0.394	0.512
(X.3)	<b>0.862</b>	0.444	0.564
(X.4)	<b>0.830</b>	0.428	0.448
(Y.1)	0.258	<b>0.759</b>	0.422
(Y.2)	0.362	<b>0.795</b>	0.444
(Y.3)	0.400	<b>0.788</b>	0.388
(Y.4)	0.342	<b>0.859</b>	0.335
(Y.5)	0.473	<b>0.815</b>	0.530
(Y.6)	0.465	<b>0.862</b>	0.510
(Z.1)	0.379	0.560	<b>0.876</b>
(Z.2)	0.489	0.339	<b>0.795</b>
(Z.3)	0.467	0.425	<b>0.809</b>
(Z.4)	0.505	0.355	<b>0.781</b>
(Z.5)	0.578	0.571	<b>0.896</b>

Sumber: Data diolah, 2026.

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4, besarnya *outer loading* pada indikator yang digunakan dalam penelitian ini semua lebih besar dibandingkan *cross loading* ke konstruk lain, Sehingga dapat dikatakan telah memenuhi syarat pengujian *cross loading*. Pengujian validitas diskriminan juga dapat diukur dari nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) < 0,85.

Tabel 5. Hasil Pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT)

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kepuasan Kerja (Z)	Komitmen Organisasional (Y)
Kepemimpinan Transformasional (X)			
Kepuasan Kerja (Z)	0.652		
Komitmen	0.527	0.592	

Organisasional (Y)

Sumber: Data Diolah, 2026.

Berdasarkan hasil pengujian *Heteroit Monotrait Rasio* (HTMT) pada Tabel 5, nilai HTMT < 0,85. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa satu konstruk berbeda dengan konstruk lain, sehingga validitas diskriminan sangat baik.

**3) Composite Reliability dan Cronbach's Alpha**

*Composite reliability* digunakan untuk mengukur konsistensi indikator dalam merepresentasikan suatu konstruk, dengan kriteria reliabel apabila nilai *Composite Reliability* > 0,70 dan *Cronbach's Alpha* > 0,60. Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 10, seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria tersebut sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang digunakan bersifat reliabel.

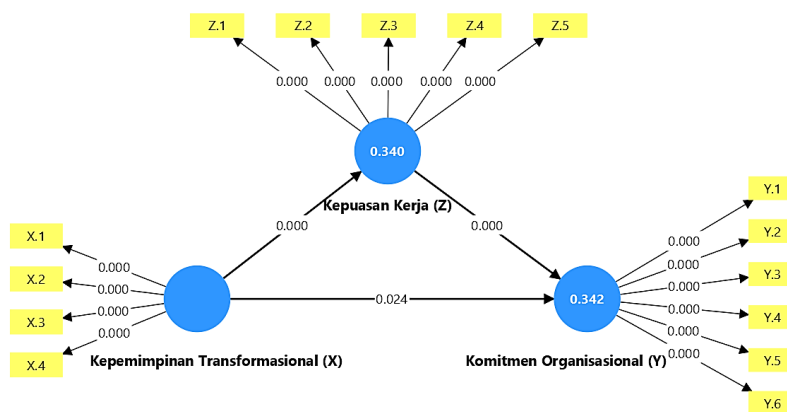
**Tabel 6. Hasil Cronbach's Alpha dan Composite Reliability**

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
Komitmen Organisasional (Y)	0,898	0,922	Reliabel
Kepemimpinan Transformasional (X)	0,889	0,919	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,887	0,922	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2026.

**Analisis Model Struktural (Inner Model)**

**Gambar 2. Hasil Pengujian Inner Model**



Sumber: Data Diolah, 2026

**1. Koefisien Determinasi R-Square (R²)**

**Tabel 7. Nilai Koefisien Determinasi (R-square)**

Variabel Penelitian	Nilai R-Square	Nilai R-Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,340	0,331
Komitmen Organisasional	0,342	0,322

Sumber: Data Diolah, 2026.

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai  $R^2$  kepuasan kerja sebesar 0,340, yang berarti 34 persen variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional, sedangkan 66 persen sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model; nilai tersebut juga menunjukkan kemampuan prediksi yang moderat. Sementara itu, nilai  $R^2$  komitmen organisasional sebesar 0,342 mengindikasikan bahwa 34,2 persen variasi komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, sedangkan 65,8 persen sisanya dijelaskan oleh variabel lain, dengan tingkat kemampuan prediksi yang juga tergolong moderat.

