

# Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Samsat Kabupaten Pidie dan Pidie Jaya Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Herryzal <sup>1\*</sup>, Cecep Yoto Haryoto <sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Prodi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia.

Email: [herrydon1@gmail.com](mailto:herrydon1@gmail.com) <sup>1\*</sup>, [cecep.haryoto1@gmail.com](mailto:cecep.haryoto1@gmail.com) <sup>2</sup>

## Histori Artikel:

*Dikirim* 10 September 2025; *Diterima dalam bentuk revisi* 10 November 2025; *Diterima* 10 Januari 2026; *Diterbitkan* 1 Februari 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan RISET) – Lembaga KITA.

## Suggested citation:

erryzal, H., & Haryoto, C. Y. (2026). Pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Pegawai Samsat Kabupaten Pidie dan Pidie Jaya Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(1), 70-82. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i1.5549>.

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan menilai dampak kompetensi dan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada pegawai SAMSAT Kabupaten Pidie dan Pidie Jaya. Sebanyak 113 responden dari unsur Kepolisian dan Jasa Raharja dilibatkan menggunakan pendekatan total sampling. Analisis data dilakukan melalui SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan kepemimpinan berdampak positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediator signifikan yang memperkuat hubungan antara kompetensi dan kepemimpinan dengan komitmen organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kemampuan teknis pegawai dan kualitas kepemimpinan secara langsung menciptakan lingkungan kerja yang memuaskan, sehingga mendorong loyalitas serta kedekatan pegawai terhadap organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi pada teori pengembangan mengenai peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam konteks organisasi publik, sekaligus esensi praktisnya bagi pengelola instansi untuk menyusun strategi pengembangan sumber daya manusia yang fokus pada peningkatan kompetensi dan kepemimpinan. Upaya tersebut diyakini dapat memperkuat budaya kerja produktif, meningkatkan kualitas pelayanan, dan mendukung kesejahteraan organisasi di sektor publik.

**Kata Kunci:** Kompetensi; Kepemimpinan; Kepuasan Kerja dan Komitemen Organisasi.

## Abstract

This study investigates the influence of competence and leadership on organizational commitment, with job satisfaction serving as a mediating variable. The research was conducted among employees of SAMSAT agencies in Pidie and Pidie Jaya districts, involving 113 respondents from the Police and Jasa Raharja through a total sampling method. Data analysis was carried out using SEM. The results demonstrate that both competence and leadership have a positive and significant effect on job satisfaction and organizational commitment. This indicates that higher competence and effective leadership increase employee satisfaction, which in turn strengthens their commitment to the organization. Moreover, job satisfaction was found to significantly mediate the relationship between competence, leadership, and organizational commitment. In conclusion, enhancing human resources through improved technical skills and leadership qualities directly contributes to the development of a supportive and satisfying work environment. Such conditions encourage employee loyalty and foster stronger organizational attachment. These findings provide practical implications for formulating employee development strategies to promote a productive and sustainable work culture in the public service sector.

**Keyword:** Competence; Leadership; Job Satisfaction and Organizational Commitment.

## 1. Pendahuluan

Layanan publik sebagai indikator utama keberhasilan administrasi pemerintahan yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat. Di era modern yang ditandai dengan kemajuan teknologi, transparansi informasi, dan peningkatan partisipasi masyarakat, layanan publik tidak hanya harus cepat dan mudah diakses, tetapi juga transparan, akuntabel, dan responsif. Situasi ini menempatkan sektor layanan publik di Indonesia pada posisi strategis namun menantang. Pemerintah, sebagai administrator utama, diharuskan untuk melaksanakan reformasi birokrasi, memperkuat sistem pengawasan, dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM). Salah satu inovasi pelayanan publik yang berfokus pada efisiensi dan integrasi adalah Sistem Administrasi Manunggal Satu Atap (SAMSAT). Layanan ini merupakan bentuk kerja sama terpadu antara Dinas Pendapatan Daerah, Kepolisian, dan PT Jasa Raharja yang memudahkan masyarakat dalam mengurus pajak kendaraan bermotor, pengesahan STNK, maupun balik nama. Kehadiran SAMSAT terbukti meningkatkan efisiensi waktu dan biaya, namun keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada kualitas pegawai yang mengelola sistem. Dalam konteks ini, kompetensi, kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi menjadi faktor penting yang menentukan kualitas pelayanan. Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai tingkat keterikatan emosional, kesediaan untuk berkontribusi, serta loyalitas pegawai dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Komitmen yang tinggi tidak hanya mencerminkan loyalitas, tetapi juga menjadi dasar bagi peningkatan kinerja individu dan institusi.

Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa masih terdapat tantangan dalam mewujudkan komitmen organisasi yang optimal di sektor pelayanan publik. Pegawai sering dihadapkan pada keterbatasan sumber daya, tekanan kerja yang tinggi, dan ekspektasi publik yang semakin meningkat. Kondisi-kondisi ini membutuhkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi dan memperkuat komitmen organisasi, termasuk kompetensi, kepemimpinan, dan kepuasan kerja. Kompetensi pegawai merupakan fondasi utama dalam menjalankan tanggung jawab secara optimal. Aspek kompetensi mencakup penguasaan teknis, pengetahuan yang memadai, keterampilan interpersonal, serta sikap yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Sejumlah penelitian sebelumnya menegaskan bahwa kompetensi memiliki keterkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja maupun komitmen organisasi (Indradewa & Randi, 2021; Rachmawati & Suyatno, 2021). Meski demikian, terdapat pula temuan penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi tidak selalu berimplikasi signifikan terhadap kepuasan kerja (Alamanda *et al.*, 2022). Hal tersebut menandakan masih adanya celah penelitian yang relevan untuk dieksplorasi lebih mendalam.

