

# The Influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction and Employee Organizational Trust on Work Performance

Aulia Indra\*, Fadzil Hanafi Asnora, Christine Herawati Limbong, & Zufrie

Labuhanbatu University, Jalan Sisingamangaraja No.126 A KM 3.5, 21418, Indonesia

## Abstract

This study aims to examine the factors that influence employee performance in the company. Human resources are the most important asset owned by the company, because it is human labor and human contribution that runs the company. In this study, researchers wanted to see the effect of transformational leadership variables, job satisfaction and employees' organizational trust on work performance. Performance is everything that is done by employees in their work in accordance with the goals and ideals of the organization. We suspect that when employees are concerned about the welfare of their organization, they are more likely to exert greater effort to work towards their organizational goals. From this, it is reasonable to suggest that if an employee acts based on the motivations of the leader and other factors, this may also facilitate his or her own individual level of performance. Since work performance has a vital role in the success of a company, many studies have been conducted on the factors that influence employee performance, including the researchers in this study who wanted to examine factors that are thought to have a significant influence on employee performance. In this study, we design a research model that explains how transformational leadership, job satisfaction and employee trust affect company performance. We provide theoretical and literature support for our argument that use of these variables is positively related to performance. The results of the study show that there is a positive and significant effect of the independent variables on employee performance, which means that these independent variables can be used as predictors for achieving high levels of employee performance.

*Keywords:* Leadership, Transformational Leadership, Job Satisfaction, Trust, Performance..

## 1. Introduction

Dalam dunia industry, karyawan merupakan asset yang paling berharga dan paling dapat diandalkan yang dimiliki oleh perusahaan. Tenaga kerja di abad ke-21 dianggap sebagai aset terpenting dari setiap perusahaan (Hafiza et al., 2011). Kinerja karyawan dan manajer sangat menentukan sebagian besar, kualitas karyawan seperti yang diungkapkan oleh (Hellriegel & Slocum, 2011) bahwa, Kepuasan kerja rendah dapat mengakibatkan pergantian atau rekrutmen ulang yang mahal, ketidakhadiran, keterlambatan, dan bahkan mental yang buruk. kesehatan". Hal ini lebih lanjut dijabarkan oleh (Limbong et al., 2022) bahwa aset yang paling berharga dan mudah berubah dari setiap institusi adalah tenaga kerja yang bermotivasi baik dan stabil yang kompeten, berdedikasi dan produktif.

Karena semua organisasi berfokus dengan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tingkat kinerja tinggi yang berkelanjutan melalui karyawan, itu berarti memberikan perhatian yang cermat pada bagaimana individu dapat dimotivasi dengan cara terbaik melalui cara-cara seperti insentif, penghargaan dan yang terpenting, pekerjaan yang mereka lakukan dan konteks organisasi (Pohan, 2022). di mana mereka melakukan pekerjaan itu tidak dapat diremehkan (Zeuch, 2016). Tanpa peningkatan motivasi dan moral karyawan, organisasi berisiko kehilangan karyawan yang berharga dan akan dirugikan dalam menarik talenta terbaik yang potensial (Wijngaards et al., 2022).

Beberapa studi mengatakan bahwa reward dapat berfungsi untuk menarik calon pelamar, mencapai tujuan sumber daya manusia dan memperoleh keunggulan kompetitif (Oktavia et al., 2022). Hal ini sangat penting dalam sektor kerja yang kompetitif di mana perusahaan berjuang untuk mendapatkan karyawan berkompentensi tinggi untuk meningkatkan kualitas kerja dan mendapatkan reputasi yang sangat baik (Prayoga & Pohan, 2022). Sejak mengelola sumber daya manusia secara efektif telah menjadi fundamental bagi perusahaan di dunia bisnis abad 21, khususnya

\* Corresponding author.

E-mail address: [auliaindra91@gmail.com](mailto:auliaindra91@gmail.com)

untuk beradaptasi dengan perubahan (Kaluza et al., 2022) dan juga untuk memiliki orang yang tepat yang mampu menyampaikan strategi perusahaan (Naa et al., 2021), penting bagi pemberi kerja untuk menerapkan strategi yang baik dan sumber daya yang akan diterima oleh karyawan untuk berkomitmen pada pekerjaan mereka dan membuat pekerjaan mereka terlihat seperti hobi bagi mereka. Ivanov & Usheva, (2021) berpendapat bahwa kemakmuran dan kelangsungan hidup organisasi ditentukan melalui bagaimana mereka memperlakukan sumber daya manusianya.

