



Pengaruh *Authentic Leadership* dan Motivasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir Dimediasi Kepuasan Kerja

Akbar Putra Dinata^{1*}, Nasution²⁾

Universitas Bengkulu, Indonesia¹⁻²

Email : akbarputradinataa02@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh *authentic leadership* dan motivasi kerja terhadap pengembangan karir dengan kepuasan kerja sebagai mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan *explanatory reserach*. Populasi berjumlah 303 karyawan dan penetapan sampel pada penelitian ini menggunakan teori Hair yaitu (jumlah indikator x 5), sehingga jumlah sampel ditetapkan 210 Karyawan Alfamart Kota Bengkulu dan teknik pengambilan sampel menggunakan *proportional random sampling*. Instrumen penelitian diukur dengan skala likert dan analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan aplikasi SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan *authentic leadership* dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, *authentic leadership* dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, serta kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *authentic leadership* dan motivasi kerja terhadap pengembangan karir. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dengan menekankan bahwa *authentic leadership* dan motivasi kerja merupakan faktor penting yang mendorong munculnya perilaku pengembangan karir. Implikasi praktis dari penelitian ini menunjukkan pentingnya bagi manajemen Alfamart Kota Bengkulu untuk menumbuhkan *authentic leadership* yang berlandaskan transparansi, kepercayaan, dan keteladanan, serta memperkuat motivasi kerja melalui sistem penghargaan, dukungan karir, dan kesempatan aktualisasi diri.

Kata Kunci: *Authentic Leadership*, Motivasi Kerja, Pengembangan Karir, Kepuasan Kerja.

Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin kompetitif, sumber daya manusia menjadi aset strategis yang menentukan keberhasilan suatu organisasi. Organisasi tidak hanya dituntut untuk memiliki strategi pemasaran dan teknologi yang mumpuni, tetapi juga harus mampu mengelola, memotivasi, serta mengembangkan potensi sumber daya manusia agar dapat bertahan dan tumbuh di tengah dinamika pasar (Asbari & Dewiana, 2021). Sumber daya manusia tidak hanya menjadi pelaksana teknis operasional, melainkan juga sebagai penggerak utama dalam menjaga keberlanjutan dan pengembangan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan iklim kerja yang sehat, kepemimpinan yang inspiratif, serta menyediakan kesempatan pengembangan karir yang adil dan transparan.

Pengembangan karir merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena berkaitan erat dengan motivasi, kepuasan kerja, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi (Keltu, 2024). Karyawan yang melihat adanya prospek pengembangan karir dalam organisasi cenderung menunjukkan sikap kerja positif, komitmen yang tinggi, serta kesediaan untuk bertahan lebih lama (Weer & Greenhaus, 2020). Sebaliknya, ketika pengembangan karir tidak jelas, karyawan lebih rentan mengalami demotivasi dan penurunan kepuasan kerja. Dengan demikian, pengembangan karir tidak hanya berfungsi sebagai bentuk penghargaan bagi karyawan, tetapi juga menjadi strategi organisasi untuk mempertahankan talenta terbaik.

Salah satu faktor yang diyakini berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan ialah gaya kepemimpinan. Dalam konteks modern, konsep *authentic leadership* muncul sebagai paradigma kepemimpinan yang menekankan pada keaslian diri, transparansi, moralitas, serta konsistensi antara ucapan dan tindakan (Zhu, 2025). *Authentic leadership* memiliki empat dimensi utama, yaitu *self-awareness*, *relational transparency*, *balanced processing*, dan *internalized moral perspective* (Almutairi et al., 2025). *Authentic leadership* diyakini dapat menciptakan hubungan yang sehat antara pemimpin dan bawahan, memberikan rasa percaya, serta menumbuhkan keyakinan bahwa organisasi peduli pada perkembangan karir mereka. Penelitian Ihsan (2021) menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *authentic leadership* yang diterapkan seorang pemimpin, maka semakin besar pula peluang karyawan untuk mendapatkan dukungan, pembelajaran, serta kejelasan arah dalam pengembangan karirnya.

Selain *authentic leadership*, motivasi kerja juga memiliki peranan penting dalam mendorong pengembangan karir. Motivasi kerja didefinisikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam mencapai tujuan kerja baik itu secara intrinsik berasal dari individu yang memiliki keinginan untuk berkembang, pencapaian diri, dan rasa

bangga terhadap pekerjaan maupun secara ekstrinsik seperti kenaikan gaji, tunjangan, dan penghargaan formal (Osman & Warner, 2020). Penelitian (Hu *et al.*, 2025) menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi mendorong individu untuk berorientasi dalam meningkatkan kompetensi serta mengejar peluang untuk peningkatan kualitas karir. Oleh karena itu, motivasi kerja dapat menjadi energi pendorong bagi karyawan untuk berprestasi sekaligus berorientasi pada kemajuan karir. Dalam hubungan ini, kepuasan kerja berperan sebagai variabel penting yang dapat memediasi pengaruh *authentic leadership* dan motivasi kerja terhadap pengembangan karir. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang timbul ketika individu menilai pekerjaannya sesuai dengan harapan, kebutuhan, dan nilainya (Davidescu *et al.*, 2020). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih cenderung berkomitmen pada organisasi, menunjukkan loyalitas, serta bersedia berinvestasi dalam pengembangan diri. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menurunkan minat untuk mengembangkan karir di perusahaan tempat mereka bekerja. Penelitian (Anindita & Tanuwijaya, 2023) menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor mediasi yang signifikan dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap pengembangan karir.