Selain kompetensi, kepemimpinan juga memegang peranan krusial dalam memperkuat komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat membentuk suasana kerja yang positif, mendorong terjalinnya komunikasi yang harmonis, serta menumbuhkan motivasi pegawai. Hasil penelitian Santoni *et al.* (2021) dan Triono Nugroho *et al.* (2021) mengungkapkan bahwa kepemimpinan memiliki efek tidak hanya terhadap kepuasan kerja, tetapi juga pada peningkatan komitmen organisasi. Selanjutnya, studi yang dilakukan oleh Alamanda *et al.* (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja yang pada gilirannya berkontribusi terhadap tumbuhnya komitmen pegawai. Faktor psikologis lain yang memainkan peran krusial adalah kepuasan kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, loyal, dan berkomitmen terhadap organisasinya. Berbagai studi telah mengonfirmasi adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Bashir & Gani, 2020; Hakami *et al.*, 2020; Ampofo, 2020). Selain itu, kepuasan kerja sering diidentifikasi sebagai variabel mediasi dalam berbagai hubungan organisasi. Misalnya, Santoni *et al.* (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi efek kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, sementara Ampofo (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja, bersama dengan keterlibatan kerja, memperkuat komitmen afektif karyawan. Meskipun telah dilakukan banyak penelitian, beberapa celah penelitian masih ada. Pertama, sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan di sektor pendidikan (Rachmawati & Suyatno, 2021; Amin, 2022) dan sektor swasta (Ampofo, 2020; Ahakwa *et al.*, 2021), sementara penelitian di lembaga pelayanan publik lokal masih terbatas. Kedua, peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan komitmen organisasi belum dieksplorasi secara komprehensif. Ketiga, penelitian di Indonesia sebagian besar berfokus pada lembaga

pendidikan, sehingga diperlukan studi di sektor layanan publik yang berinteraksi langsung dengan masyarakat, seperti Sistem Administrasi Satu Pintu (SAMSAT). Berdasarkan latar belakang ini, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di kalangan pegawai SAMSAT di Kabupaten Pidie dan Pidie Jaya. Temuan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan studi manajemen sumber daya manusia dan kontribusi praktis bagi lembaga pemerintah daerah dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik.

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat dipahami sebagai kondisi psikologis yang mencerminkan hubungan karyawan dengan organisasi dan memengaruhi keputusan mereka untuk tetap menjadi anggotanya (Herrera & De Las Heras-Rosas, 2021). Komitmen organisasi juga mencerminkan sejauh mana seorang individu mengidentifikasi diri dan terlibat dalam suatu organisasi, yang mencakup keyakinan terhadap nilai-nilai organisasi, kemauan untuk berusaha, dan niat untuk tetap berada dalam organisasi (Mowday dkk., 2013). Adekunle (2020) menggambarkan komitmen organisasi sebagai keterikatan psikologis yang mencakup keterlibatan, loyalitas, dan keyakinan terhadap nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Senada dengan itu, Meyer (2025) menekankan bahwa komitmen berfungsi sebagai kekuatan pengikat yang menghubungkan individu dengan organisasi melalui keyakinan terhadap tujuannya, kesiapan untuk bekerja keras, dan niat untuk mempertahankan keanggotaan. Lebih lanjut, Azmi dkk. (2020) mengklasifikasikan komitmen organisasi ke dalam tiga dimensi: afektif (keterikatan emosional), keberlanjutan (berdasarkan kebutuhan), dan normatif (didorong oleh kewajiban moral). Lebih lanjut, Judge & Robbins (2017) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat di mana karyawan memihak organisasi dan berniat mempertahankan kelestariannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen antara lain kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2017), kepemimpinan partisipatif dan suportif, budaya organisasi yang kuat (Robbins & Judge, 2017:256), iklim organisasi yang positif, pengembangan karier yang terencana, kompetensi pegawai (Harrison *et al.*, 2022), serta persepsi terhadap keadilan organisasi. Komitmen organisasi memberikan manfaat penting seperti meningkatkan produktivitas, menurunkan turnover, mendorong loyalitas dan kepuasan kerja, meningkatkan kinerja, serta membangun budaya kerja positif. Upaya peningkatan dapat dilakukan melalui kepemimpinan yang efektif, komunikasi terbuka, peningkatan kreativitas, penciptaan kepuasan kerja, penanaman nilai dan visi organisasi, pemberian yang adil, peningkatan keterlibatan karyawan, serta evaluasi dan umpan balik berkelanjutan. Mengacu pada Meyer (2025), komitmen organisasi terdiri dari tiga dimensi: afektif yang ditandai dengan rasa bangga, kelangsungan emosional, dan persepsi organisasi sebagai keluarga; berkelanjutan yang terlihat dari kesadaran atas kerugian bila keluar, kesulitan mencari pekerjaan yang setara, serta investasi waktu dan usaha; dan normatif yang mencerminkan kewajiban moral, keyakinan akan kebenaran moral tetap bekerja, serta tanggung jawab membalas kebaikan organisasi.

