



Peran Mediasi *Affective Commitment* terhadap *Transformational Leadership*, *Job Performance* dan *Turnover Intention*

Sani Sansodik^{*1}, Unggul Kustiawan²

^{1,2}Universitas Esa Unggul Jakarta, Indonesia

E-mail: sani.sansodik@outlook.com, unggul.kustiawan@esaunggul.ac.id

Article Info	Abstract
Article History Received: 2023-09-17 Revised: 2023-10-23 Published: 2023-11-01 Keywords: <i>Transformational Leadership;</i> <i>Affective Commitment;</i> <i>Job Performance;</i> <i>Turnover Intention.</i>	<p>This research aims to determine the mediating role of affective commitment to transformational leadership, job performance and turnover intention in outsourced employees. The theoretically expected contribution and company management can determine the right steps to take policies regarding outsourcing employees in improving job performance and overcoming turnover intention. Respondents in this study were 200 outsourced employees representing all outsourced employees working in the Industrial Estate of Tangerang Regency, Banten, Indonesia. Data collection in this study was carried out through a survey method by distributing online questionnaires. The selected sample was determined through purposive sampling method, with the type of quantitative research using the Structural Equation Model (SEM). The findings in this study are the positive influence of transformational leadership on affective commitment and the absence of a direct influence between transformational leadership on turnover intention and job performance. In addition, this study explains that affective commitment affects turnover intention and job performance. So that the affective commitment variable is able to mediate between transformational leadership and turnover intention as well as transformational leadership and job performance. The managerial implication of this research is that if the company wants to increase affective commitment, then the company needs to apply a transformational leadership style and if the company wants to reduce turnover intention and increase job performance from employees, company managers must increase the affective commitment of subordinates.</p>
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2023-09-17 Direvisi: 2023-10-23 Dipublikasi: 2023-11-01 Kata kunci: <i>Kepemimpinan Transformasional;</i> <i>Komitmen Afektif;</i> <i>Job Performance;</i> <i>Turnover Intention.</i>	<p>Riset ini bertujuan untuk mengetahui peran mediasi affective commitment terhadap transformational leadership, job performance dan turnover intention pada karyawan outsourcing. Kontribusi yang diharapkan secara teoritis dan manajemen perusahaan bisa menentukan langkah yang tepat untuk mengambil kebijakan mengenai karyawan outsourcing dalam meningkatkan job performance dan mengatasi turnover intention. Responden pada penelitian ini sebanyak 200 orang karyawan outsourcing mewakili seluruh karyawan outsourcing yang bekerja di Kawasan Industri Kabupaten Tangerang, Banten, Indonesia. Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan melalui metode survey dengan menyebarkan kuesioner secara online. Sampel yang dipilih ditentukan melalui metode purposive sampling, dengan jenis penelitian kuantitatif menggunakan Structural Equation Model (SEM). Temuan dalam penelitian ini adalah adanya pengaruh positif dari transformational leadership terhadap affective commitment dan tidak adanya pengaruh langsung antara transformational leadership terhadap turnover intention dan job performance. Selain itu penelitian ini menjelaskan bahwa affective commitment mempengaruhi turnover intention dan job performance. Sehingga variabel affective commitment mampu memediasi antara transformational leadership dan turnover intention begitu juga transformational leadership dan job performance. Implikasi manajerial pada riset ini yaitu jika perusahaan ingin meningkatkan affective commitment, maka perusahaan perlu menerapkan gaya kepemimpinan transformational dan jika perusahaan ingin mengurangi turnover intention dan menambah job performance dari pekerja, maka manajer perusahaan harus meningkatkan affective commitment dari bawahan.</p>

I. PENDAHULUAN

Transformational leadership telah menjadi penting dalam pembahasan mengenai kepemimpinan (Ribeiro et al., 2018). Pentingnya *transformational leadership* juga berkaitan

dengan *affective commitment* dan *turnover intention* (Shahsavan & Safari, 2017). *Transformational leadership* dan *affective commitment* menjadi penting karena berkaitan dengan cepatnya perubahan yang sedang terjadi (Chaudhry &

Joshi, 2017). Padahal pada saat ini teknologi berkembang cepat dan banyak yang bersifat mengubah keadaan industri dengan cepat (Heeks & Stanforth, 2015). Selain itu *transformational leadership* dan juga *affective commitment* mempengaruhi *job performance* dan *turnover intention* (Buil et al., 2019; Chaudhry & Joshi, 2017, 2018; Masa'deh et al., 2016; Qureshi et al., 2019a; Rafiei et al., 2014; Ribeiro et al., 2018; Shahsavan & Safari, 2017; Swalhi et al., 2016).