Menurut (Hafiza et al., 2011), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti kesempatan pelatihan dan pengembangan, kepemimpinan dan perusahaan atas semua kebijakan. Di antara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, kepemimpinan yang datang dengan penghargaan adalah yang paling penting (Levinson, 1965). Sejak mengelola sumber daya manusia secara efektif telah menjadi fundamental bagi perusahaan di dunia bisnis abad 21, khususnya untuk beradaptasi dengan perubahan (Kaluza et al., 2022) dan juga untuk memiliki orang yang tepat yang mampu menyampaikan strategi perusahaan (Naa et al., 2021). Penting bagi pemberi kerja untuk menerapkan strategi yang baik dan sumber daya yang akan diterima oleh karyawan untuk berkomitmen pada pekerjaan mereka dan membuat pekerjaan mereka terlihat seperti hobi bagi mereka (Pohan, 2022). Levinson, (1965) berpendapat bahwa kemakmuran dan kelangsungan hidup organisasi ditentukan melalui bagaimana mereka memperlakukan sumber daya manusianya.

Menurut Hafiza et al., (2011), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti kesempatan pelatihan dan pengembangan, kepemimpinan dan kebijakan perusahaan secara keseluruhan. Di antara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, mereka berpendapat bahwa kepemimpinan adalah yang paling penting (Kaluza et al., 2022). Kepemimpinan transformasional lazim di bidang teori kepemimpinan (Zhou et al., 2012). Definisi klasik dari kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi pengikut di luar kepentingan mereka sendiri; dan itu terkait dengan beberapa perilaku seperti atribut ideal, perilaku ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, pertimbangan individual (membentuk kepemimpinan transformasional) (Westerman & Yamamura, 2007). Kepemimpinan transformasional mempengaruhi pengikut melalui kekaguman dan rasa hormat mereka terhadap pemimpin yang menghasilkan rasa kolektivitas. Pemimpin bertindak sebagai pelatih atau mentor yang mengidentifikasi kebutuhan, keterampilan, dan aspirasi karyawan yang berbeda dengan membiarkan mereka mengekspresikannya tanpa takut membuat kesalahan (Alén et al., 2017). Studi tentang kepemimpinan transformasional sering dikaitkan dengan kepuasan kerja dan kinerja (Pelegri, 2021).

Kepuasan kerja telah menjadi tema dominan dalam artikel sejak tahun 1930-an, meskipun belum ada pendekatan bulat untuk definisinya (Judge, 2020). Definisi yang paling sering digunakan adalah sejauh mana orang menyukai (kepuasan) atau tidak menyukai (ketidakpuasan) pekerjaan mereka; perasaan ini dapat bersifat intrinsik jika dikaitkan dengan sifat tugas atau ekstrinsik jika dikaitkan dengan aspek eksternalnya (Setyowati et al., 2023). Kepuasan kerja menjadi penting karena merupakan salah satu aspek yang berkaitan dengan retensi karyawan, terlihat bahwa pekerja yang tidak puas lebih cenderung meninggalkan organisasi. Kinerja adalah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karena karyawan yang puas berkinerja lebih baik (Judge, 2020). Kepuasan kerja dihasilkan dari pekerjaan yang dilakukan dan lingkungan organisasi (Westerman & Yamamura, 2007). Hal ini dapat dipengaruhi oleh perlakuan yang diterima oleh atasan (Kim et al., 2018). Karyawan yang puas melakukan tugas yang memenuhi harapan dan nilai mereka serta lebih produktif dan berkomitmen (Wen et al., 2019).

Berdasarkan uraian di atas dan tinjauan pustaka yang dilakukan oleh peneliti, dapat diketahui bahwa variabel prediktor yang terdiri dari kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan kepercayaan organisasi karyawan sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan, oleh karena itu penelitian ini akan mengkaji pengaruh ketiga variabel di atas dan menganalisis pengaruhnya terhadap performa kerja karyawan.