Dalam sektor ritel, isu mengenai kepuasan kerja dan pengembangan karir menjadi semakin krusial. Hal ini disebabkan oleh karakteristik industri ritel yang padat karya, berorientasi pada layanan, serta menuntut fleksibilitas dan produktivitas tinggi dari karyawan (Widjaja *et al.*, 2024). Salah satu perusahaan ritel terbesar di Indonesia, yaitu Alfamart, menghadapi tantangan besar dalam mengelola sumber daya manusia, terutama pada cabang-cabang di luar kota besar seperti Kota Bengkulu. Dengan jaringan lebih dari 14.000 gerai di seluruh Indonesia, Alfamart dituntut untuk menjaga konsistensi layanan sekaligus memastikan karyawan memiliki motivasi dan kepuasan kerja yang memadai (Ishma *et al.*, 2024).

Berdasarkan hasil observasi awal, beberapa karyawan Alfamart menjelaskan bahwa beberapa karyawan belum memiliki perencanaan karir yang jelas, baik tujuan jangka pendek maupun panjang, sehingga mereka sering merasa bingung dengan arah perkembangan profesionalnya. Seperti pada seorang kasir yang telah bekerja selama beberapa tahun tidak mengetahui langkah apa yang harus ditempuh untuk menjadi supervisor atau manajer toko, sehingga ia cenderung hanya menjalani rutinitas pekerjaan sehari-hari tanpa upaya pengembangan diri yang terarah. Beberapa karyawan lain bahkan baru menyadari adanya jalur promosi setelah rekan kerja dipindahkan ke posisi yang lebih tinggi, sehingga mereka merasa kesempatan untuk maju tidak merata. Minimnya strategi pengembangan diri yang dilakukan karyawan juga menyebabkan stagnasi dalam peningkatan kompetensi, seperti seorang asisten toko yang ingin menguasai manajemen stok atau operasional toko baru tidak

mendapat arahan maupun kesempatan belajar yang memadai, sehingga kesiapan menghadapi tanggung jawab yang lebih besar menjadi terbatas.

Sejumlah studi sebelumnya telah mengkaji hubungan antara *authentic leadership* dan motivasi kerja dengan pengembangan karir karyawan, namun masih terdapat celah dalam penelitian tersebut terkait dengan peran penting kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan ini. Penelitian (Arhinful *et al.*, 2025) menyatakan bahwa *authentic leadership* dapat mendorong pengembangan karir karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan, pembelajaran, dan energi positif karyawan, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk mengembangkan keterampilan dan merencanakan jalur karirnya secara proaktif. Penelitian Chang *et al.*, (2020) menunjukkan bahwa *authentic leadership* mempengaruhi pengembangan karir secara tidak langsung melalui *thriving* karyawan, sehingga dampaknya bergantung pada kondisi psikologis internal karyawan. Sebaliknya, penelitian Yasin *et al.*, (2024) menemukan bahwa *authentic leadership* secara positif mendorong kompetensi karir melalui pengetahuan dan perilaku inovatif, menunjukkan efek yang lebih nyata pada kemampuan dan kesiapan karir karyawan. Perbedaan ini menegaskan bahwa pengaruh *authentic leadership* terhadap pengembangan karir dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi, jenis outcome yang diukur, dan mekanisme mediasi yang terlibat.

Penelitian sebelumnya dilakukan Prayudi & Komariyah (2023) dan Nuriman (2021) hanya menilai pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap pengembangan karir tanpa mempertimbangkan bagaimana kepuasan kerja dapat memperkuat atau memfasilitasi dampak positif dari kedua faktor tersebut. Hal ini menunjukkan adanya celah penelitian yang perlu diisi, karena secara teori, kepuasan kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan lebih proaktif dalam mengembangkan diri, memanfaatkan peluang pelatihan, serta merencanakan jalur karir yang lebih jelas. Dengan menetapkan kepuasan kerja sebagai mediasi dalam menganalisis pengaruh *authentic leadership* dan motivasi kerja terhadap pengembangan karir peneliti memanfaatkan celah penelitian yang ada dengan kebaruan dari segi struktur variabel dan juga dari lokasi penelitian yang akan dilaksanakan di Alfamart Kota Bengkulu.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada pengembangan model empiris yang mengintegrasikan *authentic leadership* dan motivasi kerja secara simultan terhadap pengembangan karir dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi utama. Penelitian sebelumnya umumnya menguji pengaruh langsung *authentic leadership* terhadap outcome karir (Chughtai, 2018; Yasin *et al.*, 2024) atau menggunakan mediator lain seperti *thriving* dan *work engagement* (Chang *et al.*, 2020), namun belum secara eksplisit menempatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis utama yang menjembatani hubungan tersebut.

Selain itu, sebagian besar penelitian dilakukan pada konteks organisasi publik, pendidikan, atau sektor jasa di kota besar, sehingga kajian pada industri ritel modern di kota non-metropolitan masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi empiris dengan menguji model terintegrasi tersebut pada karyawan Alfamart Kota Bengkulu sebagai representasi industri ritel di wilayah non-metropolitan.