### 2.2 Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Kepuasan kerja merupakan aspek penting yang tidak hanya berdampak pada kesejahteraan pegawai, tetapi juga pada efektivitas organisasi secara menyeluruh. Untuk mencapainya, organisasi perlu memberikan fasilitas yang memadai, menciptakan budaya yang sehat, keadilan, serta menyediakan peningkatan dan pembayaran yang adil karena hal ini merupakan dasar terbentuknya kepuasan kerja (da Cruz Carvalho *et al.*, 2020). Robbins & Judge (2017) mengartikan kepuasan kerja sebagai sikap umum terhadap pekerjaan yang muncul dari perbedaan antara ketidakseimbangan yang diterima dengan yang diyakini layak diterima, termasuk dalam aspek pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Mishra dkk. (2021) menekankan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesenjangan antara pendapatan aktual dan yang diharapkan, sementara Waworuntu *et al.* (2022) melihatnya sebagai rasa nyaman dan pengalaman positif pegawai terkait pekerjaannya.

## RESEARCH ARTICLE

Selain itu, kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja yang berimplikasi pada kinerja organisasi (Pitaloka & Sofia, 2015). Mathis dkk. (2017) menyebut kepuasan kerja sebagai keadaan emosional positif hasil dari evaluasi pengalaman kerja, sedangkan Indrayani dkk. (2024) tekanan bahwa kepuasan kerja membuat pegawai menilai pekerjaannya menyenangkan atau tidak. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karakteristik kerja meliputi pekerjaan, lingkungan kerja, ketidakseimbangan dan kerja tim, hubungan interpersonal, serta peluang berkembang (Robbins & Judge, 2018). Sejumlah teori telah menjelaskan konsep ini, antara lain Teori Dua Faktor Herzberg yang membagi faktor motivasional dan higienis, Teori Kebutuhan Maslow yang mendorong pemenuhan hierarki kebutuhan, Teori Keadilan Adams yang fokus pada persepsi keadilan input-output, Teori Harapan Vroom yang menekankan hubungan antara usaha dan hasil, serta Teori Tujuan Locke yang menyatakan kepuasan muncul ketika individu mencapai tujuan pribadinya. Strategi peningkatan kepuasan kerja mencakup penyediaan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan ketidakseimbangan baik finansial maupun non-finansial, kesempatan pengembangan diri, kepemimpinan partisipatif, keseimbangan kerja-kehidupan pribadi, serta pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan (Judge & Robbins, 2017). Dimensi dan indikator kepuasan kerja juga telah dibahas oleh beberapa ahli, antara lain Judge *et al.* (2020) yang tekanan keselarasan nilai pribadi dan organisasi, keseimbangan kehidupan kerja, serta pengakuan prestasi; Zhang & Li (2020) dengan konsep job crafting, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan hubungan interpersonal positif; serta Meyer dkk. (2022) yang menyoroti komitmen afektif, kesempatan pengembangan karir, dan keamanan pekerjaan. Secara komprehensif, indikator utama yang relevan untuk menganalisis kepuasan kerja pegawai adalah keselarasan nilai pribadi dan nilai organisasi (Judge *et al.*, 2020), kesempatan untuk pengembangan karir (Greenhaus *et al.*, 2018), keadilan organisasi (Zhang & Li, 2020), hubungan interpersonal di tempat kerja (Berg *et al.*, 2023), serta komitmen afektif (Meyer *et al.*, 2022). Kepuasan kerja merupakan perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang puas akan lebih setia dan berkomitmen terhadap organisasi. Penelitian Bashir dan Gani (2020), Hakami dkk. (2020), serta Ampofo (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki efek signifikan terhadap komitmen organisasi. Ahakwa dkk. (2021) juga membuktikan peran keterlibatan kerja dan kepuasan kerja dalam memperkuat komitmen afektif pegawai. H5: Kepuasan Kerja memiliki efek positif terhadap Komitmen Organisasi.

### 2.3 Kompetensi, Kepuasan dan Komitmen Organisasi

Kompetensi merupakan gabungan pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan karakteristik pribadi yang mendasari efektivitas kinerja seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai nilai serta tujuan organisasi. Kompetensi tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga kemampuan interpersonal, sikap kerja, serta karakter mendasar yang menentukan perilaku kerja seseorang (Harrison *et al.*, 2022; Sedarmayanti, 2018). Dalam perspektif teori, Spencer dan Spencer (1993) menggambarkan kompetensi melalui *Iceberg Model* yang membedakan aspek yang tampak seperti pengetahuan dan keterampilan dengan aspek tersembunyi seperti motif, nilai, dan kepribadian yang lebih sulit diubah, namun sangat menentukan keberhasilan kerja. Sejalan dengan itu, Boyatzis (1982) memandang kompetensi sebagai kombinasi motivasi, peran sosial, karakter psikologis, serta keterampilan teknis, sedangkan McClelland (1973) menekankan pentingnya perilaku nyata dan motif dibandingkan hanya IQ atau prestasi akademik dalam memprediksi kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi meliputi pendidikan dan pelatihan (Mangkunegara & Prabu, 2009), pengalaman kerja, potensi pribadi, lingkungan organisasi, serta dukungan sarana dan teknologi yang memfasilitasi pengembangan kompetensi. Lebih lanjut, kompetensi dapat dibedakan menjadi kompetensi inti yang bersifat strategis dan khas, kompetensi teknis yang berkaitan langsung dengan pelaksanaan pekerjaan, kompetensi manajerial dalam mengelola tim dan strategi, serta kompetensi sosial-emosional yang mencakup kecerdasan emosional dan hubungan interpersonal. Dalam konteks pelayanan publik seperti di SAMSAT, kompetensi pegawai menjadi faktor kunci bagi kualitas layanan, yang dapat diukur melalui dimensi kompetensi teknis (misalnya penguasaan regulasi dan sistem informasi pajak kendaraan), kompetensi komunikasi dan layanan (kemampuan berinteraksi profesional serta menangani keluhan), serta kompetensi pengembangan diri (inisiatif dan komitmen untuk terus menghadapi perubahan).