Berkaitan dengan kepemimpinan, perusahaan sebaiknya mengadopsi *transformational leadership*, karena *transformational leadership* akan membangun loyalitas, respek, partisipasi dan keterlibatan karyawan yang akhirnya akan meningkatkan komitmen mereka dan meningkatkan kinerja (Ribeiro et al., 2018). Selain itu *transformational leadership* akan meningkatkan *affective commitment* dan pada akhirnya akan mengurangi *turnover intention* (Gyensare et al., 2016). Lebih lanjut *transformational leadership* juga berkaitan dengan efektivitas kepemimpinan dan kinerja (Soane et al., 2015).

Beberapa penelitian diatas telah menjelaskan hubungan antara *transformational leadership*, *affective commitment* dan *turnover intention*. Selain itu juga terdapat penelitian yang menjelaskan tentang hubungan antara *affective commitment* dan *job performance* (Qureshi et al., 2019). Namun demikian belum banyak penelitian yang menjelaskan tentang hubungan antara *transformational leadership*, *affective commitment*, *job performance* dan *turnover intention* diteliti secara bersamaan dengan penambahan peran *affective commitment* sebagai variabel mediasi. Selain itu juga, penelitian-penelitian sebelumnya dilakukan pada tenaga kesehatan profesional, tenaga kepolisian dan karyawan manufaktur pada level manajerial sedangkan penelitian ini dilakukan pada karyawan *outsourcing* di Kabupaten Tangerang, Banten, Indonesia. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *transformational leadership*, *affective commitment*, terhadap *job performance*, dan *turnover intention* serta peran *affective commitment* sebagai variabel mediasi pada karyawan *outsourcing* di Kabupaten Tangerang, Banten, Indonesia. Sehingga secara teoritis dan manajemen perusahaan bisa menentukan langkah yang tepat untuk mengambil kebijakan mengenai karyawan *outsourcing* dalam meningkatkan *job performance* maupun mengatasi *turnover intention*.

Bagian selanjutnya pada penelitian ini membahas literatur-literatur yang relevan dan

membangun hipotesis berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu. Kemudian diikuti bagian metode penelitian, hasil penelitian dan pada bagian akhir adalah diskusi yang membahas tentang hasil hipotesis, setelah itu ditutup dengan kesimpulan yang berisi keterbatasan penelitian, saran untuk penelitian selanjutnya, dan implikasi manajerial.

II. METODE PENELITIAN

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner secara online. Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert dengan skala 1 – 5 (1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju). Untuk pengukuran variabel *transformational leadership* terdiri dari tujuh pertanyaan yang diadopsi dari (Carless et al., 2000). Variabel *affective commitment* terdiri dari enam pertanyaan yang diadopsi dari (Rhoades et al., 2001). Variable *job performance* terdiri dari empat pertanyaan yang diadopsi dari (Carmeli et al., 2007). Variabel *turnover intention* terdiri dari empat pertanyaan yang diadopsi dari (Moore, 2000). Total pengukuran menggunakan 21 pertanyaan.

Responden penelitian ini dipilih dengan menggunakan metode purposive (*purposive sampling*) dengan populasi seluruh karyawan *outsourcing* di Kabupaten Tangerang, Banten, Indonesia dan kriteria sampel penelitian ini adalah karyawan *outsourcing* yang telah bekerja minimal 1 tahun, dikarenakan dengan asumsi waktu minimal 1 tahun bekerja karyawan *outsourcing* mampu beradaptasi dengan lingkungan kerjanya dan responden merupakan karyawan *outsourcing* yang ditempatkan di bagian produksi. Selanjutnya teknik pengumpulan data dimulai dengan menyebarkan kuesioner online tahap awal (*pre test*) kepada 30 orang responden.

Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif dengan metode SEM (*Structural Equation Model*). Berdasar pada hasil *pre test*, peneliti melakukan analisis faktor untuk uji validitas dengan melihat nilai pengukuran Kaiser Meyer Olkin (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA). Jika diperoleh nilai KMO dan MSA melebihi dari 0,5 maka dapat diartikan analisis faktor sudah sesuai. Selanjutnya uji reliabilitas menggunakan pengukuran *Cronbach's Alpha* dimana hasilnya mendekati 1 maka diartikan semakin baik (Hair et al., 2014).

