

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan *Green Human Resource Management* Terhadap Komitmen Karyawan, Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus PT. Gft Indonesia Investment)

The Effect Of Transformational Leadership And Green Human Resource Management On Employee Commitment, With Job Satisfaction As A Mediation Variable (Case Study Of PT. Gft Indonesia Investment)

Fadiya Hanani¹, Irmawati^{2*}

Universitas Muhammadiyah Surakarta^{1,2}

b100210375@student.ums.ac.id¹, irm254@ums.ac.id²

Abstract

This study is focused on examining the influence of transformational leadership and green human resource management on employee commitment, with job satisfaction as a mediating variable. Amid increasingly intense business competition, optimal human resource management serves as a key pillar for organizational sustainability. Transformational leadership encourages motivation and loyalty, while green HRM emphasizes both efficiency and environmental awareness. Employee commitment is believed to be enhanced through job satisfaction, which acts as a mediator between these two factors. The study employed a non-probability sampling method involving 70 permanent employees of PT GFT Indonesia Investment Ngawi, with the sample size determined using the Slovin formula. The results of the analysis demonstrated that transformational leadership and green human resource management have a positive and significant impact on both employee commitment and job satisfaction. Furthermore, job satisfaction was found to mediate the relationship between transformational leadership and green HRM with employee commitment. Therefore, inspirational leadership and the implementation of green HRM not only directly affect commitment but also strengthen it indirectly through improved job satisfaction.

Keywords: *Transformational Leadership, Green Human Resource Management (GHRM), employee commitment, job satisfaction*

Abstrak

Studi ini difokuskan untuk menelaah pengaruh kepemimpinan transformasional dan *green human resource management* terhadap komitmen karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Di tengah kompetisi bisnis yang semakin ketat, manajemen sumber daya manusia yang optimal menjadi penopang utama keberlangsungan organisasi. Kepemimpinan transformasional mendorong motivasi dan loyalitas, sedangkan *green HRM* menekankan efisiensi sekaligus kepedulian lingkungan. Komitmen karyawan dipercaya dapat ditingkatkan melalui kepuasan kerja yang berperan sebagai mediator dari kedua faktor tersebut. Studi ini menggunakan metode *non probability sampling* pada 70 karyawan tetap PT GFT Indonesia Investment Ngawi dengan penentuan sampel menggunakan rumus slovin. Setelah dilakukan pengujian, studi ini berhasil membuktikan bahwasannya kepemimpinan transformasional dan *green human resource management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan serta kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja terbukti memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional maupun *green HRM* terhadap komitmen karyawan. Dengan demikian, kepemimpinan yang inspiratif dan penerapan *green HRM* tidak hanya berdampak langsung pada komitmen, tetapi juga melalui peningkatan kepuasan kerja.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Green Human Resource Management (GHRM), komitmen karyawan, kepuasan kerja.*

1. Pendahuluan

Perkembangan industri saat ini berlangsung sangat cepat, dipengaruhi oleh kemajuan teknologi, arus globalisasi, dan kondisi pasar yang penuh ketidakpastian. Situasi ini menuntut organisasi untuk terus beradaptasi agar dapat bertahan dan berkelanjutan. Pola kepemimpinan lama yang kaku dan otoriter mulai ditinggalkan karena tidak lagi sesuai dengan kebutuhan perubahan. Sebagai gantinya, kepemimpinan modern berkembang dengan menekankan keterbukaan, kolaborasi, serta peran pemimpin sebagai fasilitator inovasi (Nguyena et al., 2023).

Transformational leadership dipandang sebagai pendekatan yang tepat dalam menghadapi tantangan organisasi saat ini. Model ini berfokus pada pemberdayaan karyawan, membangun komitmen terhadap visi bersama, serta menciptakan iklim kerja yang mendorong kreativitas (Budi et al., 2024). Pendekatan ini juga terbukti berperan dalam menciptakan iklim kerja yang mendukung keberlanjutan organisasi (Iqbal, 2021). Dorongan untuk mewujudkan keberlanjutan menuntut perusahaan memperhatikan aspek sosial dan lingkungan. Diantara strategi yang berkembang, *Green Human Resource Management* (GHRM) menjadi salah satu yang menonjol, dimana strategi ini diartikan sebagai integrasi prinsip ramah lingkungan ke dalam praktik pengelolaan SDM, mulai dari rekrutmen hingga kompensasi (Syafari, 2022). Namun, implementasi GHRM tidak selalu berjalan mulus karena keterbatasan pemahaman, lemahnya komitmen pimpinan, dan budaya organisasi yang belum mendukung sepenuhnya.

Dalam hal ini, kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada keberlanjutan lingkungan, atau *green transformational leadership*, dipandang dapat memperkuat penerapan GHRM. Peran pemimpin dengan visi hijau terbukti mampu mendorong kesadaran karyawan terhadap pentingnya keberlanjutan, terutama pada sektor yang erat kaitannya dengan lingkungan (Kemalasari & Wanasiri, 2023). Penerapan kepemimpinan transformasional yang dipadukan dengan GHRM berkontribusi pada efektivitas organisasi serta kesejahteraan karyawan. Rasa dihargai dan keselarasan tujuan dengan nilai keberlanjutan mampu menumbuhkan kepuasan kerja (Masturi & Irmawati, 2020). Tingkat kepuasan ini kemudian berkontribusi pada meningkatnya komitmen karyawan terhadap organisasi.

Studi ini menitikberatkan pada PT GFT Indonesia Investment dengan tujuan menelaah pengaruh kepemimpinan transformasional serta GHRM terhadap komitmen karyawan, di mana kepuasan kerja diposisikan sebagai variabel mediasi. Temuan dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi rujukan dalam merumuskan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang adaptif, produktif, serta berkelanjutan.

2. Tinjauan Pustaka

Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional berlandaskan pada gagasan pemimpin karismatik yang pertama kali diperkenalkan oleh Max Weber. Menurut pandangan beliau, pemimpin karismatik memperoleh otoritasnya melalui kualitas pribadi yang luar biasa, yang membedakannya dari individu lain. Pemimpin semacam ini umumnya muncul dalam situasi krisis dan memiliki kemampuan untuk memengaruhi serta menggerakkan orang lain untuk mengikuti visi dan arah yang bawa. Tokoh-tokoh seperti Mahatma Gandhi, Martin Luther King Jr., dan bahkan

Adolf Hitler sering dijadikan contoh dalam menggambarkan tipe kepemimpinan karismatik ini (Roni Harsoyo, 2022).