## 2. Uji Predictive Relevance ( $Q^2$ )

Uji *predictive relevance* dilakukan untuk menilai kemampuan model struktural dalam memprediksi data observasi melalui nilai  $Q^2$ , di mana nilai yang semakin mendekati 1 menunjukkan kemampuan prediksi yang semakin baik. Hasil perhitungan menghasilkan nilai  $Q^2$  sebesar 0,434 atau 43,4 persen, yang menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang baik. Dengan demikian, sebesar 43,4 persen variasi komitmen organisasional dapat dijelaskan oleh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja, sedangkan sisanya sebesar 56,6 persen dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

## Pengujian Hipotesis

### Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistic s	P- Values	Ket.
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Komitmen Organisasional (Y)	0,245	0,256	0,108	2,262	0,024	Signifikan (H1 diterima)
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kepuasan Kerja (Z)	0,583	0,593	0,081	7,201	0,000	Signifikan (H2 diterima)
Kepuasan Kerja (Z) -> Komitmen Organisasional (Y)	0,407	0,423	0,105	3,872	0,000	Signifikan (H3 diterima)

Sumber: Data Diolah, 2026.

Hasil uji hipotesis melalui prosedur *bootstrapping* PLS menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel yang diuji memenuhi kriteria signifikansi. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional ( $\beta = 0,245$ ;  $t$ -statistic = 2,262;  $p$ -value = 0,024) serta terhadap

kepuasan kerja ( $\beta = 0,583$ ;  $t$ -statistic = 7,201;  $p$ -value = 0,000), sehingga H1 dan H2 diterima. Selain itu, kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional ( $\beta = 0,407$ ;  $t$ -statistic = 3,872;  $p$ -value = 0,000), sehingga H3 diterima.

### Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 9. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>	<i>Ket.</i>
Kepemimpinan Transformasional (X) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Komitmen Organisasional (Y)	0,237	0,250	0,071	3,330	0,001	Signifikan (H4 diterima)

Sumber: Data Diolah, 2026.

Hasil pengujian hipotesis 4 yang disajikan pada Tabel 9 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara variabel kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan komitmen organisasional memperoleh nilai koefisien *original sample* sebesar 0,237 dengan nilai  $t$ -statistik sebesar 3,330 ( $> 1,96$ ) dan  $p$ -value sebesar 0,001 ( $< 0,05$ ) yang berarti pengaruh variabel tersebut positif dan signifikan. Melalui hasil ini, dapat dibuktikan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasional, sehingga H4 di terima.

### Pengujian Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi dilakukan untuk mengetahui peran variabel mediasi dalam hubungan antara variabel independen dan dependen. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ( $p$ -value 0,000  $< 0,05$ ), serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional ( $p$ -value 0,000  $< 0,05$ ). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional ( $p$ -value 0,024  $< 0,05$ ). Karena pengaruh P1, P2, dan P3 seluruhnya signifikan, maka kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial komplementer dalam model penelitian ini.

### Pembahasan Hasil Penelitian

#### Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini berarti, apabila penerapan kepemimpinan transformasional semakin baik, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen organisasional karyawan di CV. Maria Mustika

Jaya dan sebaliknya, semakin buruk kepemimpinan transformasional, maka komitmen organisasional karyawan juga cenderung menurun, sehingga hipotesis pertama diterima. Variabel kepemimpinan transformasional berada pada kategori tinggi, khususnya pada pernyataan “Pemimpin memberikan perhatian pada kesejahteraan karyawan” memiliki nilai rata-rata tertinggi yaitu 4,2. Hasil penelitian sejalan dengan teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang menjelaskan bahwa hubungan antara pemimpin dan karyawan terbentuk melalui adanya pertukaran sosial yang saling menguntungkan. Pemimpin yang memiliki sifat pemimpin transformasional dapat memperkuat komitmen organisasional karyawan dengan cara menginspirasi dan memberikan motivasi kepada karyawannya sehingga menjadi lebih berprestasi dalam pekerjaan (Utarayana & Adnyani, 2020).