Dari hasil *pre test* pertama dengan menggunakan 21 pertanyaan dengan definisi operasional variabel pada Lampiran 2, terdapat

satu pertanyaan yang tidak valid dari variabel *turnover intention*, sedangkan pertanyaan pada variabel yang lainnya dinyatakan valid semua. Maka peneliti merubah pertanyaan tersebut yang dinyatakan tidak valid pada variabel *turnover intention*, kemudian dilakukan kembali *pre test* yang kedua dengan jumlah responden sama sebanyak 30 orang. Hasil yang diperoleh dari *pre test* kedua, sebanyak 21 pertanyaan dinyatakan valid semua. Karena penelitian ini menggunakan metode SEM dimana penentuan jumlah sampel penelitian adalah minimal 5 kali jumlah pertanyaan (Hair et al., 2014) maka dihitung jumlah sampel pada penelitian ini sebanyak 105 responden dan untuk memperkuat data penelitian ini, jumlah responden ditambah menjadi 200 orang responden.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Karyawan *outsourcing* yang menjadi responden pada penelitian ini adalah 200 orang dan semuanya bekerja pada bagian produksi. Data yang diperoleh diantaranya 89 Laki-laki dan 111 Perempuan, dengan latar pendidikan berbeda-beda pada jenjang SMU / SMA terdapat 164 orang, D3 hanya 1 orang dan Strata 1 (S1) sebanyak 35 orang. Semua responden memiliki masa kerja minimal 1 tahun.

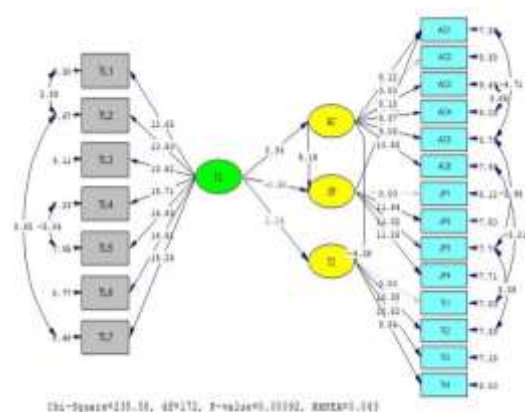
Berdasarkan rekomendasi dari (Hair et al., 2014) dilakukan uji validitas dan reliabilitas konstruk terhadap penelitian ini, yang mana pengukuran validitas konstruk dapat diterima dan dinyatakan valid karena semua indikator pada tiap variabel memiliki *loading factor* lebih dari 0,50. Hasil perhitungan dari *construct reliability* dan *variance extracted* pada penelitian ini dapat dikatakan memenuhi syarat secara keseluruhan. Menurut Hair et al, (2014) nilai uji *construct reliability* harus memenuhi syarat reliabilitas dengan nilai CR diatas 0,60 dan nilai VE diatas 0,50. Hasil perhitungan CR dan VE pada penelitian ini seluruhnya menunjukkan diatas standar yang telah disebutkan yaitu *Transformational Leadership* (CR= 0,932; VE= 0,664), *Affective Commitment* (CR= 0,882; VE= 0,560), *Job Performance* (CR= 0,867; VE= 0,620), *Turnover Intention* (CR= 0,846; VE= 0,579).

Analisis uji struktural dilakukan untuk dapat mengetahui nilai R^2 pada tiap persamaan. Nilai R^2 berfungsi untuk menunjukkan seberapa jauh variabel independen mampu untuk menjelaskan variabel dependennya.

Berdasarkan hasil analisa SEM maka diperoleh hasil analisis pertama yaitu variabel *affective commitment* (AC) dipengaruhi secara langsung oleh variabel *transformational leadership* (TL) dengan nilai R^2 sebesar 0.66. Dengan demikian dapat diartikan bahwa 66% varian *affective commitment* (AC) dapat dijelaskan oleh variabel *transformational leadership* (TL), sedangkan sisanya sebesar 34% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Analisis kedua yaitu, variabel *job performance* (JP) secara bersama-sama dipengaruhi oleh variabel *affective commitment* (AC) dan *transformational leadership* (TL) dengan nilai R^2 sebesar 0,49. Dapat diartikan bahwa 49% varian dari *job performance* (JP) dapat dijelaskan oleh variabel *affective commitment* (AC) dan juga *transformational leadership* (TL), sedangkan sisanya 51% dapat dijelaskan oleh variabel lain. Kemudian analisis ketiga dilakukan terhadap variabel *turnover intention* (TI) secara bersama-sama dipengaruhi oleh variabel *affective commitment* (AC) dan *transformational leadership* (TL) dengan nilai R^2 sebesar 0,28. Sehingga dapat diartikan bahwa 28% varian dari *turnover intention* (TI) dapat dijelaskan oleh variabel *affective commitment* (AC) dan juga *transformational leadership* (TL), sedangkan sisanya sebesar 72% dapat dijelaskan oleh variabel lain.