Green Human Resource Management

Sebagaimana dijelaskan oleh Purnama et al. dalam kutipan Amalia & Setyaningrum (2023), *Green Human Resource Management* (GHRM) dipandang sebagai pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia yang menyatukan prinsip keberlanjutan serta kepedulian terhadap lingkungan dalam tiap kebijakan dan implementasi SDM perusahaan. Konsep ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian efisiensi maupun produktivitas karyawan, melainkan juga menekankan keterlibatan aktif tenaga kerja dalam kegiatan pelestarian lingkungan. Konsep ini tidak hanya menekankan pada aspek produktivitas dan efisiensi tenaga kerja, tetapi juga berupaya meningkatkan partisipasi karyawan dalam aktivitas pelestarian lingkungan. Bentuk keterlibatan tersebut dapat diwujudkan melalui upaya pengurangan limbah, penghematan energi, hingga pemanfaatan sumber daya secara lebih bijaksana. Tujuan utama dari GHRM adalah membangun sistem kerja yang mendukung keberlanjutan organisasi sekaligus memberi kontribusi nyata terhadap kelestarian lingkungan, sehingga perusahaan mampu berkembang secara berkesinambungan dalam jangka Panjang

Komitmen Karyawan

Komitmen karyawan merujuk pada kondisi di mana seseorang mendukung perusahaan, setuju dengan tujuannya, dan berusaha untuk terus bekerja di organisasi tersebut. Sebenarnya, tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan meningkat seiring dengan kesesuaian antara kepribadian mereka dan pekerjaan yang dilakukan. Hal ini disebabkan oleh peran kecerdasan emosional karyawan yang mempengaruhi sejauh mana komitmen mereka terhadap perusahaan dan seberapa baik kinerja mereka di dalamnya (Vini Tri Susanti & Rusman Frenrika, 2022).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diartikan cerminan dari terpenuhinya kebutuhan, harapan, maupun keinginan seseorang dalam konteks pekerjaannya. Artinya, kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana seorang karyawan merasakan kepuasan atas pekerjaannya, sesuai dengan standar maupun ekspektasi pribadi yang dimilikinya (Ramadhan & Irmawati, 2024). Faktor ini menjadi salah satu penentu utama kebahagiaan karyawan dalam menjalani pekerjaannya. Tingkat kepuasan tersebut biasanya terlihat dari bagaimana mereka menilai kondisi lingkungan kerja, kualitas hubungan dengan rekan kerja, serta kesesuaian antara tujuan pribadi dengan tugas yang diemban.

Dari sisi emosional, reaksi afektif yang muncul terhadap berbagai aspek yang ada dalam pekerjaan seseorang merupakan definisi dari kepuasan kerja. Hal ini tercermin dari sejauh mana karyawan merasa senang dan puas terhadap pekerjaannya. Penilaian tersebut juga erat kaitannya dengan persepsi mengenai keadilan, sebagai ilustrasi, apakah penghargaan yang diterima karyawan telah mencerminkan upaya kerja yang dilakukan serta dianggap proporsional (Putri et al., 2023).

3. Metode

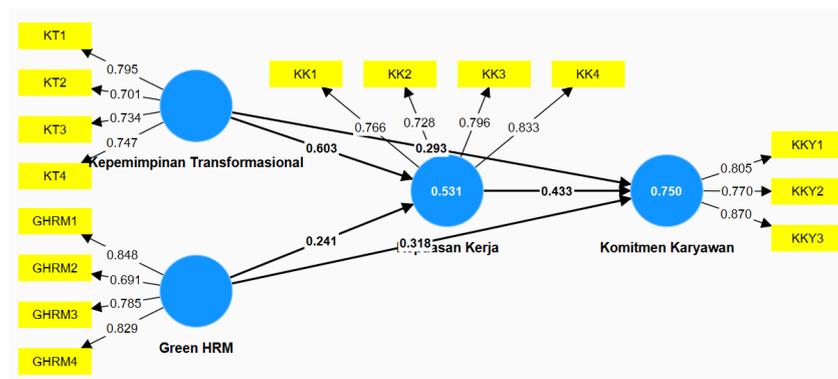
Studi ini mengadopsi pendekatan kuantitatif melalui dua metode yang diintegrasikan berupa deskriptif dan eksplanatori, yang bertujuan untuk memberikan gambaran fenomena sekaligus menguji keterkaitan antarvariabel, yakni kepemimpinan transformasional dan Green Human Resource Management (GHRM) terhadap komitmen karyawan, dengan kepuasan kerja ditempatkan sebagai variabel mediasi. Populasi penelitian adalah 70 karyawan tetap PT GFT Indonesia Investment, dan melalui rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5% diperoleh 59 responden. Sampel dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria tertentu sesuai fokus penelitian. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berbasis skala Likert 1–5. Analisis data dilakukan dengan teknik Partial Least Square (PLS) melalui aplikasi SmartPLS 3.0, yang mencakup pengujian validitas, reliabilitas, model struktural, serta uji hipotesis menggunakan analisis jalur pada tingkat signifikansi 5%.

4. Hasil Dan Pembahasan

Analisis Outer model

Penerapan teknik analisis data Partial Least Square (PLS) dengan memanfaatkan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0 sebagai alat bantu dalam menguji hipotesis telah diterapkan. Berikut Gambaran skema model PLS yang disajikan pada gambar :

Gambar 1. Outer Model



Untuk menilai keterkaitan antara konstruk laten dengan indikator-indikator yang merepresentasikannya, dilakukan uji outer model yang mencakup pemeriksaan validitas, reliabilitas, serta kemungkinan adanya multikolinearitas.