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aferi *et al.* (2023), Ausat *et al.* (2022), Dwiparaniti & Netra (2021), Eliyana *et al.* (2019), Ibrahim *et al.* (2023), Jiatong *et al.* (2022), Oupen *et al.* (2020), Saputra *et al.* (2023), Utarayana & Adnyani (2020), serta Vipraprastha *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

#### **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dapat disimpulkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan pada CV. Maria Mustika Jaya. Sebaliknya, semakin rendah penerapan kepemimpinan transformasional maka akan menurunkan kepuasan kerja karyawan, sehingga hipotesis kedua diterima. Pada variabel kepemimpinan transformasional, pernyataan “Pemimpin memberikan perhatian pada kesejahteraan karyawan” memiliki nilai rata-rata tertinggi. Hasil penelitian tersebut mengindikasikan bahwa perhatian pimpinan terhadap kesejahteraan karyawan mampu menciptakan kepuasan kerja pada karyawan. Pemimpin transformasional mampu memberikan perhatian individual kepada karyawan dan mendukung perkembangan kemampuannya, sehingga karyawan merasa diperhatikan dan memiliki kepuasan dalam dirinya (Rahman & Yanuar, 2020). Hal ini menegaskan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Eliyana *et al.* (2025), Kebede & Demeke (2017), Rahman & Yanuar (2020), Prasetya & Dewi (2019), Prasetyaningtyas *et al.* (2020), Satriawan & Ardana (2019), Sibarani *et al.* (2024), Verasari (2017), Wahyuniardi & Nababan (2018), serta Wahyuningsih & Niko (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

#### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Maka dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi pula komitmen organisasional karyawan dan sebaliknya, semakin rendah kepuasan kerja maka akan menurunkan komitmen organisasional karyawan, sehingga hipotesis ketiga diterima. Pada variabel kepuasan kerja, pernyataan "Saya diberikan kesempatan untuk mengembangkan karir sesuai kemampuan saya" memiliki nilai rata-rata tertinggi. Tingginya penilaian responden terhadap pernyataan tersebut menunjukkan bahwa karyawan memandang adanya peluang pengembangan karier dalam perusahaan, sehingga memperkuat komitmen organisasional karyawan.

Pengaruh positif dan signifikan tersebut terjadi karena kepuasan kerja mampu membentuk perasaan positif diri karyawan terhadap pekerjaannya. Gulo & Ardiansyah (2025) juga menjelaskan bahwa ketika kepuasan kerja tercapai, maka akan menumbuhkan komitmen organisasional yang kuat pada karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan gaji, dan peluang pengembangan karier dalam organisasi cenderung merasa bahwa dirinya memiliki banyak hal yang dipertaruhkan jika meninggalkan organisasi (Maulidiyah *et al.*, 2024).

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang menjelaskan bahwa hubungan antara organisasi dan karyawan terbentuk melalui pertukaran sosial yang saling menguntungkan. Ketika karyawan merasa puas karena memiliki kesempatan berkembang, karyawan cenderung memberikan timbal balik dengan meningkatkan keterikatan emosional dan komitmen terhadap organisasi (Winarsih & Fariz, 2021). Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Amin (2022), Atrizka *et al.* (2021), Cherif (2020), Hagi *et al.* (2024), Ilahi *et al.* (2017), Ismail (2016), Meria (2018), serta Yusnita *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

### **Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional**

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial komplementer dalam pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional karyawan CV. Maria Mustika Jaya. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan sehingga tingkat komitmen organisasional karyawan semakin kuat. Hair *et al.* (2021:142) menjelaskan bahwa pengaruh mediasi parsial (komplementer) terjadi saat pengaruh langsung ( $p3$ ) dan pengaruh tidak langsung ( $p1 \times p2$ ) sama-sama signifikan serta memiliki arah yang sama. Kondisi ini menunjukkan bahwa variabel mediator memperkuat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Kepemimpinan transformasional melalui pemberian motivasi, dukungan, kesempatan pengembangan diri dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, mampu menciptakan kepuasan kerja yang

selanjutnya meningkatkan loyalitas, keterikatan emosional, serta keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari perusahaan (Saputra *et al.*, 2023).

Peran mediasi parsial menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional, sekaligus memperkuat pengaruh tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja (Widyatmika & Riana, 2020). Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dapat diterima.

Temuan ini sejalan dengan teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang baik akan mendorong peningkatan kepuasan kerja karyawan. Hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara pimpinan dan karyawan tersebut menjadi dasar terbentuknya komitmen organisasional yang lebih kuat melalui pengalaman kerja yang positif dan dukungan yang dirasakan karyawan (Arumsari & Prayekti, 2022).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Arumsari & Prayekti (2022), Bhaskara & Subudi (2019), Khan *et al.* (2017), Saputra *et al.* (2023), Setyawan & Ratmawati (2020), Silitonga *et al.* (2020), Simatupang (2021), Supit (2016), Suroya *et al.* (2023) Widyatmika dan Riana (2020), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional.