## RESEARCH ARTICLE

Kompetensi tidak hanya sekedar kemampuan individu, tetapi juga aset organisasi yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja dan efektivitas pelayanan publik. Kompetensi mencerminkan kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai untuk melaksanakannya secara efektif. Pegawai dengan kompetensi tinggi lebih mampu menyesuaikan diri terhadap tuntutan pekerjaan, sehingga meningkatkan keberlangsungan organisasi. Penelitian Indradewa dan Randi (2021) membuktikan bahwa kompetensi memiliki efek terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya Rachmawati dan Suyatno (2021) menemukan bahwa kompetensi teknis dan interpersonal kepala sekolah memiliki efek signifikan terhadap kepuasan kerja dan komitmen guru. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi menjadi faktor penting dalam menciptakan komitmen organisasi. Sejumlah penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi dan komitmen organisasi. Amin (2022) serta Rachmawati dan Suyatno (2021) menunjukkan bahwa kompetensi mempengaruhi kepuasan kerja yang pada akhirnya meningkatkan komitmen organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh kompetensi terhadap komitmen organisasi. Amin (2022) membuktikan bahwa kompetensi memiliki efek positif signifikan terhadap kepuasan kerja dosen. Rachmawati dan Suyatno (2021) juga menemukan bahwa kompetensi kepala sekolah berhubungan dengan kepuasan kerja guru.

H1: Kompetensi memiliki efek positif terhadap Komitmen Organisasi.

H3: Kompetensi memiliki efek positif terhadap Kepuasan Kerja.

H6: Kompetensi memiliki efek positif terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja.

## 2.4 Kepemimpinan, Kepuasan dan Komitmen Organisasi

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi individu atau kelompok untuk memahami, menyetujui, dan melaksanakan tujuan bersama secara efektif (Robbins & Judge, 2016; Yukl, 2013; Northouse, 2021), dengan tekanan dimensi pengaruh, motivasi, pengarahan, serta komunikasi (Kelloway & Barling, 2010; Cristina, 2012). Dalam praktiknya, kepemimpinan memiliki fungsi mengarahkan, membangkitkan semangat, membangun komunikasi, melakukan pengawasan, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis demi tercapainya tujuan organisasi (Kartono, 2010; Rivai, 2013; Locander *et al.*, 2022). Gaya kepemimpinan pun beragam, mulai dari otokratis, demokratis, transformasional, transaksional, hingga laissez-faire (Bass & Bass, 2008; Northouse, 2025), dan efektivitasnya dipengaruhi oleh karakteristik pemimpin, bawahan, kondisi organisasi, lingkungan eksternal, serta budaya lokal (Northouse, 2025). Lebih lanjut, kepemimpinan yang efektif dapat diukur melalui beberapa dimensi utama, yaitu kemampuan memberi arah dengan visi yang jelas, memberi motivasi melalui penghargaan dan dukungan emosional, serta menjadi teladan dengan integritas, disiplin, dan keterbukaan terhadap kritik (Bass & Bass, 2008). Dengan demikian, kepemimpinan bukan sekedar posisi struktural, melainkan sebuah proses dinamis yang menentukan keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat menumbuhkan rasa memiliki, meningkatkan loyalitas, serta memperkuat komitmen organisasi. Santoni dkk. (2021) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki efek signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian Alamanda dkk. (2022) juga membuktikan hal serupa pada sektor swasta, bahwa kepemimpinan berkontribusi langsung dalam membentuk komitmen pegawai. Kepemimpinan yang berkualitas menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Santoni dkk. (2021) menemukan bahwa kepemimpinan memiliki efek signifikan terhadap kepuasan kerja dan selanjutnya meningkatkan komitmen organisasi. Penelitian Triono Nugroho dkk. (2021) juga membuktikan bahwa kepemimpinan memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian Santoni dkk. (2021) dan Alamanda dkk. (2022) menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan kepemimpinan dan komitmen organisasi. Hal ini berarti kepemimpinan yang baik meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian mendorong peningkatan komitmen organisasi.

H2: Kepemimpinan memiliki efek positif terhadap Komitmen Organisasi.

H4: Kepemimpinan memiliki efek positif terhadap Kepuasan Kerja.

H7: Kepemimpinan memiliki efek positif terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja.