Convergen Validity

Sebuah indikator dinyatakan memenuhi kriteria validitas konvergen apabila nilai *Convergent Validity* melebihi angka 0,7. Detail mengenai nilai *Convergent Validity* dari masing-masing indikator variabel dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1. Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
----------	-----------	---------------

Kepemimpinan Transformasional (X1)	KT1	0,795
	KT2	0,701
	KT3	0,734
	KT4	0,747
Green Human Resource Management (X2)	GHRM1	0,848
	GHRM2	0,691
	GHRM3	0,785
	GHRM4	0,829
Komitmen Karyawan (Y)	KKY1	0,805
	KKY2	0,770
	KKY3	0,870
Kepuasan Kerja (Z)	KK1	0.766
	KK2	0.728
	KK3	0.796
	KK4	0.833

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Hasil pengolahan data menunjukkan mayoritas indikator memiliki nilai *Convergent Validity* melebihi angka 0,7 maka dapat dikatakan valid. Hanya satu indikator yang terletak pada variabel *green human resource management* yang menunjukkan nilai 0,691, sedikit di bawah batas 0,7. Meski demikian, indikator tersebut masih dipandang mampu merepresentasikan konstruk, sehingga hanya perlu diperbaiki atau disempurnakan dalam penelitian berikutnya (Fadhilah et al., 2022). Indikator validitas konvergen dapat diamati juga melalui *nilai Average Variance Extracted (AVE)*, dimana angka lebih dari 0,5 menunjukkan bahwa model pengukuran telah memenuhi standar yang layak (Choirisa et al., 2021).

Tabel 2. Nilai Outer Loading

Variabel	AVE (<i>Average Variance Extracted</i>)	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.625	Valid
<i>Green Human Resource Management</i> (X2)	0.555	Valid
Komitmen Karyawan (Y)	0.611	Valid
Kepuasan Kerja (Z)	0.666	Valid

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa sebagian besar indikator memiliki nilai *convergent validity* di atas angka 0,7, sehingga dapat dinyatakan valid. Satu indikator pada variabel *green human resource management* bernilai 0,691, sedikit di bawah batas, namun masih cukup merepresentasikan konstruk sehingga dapat dipertimbangkan untuk perbaikan pada penelitian berikutnya (Fadhilah et al., 2022). Namun, apabila nilai AVE melebihi angka 0,5 diartikan bahwasannya pengukuran memenuhi kriteria validitas konvergen (Choirisa et al., 2021).

Discriminat Validity

Pengujian validitas diskriminan dilaksanakan dengan menggunakan nilai *cross loading* pada masing-masing indikator. Penilaian dilakukan dengan cara membandingkan korelasi indikator terhadap konstruk yang memang dimaksudkan untuk diukur dengan korelasi indikator tersebut terhadap konstruk lain dalam model. Syarat validitas diskriminan terpenuhi ketika nilai *cross loading* suatu indikator pada variabel asalnya melampaui 0,70 dan berada di atas nilai korelasi indikator tersebut terhadap variabel lain. (Faradilla & Andarini, 2022).

Tabel 3. Cross Loading

Indikator	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Green Human Resource Management (X2)	Komitmen Karyawan (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
KT1	0,795	0,294	0,588	0,491
KT2	0,701	0,241	0,504	0,429
KT3	0,734	0,323	0,535	0,688
KT4	0,747	0,250	0,489	0,408
GHRM1	0,297	0,848	0,558	0,412
GHRM2	0,339	0,691	0,465	0,519
GHRM3	0,266	0,785	0,405	0,246
GHRM4	0,272	0,829	0,537	0,239
KKY1	0,558	0,394	0,805	0,833
KKY2	0,444	0,660	0,770	0,414
KKY3	0,721	0,525	0,870	0,635
KK1	0,486	0,194	0,458	0,766
KK2	0,455	0,246	0,387	0,728
KK3	0,634	0,537	0,681	0,796
KK4	0,558	0,394	0,805	0,833

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Hasil pengujian *cross loading* memperlihatkan bahwasannya tiap indikator menunjukkan korelasi paling tinggi terhadap konstruk yang seharusnya diukur dianalogikan dengan variabel lain. Temuan ini mengindikasikan bahwasannya seluruh indikator penelitian sesuai syarat validitas diskriminan yang ditentukan.

Uji Reliabilitas

Reliabilitas berfungsi untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian konsisten serta dapat dipercaya dalam mengukur variabel yang diteliti (Fadhilah et al., 2022). Pada studi ini, pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*.

Composite Reliability

Pengujian reliabilitas melalui *Cronbach's Alpha* digunakan sebagai langkah berikutnya. Suatu variabel dinyatakan reliabel ketika nilai *Cronbach's Alpha* melampaui batas 0,7.

Tabel 4. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0,740
<i>Green Human Resource Management</i> (X2)	0,804
Komitmen Karyawan (Y)	0,760
Kepuasan Kerja (Z)	0,820

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Uji composite reliability menampilkan keseluruhan variabel mendapatkan nilai melebihi angka 0,70, yaitu kepemimpinan transformasional (0,740), *green HRM* (0,804), komitmen karyawan (0,760), dan kepuasan kerja (0,820). Hasil ini menegaskan bahwa instrumen penelitian reliabel karena setiap variabel memiliki konsistensi internal yang baik dalam mengukur konstruksya.

Cronbachs Alpha

Uji reliabilitas berikutnya ialah *cronbach's alpha*. Ketika sebuah variabel mendapatkan angka *cronbach's alpha* melampaui 0,7 maka dianggap reliabel.

Tabel 5. Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach Alpha
Kepemimpinan Transformasional (X1)	0.735
<i>Green Human Resource Management</i> (X2)	0.799
Komitmen Karyawan (Y)	0.749
Kepuasan Kerja (Z)	0.794

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Mengacu pada tabel yang telah ditampilkan, semua variabel dalam penelitian ini memperoleh nilai lebih dari 0,7. Artinya, variabel-variabel tersebut reliabel sebab sudah mencapai batas minimum yang ditentukan.

Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas bertujuan memastikan ada atau tidaknya keterkaitan antarvariabel independen. Sebuah model regresi dikatakan layak apabila variabel bebasnya tidak menunjukkan korelasi yang tinggi (Nugraha & Adialita, 2021). Suatu model dianggap terbebas dari masalah multikolinearitas apabila nilai tolerance melampaui 0,10 dan VIF berada di bawah angka 5. Rincian hasil perhitungan VIF pada penelitian ini tersaji pada tabel berikut.