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Authentic Leadership* dan Motivasi Kerja terhadap Pengembangan Karir Dimediasi oleh Kepuasan Kerja pada Karyawan Alfamart Kota Bengkulu.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara menyeluruh bagaimana *authentic leadership*, motivasi kerja, kepuasan kerja dalam memberikan pengaruh terhadap pengembangan karir karyawan. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan kontribusi ilmiah dalam kajian sumber daya manusia, tetapi juga memberikan masukan praktis bagi perusahaan ritel untuk merancang strategi pengembangan karir karyawan dan menerapkan sistem kepemimpinan yang efektif sehingga dapat memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang diterapkan yaitu kuantitatif dengan pendekatan explanatory research. Tujuan penelitian untuk menganalisis pengaruh variabel *authentic leadership*, motivasi kerja, kepuasan kerja, dan pengembangan karir. Data dalam penelitian ini dikumpulkan langsung dari objek penelitian dengan melakukan penyebaran kuesioner online menggunakan google form yang berisi pertanyaan atau pernyataan dengan skala likert. Populasi penelitian meliputi seluruh karyawan Alfamart di Kota Bengkulu berjumlah 303 orang. Proses pengambilan sampel menggunakan teknik *proportional random sampling* dan sampel penelitian ini ditetapkan dengan menggunakan teori (Hair *et al.*, 2014) yaitu total indikator $\times 5$, sehingga dengan total indikator 42 sampel pada penelitian ini ditetapkan berjumlah 210 Karyawan Alfamart Kota Bengkulu.

Analisis data menggunakan metode statistik dengan metode pengujian meliputi uji validitas untuk memastikan indikator penelitian dikatakan valid dan dapat dilanjutkan pada uji reliabilitas untuk memastikan indikator penelitian reliabel, sehingga dapat melanjutkan uji hipotesis untuk menganalisis dan melihat pengaruh yang terjadi antara variabel. Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan dukungan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0.

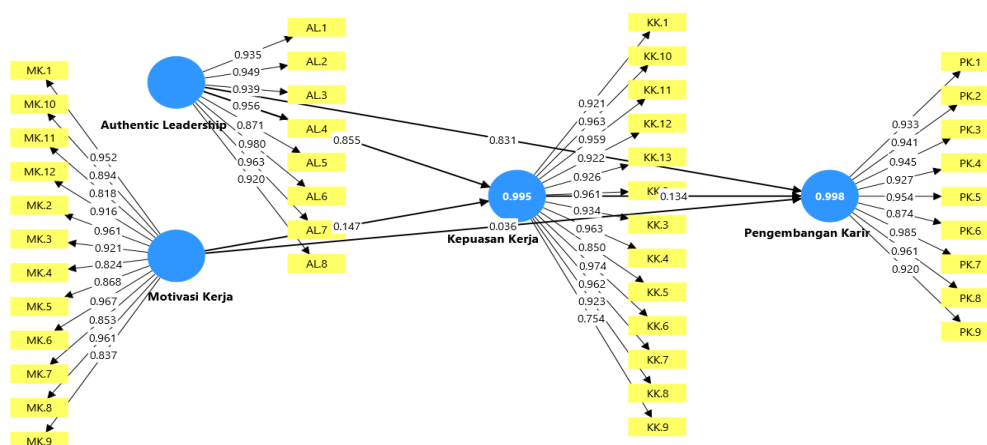
Hasil dan Pembahasan

Hasil

Measurement Model

Measurement model merupakan kerangka penelitian yang menunjukkan pengaruh *authentic leadership* dan motivasi kerja terhadap pengembangan karir melalui mediasi kepuasan kerja.

Gambar 1. Measurement Model



Sumber: Primary Data Processed (2025)

Uji Validitas

Pada tabel 2, menunjukkan bahwa seluruh indikator dalam penelitian yang berjumlah 42 item memenuhi kriteria dan dinyatakan valid dikarenakan nilai *outer loadings* yang dihasilkan yaitu >0,7 (Hair *et al.*, 2021).

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Indikator	Outer Loadings	Keterangan
<i>Authentic Leadership (X₁)</i>	AL.1	0.935	Valid
	AL.2	0.949	
	AL.3	0.939	
	AL.4	0.956	
	AL.5	0.871	
	AL.6	0.980	
	AL.7	0.963	
	AL.8	0.920	
	MK.1	0.952	
	MK.2	0.961	
	MK.3	0.921	
	MK.4	0.824	
	MK.5	0.868	

Motivasi Kerja (X₂)	MK.6	0.967	Valid
	MK.7	0.853	
	MK.8	0.961	
	MK.9	0.837	
	MK.10	0.894	
	MK.11	0.818	
	MK.12	0.916	
Pengembangan Karir (Y)	PK.1	0.933	Valid
	PK.2	0.941	
	PK.3	0.945	
	PK.4	0.927	
	PK.5	0.954	
	PK.6	0.874	
	PK.7	0.985	
	PK.8	0.961	
	PK.9	0.920	
Kepuasan Kerja (Z)	KK.1	0.921	Valid
	KK.2	0.961	
	KK.3	0.934	
	KK.4	0.963	
	KK.5	0.850	
	KK.6	0.974	
	KK.7	0.962	
	KK.8	0.923	
	KK.9	0.754	
	KK.10	0.963	
	KK.11	0.959	
	KK.12	0.922	
	KK.13	0.926	

Sumber: Primary Data Processed (2025)