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif untuk menguji pengaruh kepemimpinan (X1), kompetensi (X2), dan komitmen organisasi (Z) sebagai variabel mediasi terhadap kepuasan kerja (Y). Desain penelitian disusun secara sistematis untuk dijadikan pedoman penelitian (Ghozali & Latan, 2015). Operasionalisasi variabel dilakukan dengan mengacu pada konsep, dimensi, indikator, dan instrumen pengukuran yang relevan untuk menjamin kejelasan dan konsistensi (Sugiyono & Lestari, 2021). Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner berdasarkan skala Likert, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen pendukung. Populasi penelitian berjumlah 113 pegawai SAMSAT Pidie dan Pidie Jaya yang seluruhnya dijadikan sampel penelitian melalui teknik total sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan observasi, wawancara terstruktur, kuesioner, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS) menggunakan SmartPLS, yang cocok untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel laten tanpa memerlukan asumsi ketat tentang distribusi data (Hair Jr dkk., 2021; Ghozali & Latan, 2015; Legate dkk., 2024). Model evaluasi mencakup uji validitas, reliabilitas, dan pengujian hipotesis melalui bootstrapping untuk menilai signifikansi jalur kausal, termasuk efek mediasi (Hair Jr dkk., 2021).

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### 4.1 Hasil

Pada bagian ini akan disajikan hasil penelitian sekaligus pembahasan yang mendalam. Hasil penelitian diperoleh melalui analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), yang dipilih karena kemampuannya menguji hubungan antar variabel secara simultan serta mengukur kekuatan pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung. Melalui metode ini, dapat diketahui sejauh mana model penelitian yang disajikan sesuai dengan data empiris, sekaligus memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai keterkaitan antar konstruk. Selanjutnya hasil pengujian model akan ditampilkan secara sistematis, kemudian diuraikan pembahasan yang menghubungkannya dengan teori, penelitian terdahulu, serta fenomena yang terjadi di lapangan.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

| Variabel                 | Indikator | Loading Factor | Cronbach's Alpha | CR    | AVE   | Akar AVE |
|--------------------------|-----------|----------------|------------------|-------|-------|----------|
| Kepemimpinan (KP)        | KP1       | 0,839          | 0,888            | 0,915 | 0,642 | 0,801    |
|                          | KP2       | 0,820          |                  |       |       |          |
|                          | KP3       | 0,809          |                  |       |       |          |
|                          | KP4       | 0,763          |                  |       |       |          |
|                          | KP5       | 0,844          |                  |       |       |          |
|                          | KP6       | 0,724          |                  |       |       |          |
| Kepuasan Kerja (KK)      | KK1       | 0,799          | 0,919            | 0,934 | 0,639 | 0,800    |
|                          | KK2       | 0,839          |                  |       |       |          |
|                          | KK3       | 0,757          |                  |       |       |          |
|                          | KK4       | 0,841          |                  |       |       |          |
|                          | KK5       | 0,755          |                  |       |       |          |
|                          | KK6       | 0,789          |                  |       |       |          |
|                          | KK7       | 0,768          |                  |       |       |          |
|                          | KK8       | 0,843          |                  |       |       |          |
| Komitmen Organisasi (KO) | KO1       | 0,827          | 0,906            | 0,928 | 0,681 | 0,826    |
|                          | KO2       | 0,868          |                  |       |       |          |
|                          | KO3       | 0,834          |                  |       |       |          |

RESEARCH ARTICLE

|                  |      |       |       |       |       |       |
|------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                  | KO4  | 0,823 |       |       |       |       |
|                  | KO5  | 0,783 |       |       |       |       |
|                  | KO6  | 0,816 |       |       |       |       |
| Kompetensi (KOM) | KOM1 | 0,846 | 0,918 | 0,936 | 0,709 | 0,842 |
|                  | KOM2 | 0,840 |       |       |       |       |
|                  | KOM3 | 0,812 |       |       |       |       |
|                  | KOM4 | 0,866 |       |       |       |       |
|                  | KOM5 | 0,848 |       |       |       |       |
|                  | KOM6 | 0,837 |       |       |       |       |

Berdasarkan hasil analisis PLS-SEM, semua indikator Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi menunjukkan faktor pemuatan di atas 0,7, yang menunjukkan bahwa setiap indikator secara konvergen mewakili konstraknya masing-masing. Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk semua variabel melebihi 0,5, sedangkan akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasinya dengan konstruk lain, yang mengonfirmasi pembentukan validitas diskriminan. Lebih lanjut, penilaian reliabilitas mengungkapkan bahwa nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability (CR) di atas 0,7 untuk semua variabel, yang menandakan bahwa instrumen penelitian konsisten dan reliabel dalam mengukur konstruk.

Tabel 2. Hasil Nilai R-square

|                     | R-square | Adjusted R-square |
|---------------------|----------|-------------------|
| Kepuasan Kerja      | 0,276    | 0,263             |
| Komitmen Organisasi | 0,356    | 0,338             |