Tabel 6. Collinearity Statistic (VIF)

	Kepuasan Kerja	Komitmen Karyawan
Kepemimpinan Transformasional (X1)	1.166	1.942
<i>Green Human Resource Management</i> (X2)	1.166	1.290
Kepuasan Kerja (Z)		2.133
Komitmen Karyawan (Y)		

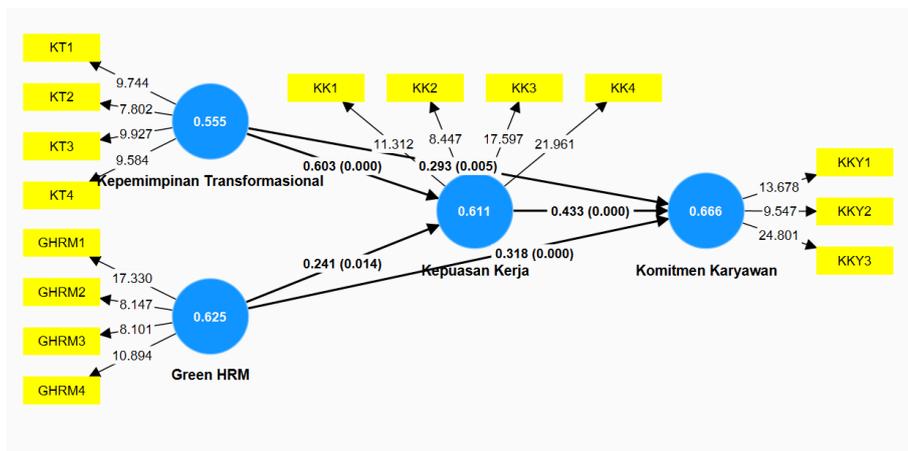
Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Merujuk pada hasil collinearity statistics, setiap variabel memiliki nilai tolerance lebih tinggi dari 0,1 serta nilai VIF tidak melebihi 5. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan terbebas dari indikasi multikolinearitas.

Analisis Inner Model

Analisis inner model dimaksudkan untuk mengetahui keterkaitan variabel independen secara keseluruhan memengaruhi variabel dependen. Dalam studi ini, pengujian inner model dilakukan melalui 3 prosedur utama, yakni menghitung *R-Square* (R^2), *Q-Square* (Q^2), serta koefisien jalur (*path coefficient*).

Gambar 2. Inner Model



Uji Kebaikan Model

Kecocokan model dievaluasi dengan menggunakan dua pengukuran, yakni *R-Square* dan *Q-Square*. *R-Square* berperan menggambarkan kemampuan variabel independen dalam menerangkan variasi yang terjadi pada variabel dependen (Faradilla & Andarini, 2022). Pada aplikasi SmartPLS, informasi ini dapat diperoleh melalui nilai *R-Square Adjusted*. Nilai R^2 sebesar 0,75 menunjukkan akurasi prediksi tinggi, nilai 0,50 mengindikasikan akurasi sedang, sedangkan nilai 0,25 menggambarkan akurasi prediksi rendah. Nilai *R-Square* yang diperoleh dalam penelitian ini tersaji pada tabel berikut.

Tabel 7. Nilai R-Squared

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Kepuasan Kerja (Z)	0.531	0.515
Komitmen Karyawan (Y)	0.750	0.737

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Adjusted R-Square 0,515, yang mengindikasikan kemampuan prediksi pada level moderat. Artinya, model dapat menjelaskan sekitar 53,1% variasi kepuasan kerja, berarti lebih dari separuh variasi kepuasan kerja berhasil dijelaskan oleh model, namun ada hampir setengahnya lagi yang dipengaruhi oleh aspek eksternal yang tidak dianalisis. Sebaliknya, variabel komitmen karyawan (Y) memperoleh nilai *R-*

Square 0,750 serta *Adjusted R-Square* 0,737, yang menggambarkan kemampuan prediksi tinggi karena mampu menjelaskan 75,0% perubahan yang terjadi.

Tahap kedua adalah pengujian Q-Square (Q^2) untuk menilai kualitas prediksi model. Model dianggap memiliki relevansi prediktif apabila $Q^2 > 0$, sementara $Q^2 \leq 0$ mengindikasikan prediksi rendah. Perolehan perhitungan Q-Square pada penelitian ini disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 8. Q-Squared

	$Q^2_{predict}$	RMSE	MAE
Kepuasan Kerja	0.480	0.746	0.580
Komitmen Karyawan	0.628	0.633	0.512

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Tabel *Q-Square* menampilkan bahwasannya variabel kepuasan kerja bernilai 0,480 dan komitmen karyawan 0,628. Nilai positif tersebut menandakan model memiliki relevansi prediksi yang baik. Kesalahan prediksi juga tergolong rendah, ditunjukkan oleh RMSE dan MAE kepuasan kerja masing-masing 0,746 dan 0,580, serta RMSE dan MAE komitmen karyawan 0,633 dan 0,512.

Uji Path Coefficient

Analisis jalur (*path coefficients*) dilakukan guna menelusuri baik pengaruh langsung maupun tidak langsung yang muncul antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pada SmartPLS, pengujian pengaruh dilakukan melalui nilai *path coefficients* dengan bantuan teknik *bootstrapping*, yaitu metode nonparametrik yang mengestimasi signifikansi koefisien jalur melalui pembentukan subsampel dari data asli. Hasil pengujian menghasilkan nilai *t-statistic* dan *p-value*, di mana *p-value* < 0,05 menunjukkan adanya pengaruh signifikan, nilai *p-value* yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan. Harahap dkk. (2020) menyatakan bahwasannya koefisien jalur dikatakan signifikan apabila *t-statistic* melebihi 1,96 pada tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Hasil perhitungan koefisien jalur disajikan pada tabel berikut. Jika *t-statistic* berada di bawah 1,96, maka hubungan antarvariabel dianggap tidak signifikan, maka hipotesis nol tetap diterima.