## **2. Metode Penelitian**

Untuk menjawab pertanyaan penelitian, penelitian ini mengikuti pendekatan kuantitatif dan konfirmatori yang didasarkan pada desain pengujian hipotesis yang menggunakan survei cross-sectional untuk mengumpulkan data. Kami mengadopsi pemodelan persamaan struktural (SEM) untuk menentukan dan memperkirakan model hubungan linier (Kline, 2011). Penelitian ini merupakan penelitian explanatory research, yaitu menjelaskan fenomena hubungan sebab akibat antar variabel. Explanatory research akan menguji model yang ada dan menggunakannya untuk memperkuat, melemahkan atau menolak hipotesis hasil penelitian (Cooper & Schindler, 2014). Metode kuantitatif digunakan dalam penelitian ini untuk menguji teori-teori tertentu dengan menguji hubungan antar variabel. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah cross sectional. Data cross-sectional adalah data dari menjawab pertanyaan kuesioner yang dikumpulkan pada titik waktu tertentu (Cooper & Schindler, 2014).

Penelitian ini menggunakan teknik PLS yang merupakan SEM berbasis varians yang cocok untuk penelitian ini karena ukuran sampel dan kompleksitas hipotesis. PLS-SEM diterapkan menggunakan SmartPLS 3. PLS-SEM sering disebut sebagai "pendekatan pemodelan lunak" yang bebas distribusi (Hair et al., 2014). PLS-SEM melonggarkan asumsi normalitas multivariat yang diperlukan untuk estimasi SEM berbasis kemungkinan maksimum. PLS-SEM didasarkan pada serangkaian model regresi kuadrat terkecil biasa yang menghadirkan tuntutan minimum mengenai ukuran sampel dan umumnya mencapai tingkat kekuatan statistik yang tinggi (Reinartz et al., 2009). Sebaliknya, teknik berbasis kovarians melibatkan kendala mengenai jumlah pengamatan dan ukuran sampel kecil yang sering menyebabkan hasil yang bias (Hair et al., 2014). PLS-SEM menawarkan solusi dengan ukuran sampel kecil ketika model terdiri dari banyak konstruksi dan sejumlah besar item (Hair et al., 2010). Sebagai aturan praktis untuk estimasi PLS-SEM yang kuat, literatur menyarankan bahwa penggunaan ukuran sampel minimum 10 kali jumlah jalur maksimum di model luar dan dalam. Namun, ada bukti penelitian yang dipublikasikan yang rata-rata 45,18% di bawah ukuran sampel yang direkomendasikan (Hair et al., 2014).

Kami menjalankan pra-tes kuesioner pada sampel yang nyaman dari 30 individu, penyelesaian kuesioner memiliki waktu respons rata-rata 10 hingga 12 menit. Selanjutnya, kuesioner didistribusikan secara online menggunakan platform Google formulir kemudian kuesioner dikirim ke email ke peserta dengan tautan ke kuesioner. Total respon yang didapatkan adalah 179 responden valid.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1. Hasil

##### 3.1.1. Pengujian Outer Model

##### 3.1.1.1. Validitas Konvergen

**Tabel 1.** Hasil Uji Validitas Konvergen

Item	Kep-Transform	Kepercayaan Organisasi	Kepuasan Kerja	Performa Kerja
KK1	0.112	0.678	<b>0.884</b>	0.666
KK2	0.143	0.572	<b>0.863</b>	0.569
KK3	0.202	0.603	<b>0.862</b>	0.587
KO1	0.175	<b>0.864</b>	0.588	0.629
KO2	0.204	<b>0.870</b>	0.657	0.626
KO3	0.134	<b>0.875</b>	0.615	0.634
KT1	<b>0.869</b>	0.215	0.146	0.161
KT2	<b>0.807</b>	0.085	0.091	0.081
KT3	<b>0.898</b>	0.185	0.175	0.181
KT4	<b>0.802</b>	0.131	0.151	0.103
PK1	0.151	0.574	0.582	<b>0.829</b>
PK2	0.152	0.589	0.537	<b>0.804</b>
PK3	0.124	0.657	0.641	<b>0.883</b>

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2022

Pada tabel 1 di atas dijabarkan bahwa semua item telah memenuhi prasyarat validitas konvergen, artinya seluruh item dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabel atau konstruk penelitian dengan baik. Jika nilai loading memiliki korelasi dengan konstruk lain, maka item-item yang berkorelasi harus dihapus, karena item-item tersebut tidak dapat menjelaskan variabel penelitian. Item penelitian dapat dikatakan valid bila nilai loadingnya berkisar antara 0,4 hingga 0,7 (Hair et al., 2014) dan pada tabel di atas dapat kita lihat bahwa masing-masing nilai loading sudah di atas 0,4.