Uji Reliabilitas

Tabel 3 hasil pengujian reliabilitas dan validitas konstruk, variabel *authentic leadership*, motivasi kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi. Dibuktikan dengan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* >0,7 dan nilai AVE >0,5 (Hair *et al.*, 2021). Oleh karena itu, instrumen pengukuran dari keempat variabel dinyatakan reliabel dan valid, sehingga mampu mengukur pengaruh antar variabel dalam penelitian ini secara akurat dan konsisten.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
<i>Authentic Leadership</i>	0.981	0.982	0.883	Reliabel
Motivasi Kerja	0.978	0.981	0.809	
Pengembangan Karir	0.983	0.983	0.880	
Kepuasan Kerja	0.986	0.987	0.857	

Sumber: *Primary Data Processed (2025)*

Uji Hipotesis

Tabel 4, pengujian hipotesis menunjukkan memenuhi ketetapan nilai t-statistik >1,96 dan p-values <0,05. Berdasarkan hasil pengujian, *authentic leadership* dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, *authentic leadership* dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja sebagai mediasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir, serta kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *authentic leadership* dan motivasi kerja terhadap pengembangan karir.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis Penelitian	Original sample (O)	Tstatistics (O/STDEV I)	P values	Keterangan
<i>Authentic Leadership</i> -> Pengembangan Karir	0.831	16.995	0.000	H₁: Diterima
Motivasi Kerja -> Pengembangan Karir	0.036	2.835	0.005	H₂: Diterima
Kepuasan Kerja -> Pengembangan Karir	0.134	2.602	0.009	H₃: Diterima
<i>Authentic Leadership</i> -> Kepuasan Kerja	0.855	46.430	0.000	H₄: Diterima
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.147	7.764	0.000	H₅: Diterima
<i>Authentic Leadership</i> -> Kepuasan Kerja -> Pengembangan Karir	0.115	2.676	0.007	H₆: Diterima
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja -> Pengembangan Karir	0.020	2.143	0.032	H₇: Diterima

Sumber: *Primary Data Processed (2025)*

Pembahasan

Authentic Leadership Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Pengembangan Karir

Temuan penelitian menunjukkan bahwa *authentic leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan. Dalam perspektif teori pertukaran sosial, *authentic leadership* menciptakan hubungan timbal balik yang kuat antara pemimpin dan karyawan melalui kejujuran, transparansi, serta integritas dalam setiap tindakan dan keputusan. *Authentic leadership* tidak hanya berperan memberikan arahan, tetapi juga menjadi teladan yang mendorong karyawan untuk mengembangkan potensi diri secara optimal (Srivastava, & Dixit, 2024). Karyawan yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil, akan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan secara aktif berupaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta kompetensi untuk mendukung perkembangan karir. *Authentic leadership* juga menumbuhkan lingkungan kerja yang terbuka dan suportif, di mana karyawan terdorong untuk mengenali kekuatan, nilai, serta tujuan pribadinya. Proses ini memperkuat keinginan karyawan untuk lebih siap dalam menghadapi tantangan serta mampu memanfaatkan peluang pengembangan karir di dalam organisasi (Zhou & Yusof, 2024).

Selain itu, hasil penelitian juga menemukan bahwa karyawan cenderung lebih proaktif dalam membangun jejaring profesional ketika memiliki pemimpin yang berintegritas. Temuan ini sejalan dengan penelitian Chughtai (2018) dan Berson *et al.*, (2018) yang menegaskan bahwa *authentic leadership* berperan penting dalam memfasilitasi pengembangan karir melalui peningkatan kepercayaan, komitmen, serta keterlibatan karyawan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat keotentikan dan integritas yang ditunjukkan pemimpin, semakin besar pula peluang bagi karyawan untuk tumbuh, berkembang, dan mencapai kemajuan karir secara berkelanjutan di dalam organisasi.

Motivasi Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Pengembangan Karir

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Motivasi kerja menjadi pendorong utama yang menggerakkan individu untuk mencapai tujuan profesionalnya melalui minat, kepuasan, dan rasa memaknai dalam pekerjaan (Shahzad & Khan, 2025). Artinya, karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, ketekunan, serta komitmen yang kuat untuk terus

belajar dan mengembangkan kemampuan yang relevan dengan karirnya. Ketika karyawan menikmati proses bekerja dan merasakan kepuasan dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas yang diberikan dengan baik, mengambil inisiatif, serta memanfaatkan peluang pengembangan karir secara maksimal melalui pelatihan yang diberikan.

Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja yang muncul dari rasa senang dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, merupakan faktor kunci yang mendorong pengembangan karir. Karyawan yang menikmati pekerjaannya akan lebih berkomitmen untuk memperbaiki keterampilan, beradaptasi terhadap tantangan, serta mencari kesempatan untuk proses pengembangan karir (Rehman *et al.*, 2023). Kondisi ini menunjukkan bahwa ketika pekerjaan mampu memberikan makna dan kepuasan pribadi, karyawan tidak hanya berusaha untuk mencapai target organisasi, tetapi juga membangun fondasi pengembangan diri yang berkelanjutan. Penelitian Kholifah *et al.*, (2024) menyatakan motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan, kreativitas, dan kesiapan individu untuk mengembangkan karirnya. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki karyawan maka semakin besar potensi mereka untuk tumbuh, berkembang, dan mencapai pengembangan karir secara berkesinambungan dalam organisasi.

Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Pengembangan Karir

Berdasarkan teori pertukaran sosial, karyawan yang merasakan kepuasan terhadap pekerjaannya baik dari segi lingkungan kerja, penghargaan, kesempatan promosi, maupun hubungan dengan rekan kerja, mereka akan menunjukkan loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi untuk terus berproses dalam pengembangan karir (Cropanzano *et al.*, 2017). Kepuasan kerja menciptakan perasaan nyaman dan penghargaan diri yang mendorong karyawan untuk terus berkembang, memperbaiki kinerja, serta berupaya mencapai potensi maksimalnya dan kondisi ini memicu semangat karyawan untuk lebih bersemangat meningkatkan keterampilan dan mencari pengalaman baru yang mendukung kemajuan karir (Jogi *et al.*, 2025). Kepuasan kerja juga berperan dalam memperkuat keterlibatan dan kesiapan karyawan untuk menghadapi tantangan karir. Artinya, karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan lebih terbuka terhadap kesempatan pengembangan, seperti pelatihan, rotasi jabatan, atau tanggung jawab baru yang dapat meningkatkan kompetensi dan peluang promosi. Oleh karena itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir. Penelitian Rutherford *et al.*, (2025) membuktikan bahwa kepuasan kerja merupakan elemen krusial yang mendorong karyawan untuk tumbuh dan maju dalam jalur karirnya. Ketika kepuasan kerja tercapai,

karyawan akan lebih proaktif, produktif, serta berorientasi pada kemajuan diri dan organisasi, sehingga pengembangan karir dapat berlangsung secara berkelanjutan.

Authentic Leadership Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja

Authentic leadership yang ditandai dengan menekankan kejujuran, konsistensi perilaku, serta keterbukaan dalam hubungan antara atasan dan bawahan menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. *Authentic leadership* mampu membangun iklim kerja yang terbuka dan mendukung, sehingga karyawan merasa dihargai, didengarkan, dan memiliki peran penting dalam organisasi. Kondisi ini menumbuhkan rasa kepemilikan dan kepuasan secara emosional terhadap pekerjaan yang dijalankan (Spector *et al.*, 2025). Ketika karyawan merasakan adanya keadilan, dukungan moral, serta kepercayaan dari pemimpin, mereka akan lebih merasakan kepuasan terhadap pekerjaan dan organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Liu & Wong, 2023) dan (Bryan & Vitello-Cicciu, 2022) yang menunjukkan bahwa *authentic leadership* secara positif dan signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan melalui peningkatan kepercayaan serta membantu karyawan dalam memahami tujuan pribadi dan organisasi secara selaras, sehingga mereka dapat melihat pekerjaan sebagai bagian dari pertumbuhan diri, bukan sekedar kewajiban yang harus diselesaikan.

Motivasi Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja secara intrinsik meliputi perasaan senang, antusiasme, dan bermakna dalam menjalankan pekerjaan terbukti memberikan pengaruh paling besar terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang menikmati proses bekerja cenderung lebih mampu menghadapi tekanan, beradaptasi dengan tantangan, serta menilai pekerjaannya secara positif. Hal ini memperkuat pandangan bahwa kepuasan kerja tidak hanya ditentukan oleh faktor eksternal seperti gaji, promosi, atau fasilitas, tetapi juga oleh dorongan internal yang membuat individu merasa dihargai dan bermakna dalam menjalankan pekerjaannya (Ertaş & Pekmezci, 2025). Selain itu, motivasi kerja berperan penting dalam mendorong karyawan menjadi lebih antusias, bersemangat, dan menikmati proses bekerja, sehingga pekerjaan tidak hanya dipandang sebagai kewajiban, tetapi juga sebagai bentuk aktualisasi diri (Verulava & Chiladze, 2025). Karyawan yang termotivasi kuat mampu merespons tuntutan kerja secara positif, serta merasa bahwa upaya yang mereka lakukan sejalan dengan penghargaan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan karir yang diberikan organisasi. Kondisi ini pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, harmonis, dan mendukung kesejahteraan karyawan. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Shim *et al.*, (2025) dan Alrawahi *et al.*, (2020) yang menegaskan bahwa

motivasi kerja secara positif dan signifikan dalam mempengaruhi kepuasan kerja.

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh *Authentic Leadership* Terhadap Pengembangan Karir

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh *authentic leadership* terhadap pengembangan karir. *Authentic leadership* mendorong karyawan untuk mengenali potensi diri, terbuka terhadap umpan balik, dan berani mengambil inisiatif dalam mengelola karirnya. Karyawan yang diperlakukan secara adil dan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, mereka akan mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi karena merasa kontribusi mereka diakui dan dihargai (Lux *et al.*, 2023). Kepuasan kerja dalam konteks ini berperan sebagai kondisi psikologis positif yang menumbuhkan komitmen dan semangat untuk berkembang, sehingga memperkuat hubungan antara *authentic leadership* dan pengembangan karir. Kepuasan kerja bertindak sebagai mekanisme psikologis yang menunjukkan pengaruh positif *authentic leadership* menjadi suatu dorongan untuk pengembangan diri dan karir. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat keinginan yang lebih tinggi dan terbuka untuk mengejar peluang karir di dalam organisasi (Jun *et al.*, 2025). *Authentic leadership* menciptakan lingkungan kerja yang mendukung ekspresi diri dan pemberdayaan, sehingga meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan, percaya diri, dan kompetensi pada karyawan. Perasaan positif ini kemudian mendorong individu untuk berinvestasi lebih besar pada pertumbuhan karir mereka melalui peningkatan keterampilan dan kinerja (Wong *et al.*, 2020).

Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Pengembangan Karir

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk berupaya mencapai kinerja optimal, mengembangkan potensi diri, serta menunjukkan dedikasi yang konsisten terhadap tugas dan tanggung jawabnya. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi tinggi cenderung memandang pekerjaan sebagai aktivitas yang bermakna dan selaras dengan nilai-nilai pribadi, sehingga menumbuhkan rasa puas terhadap pekerjaan karena menilai bahwa kontribusi yang diberikan mendapatkan penghargaan, pengakuan, dan kesempatan yang setimpal dari organisasi (Danarilia & Rosari, 2025). Dalam konteks ini, kepuasan kerja berfungsi sebagai kondisi psikologis positif yang memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap pengembangan karir. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan keinginan yang lebih kuat untuk meningkatkan kompetensi, berpartisipasi aktif dalam kegiatan pengembangan

dan pelatihan yang diberikan organisasi, serta berupaya merencanakan dan mewujudkan kemajuan karir secara berkelanjutan (Terry & Spendlove, 2025). Kepuasan kerja yang terbentuk dari dorongan motivasional ini mendorong individu untuk berorientasi pada pengembangan karir secara berkelanjutan dengan memperluas jaringan profesional, dan berkomitmen terhadap tujuan jangka panjang karirnya.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian Structural Equation Modeling (SEM), seluruh hipotesis dalam penelitian ini terbukti diterima. Authentic leadership dan motivasi kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Alfamart Kota Bengkulu. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang otentik dan dorongan motivasional menjadi faktor penting dalam meningkatkan orientasi dan kesiapan karyawan terhadap kemajuan karirnya.

Selain itu, authentic leadership dan motivasi kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja selanjutnya berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara kedua variabel tersebut dengan pengembangan karir. Temuan ini menegaskan bahwa mekanisme psikologis berupa kepuasan kerja menjadi jalur strategis dalam mendorong pengembangan karir karyawan.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian pengembangan karir dengan menegaskan peran kepuasan kerja sebagai mediator utama dalam hubungan antara authentic leadership dan motivasi kerja terhadap pengembangan karir. Secara kontekstual, hasil penelitian ini memberikan kontribusi empiris pada sektor ritel modern di kota non-metropolitan yang masih relatif jarang dikaji dalam literatur manajemen sumber daya manusia.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen Alfamart Kota Bengkulu disarankan untuk memperkuat penerapan authentic leadership yang menekankan transparansi, kejujuran, dan keteladanan, serta meningkatkan motivasi kerja melalui sistem penghargaan, dukungan karir, dan kesempatan pengembangan diri guna meningkatkan kepuasan kerja dan pengembangan karir karyawan.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi pengembangan karir, seperti perceived organizational support atau work engagement, serta memperluas objek dan sektor penelitian agar hasil penelitian memiliki generalisasi yang lebih luas.

Daftar Pustaka

- Abdelwahed, N. A. A., Al Doghan, M. A., Saraih, U. N., & Soomro, B. A. (2025). Unleashing potential: Islamic leadership's influence on employee performance via Islamic organizational values, organizational culture and work motivation. *International Journal of Law and Management*, 67(2), 165–190. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2024-0019>
- Abikova, J. (2025). Management matters: what do we need to know about the motivation and job satisfaction of humanitarian logisticians? *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 15(3), 238–255. <https://doi.org/10.1108/JHLSCM-01-2024-0012>
- Admiraal, W., & Kittelsen Røberg, K. I. (2023). Teachers' job demands, resources and their job satisfaction: Satisfaction with school, career choice and teaching profession of teachers in different career stages. *Teaching and Teacher Education*, 125, 104063. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104063>
- Ahmad Prayudi, & Imas Komariyah. (2023). the Impact of Work Motivation, Work Environment, and Career Development on Employee Job Satisfaction. *Jurnal Visi Manajemen*, 9(1), 100–112. <https://doi.org/10.56910/jvm.v9i1.268>
- Aldabbas, H., Pinnington, A., Lahrech, A., & Blaique, L. (2025). Extrinsic rewards for employee creativity? The role of perceived organisational support, work engagement and intrinsic motivation. *International Journal of Innovation Science*, 17(2), 237–260. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2022-0165>
- Almutairi, M., Timmins, F., Wise, P. Y., Stokes, D., & Alharbi, T. A. F. (2025). Authentic Leadership—A Concept Analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 81(4), 1775–1793. <https://doi.org/10.1111/jan.16496>
- Alrawahi, S., Sellgren, S. F., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction in clinical laboratories in Omani hospitals. *Heliyon*, 6(9), e04829. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04829>
- Anindita R, Tanuwijaya, R. (2023). *THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, JOB MOTIVATION, REWARD ON JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE*. 6(3), 167–186.
- Arhinful, R., Obeng, H. A., Mensah, L., & Asante-Darko, E. (2025). The mediating role of racial discrimination in the relationship between authentic leadership and job commitment in Ghanaian Public Organizations. *Future Business Journal*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-025-00541-7>
- Asbari, M., & Dewiana, N. (2021). Pengaruh Authentic Leadership terhadap Kinerja Karyawan. *Business Management Journal*, 17(01), 6. <https://eprints.umm.ac.id/73268/>
- Bartram, T., Cooper, B., Cooke, F. L., & Wang, J. (2021). High-performance work systems and job performance: the mediating role of social identity, social climate and empowerment in Chinese banks. *Personnel Review*, 50(1), 285–

302. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2019-0425>
- Berson, Y., Kark, R., Eilam-Shamir, G., & Katz, I. (2018). Leadership now: Reflecting on the legacy of Boas Shamir. *Monographs in Leadership and Management*, 9, 315–323. <https://doi.org/10.1108/S1479-357120180000009008>
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Bryan, V., & Vitello-Cicciu, J. (2022). Perceptions of preceptors' authentic leadership and final year nursing students' self-efficacy, job satisfaction, and job performance. *Journal of Professional Nursing*, 41(May), 81–87. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2022.04.003>
- Chang, W., Busser, J., & Liu, A. (2020). Authentic leadership and career satisfaction: the meditating role of thriving and conditional effect of psychological contract fulfillment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2117–2136. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2019-0551>
- Chughtai, A. (2018). Authentic leadership, career self-efficacy and career success: a cross-sectional study. *Career Development International*, 23(6–7), 595–607. <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2018-0160>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Danarilia, V. O., & Rosari, R. (2025). "Spill the beans": exploring the influence of talent management on job satisfaction through psychological contracts and intrinsic motivation. *Employee Relations: The International Journal*
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, and Job Performance Among Romanian Employees—Implications for Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), 1–53.
- Dorta-Afonso, D., Cuéllar-Molina, D., Rodríguez-Robaina, C., & De Saá-Pérez, P. (2025). Servant leadership and HPWS for work-life balance and job satisfaction in the hotel industry: perspectives from conservation of resources theory. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(5), 2011–2030. <https://doi.org/10.1108/JHTI-06-2024-0631>
- Ertaş, B. D., & Pekmezci, F. B. (2025). Career Motivation and Job Satisfaction in Türkiye: Mediating Role of Teacher Innovativeness and Instructional Practice. *Asia-Pacific Education Researcher*, 34(1), 193–207. <https://doi.org/10.1007/s40299-024-00846-1>
- Fauziyana, E., Wijayanti Wardoyo, D. T., & Witjaksono, A. D. (2022). The Role of Motivation in Mediating the Influence of Career Development on Employee Performance. *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 6(1), 67–80. <https://doi.org/10.18860/mec-j.v6i1.13973>

- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628–646. <https://doi.org/10.1177/0013164409355698>
- Gandasari, D., Tjahjana, D., Dwidienawati, D., & Ichsan, M. (2024). How to attract talents? The role of CSR, employer brand, benefits and career development. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2323774>
- Gardner, W. L., Karam, E. P., Alvesson, M., & Einola, K. (2021). Authentic leadership theory: The case for and against. *Leadership Quarterly*, 32(6). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101495>
- Gautam, P. K., Gautam, D. K., & Bhetuwal, R. (2025). Work-life balance, job satisfaction and turnover intentions among nurses. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(3), 538–557. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-4002>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). Review of partial leastsquares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 30(1).
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hirschi, A., Freund, P. A., & Herrmann, A. (2014). The Career Engagement Scale: Development and Validation of a Measure of Proactive Career Behaviors. *Journal of Career Assessment*, 22(4), 575–594. <https://doi.org/10.1177/1069072713514813>
- Hu, Z. X., Gan, K. P., Sun, G. Y., & Wang, Q. (2025). Public service motivation and career choice intentions of social work students: the roles of altruistic motivation and professional values. *Frontiers in Psychology*, 16(February), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1517457>
- Ihsan, R. M. (2021). Pengaruh Penerapan Gaya Kepemimpinan Otentik, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, & Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Makro: Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 6(2), 120. <https://doi.org/10.53712/jmm.v6i2.1060>
- Jogi, S., Vashisth, K. K., Srivastava, S., Alturas, B., & Kumar, D. (2025). Job satisfaction and turnover intention: A comprehensive review of the shared determinants. *Human Systems Management*, 44(3), 379–395. <https://doi.org/10.1177/01672533241303286>
- Jun, K., Hu, Z., & Lee, J. (2025). Unlocking the relationship between authentic leadership and organizational citizenship behavior: the key roles of organizational support and identification. *Management Research Review*,