Tabel 9. Uji *Path Coefficients*

	Hipotesis	<i>Original Sample</i>	<i>t-Statistics</i>	<i>P Value</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Komitmen Karyawan (Y)	H1	0,293	2,784	0,005	Positif Signifikan
<i>Green HRM</i> (X2) -> Komitmen Karyawan (Y)	H2	0,318	4,075	0,000	Positif Signifikan
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z)	H3	0,603	7,273	0,000	Positif Signifikan
<i>Green HRM</i> (X2) -> Kepuasan Kerja (Z)	H4	0,241	2,458	0,014	Positif Signifikan
Kepuasan Kerja (Z) -> Komitmen Karyawan (Y)	H5	0,433	3,919	0,000	Positif Signifikan

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Hasil analisis pada tabel sebelumnya mengungkapkan beberapa temuan utama dalam pengujian hipotesis, yaitu:

1. Hipotesis pertama: Kepemimpinan transformasional (X1) terbukti memberikan dampak yang kuat terhadap komitmen karyawan (Y), dengan nilai original sample 0,293, t-statistic 2,784, serta p-value 0,005.
2. Hipotesis kedua: Green human resource management (X2) memberikan dampak positif dan signifikan pada komitmen karyawan (Y), yang tercermin dari nilai original sample 0,318, t-statistic 4,075, dan p-value 0,000.
3. Hipotesis ketiga: Kepemimpinan transformasional (X1) memiliki pengaruh yang berarti terhadap kepuasan kerja (Z), dengan hasil original sample 0,603, t-statistic 7,273, dan p-value 0,000.
4. Hipotesis keempat: Green human resource management (X2) juga berkontribusi positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Z), yang ditunjukkan melalui original sample 0,241, t-statistic 2,458, dan p-value 0,014.
5. Hipotesis kelima: Kepuasan kerja (Z) terbukti signifikan dalam memengaruhi komitmen karyawan (Y), dengan original sample 0,433, t-statistic 3,919, dan p-value 0,000.

Uji Indirect Effect

Analisis mediasi digunakan untuk memastikan apakah pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat berjalan melalui mediator (Kristianto et al., 2022). Apabila nilai *p-value* menunjukkan angka kurang dari 0,05 maka dapat dipastikan bahwasannya terdapat peran dari variabel mediasi dalam menyalurkan efek sehingga tercipta pengaruh tak langsung. Namun, apabila *p-value* melampaui 0,05 maka mediator tidak berperan dalam hubungan tersebut, dan pengaruh yang terjadi hanya berupa efek langsung. Perhitungan *specific indirect effect* dari penelitian ini ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 10. Uji Tidak Langsung (Indirect Effect)

	<i>Original Sample</i>	<i>t-Statistics</i>	<i>P Value</i>	Keterangan
Kepemimpinan Transformasional (X1) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Komitmen Karyawan (Y)	0,261	3,289	0,001	Positif Signifikan
<i>Green HRM</i> (X2) -> Kepuasan Kerja (Z) -> Komitmen Karyawan (Y)	0,104	2,241	0,025	Positif Signifikan

Sumber: Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil pada tabel sebelumnya, dapat dijelaskan temuan pengujian berikut:

1. Hipotesis keenam: Kepuasan kerja (Z) terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional (X1) dan komitmen karyawan (Y). Tercatat *nilai t-statistic* menghasilkan angka 3,289 dengan *p-value* diangka 0,001 sehingga dapat diartikan sudah melampaui batas signifikansi ($t\text{-statistic} > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$). Artinya, kepemimpinan transformasional tidak hanya berdampak langsung pada komitmen karyawan, tetapi juga memberikan efek melalui variabel kepuasan kerja sebagai mediator.
2. Hipotesis ketujuh: Kepuasan kerja (Z) juga ditemukan memediasi hubungan antara green human resource management sebagai X2 dengan komitmen karyawan sebagai Y. Hasil uji statistik ($t\text{-statistic} = 2,241$; $p\text{-value} = 0,025$) menunjukkan adanya peran kepuasan kerja sebagai mediator pada hubungan green human resource management dengan komitmen karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi GHRM yang optimal tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga memperkuat komitmen karyawan melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai mediasi sebagian.

Pembahasan Penelitian

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen karyawan

Dalam kepemimpinan transformasional, pemimpin berperan menciptakan perubahan dan menginspirasi setiap individu untuk berkembang sehingga mampu mencapai target organisasi (Lamirin et al., 2023). Sementara itu, Budi Raharjo et al. (2023) menjelaskan bahwa komitmen karyawan mencerminkan keterikatan emosional, loyalitas, serta kesediaan seseorang untuk mendukung nilai, visi, dan keberlanjutan organisasi melalui dedikasi dalam bekerja.

Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karyawan. Artinya, penerapan kepemimpinan transformasional yang lebih baik akan meningkatkan komitmen yang ditunjukkan oleh karyawan. Dalam praktiknya, seorang pemimpin yang mampu menjadi teladan, memberikan motivasi, serta mendorong pengembangan potensi bawahan dapat menumbuhkan ikatan emosional yang kuat dengan organisasi. Misalnya, pemimpin tidak hanya memberi instruksi terkait pekerjaan, tetapi juga melibatkan karyawan dalam diskusi serta pengambilan keputusan. Ketika pendapat mereka dihargai, karyawan akan merasakan rasa memiliki yang lebih besar terhadap perusahaan. Perasaan ini pada akhirnya mendorong mereka untuk bertahan, berkontribusi lebih, dan menunjukkan dedikasi tinggi demi keberhasilan organisasi.

Pengaruh *green human resource management* terhadap komitmen karyawan

Green Human Resource Management (GHRM) ialah strategi pengendalian SDM dengan menyelaraskan kebijakan perusahaan dengan prinsip keberlanjutan dan kepedulian lingkungan (Amalia & Setyaningrum, 2023). Menurut Yuliarni et al. (2021), komitmen karyawan dapat dipahami sebagai sikap keberpihakan individu terhadap organisasi, yang tercermin dalam dukungan terhadap tujuan perusahaan serta keinginan untuk tetap bergabung di dalamnya.