Berikutnya berdasarkan analisis uji kesesuaian, sebagian besar pengujian menunjukkan kecocokan yang baik diantaranya *Chi Square*, *ECVI*, *AIC*, *CAIC*, *Fit Index*, *Critical N* dan *Goodness of Fit*. Berdasarkan hasil analisa diketahui bahwa adanya kecocokan keseluruhan model (*good fit*) meskipun beberapa ada pada tingkat kecocokan *marginal fit*. Berikut ini disajikan hasil penelitian berupa gambar diagram value:



Gambar 1. Path Diagram T-Value

Uji analisa pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) pada variabel *affective commitment* sebagai variabel mediasi antara *transformational leadership* dan *turnover intention*, diperoleh nilai t-value sebesar -4,26 yang berarti variabel *affective commitment* mampu memediasi secara signifikan antara *transformational leadership* dan *turnover intention*. Begitu juga pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) variabel *transformational leadership* terhadap *job performance* melalui *affective commitment* sebagai variabel mediasi, diperoleh nilai t-value sebesar 5.16 yang berarti variabel *affective commitment* mampu memediasi secara signifikan antara *transformational leadership* dan *job performance*.

Berdasarkan seluruh nilai T-Values yang diperoleh diatas, maka pengujian hipotesis pada model penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 1. Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipo tesis	Pernyataan Hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
H1	Transformational leadership memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention	1,14	Data tidak mendukung
H2	Transformational leadership memiliki pengaruh positif terhadap job performance	-0,58	Data tidak mendukung
H3	Transformational leadership memiliki pengaruh positif terhadap affective commitment	8,96	Data mendukung
H4	Affective commitment memiliki pengaruh negatif terhadap turnover intention	-4,26	Data mendukung
H4a	Affective commitment memediasi antara transformational leadership dan turnover intention	-4,26	Data mendukung
H5	Affective commitment memiliki pengaruh positif	5,15	Data mendukung

	terhadap job performance		
H5a	Affective commitment memediasi antara transformational leadership dan job performance	5,16	Data mendukung

Sumber: Olah data SEM Lisrel

Pada table uji hipotesis diatas, dapat dilihat bahwa nilai *T-Value* pada hipotesis 1 dan 2 dinyatakan tidak mendukung, sedangkan hipotesis yang lainnya dinyatakan mendukung hipotesis penelitian yang dibangun.

B. Pembahasan

Hasil penelitian ini menemukan bahwa *transformational leadership* tidak mempunyai pengaruh terhadap *turnover intention*. Hal ini menjelaskan bahwa tindakan *transformational leadership* seperti memberikan visi misi dan memperhatikan karyawan tidak berpengaruh terhadap *turnover intention*. Hal tersebut dikarenakan status karyawan *outsourcing* yang mayoritas tidak begitu memperdulikan gaya kepemimpinan apa yang diterapkan, melainkan selalu berfikir bagaimana dirinya bisa tetap bekerja dan memiliki penghasilan. Hasil ini berbeda dengan penelitian dari Sun & Wang (2017), pada penelitian tersebut ditemukan *transformational leadership* tidak hanya secara langsung mempengaruhi *turnover intention* tapi juga menumbuhkan *collaborative culture*, yang pada akhirnya akan mempengaruhi menurunnya *turnover intention*. Penemuan dalam penelitian ini sejalan dengan Lim et al (2017) yang menjelaskan bahwa *transformational leadership* tidak berpengaruh secara langsung dengan *turnover intention* tapi meningkatkan *job satisfaction* dan *job satisfaction* menurunkan *turnover intention*.

Kemudian *transformational leadership* diketahui juga mempengaruhi secara langsung terhadap *turnover intention* dan secara tidak langsung terhadap *turnover intention* dengan mediasi *organizational engagement*, tetapi tidak dimediasi oleh *job engagement* (Shah et al., 2017). Untuk lebih jauh, pada kondisi normal banyak penelitian menjelaskan bahwa *transformational leadership* berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, perlu dipertimbangkan bahwa penelitian ini dilakukan dalam kondisi COVID 19 dimana pada saat kondisi COVID 19, jumlah pengangguran sangat meningkat dan jumlah

kesempatan kerja menurun (Blustein & Guarino, 2020). *Turnover intention* akan tinggi, tentunya ketika ada kesempatan untuk berpindah pekerjaan tinggi, sehingga karyawan ketika tindakan *transformational leadership* tidak dilakukan seperti tidak adanya rasa hormat pada bawahan, maka akan langsung berpengaruh terhadap *turnover intention*, sebab ada banyak kesempatan kerja di tempat lain, jika tidak ada kesempatan kerja di tempat lain, walaupun tidak ada rasa hormat pada bawahan, karyawan akan cenderung memperhatikan pekerjaan yang ada (H1).