- 48(1), 57–77. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2023-0662>
- Kholifah, N., Nurtanto, M., Mutohhari, F., Subakti, H., Ramadhan, M. A., & Majid, N. W. A. (2024). The mediating role of motivation and professional development in determining teacher performance in vocational schools. *Cogent Education*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2421094>
- Kumar, M., Jauhari, H., Rastogi, A., & Sivakumar, S. (2018). Managerial support for development and turnover intention: Roles of organizational support, work engagement and job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 135–153. <https://www.narcis.nl/publication/RecordID/oai%3Atilburguniversity.edu%3Apublications%2Fe6340067-bf08-4b32-88cf-b410b7828beb/coll/person/id/19/Language/nl>
- Layek, D., & Koodamara, N. K. (2024). Motivation, work experience, and teacher performance: A comparative study. *Acta Psychologica*, 245(December 2023), 104217. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104217>
- Liu, Z., & Wong, H. (2023). Linking authentic leadership and employee turnover intention: the influences of sense of calling and job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 44(5), 585–608. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2023-0044>
- Lux, A. A., Grover, S. L., & Teo, S. T. T. (2023). Reframing commitment in authentic leadership: Untangling relationship-outcome processes. *Journal of Management and Organization*, 29(1), 103–121. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.78>
- Margie, N., Artati, N. E., Rusmawati, A., & Sugiyarti, G. (2023). The Influence of Career Development and Compensation through Motivation on the Performance of Healthcare Workers in Buaran and Kedungwuni Sub-District Community Health Center. *Saudi Journal of Economics and Finance*, 7(11), 561–569. <https://doi.org/10.36348/sjef.2023.v07i11.011>
- Nabi, G., Walmsley, A., Mir, M., & Osman, S. (2025). The impact of mentoring in higher education on student career development: a systematic review and research agenda. *Studies in Higher Education*, 50(4), 739–755. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2354894>
- Nuriman, H. (2021). The Analysis Of Competence And Career Development Impact On Work Motivation And Its Implication Toward Employee's Performance. *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 1(1), 10–18.
- Osman, D. J., & Warner, J. R. (2020). Measuring teacher motivation: The missing link between professional development and practice. *Teaching and Teacher Education*, 92, 103064. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2020.103064>
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M., & Zhang, R. (2019). The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and*

- Tourism Management*, 40(June), 77–87.
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.004>
- Rehman, I. ur, Majeed, U., & Ganaie, S. A. (2023). Continuous professional development of LIS professionals in academic libraries: channels, challenges and motivation. *Global Knowledge, Memory and Communication*, December. <https://doi.org/10.1108/GKMC-08-2023-0298>
- Shahzad, K., & Khan, S. A. (2025). Impact of motivation and continuing professional development upon job performance and satisfaction level of reference librarians in Pakistan: an empirical investigation. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 74(5–6), 1487–1510. <https://doi.org/10.1108/GKMC-02-2023>
- Shim, M., Cho, H., & Kim, S. (2025). What drives public service motivation and job satisfaction? A comparison of office and hybrid workers. *European Journal of Training and Development*
- Spector, P. E., Howard, D. J., Eisenberg, E. M., Couris, J. D., & Quinn, J. F. (2025). The Impact of Authentic Leadership Behavior on Employee Trust, Job satisfaction, and Organizational Commitment: An Experimental Evaluation of a Workplace Intervention in a Healthcare Organization. *Human Performance*, 38(4), 196–220. <https://doi.org/10.1080/08959285.2025.2522437>
- Srivastava, A., & Dixit, S. (2024). Direct and indirect effects of authentic leadership and gender on occupational well-being: mediating role of perceived barriers to career advancement. *Journal of Management Development*, 43(6), 939-965.
- Tafese Keltu, T. (2024). The effect of human resource development practice on employee performance with the mediating role of job satisfaction among Mizan Tepi University's academic staff in Southwestern Ethiopia. *Heliyon*, 10(8), e29821. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29821>
- Terry, R., & Spendlove, Z. (2025). Early career midwives' experiences of development opportunities and their relation to retention and job satisfaction: an interpretative phenomenological analysis study. *BMC Pregnancy and Childbirth*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12884-025-07227-6>
- Topić-Rutherford, M., Vasquez, R. A., Eng, N., & Merle, P. (2025). Job satisfaction and career adaptability through the lenses of Bourdieu's theory of practice and theory of elites: a comparison of Hispanic and non-Hispanic communication professionals. *Journal of Communication Management*
- Verulava, T., Barkalaia, T., & Chiladze, G. (2025). Work motivation and job satisfaction among primary healthcare workers in Georgia. *Hospital topics*, 103(3), 205-213.
- Vogel, R., Vogel, D., & Reuber, A. (2023). Finding a mission in bureaucracies: How authentic leadership and red tape interact. *Public Administration*, 101(4), 1503–1525. <https://doi.org/10.1111/padm.12895>

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Weer, C. H., & Greenhaus, J. H. (2020). Managers' Assessments of Employees' Organizational Career Growth Opportunities: The Role of Extra-Role Performance, Work Engagement, and Perceived Organizational Commitment. *Journal of Career Development*, 47(3), 280–295. <https://doi.org/10.1177/0894845317714892>
- Wong, C., Walsh, E. J., Basacco, K. N., Mendes Domingues, M. C., & Pye, D. R. H. (2020). Authentic leadership and job satisfaction among long-term care nurses. *Leadership in Health Services*, 33(3), 247–263. <https://doi.org/10.1108/LHS-09-2019-0056>
- Yasin, R., Ribeiro, N., Atif, M., & Ali, A. (2024). Authentic leadership – a source of tacit knowledge sharing and career competence in service sector. *Leadership and Organization Development Journal*, 45(8), 1335–1355. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2023-0578>
- Zhao, X., Ghiselli, R., Law, R., & Ma, J. (2016). Motivating frontline employees: Role of job characteristics in work and life satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, 27–38. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.01.010>
- Zhou, Y., & Binti Yusof, R. (2024). Authentic leadership and innovative work behavior: The mediating role of career calling. *An International Journal*, 16(4s), 1115–1127.
- Zhu, Y. (2025). Leading With Purpose: The Transformative Impact of Servant, Authentic, and Spiritual Leadership on Workplace Well-Being and Ethics. *Proceedings of The International Conference on Modern Research in Social Sciences*, 2(1), 15–24. <https://doi.org/10.33422/icmrss.v2i1.827>