Temuan studi ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara positif dan berarti terhadap tingkat komitmen karyawan. Praktik pengelolaan SDM yang berorientasi pada lingkungan seperti pelatihan kesadaran ekologis, efisiensi penggunaan energi, hingga pengelolaan limbah dalam membangun rasa bangga di kalangan karyawan. Mereka yang terlibat langsung dalam program ramah lingkungan, seperti penghijauan atau penggunaan perangkat hemat energi, merasakan bahwa pekerjaannya memberi manfaat lebih luas, tidak hanya bagi perusahaan, melainkan juga masyarakat dan alam. Perasaan bangga tersebut memperkuat keterikatan mereka terhadap organisasi karena melihat perusahaan peduli terhadap keberlanjutan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Armiyanti et al. dalam Muhamad Ilham & Nurul Azizah (2025) mendefinisikan model kepemimpinan transformasional menekankan pemberian inspirasi dan dorongan tekad yang kuat dengan landasan visi yang jelas, komunikasi transparan, serta perhatian emosional yang berkelanjutan. Sementara itu, kepuasan kerja menggambarkan kondisi emosional positif maupun negative yang mencerminkan sikap karyawan terhadap lingkungan kerjanya (Suryani, 2022).

Data penelitian memperlihatkan bahwa pendekatan kepemimpinan transformasional mampu mendorong peningkatan kepuasan kerja secara bermakna. Pemimpin yang memberikan arahan jelas, menghargai pencapaian, serta mendorong kreativitas berhasil menciptakan atmosfer kerja yang kondusif. Di lapangan, karyawan lebih termotivasi ketika prestasinya diakui, idenya diapresiasi, dan dukungan moral selalu hadir. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang inspiratif bukan hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga kepuasan kerja, karena karyawan merasa diakui sebagai bagian penting dari tujuan bersama.

Pengaruh GHRM terhadap Kepuasan Kerja

GHRM dapat dipahami sebagai pendekatan SDM yang memasukkan nilai keberlanjutan ke dalam setiap kebijakan dan praktik perusahaan (Amalia &

Setyaningrum, 2023). Lazuardi & Harahap (2024) menambahkan bahwa kepuasan kerja muncul ketika pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan, harapan, dan aspirasi pribadi, sehingga menghasilkan rasa puas secara fisik maupun emosional.

Penelitian membuktikan bahwa GHRM berdampak positif terhadap kepuasan kerja. Kebijakan seperti penggunaan bahan ramah lingkungan, efisiensi energi, serta pelatihan kesadaran lingkungan memperkuat persepsi positif karyawan terhadap perusahaan. Mereka melihat perusahaan memiliki tujuan mulia, yakni menjaga kelestarian alam di samping mencari keuntungan. Kesadaran ini menumbuhkan kebanggaan dan kepuasan, karena pekerjaan yang dilakukan tidak hanya bernilai ekonomi, tetapi juga sosial dan ekologis.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Karyawan

Kepuasan kerja, sebagaimana dijelaskan Alfarol & Bahwiyanti (2023), mencerminkan respon emosional karyawan terhadap lingkungannya, baik dalam bentuk positif maupun negatif. Menurut Supriyatna (2021), komitmen karyawan menjadi fondasi penting yang mendorong loyalitas dan kesungguhan dalam bekerja.

Penelitian menjelaskan bahwasannya kepuasan kerja berdampak berarti terhadap komitmen. Ketika karyawan puas dengan kondisi kerjanya maka karyawan akan condong bertahan lama dan menunjukkan dedikasi tinggi. Sebagai contoh, sejumlah karyawan administrasi dengan masa kerja lebih dari lima tahun memilih tetap tinggal karena suasana kerja yang nyaman, hubungan harmonis, serta kesempatan pengembangan karier. Meski ditawarkan gaji lebih tinggi di tempat lain, mereka tetap bertahan karena menilai kenyamanan dan dukungan perusahaan adalah nilai yang sulit tergantikan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediator

Bagi seorang individu, kepuasan kerja adalah faktor esensial, sekaligus berdampak langsung pada efektivitas organisasi. Saputra (2021) menjelaskan bahwa kepuasan kerja timbul dari perbandingan antara usaha yang dikeluarkan dengan imbalan yang diperoleh. Sementara itu, Lamirin et al. (2023) menegaskan bahwasannya kepemimpinan transformasional berlandaskan tekad, inspirasi, serta pemberdayaan demi optimalisasi potensi anggota.

Studi ini membuktikan bahwasannya kepuasan kerja menjadi mediator dalam keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen karyawan. Pemimpin yang konsisten memberikan arahan, dukungan, dan ruang untuk berkembang menciptakan kepuasan yang mendorong loyalitas. Misalnya, kegiatan diskusi rutin atau pelatihan keterampilan membuat karyawan merasa dihargai, sehingga lebih bersemangat untuk berkontribusi. Temuan ini selaras dengan Beno et al. (2022), mengungkapkan bahwasannya kepemimpinan transformasional memberikan dampak terhadap kepuasan sekaligus komitmen karyawan secara langsung maupun melalui jalur tak langsung.

Pengaruh GHRM terhadap Komitmen Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediator

Saputra (2021) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai bentuk sikap positif yang tercermin dari perasaan dan tindakan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Kurniawati & Oktarina (2023) menekankan bahwa GHRM merupakan isu global yang perlu diterapkan secara berkelanjutan. Lebih jauh,

Wibowo et al. (2025) menyoroti bahwa Penerapan GHRM dipandang tidak semata-mata melayani kepentingan organisasi, melainkan juga berperan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwasannya kepuasan kerja bertindak sebagai perantara dalam pengaruh GHRM terhadap komitmen karyawan. Partisipasi aktif dalam program ramah lingkungan—misalnya pengelolaan limbah—membuat karyawan merasa pekerjaannya lebih bermakna. Kepuasan ini mendorong mereka untuk lebih loyal dan terlibat dalam kegiatan perusahaan. Sejalan dengan penelitian Satria & Resmawa (2022), Runturambi et al. (2022), serta Badrianto & Astuti (2023), yang mengindikasikan bahwa penerapan GHRM tidak hanya memengaruhi komitmen secara langsung, tetapi juga lewat peran kepuasan kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara praktik GHRM dan kesetiaan karyawan.