## **Simpulan**

Simpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut.

- 1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan CV. Maria Mustika Jaya. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional oleh atasan, maka semakin tinggi pula keterikatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi.
- 2) Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Maria Mustika Jaya. Temuan ini menegaskan bahwa semakin baik pemimpin menjalankan kepemimpinan transformasional, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.
- 3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan CV. Maria Mustika Jaya. Temuan ini menegaskan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi keterikatan atau komitmen organisasional.
- 4) Kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional karyawan CV. Maria Mustika Jaya. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional

oleh pemimpin dapat meningkatkan komitmen organisasional secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

## Referensi

- Aferi, A., Amali, H., & Lukito, H. (2023). The Effect of Transformational Leadership Style on Organizational Commitment, Employee Engagement, and Employee Performance PT. PLN (Persero) Up3 Bukittinggi. *Journal of Business Studies and Management Review (JBSMR)*, 6(2), 135-142.
- Afrianty, T. W., & Putriwahyuni, S. (2020). Analisis Keadilan Prosedural dalam Penilaian Kinerja: Perspektif Sosial Exchange Theory. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 9(3), 227-244.
- Ahmad R, Nawaz MR, Ishaq MI, Khan MM and Ashraf HA. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Front. Psychol.* 13. 1015921.
- Amin, M. S. (2022). Organizational Commitment, Competence on Job Satisfaction and Lecturer Performance: Social Learning Theory Approach. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 40-56.
- Arumsari, S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Kemantren Mantrijeron Yogyakarta). *Jurnal Manajemen Diversifikasi*. 2(3), 560-569.
- Atrizka, D., Andriki, E., Melisa, & Natasha. (2021). Efek Kepuasan Kerja Dalam Memengaruhi Komitmen Organisasi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 9(4), 811-819. <https://doi.org/10.30872/psikoborneo>
- Ausat, A. M., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), 61-82. <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Ayunasrah, T., Ratnawati, R., Diana, R., & Ansari, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Bener Meriah. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 4(1), 1-10.
- Azhar, M. E., Nurdin, D. U., & Siswadi, Y. (2020). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Humaniora: Jurnal Ilmu Sosial, Ekonomi Hukum*, 4(1), 46-60.
- Azizah F., Bagis, F., Hengky & Rahmawati, I. (2023). Examining the Influence of Transformational Leadership and Job Satisfaction to Reduce Turnover Intention with Organizational Commitment as a Mediator. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(24), 124-140.

- Badan Pusat Statistik Provinsi Bali. (2024). Laporan Ketenagakerjaan Provinsi Bali Februari 2024. Diakses melalui: <https://bali.bps.go.id/id/pressrelease/2024/05/06/717915/keadaan-ketenagakerjaan--provinsi-bali-februari2024.html>
- Badan Pusat Statistik Provinsi Bali. (2026). Ekonomi Bali Sepanjang Tahun 2025 Tumbuh 5,82 Persen. Diakses melalui: <https://bali.bps.go.id/id/news/2026/02/05/348/ekonomi-bali-sepanjang-tahun-2025-tumbuh-5-82-persen--c-to-c-.html>
- Bhaskara, I., & Subudi, M., (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional melalui Mediasi Kepuasan Kerja. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(3), 1727-1754.
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7), 529-541.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Dwiparaniti dan Netra (2021). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment Mediated by Work Engagement. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 5(6), 140-144.
- Gemini, R. P., & Tanno, A. (2021). Pengaruh. Kompensasi, Profesionalisme, dan Gaya. Kepemimpinan terhadap Komitmen. Organisasi Sekretariat Daerah Kota Payakumbuh. *Jurnal Profita: Akuntansi dan Bisnis*, 2(1), 42-52.
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Kusumadewi, K. A. (2023). *Partial Least Square Konsep, Teknik dan. Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 4.0 Untuk Penelitian Empiris*. Edisi 1. Semarang: Penerbit Yoga Pratama.
- Gulo, & Ardiansyah. (2025). Job Satisfaction and Organizational Commitment: Mediating Factors Influencing Turnover Intention. *International Research Journal of Economics and Management Studies (IRJEMS)*, 4(1), 294–310. <https://doi.org/10.56472/25835238/irjems-v4i1p129>
- Hagi, I., Mora, L., & Pratomo, R. Y., (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Produksi PT. X. *Empowerment Jurnal Mahasiswa Psikologi Universitas Buana Perjuangan Karawang*, 4(1), 30-38.
- Hair, J. F. Hult, G. T., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2021). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. The United States of America: SAGE Publications Inc.