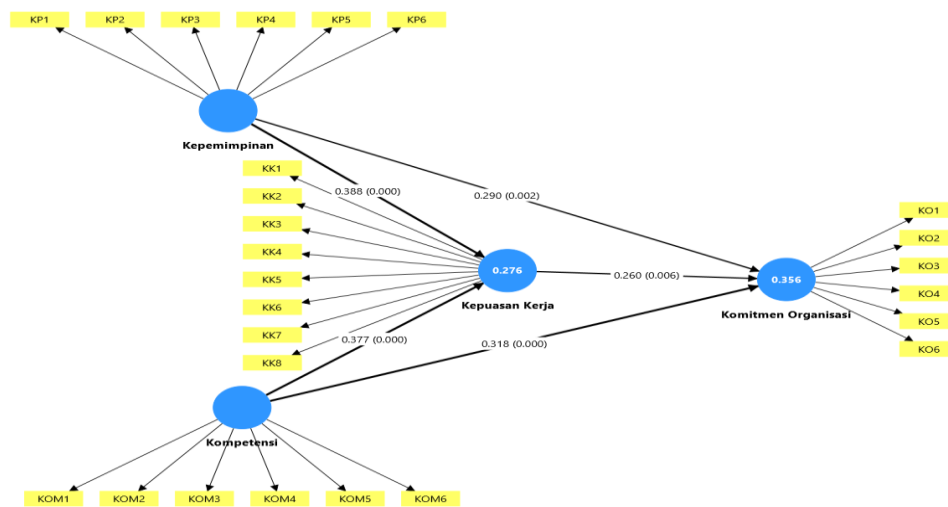
Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai  $R^2$  untuk variabel Kepuasan Kerja adalah sebesar 0,276. Artinya, 27,6% variasi pada Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan dan Kompetensi, sementara kematian dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Pada variabel Komitmen Organisasi diperoleh nilai  $R^2$  sebesar 0,356 yang menunjukkan bahwa 35,6% variasi Komitmen Organisasi dipengaruhi oleh Kepemimpinan, Kompetensi, serta Kepuasan Kerja. Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan bahwa model struktural memiliki kemampuan yang berada pada kategori moderat hingga cukup baik dalam menjelaskan variabel endogen, meskipun masih terdapat kontribusi faktor eksternal yang mempengaruhi kedua konstruk tersebut.

Tabel 3. Hasil Uji Goodnes Of Fit Model

|            | Model jenuh (saturated) | Perkiraan model |
|------------|-------------------------|-----------------|
| SRMR       | 0,061                   | 0,061           |
| d_ ULS     | 1,323                   | 1,323           |
| d_ G       | 0,673                   | 0,673           |
| Chi-square | 404,680                 | 404,680         |
| NFI        | 0,809                   | 0,809           |

Hasil uji model fit menunjukkan nilai SRMR sebesar 0,061, di bawah batas 0,08 sehingga model dinyatakan sesuai dengan data. Nilai NFI sebesar 0,809 memang belum mencapai standar ideal 0,90, namun cukup mendekati dan menunjukkan kecukupan yang memadai. Indikator lain seperti d\_ ULS (1,323), d\_ G (0,673), dan Chi-square (404,680) juga mendukung bahwa model struktural memiliki kelayakan yang baik, meskipun nilai chi-square kurang dijadikan acuan utama karena terhadap sensitifnya ukuran sampel. Dengan demikian, model penelitian dinyatakan layak dan dapat dilanjutkan ke tahap analisis jalur (inner model).

## RESEARCH ARTICLE



Gambar 1. Inner Model

Hasil penelitian yang divisualisasikan melalui gambar tersebut dapat dipahami lebih mendalam dengan melihat Tabel 4 di bawah ini. Tabel ini menyajikan penjabaran secara terperinci mengenai data yang telah dianalisis, sehingga memberikan gambaran yang lebih jelas, sistematis, dan terstruktur tentang temuan yang diperoleh.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Langsung

| Hubungan Antar Variabel                          | Beta ( $\beta$ ) | T Statistik | Nilai P | Keterangan |
|--------------------------------------------------|------------------|-------------|---------|------------|
| Efek Langsung                                    |                  |             |         |            |
| Kompetensi $\rightarrow$ Kepuasan Kerja          | 0,388            | 5,910       | 0,000   | Signifikan |
| Kompetensi $\rightarrow$ Komitmen Organisasi     | 0,290            | 3,050       | 0,002   | Signifikan |
| Kepuasan Kerja $\rightarrow$ Komitmen Organisasi | 0,260            | 2,771       | 0,006   | Signifikan |
| Kepemimpinan $\rightarrow$ Kepuasan Kerja        | 0,377            | 6,146       | 0,000   | Signifikan |
| Kepemimpinan $\rightarrow$ Komitmen Organisasi   | 0,318            | 3,747       | 0,000   | Signifikan |
| Efek Mediasi                                     |                  |             |         |            |
| KP $\rightarrow$ KK $\rightarrow$ KO             | 0,101            | 2,360       | 0,018   | Signifikan |
| KOM $\rightarrow$ KK $\rightarrow$ KO            | 0,098            | 2,336       | 0,020   | Signifikan |

Hasil uji hipotesis membuktikan kompetensi memiliki efek signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta=0,388$ ;  $t=5,910$ ;  $p=0,000$ ) dan komitmen organisasi ( $\beta=0,290$ ;  $t=3,050$ ;  $p=0,002$ ), sedangkan kepemimpinan juga memiliki efek signifikan terhadap kepuasan kerja ( $\beta=0,377$ ;  $t=6,146$ ;  $p=0,000$ ) dan komitmen organisasi ( $\beta=0,318$ ;  $t=3,747$ ;  $p=0,000$ ). Selain itu, kepuasan kerja terbukti meningkatkan komitmen organisasi ( $\beta=0,260$ ;  $t=2,771$ ;  $p=0,006$ ). Uji mediasi menunjukkan bahwa kompetensi mempengaruhi komitmen organisasi melalui kepuasan kerja ( $\beta=0,101$ ;  $t=2,360$ ;  $p=0,018$ ) dan mempengaruhi komitmen organisasi melalui kepuasan kerja ( $\beta=0,098$ ;  $t=2,336$ ;  $p=0,020$ ). Dengan demikian, peningkatan kompetensi dan kepemimpinan pegawai tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga memperkuat komitmen organisasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