Validitas diskriminan menguji validitas pada level konstruk tujuannya untuk melihat sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lain berdasarkan standar empiris. Cara yang digunakan untuk mengetahui apakah suatu konstruk valid secara diskriminan adalah melalui Kriteria Fornell-Larcker. Kriteria Fornell-Larcker yaitu pendekatan yang membandingkan akar kuadrat nilai AVE dengan korelasi antar variabel laten (Hair et al., 2014).

Berdasarkan tabel 2 di atas, dapat kita ketahui bahwa setiap variabel dapat dinyatakan valid secara diskriminan karena memiliki nilai yang lebih besar ketika berkorelasi dengan dirinya sendiri daripada dengan variabel lain.

**Tabel 2.** Kriteria Fornell-Larcker.

Uji Validitas Diskriminan

Variabel	Kep-Transform	Kepercayaan Organisasi	Kepuasan Kerja	Performa Kerja
Kep-Transform	0.845			
Kepercayaan Organisasi	0.197	0.870		
Kepuasan Kerja	0.173	0.713	0.870	
Performa Kerja	0.168	0.724	0.701	0.839

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2022

3.1.1.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur reliabilitas atau tingkat konsistensi suatu kuesioner jika digunakan sebagai alat ukur pada waktu yang berbeda.

**Tabel 3.** Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kep-Transform	0.871	0.909	0.714
Kepercayaan Organisasi	0.839	0.903	0.756
Kepuasan Kerja	0.840	0.903	0.757
Performa Kerja	0.789	0.877	0.704

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2022

Tabel uji reliabilitas di atas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Berdasarkan tabel tersebut, nilai Cronbach's menunjukkan nilai yang lebih besar dari 0,70. Sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel dalam penelitian ini reliabel dan memiliki konsistensi bila digunakan sebagai ukuran dari waktu ke waktu.

3.1.2. Pengajuan Inner Model

Pengujian inner model bertujuan untuk menguji hubungan jalur variabel independent terhadap dependen dan menguji hipotesis penelitian melalui nilai p-value. Pada penelitian ini dilakukan pengujian untuk menguji seluruh hipotesis dalam penelitian ini dengan melihat nilai koefisien jalur (Beta) dan signifikansi p-value. Jika nilai koefisien jalur positif menunjukkan bahwa variabel independent memiliki pengaruh positif terhadap variabel dependen. sebaliknya apabila nilai koefisien jalur negatif maka variabel independent berhubungan negatif dengan variabel dependen dan nilai signifikansi p-value dengan nilai kurang dari 0,05, menunjukkan bahwa hipotesis didukung (Hair et al., 2014).

Pada model SEM PLS di atas diketahui bahwa setiap item yang digunakan dalam penelitian ini telah mencapai batas bawah nilai loading yaitu 0,4, sehingga dapat disimpulkan alat ukur dalam penelitian ini valid untuk digunakan lebih lanjut.

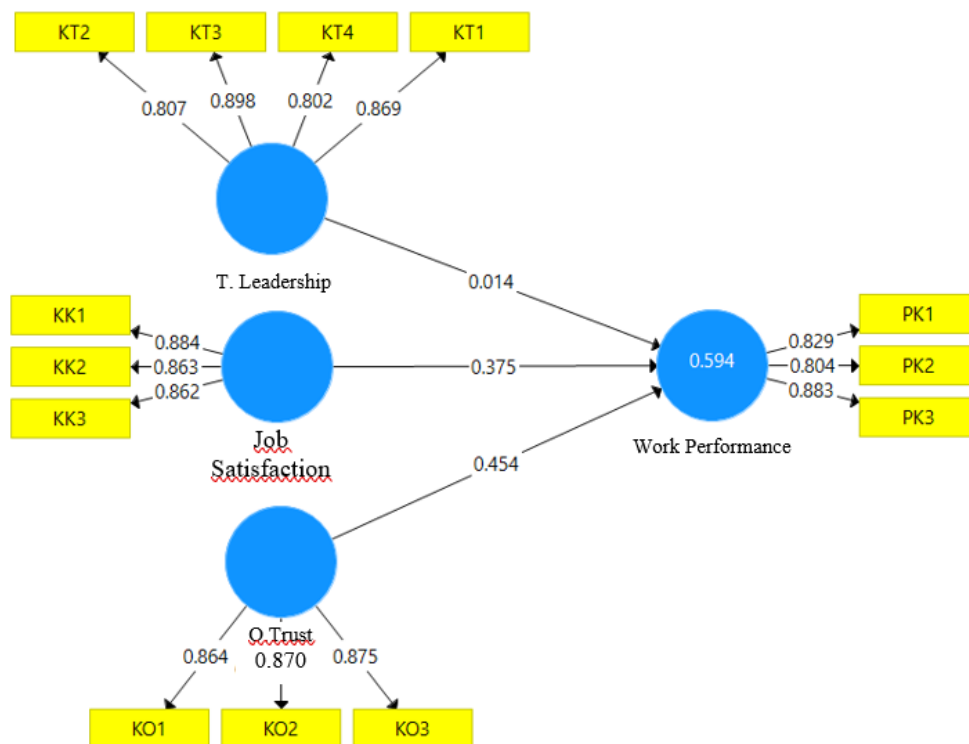
**Tabel 4.** Koefisien Jalur dan P-value