5. Simpulan

Dari hasil analisis yang telah dilakukan, keseluruhan hasil analisis mengarah pada simpulan berikut :

- a. Kepemimpinan transformasional terbukti memberikan dampak yang signifikan serta positif terhadap komitmen karyawan, sehingga hipotesis pertama dinyatakan terdukung.
- b. *Green Human Resource Management* (GHRM) berpengaruh berperan kuat dan konstruktif terhadap komitmen karyawan, sehingga hipotesis kedua dapat dibuktikan.
- c. Kepemimpinan transformasional berkontribusi berarti dan mendalam pada peningkatan kepuasan kerja, sehingga hipotesis ketiga dikonfirmasi.
- d. GHRM berdampak positif dengan intensitas yang nyata terhadap kepuasan kerja, yang menegaskan kebenaran hipotesis keempat.
- e. Kepuasan kerja memberi pengaruh kuat serta dapat dibuktikan terhadap komitmen karyawan, sehingga hipotesis kelima valid.
- f. Efek kepemimpinan transformasional pada komitmen karyawan juga muncul melalui jalur mediasi kepuasan kerja, sehingga hipotesis keenam terdukung.
- g. GHRM memengaruhi komitmen karyawan secara nyata dengan kontribusi kepuasan kerja sebagai mediator, sehingga hipotesis ketujuh diterima.

6. Daftar Pustaka

- Ramadhan & Irmawati. Pengaruh Karakteristik Individu dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. 1–23.
- Alfarol, A. K., & Bahwiyanti, J. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention Pada Pt. Hasnur Riung Sinergi Kabupaten Tapin. *Al-KALAM : JURNAL KOMUNIKASI, BISNIS DAN MANAJEMEN*, 10(1), 75. <https://doi.org/10.31602/al-kalam.v10i1.10032>
- Amalia, R., & Setyaningrum, R. P. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Green Human Resource Management terhadap Turnover Intention Dimediasi Organization Citizenship Behavior pada PT. Sango Indonesia. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(June), 389–399. <http://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/4031%0Ahttp://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/download/4031/3491>

- Aprilinda, D., Budiman, A. P., Islam, F. A., & Malang, U. M. (2021). Konsep kepemimpinan transformasional. 1(7), 840–846.
- Badrianto, Y., & Astuti, D. (2023). Peran Kepuasan kerja sebagai Mediasi pada Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya*, 6(1), 841–848. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1013>
- Beno, J., Silen, A. ., & Yanti, M. (2022). No. 3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Kemantren Mantrijeron Yogyakarta) *Braz Dent J.*, 33(1), 1–12.
- Bisnis, J. A. (2022). No Title. 12(1).
- Budi Raharjo, S., Masahere, U., & Widodo, W. (2023). Komitmen organisasi sebagai strategi peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan: studi tinjauan literatur 1*. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 4(1), 143–156.
- Budi, Y., B, V. A. S., & Pitoyo, D. J. (2024). Heliyon Peran mediasi kualitas kehidupan kerja dan komitmen organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan perilaku warga organisasi. 10.
- Fadhilah, M., Cahya, A. D., & T, C. M. (2022). Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Pelayanan, Lokasi dan Inovasi Produk Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen dengan Word Of Mouth sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 24(3), 607–617. <https://doi.org/10.29264/jfor.v24i3.11336>
- Harahap, firhan baihaqi, Junita, A., & Meutia, T. (2020). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Parisipasi Masyarakat Dan Perilaku Kepemimpinan Terhadap Pengelolaan Dana Desa Dengan x Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Samudra Ekonomika*, 4(1), 170–180.
- Hasan, H. (2022). Green Human Resources Management Untuk Keberlanjutan Perusahaan Pada Industri Penerbangan. *Jurnal Transportasi, Logistik, Dan Aviasi*, 2(1), 10–16. <https://doi.org/10.52909/jtla.v2i1.91>
- Iqbal, M. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Upaya Pengembangan Sekolah/Madrasah. *Pionir: Jurnal Pendidikan*, 10(3), 119–129. <https://doi.org/10.22373/pjp.v10i3.12187>
- Kemalasari, Y. A., & Wanasiri, Y. (2023). Green Human Resources Management: Peran Green Transformational Leadership dan Karakteristik Kepemimpinan Transformasional dalam Organisasi Pengelolaan Sampah. *Journal of Management and Business Review*, 20(3), 353–363. <https://doi.org/10.34149/jmbr.v20i3.592>
- Kristianto, E. J., & Pangaribuan, H. (2022). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan dan Independensi Auditor Terhadap Kualitas Audit. *Balance: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 1(2), 209–214. <https://doi.org/10.59086/jam.v1i2.102>
- Kurniawati, M., & Oktarina, C. A. (2023). Green Human Resource Management Practices Towards Organizational Commitment At Pt Bahtera Utama Magnarindo Surabaya. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(2), 286–302. <https://doi.org/10.31955/mea.v7i2.3010>
- Lamirin, Santoso, J., & Selwen, P. (2023). Penerapan Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang*, 14(2), 400–409. <https://doi.org/10.37304/jikt.v14i2.259>

- Lazuardi, B., & Harahap, M. I. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Personil Polisi Biro Rena Polda Sumatera Utara. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 2(1), 125–134.
- Masturi, A. S., & Irmawati, I. (2020). Analisis Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Driver Gojek Bike Solo.
- Muhamad Ilham, & Nurul Azizah. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Perusahaan Manufaktur. *Journal Central Publisher*, 1(11), 1283–1291. <https://doi.org/10.60145/jcp.v1i11.241>
- Muhammad, F., Edward, & Wilian, R. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Enseval Putera Megatrading, Tbk Cabang Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 11(1), 1–13.
- Muharram, M. Y., & Irmawati, I. (2021). Analisis Pengaruh Corporate Social Responsibility Terhadap Komitmen, Moral, dan Kesejahteraan Karyawan pada PT Somatex Selama Masa Pandemi Covid 19. [https://eprints.ums.ac.id/id/eprint/93642%0Ahttps://eprints.ums.ac.id/93642/4/np MINTOKO %28Mnj%29.pdf](https://eprints.ums.ac.id/id/eprint/93642%0Ahttps://eprints.ums.ac.id/93642/4/np%20MINTOKO%28Mnj%29.pdf)
- Mujahidin, M. R. A. R., & Irmawati. (2024). Pengaruh Stres Kerja Dan Work Family Conflict Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Pt. Tirta Investama. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(2), 1064–1085.
- Nguyena, N. P., Thi, N., Hangb, T., & Hiepc, N. (2023). Apakah kepemimpinan transformasional mempengaruhi budaya organisasi dan kinerja organisasi : Bukti empiris dari negara berkembang. 1–11.
- No Title. (2021). 12(2), 256–277.
- Pendidikan, J., Organisasi, K., & Lembaga, D. I. (2025). *Cendikia Cendikia*. 1206, 495–506.
- Post, P. T., & Areros, W. A. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor. 2(2), 119–123.
- Putri, M., Fauzi, A., Saputra, F., Danaya, B. P., & Puspitasari, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(2), 99–110. <https://dinastirev.org/https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
- Putu, P. & I. (2021). Pengaruh motivasi kerja, kompetensi, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pt asuransi jiwa di kota batam dengan organizational citizenship behavior February. <https://doi.org/10.22216/jbe.v4i2.3670.CITATIONS>
- Rachman, M. A., Kurniawati, D., & Organisasi, K. (2024). PENERAPAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM Mendukung Efektivitas Kinerja Organisasi. 5(1), 80–85.
- Rahayu, S., & Dahlia, D. (2023). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai. *Jesya*, 6(1), 370–386. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.925>
- Romlah, S. (2021). PENELITIAN KUALITATIF DAN KUANTITATIF (Pendekatan Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif). 16(1), 1–13.