- Handayani, R. (2023). Meningkatkan komitmen organisasi melalui gaya kepemimpinan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 20(2), 130-145. <https://doi.org/10.34567/jmb.v20i2.2023>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Ismail, A., & Razak (2016). Effect Of Job Satisfaction On Organizational Commitment. *Journal of Management & Marketing*. 14(1), 25-40.
- Ibrahim, B., Zumrah, A. R., Supardi, S., & Juhji, J. (2023). Transformational leadership and organizational commitment: Moderator role of pesantren employee job satisfaction. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 12(4), 1934-1943. <https://doi.org/10.11591/ijere.v12i4.24966>
- Ilahi, D. K., Mukzam, D. M., & Prasetya, A. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan PT. PLN Distribusi Jawa Timur Area Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 44(1), 31-39.
- Jashella, C., Putu Anom, I., & Kusuma Sanjiwani, P. (2025). Pengaruh Jumlah Usaha Penyediaan Akomodasi dan Usaha Jasa Makanan dan Minuman terhadap Pendapatan Asli Daerah Kabupaten Badung. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis (JEBI)*, 3(7), 1768-1795.
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13(831060), 1-12.
- Kawiana, I. G. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan*. Bali: UNHI Press.
- Kim, K. (2023). The Impact of Job Quality on Organizational Commitment and Job Satisfaction: The Moderating Role of Socioeconomic Status. *Economic and Industrial Democracy*, 44(3), 773-797.
- Kebede, A. M., & Demeke, G. W. (2017). The Influence Of Leadership Styles On Employees' Job Satisfaction In Ethiopian Public Universities. *Contemporary Management Research*, 13(3), 165-176. <https://doi.org/10.7903/cmr.17668>
- Khan, S. M., Mahmud, N., & Fayyaz, M. (2025). Transformational Leadership and Organizational Commitment: A 2024 Analytical Scoping Review of Empirical Evidence. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15(12), 42-57. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v15-i12/27125>
- Laksmiana, I. N. H. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Modal Psikologi Terhadap Komitmen Organisasional Pada PT. BPR Sukawati Pancasakti Bali. *Jurnal Manajemen Bisnis Era Digital*, 1(2), 01-11.
- Liu, X., Kim, S., & Love, A. (2025). The impact of social exchange on referees' job satisfaction: Mediating effect of organizational trust. *SAGE Open*, 15(1), 1-17. <https://doi.org/10.1177/21582440251329538>

- Malhotra, N. K. (2020). *Marketing Research: Applied Insight* (6th ed.). United Kingdom: Pearson Prentice Hall.
- Maulidiyah, F., Dewi, T. R., & Mahmudah, S. (2024). Pengaruh Islamic Leadership dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Lentera Bisnis*, 13(3), 1335–1353. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v13i3.1153>
- Meria, L. (2018). Pengaruh Konflik Pekerjaan Keluarga dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional. *Jurnal Ekonomi*, 9(2), 204–212.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2022). Three-Component Model of Employee Commitment: Theoretical Underpinnings and Evolution. *Annual Review of Organizational Psychology*, 9, 291-315.
- Oupen, S. M., Agung, A. A. G. & Yudana, I. M. (2020). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin, dan Motivasi Kerja, terhadap Komitmen Organisasional Guru SD. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 11(1), 32-41.
- Prasetya, P. W. Y., & Dewi, I. G. A. M. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Intention To Quit Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(4), 20-42.
- Prasetyaningtyas, W. S., Raharjo, K., & Afrianty, W. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Knowledge Sharing dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 23(2), 379–399.
- Rabiul, M. K., Sigala, M., & Karim, R. Al. (2025). Commitment to quality service in hospitality: role of human resources practices, turnover intention, organizational engagement, and adaptability. *European Journal of Management and Business Economics*. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2023-0288>
- Rahman, M. F. R. P., & Yanuar, T. Y. R. (2020). The Effect of Transformational Leadership and Human Resource Development on Job Satisfaction and Its Impact on Job Engagement. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences (RJOAS)*, 11(107), 56–64.
- Resa, R., & Sandi, H. H. (2025). Effect of Transformational Leader on Affective Commitment: The Mediating Role of Trust in Leader at Bappeda of West Sumatra Province. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 6(1), 113–126. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v6i1.1620>
- Rosari, D. (2024). Pengaruh Pengembangan Pariwisata dan UMKM Terhadap Pengembangan Wilayah Kabupaten Karo. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi (JIMEA)*, 8(2). 1843-1854.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saputra, D. T., Prayekti, P., & Subiyanto, D. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Cv. Aneka Metal Industri Klaten. *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 10(1), 122-130.