	Koefisien Jalur	P Values
Kep-Transform -> Performa Kerja	0.014	0.007
Kepercayaan Organisasi -> Performa Kerja	0.455	0.000
Kepuasan Kerja -> Performa Kerja	0.375	0.000

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2022

Tabel 4 merupakan table hasil running blindfolding pada smart PLS, berdasarkan informasi di atas terlihat bahwa koefisien jalur menunjukkan semua hubungan variabel independent terhadap dependen dalam penelitian ini. Syarat hipotesis terdukung adalah apabila nilai p-value kurang dari 0,05, berdasarkan informasi pada table 4 diketahui bahwa

seluruh hubungan jalur memiliki nilai lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh hipotesis dalam penelitian ini terdukung.



**Gambar 1.** Hasil Uji Hipotesis dengan Model Struktural

### 3.2. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan dan positif terhadap pengambilan performa kerja karyawan. Artinya semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional yang dimiliki atasan di kantor maka semakin tinggi performa karyawan yang dipimpin oleh seorang pemimpin tadi. Berdasarkan konsep kepemimpinan transformasional, maka sifat seorang pemimpin yang dapat menjadi panutan dan dikagumi oleh bawahannya sangat berpengaruh positif terhadap meningkatnya performa karyawan.. Penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap performa kerja karyawan, Semakin tinggi kepuasan kerja seseorang, maka semakin tinggi pula kesempatan orang tersebut untuk meningkatkan performanya dalam bekerja di perusahaan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepercayaan organisasi karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap pengambilan keputusan investasi. Artinya semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan bisa bergantung di suatu organisasi atau perusahaan dia bekerja maka semakin tinggi pula peluang karyawan tersebut untuk memberikan kinerja terbaiknya untuk membantu kesuksesan perusahaan.

Semua variabel ini dapat diselidiki dalam penelitian masa depan. Karena pemeriksaan telah dilakukan atas dasar kuesioner struktur diri, dapat menyebabkan kemungkinan bias. menguji ulang penelitian ini dengan menambahkan variabel lain atau menguji dengan menggunakan metode kualitatif akan menambahkan lebih banyak dukungan dan kontribusi positif dalam literasi keilmuan.

## 4. Pembahasan

Uraian pada bagian sebelumnya menunjukkan bahwa hasil p-value dan koefisien jalur memenuhi kriteria untuk mendukung hipotesis, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis dalam penelitian ini didukung dan berpengaruh signifikan terhadap keputusan investasi]. Berikut ringkasan kesimpulan dalam penelitian ini:

- Kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki efek positif pada performa kerja karyawan.
- Kepuasan kerja telah terbukti memiliki efek positif pada performa kerja karyawan.

- c) Kepercayaan organisasi karyawan terbukti berpengaruh positif terhadap performa kerja karyawan.