## 4.2 Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kompetensi dan Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi pegawai SAMSAT Kabupaten Pidie dan Pidie Jaya dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Mediasi. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan metode Partial Least Square (PLS), pembuktian atas tujuh hipotesis penelitian (H1 hingga H7) dapat dijelaskan sebagai berikut. Pertama, hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi memiliki efek signifikan terhadap Komitmen Organisasi pegawai SAMSAT Pidie dan Pidie Jaya. Hal ini mendukung teori kompetensi Spencer &

RESEARCH ARTICLE

Spencer yang menyatakan bahwa pegawai dengan pengetahuan dan keterampilan yang baik akan lebih terikat pada organisasi. Temuan ini sejalan dengan Indradewa & Randi (2021) serta Amin (2022) yang menemukan bahwa kompetensi mempengaruhi komitmen organisasi secara signifikan. Kedua, penelitian ini juga menemukan pengaruh signifikan antara Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi, yang sesuai dengan teori Kepemimpinan Transformasional dari Bass. Pemimpin yang memberikan visi, perhatian individu, dan motivasi akan meningkatkan kesejahteraan pegawai, yang pada gilirannya memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Temuan ini juga mendukung penelitian Alamanda dkk. (2022) dan Santoni *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Selanjutnya, Kompetensi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja, yang diperkuat oleh teori Herzberg, yang menyatakan bahwa kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dengan baik menjadi faktor intrinsik yang mendorong kepuasan kerja. Temuan ini sejalan dengan Amin (2022), meskipun berbeda dengan Triono Nugroho dkk. (2021) yang menemukan kompetensi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan juga ditemukan memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, yang menunjukkan bahwa pemimpin yang suportif dan memberikan arahan yang jelas dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan meningkatkan kepuasan kerja. Temuan ini menguatkan penelitian Santoni dkk. (2021) dan Alamanda dkk. (2022), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif memperkuat kepuasan pegawai.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi, yang mendukung temuan Bashir & Gani (2020) dan Hakami *et al.* (2020), yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memperkuat loyalitas pegawai dan mendorong mereka untuk bertahan dan memberikan kontribusi berkelanjutan. Selanjutnya, Kompetensi terbukti memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja, yang menunjukkan bahwa kompetensi pegawai, baik teknis maupun interpersonal, mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yang pada akhirnya memperkuat komitmen terhadap organisasi. Temuan ini mendukung penelitian Amin (2022) dan Ampofo (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai, serta memperkuat komitmen organisasi. Terakhir, Kepemimpinan juga mempengaruhi Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja. Pemimpin yang responsif terhadap kebutuhan pegawai dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Santoni dkk. (2021) dan Alamanda dkk. (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik membentuk komitmen organisasi secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Dalam konteks SAMSAT, kepemimpinan yang humanis terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, yang berdampak pada peningkatan komitmen organisasi pegawai.

## 5. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan kepemimpinan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen organisasi pegawai SAMSAT Pidie dan Pidie Jaya. Kepuasan kerja terbukti tidak hanya memberikan kontribusi langsung terhadap komitmen organisasi, namun juga menjadi jembatan yang memperkuat pengaruh kompetensi dan kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai terhadap instansi. Temuan ini menambah khazanah ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai peran strategi kepuasan kerja sebagai penghubung antara aspek individu dan organisasi. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini menyarankan agar instansi publik, terutama SAMSAT, lebih fokus pada peningkatan keterampilan pegawai melalui program pelatihan, menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk menumbuhkan rasa puas bekerja, sehingga komitmen pegawai semakin kokoh. Meski demikian, penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena hanya mencakup wilayah tertentu dan variabel yang relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian mendatang dianjurkan untuk memperluas cakupan lokasi, menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi atau motivasi, serta menggunakan desain penelitian longitudinal guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi.

## 6. Referensi

- Adekunle, O. S. (2020). Mentoring, job satisfaction, organisational commitment, career motivation and job stress as precursors of police officers' career plateau in Ibadan. *Journal of Positive Psychology and Counselling*, 5(January 2020).
- Ahakwa, I., Yang, J., Agba Tackie, E., & Atingabili, S. (2021). The influence of employee engagement, work environment and job satisfaction on organizational commitment and performance of employees: A sampling weights in PLS path modelling. *SEISENSE Journal of Management*, 4(3), 34–62. <https://doi.org/10.33215/sjom.v4i3.641>.
- Alamanda, S., Setiawan, M., & Irawanto, D. (2022). Leadership styles on employee performance with work satisfaction and organizational commitment as intervening variables. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(1), 34–42. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.01.04>.
- 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. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.156>.
- Ampofo, E. T. (2020). Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organisational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star-rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44(November), 253–262. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.002>.
- Arifin, M. A. (2021). Competence, competency, and competencies: A misunderstanding in theory and practice for future reference. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(9), 755–764.
- Azmi, I. N., Aziz, N., Djalil, M. A., & Idris, S. (2020). The effect of organizational commitment and its implications on employee performance in the dental hospital and mouth of Universitas Syiah Kuala Banda Aceh. *East African Scholars Multidiscip Bull*, 3(2), 32–37. <https://doi.org/10.36349/easmb.2020.v03i02.001>.
- Bashir, B., & Gani, A. (2020). Testing the effects of job satisfaction on organizational commitment. *Journal of Management Development*, 39(4), 525–542. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0210>.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., Grant, A. M., Kurkoski, J., & Welle, B. (2023). Getting unstuck: The effects of growth mindsets about the self and job on happiness at work. *Journal of Applied Psychology*, 108(1), 152.
- Cristina, M. (2012). Transformational leadership in education: Concept analysis. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 8(SI), 184–192.
- da Cruz Carvalho, A., Riana, I. G., & Soares, A. de C. (2020). Motivation on job satisfaction and employee performance. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, 7(5), 13–23.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program smartpls 3.0 untuk penelitian empiris*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2018). *Career management for life*. Routledge.