- Roni Harsoyo. (2022). Teori Kepemimpinan Transformasional Bernard M. Bass dan Aplikasinya Dalam Peningkatan Mutu Lembaga Pendidikan Islam. *Southeast Asian Journal of Islamic Education Management*, 3(2), 247–262. <https://doi.org/10.21154/sajiem.v3i2.112>
- Runturambi, D., Pio, R. J., & Sambul, S. A. P. (2022). Pengaruh Green HRM Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT . *Tropica Cocoprima Lelema Kabupaten Minahasa Selatan*. 3(6), 525–530.
- Saputra, A. A. (2021). The Effect of Compensation, Work Environment and Workload on Employee Job Satisfaction. *Technomedia Journal*, 7(1), 68–77.
- Satria, J. J., & Resmawa, I. N. (2022). Pengaruh Green Human Resource Management Terhadap Komitmen Karyawan, Eco-Friendly Behavior Dan Kinerja Lingkungan Pada Karyawan Hotel Bintang 4 Di Surabaya. *Ikraith-Ekonomika*, 5(3), 72–87. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v5i3.2443>
- Satria Nugraha, A., & Adialita, T. (2021). Pengaruh Social Media Marketing terhadap Minat Berkunjung Wisatawan di Kota Bandung Melalui Nilai yang Dipersepsikan. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 2(3), 195–212. <https://doi.org/10.35912/jakman.v2i3.381>
- Sidauruk, T. M., & Anindita, R. (2022). Dampak Kepemimpinan Transformasional dan Pengaturan Kerja Fleksibel terhadap Komitmen Organisasional di RS saat Pandemi Covid 19. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo*, 8(1), 60. <https://doi.org/10.29241/jmk.v8i1.894>
- Supriyatna, Y. (2021). Pengaruh Motivasi dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Gerai Terpadu Indonesia. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Sosial*, 1(2), 115–125.
- Suryani, N. K. (2022). Kepuasan Kerja: Pengaruhnya Dalam Organisasi. *Jurnal Imagine*, 2(2), 71–77. <https://doi.org/10.35886/imagine.v2i2.491>
- Syafari, M. (2022). Manajemen Sumber Daya Manusia Ramah Lingkungan. *Equator Journal of Management and Entrepreneurship (EJME)*, 10(03), 145. <https://doi.org/10.26418/ejme.v10i03.54929>
- Syahrizal, H., & Jailani, M. S. (2023). Jenis-Jenis Penelitian Dalam Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. 1, 13–23.
- Sylvani, S., Jufri, A., & Qodriah, S. L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Dimediasi Oleh Keadilan Organisasi Pada RSIA Cahaya Bunda Cirebon. *Eqien: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.34308/eqien.v7i1.104>
- Vini Tri Susanti, & Rusman Frenidika. (2022). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Disiplin Kerja terhadap Komitmen Karyawan pada PT. X. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 1(2), 126–135. <https://doi.org/10.29313/jrmb.v1i2.543>
- Waruwu, A. A. (2023). Analisis Stres Kerja , Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Indo Teknik Tjandra Utama. 3, 5648–5664.
- Wibowo, F., Susilowati, E., Setiyawan, A. A., & Hutomo, C. W. (2025). Kepemimpinan transformasional dan green human resource management dalam mempengaruhi turnover intention : Peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. 5(1), 85–103.

- Wijonarko, G., & Wirapraja, A. (2022). Pengaruh Green Human Resource Management Terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja dan Produktivitas Karyawan Melalui Perspektif Technology Acceptance Model (TAM). *KONSTELASI: Konvergensi Teknologi Dan Sistem Informasi*, 2(1), 13–22. <https://doi.org/10.24002/konstelasi.v2i1.5545>
- Yam, J. H., & Taufik, R. (2021). Hipotesis Penelitian Kuantitatif. *Perspektif: Jurnal Ilmu Administrasi*, 3(2), 96–102. <https://doi.org/10.33592/perspektif.v3i2.1540>
- Yuliarni, A., Anis, M., & Hamzah, A. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Kerja Guru. *Jurnal Al-Ilmi: Jurnal Riset Pendidikan Islam*, 1(2), 46–60. <https://doi.org/10.47435/al-ilmi.v1i2.537>
- Zaky, M. (2022). Karyawan. *KOMITMEN: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3(1), 76–86.
- Zin, E. M. (2023). Studi Literatur : Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja. 1(3).
- Zulfikar, Z. (2021). Dampak Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Aceh Utara. *ITQAN: Jurnal Ilmu-Ilmu Kependidikan*, 13(1), 117–126. <https://doi.org/10.47766/itqan.v13i1.415>
- Zulkarnain, C. A., Setyaningrum, R. P., & Wulandari, A. (2024). The Effect Of Transformational Leadership And Green Human Resources Management On Competitive Advantage Mediated By Self-Efficacy And Employee Loyalty. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12(3), 527–541. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v12i3.5664>