## References

- Alen, E., Banerjee, B., & Gupta, B. (2017). Transformational Leadership and Creative Performance: A Dyadic Analysis of Salespeople and Their Supervisors. *Asian Journal of Business and Accounting*, 10, 201–233.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods 12th Edition*. In *Business Research Methods*.
- Hafiza, N. S., Shah, S. S., Jamsheed, H., & Zaman, K. (2011). RELATIONSHIP BETWEEN REWARDS AND EMPLOYEE'S MOTIVATION IN THE NON-PROFIT ORGANIZATIONS OF PAKISTAN.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall. <https://books.google.co.id/books?id=JIRaAAAAYAAJ>
- Hair, J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational behavior (13th ed.)*. South-Western Cengage Learning.
- Ivanov, P. R., & Usheva, M. N. (2021). Influence Of The Hierarhy Positon And Education Degree On The Preferences Of Motivators In The Modern Enterprise. *Economics and Management*, 96–108. <https://doi.org/10.37708/em.swu.v18i1.8>
- Judge, S. R. T. (2020). *Essentials of Organizational Behavior 15th (15th ed.)*. Pearson.
- Kaluza, A. J., Junker, N. M., Schuh, S. C., Raesch, P., von Rooy, N. K., & van Dick, R. (2022). A leader in need is a leader indeed? The influence of leaders' stress mindset on their perception of employee well-being and their intended leadership behavior. *Applied Psychology*, 71(4), 1347–1384. <https://doi.org/10.1111/apps.12359>
- Kim, D., Moon, C. W., & Shin, J. (2018). Linkages between empowering leadership and subjective well-being and work performance via perceived organizational and co-worker support. *Leadership & Organization Development Journal*, 39, 844–858. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2017-0173>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling, 3rd ed.* In *Principles and practice of structural equation modeling, 3rd ed.* Guilford Press.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9(4), 370–390. <https://doi.org/10.2307/2391032>
- Limbong, C. H., Rafika, M., Prayoga, Y., Rambe, B. H., Fitria, E., Ekonomi, F., & Labuhanbatu, U. (2022). Pengaruh kebijakan dividen dan Earning Per Share (EPS) terhadap Price to Book Value pada perusahaan makanan dan minuman yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Proceeding of National Conference on Accounting and Finance*, 4(2015), 282–288. <https://doi.org/10.20885/ncf.vol4.art35>
- Naa, G., Okine, B., Yaw, G., Addeh, A., Emmanuel Olusola, B., Asare, I., & Addeh, G. Y. A. (2021). Employee Motivation and its Effects on Employee Productivity/ Performance a. <https://doi.org/10.7176/JESD/12-16-11>
- Oktavia, R. L., Yusuf, M., & Suwardana, H. (2022). The Effect of Leadership Style and Work Environment on Teacher Performance. *Innovation Research Journal*, 3(1), 64. <https://doi.org/10.30587/innovation.v3i1.3939>
- Pelegrin, M. A. L. (2021). Information System Success: Influence to Consumer Behavior in the Use of Mobile Payment in M-Commerce. *Journal of Business and Management Studies*, 3(2), 197–205. <https://doi.org/10.32996/jbms.2021.3.2.20>
- Pohan, M. Y. A. (2022). The Influence of Product Quality on Positive Word-of-mouth Communication , Case Study at Kedai Wak Edoy Malang. 3(2).
- Prayoga, Y., & Pohan, M. Y. A. (2022). Electronic Word of Mouth (eWOM): Menguji Pengaruh Pengalaman Positif, Persepsi Kualitas dan Kepercayaan. *Studi Kasus: Restoran di Labuhanbatu. J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 7(1), 283–289.

- Setyowati, E., Suryandari, N., Patriani, I., Wicaksono, A., Akbar, R. A., Pohan, M. Y. A., & Kusumaningtyas, M. (2023). COVID-19 and Herd Immunity: Evaluation of COVID-19 Vaccination Policies in Indonesia. *Res Militaris*, 13(1), 299–311.
- Wen, X., Gu, L., & Wen, S. (2019). Job satisfaction and job engagement: Empirical evidence from food safety regulators in Guangdong, China. *Journal of Cleaner Production*.
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150–161. <https://doi.org/10.1108/13620430710733631>
- Wijngaards, I., King, O. C., Burger, M. J., & van Exel, J. (2022). Worker Well-Being: What it Is, and how it Should Be Measured. *Applied Research in Quality of Life*, 17(2), 795–832. <https://doi.org/10.1007/s11482-021-09930-w>
- Zeuch, M. (2016). Handbook of human resources management. In *Handbook of Human Resources Management*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7>
- Zhou, L., Wang, M., Chen, G., & Shi, J. (2012). Supervisors' upward exchange relationships and subordinate outcomes: testing the multilevel mediation role of empowerment. *The Journal of Applied Psychology*, 97(3), 668–680. <https://doi.org/10.1037/a0026305>