- Satriawan, G. W., & Ardana, K. (2019). Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*. 8(2), 1176-1202.
- Setyawan, D. & Ratmawati, D. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pegawai Fakultas X di Perguruan Tinggi Y. *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi-Bisnis*, 134-146.
- Shaleh, M. (2018). *Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*. Makassar: Aksara Timur.
- Sibarani, A. R., Lestari, A., Rizki, A., Ramadhani, L., Vovo, R., Afrianda, S., & Wasiyem, W. (2024). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Kreasi Lutvi Sejahtera. *Jurnal Manajemen dan Sains (JMAS)*, 9(1), 312–318. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i1.1606>
- Sinambela, L. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simatupang, R. J. (2021). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment Mediated by the Job Satisfaction of Employees of PT. PLN Lampung Distribution Main Unit. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Sciences*, 2(2), 181–188. <https://journalkeberlanjutan.com/index.php/ijesss>
- Sudarmawan, I. W. E., Purnantara, I. M. H., & Saputra, K. W. (2025). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Daya Saing Industri Kuliner di Bali. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(3), 580–587. <https://doi.org/10.55606/jimak.v4i3.4937>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Edisi Cetakan ke-22. Bandung: Alfabeta.
- Sukrajap, M. A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Dengan Dimediasi Oleh Pemberdayaan Psikologis. *Jurnal Psikologi*, 12(1). 22-45. Retrieved from <https://ejournal.up45.ac.id/index.php/psikologi/article/view/53>
- Sunyoto, Danang. (2020). *Anteseden, Konsekuensi, dan Peran Mediasi Keterikatan Kelompok*. <https://dspace.uui.ac.id/123456789/30695>
- Supit, I. Y. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*. 4(3), 351-368.
- Suroya, A. F., Bagis, F., Widhiandono, H., & Rahmawati, I. Y. (2023). Examining the Influence of Transformational Leadership and Job Satisfaction to Reduce Turnover Intention with Organizational Commitment as a Mediator. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(24), 124–140. <https://doi.org/10.9734/ajeba/2023/v23i241192>

- Tampubolon, V. S., & Sagala, E. J. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention pada Karyawan PT. BUM Divisi Pmks. *Business Management Journal*, 16(2), 65-79.
- Ujiyanto, P., Herawati, J., & Prayekti, P. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Andi Dwi Haryanto Tunas Merapi Wonogiri. *Manajemen Dewantara*, 4(1), 55-68. <https://doi.org/10.26460/md.v4i1.7674>
- Utarayana, I., & Adnyani, I. D. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi kerja dan Kepemimpinana Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional. *E- Jurnal Manajemen*, 9(1), 344-363.
- Verasari, D. G., (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi Gunadarma*. 10(1), 32-38.
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization Behavior as Intervening Variable (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(2), 20503-20518. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/02/435>
- Wahyuniardi, R., & Nababan, H. R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Teknik Industri*, 19(2), 118-126. <https://doi.org/10.22219/JTIUMM.Vol19.No2.118-126>
- Wahyuningsih & Niko S. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Generasi Milenial Kementerian Perdagangan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*. 5(2), 439 - 450.
- Wibowo (2016). *Manajemen Kinerja: Edisi kelima*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widyatmika, P., & Riana (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasional, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen*, 9(10), 3486-3505. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i10.p04>
- Willyana, L., Purwati, A. A., Amin, A. M., & Hamzah, M. L. (2024). The Effect of Commitment, Transformational Leadership Style, and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(4), 383-395.
- Winarsih, T., & Fariz, F. (2021). The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitment and Work Discipline. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(1), 1328-1339. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i1.1759>
- Yusnita, N., Gursida, H., & Herlina, E. (2022). The Role of Work-Life Balance and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Commitment. *Jurnal Economia*, 18(1), 103-114. <https://doi.org/10.21831/economia.v18i1.4023>