## RESEARCH ARTICLE

- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer Nature.
- Hakami, A., Almutairi, H., Alsulyis, R., Rwis, T. Al, & Battal, A. Al. (2020). The relationship between nurses' job satisfaction and organizational commitment. *Health Science Journal*, 14(1), 1–5. <https://doi.org/10.36648/1791-809x.14.1.692>.
- Harrison, S. H., Rouse, E. D., Fisher, C. M., & Amabile, T. M. (2022). The turn toward creative work. *Academy of Management Collections*, 1(1), 1–15.
- Herrera, J., & De Las Heras-Rosas, C. (2021). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Frontiers in psychology*, 11, 609211.
- Inradewa, R., & Randi, S. (2021). The effects of competence and motivation on performance mediated by organization commitment (Case study Indonesian government agencies). *International Journal of Research and Review*, 8(1), 77–89. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20210110>.
- Indrayani, I., Nurhatisyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2024). How does millennial employee job satisfaction affect performance? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 14(1), 22–40.
- Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., & Konopaske, R. (2014). *Organizational behavior and management*.
- Jenkins, D. M. (2013). Exploring instructional strategies in student leadership development programming. *Journal of Leadership Studies*. <https://doi.org/10.1002/jls.21266>.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. In *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs* (pp. 207–241).
- Kartono, K. (2010). Pemimpin dan kepemimpinan: Apakah kepemimpinan abnormal itu?
- Kelidbari, H. R. R., Fadaei, M., & Ebrahimi, P. (2016). The role of ethical leadership on employee performance in Guilan University of Medical Sciences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 463–470. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.058>.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work and Stress*. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>.
- Legate, A. E., Ringle, C. M., & Hair Jr, J. F. (2024). PLS-SEM: A method demonstration in the R statistical environment. *Human Resource Development Quarterly*, 35(4), 501–529.
- Locander, W. B., Hamilton, F., Ladik, D., & Stuart, J. (2002). Developing a leadership-rich culture: The missing link to creating a market-focused organization. *Journal of Market-Focused Management*, 5(2), 149–163.
- Maharani, P. A. F., Nurfaizi, J., Tunnabila, S., & Isa, M. (2023). Teori Jalur–Tujuan (Path-Goal Theory) Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 3(2), 205–228.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource management*. Cengage learning.

## RESEARCH ARTICLE

- Meyer, J. P. (2025). *Organizational commitment*. In *Concise Introduction to Workplace Commitments*. Edward Elgar Publishing.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2022). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Mishra, M., Ghosh, K., & Sharma, D. (2021). Unethical pro-organizational behavior: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Ethics*, 1–25.
- Morf, M., & Bakker, A. B. (2024). Ups and downs in transformational leadership: A weekly diary study. *European Management Journal*, 42(2), 200-210.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Pitaloka, E., & Sofia, I. P. (2015). The affect of work environment, job satisfaction, organization commitment on OCB of internal auditors. *The Journal of Social Psychology*, 5(1), 10–18. <https://doi.org/10.1097/01.JNR.0000387319.28010.5e>.
- Rachmawati, Y., & Suyatno, S. (2021). The effect of principals' competencies on teachers' job satisfaction and work commitment. *Participatory Educational Research*, 8(1), 362–378. <https://doi.org/10.17275/per.21.21.8.1>.
- Risal, Z., Hakim, R., & Abdullah, A. R. (2023). *Metode penelitian dan pengembangan Research and Development (R&D)—Konsep, teori-teori, dan desain penelitian*.
- Rivai, V. (2013). *Kepemimpinan dan perilaku organisasi*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior Sixteenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi Ke-16)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. Pearson.
- Robbins, Stephen P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (17th) Edition*. Pearson Education Limited.
- Santoni, A., Heryono, G., Sudirman, S., & Endri, E. (2021). Dampak kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi: Peran mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(3), 796–805. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.3.796>.
- Sedarmayanti. (2018). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sugiyono, S., & Lestari, P. (2021). *Metode penelitian komunikasi (Kuantitatif, kualitatif, dan cara mudah menulis artikel pada jurnal internasional)*. Alfabeta Bandung, CV.
- Triono Nugroho, A., Anita Erari, & Sandra Sukmaning Adji. (2021). The effects of leadership, competence, and organizational culture on employee performance mediated by employee satisfaction. *Britain*

## RESEARCH ARTICLE

*International of Humanities and Social Sciences (BloHS) Journal*, 3(2), 332–346.  
<https://doi.org/10.33258/biohs.v3i2.454>.

Waworuntu, E. C., Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. W. (2022). Work-life balance, job satisfaction and performance among millennial and Gen Z employees: A systematic review. *Society*, 10(2), 384–398.

Werner, J. M., DeSimone, R. L., Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2006). *Human resource development*.

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81.

Zhang, T., & Li, B. (2020). Job crafting and turnover intention: The mediating role of work engagement and job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(2), 1–9.