Selanjutnya, hasil penelitian ini menemukan bahwa *transformational leadership* tidak mempunyai pengaruh juga terhadap *job performance*. Dengan demikian tindakan *transformational leadership* seperti memberikan dukungan terhadap bawahan tidak mempengaruhi *job performance*. Alasan sederhananya ialah dikarenakan status kerja dan kompensasi yang diperoleh karyawan *outsourcing* cenderung berbeda dengan karyawan yang memiliki status kerja tetap pada perusahaan dimana mereka bekerja. Sebaik apa pun manajer atau seorang pemimpin berupaya mendukung bawahannya, maka bagi karyawan *outsourcing* tidak memiliki pengaruh terhadap *job performance* mereka. Hal ini berbeda dengan penemuan dari Jnaneswar & Ranjit (2020) yang menjelaskan bahwa *transformational leadership* mempengaruhi *job performance* dan *corporate social responsibility*, dan *corporate social responsibility* meningkatkan *job performance*. Selain itu, (Chandrasekara, 2019) juga menjelaskan bahwa *transformational leadership* mempengaruhi *job performance* dan *job satisfaction*. Selain itu, normalnya tindakan *transformational leadership* seperti memberikan dukungan pada bawahan akan mempengaruhi secara positif terhadap *job performance*, tetapi *job performance* juga ditentukan oleh kemampuan dari pekerja untuk melakukan pekerjaan dan keinginan karyawan untuk dapat melakukan pekerjaan (Taamneh & Almaaitah, 2021), sehingga ketika ada dukungan dari pemimpin, *job performance* akan meningkat, tetapi ketika ada kondisi COVID 19 seperti saat ini, kemampuan dari pekerja untuk melakukan pekerjaan berkurang, dan keinginan karyawan untuk melakukan pekerjaan berkurang hal ini menyebabkan tidak berpengaruhnya tindakan

transformational leadership terhadap *job performance* (H2).

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *transformational leadership* mempunyai pengaruh terhadap *affective commitment* (H3), kemudian *affective commitment* mempengaruhi *turnover intention* dan *job performance* (H4&H5). Hal ini sesuai dengan beberapa penelitian sebelumnya. Sebagai contoh *transformational leadership* mempengaruhi *affective commitment* dan *employee performance*, serta *affective commitment* mempengaruhi *employee performance* (Astuty & Udin, 2020). Kemudian *transformational leadership* mempengaruhi *affective commitment* dan *organizational citizenship behavior* (Lee et al., 2018). Serta *affective commitment* mempengaruhi *job performance* (Swalhi et al., 2017), dan *affective commitment* mempengaruhi *turnover intention* (Gim et al., 2015).

Hipotesis 4a (H4a) dibangun melalui variabel *affective commitment* yang diprediksi menjadi mediasi antara *transformational leadership* dan *turnover intention*, begitu juga peran *affective commitment* yang memediasi antara *transformational leadership* dan *job performance* (H5a). Kedua peran mediasi tersebut dari *affective commitment* berpengaruh signifikan, sehingga mendukung hipotesis berkenaan dengan meningkatkan *job performance* dan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan *outsourcing*. Hal tersebut sesuai dengan beberapa jurnal yang meneliti variabel *affective commitment* sebagai mediasi (Gyensare et al., 2016; Ribeiro et al., 2018; Shahsavan & Safari, 2017).

Pada akhirnya dapat dirangkum bahwa tindakan-tindakan *transformational leadership* seperti menjelaskan visi misi dan memberikan dukungan pada bawahan diketahui tidak berpengaruh secara langsung terhadap tindakan *turnover intention* seperti mencari pekerjaan baru dan keinginan untuk keluar dalam waktu satu tahun kedepan. Selain itu, tindakan *transformational leadership* juga tidak berpengaruh terhadap *job performance* dari karyawan seperti kemampuan karyawan menjalankan aturan perusahaan dan hasil kinerja dari karyawan yang tinggi. Tetapi tindakan *transformational leadership* akan mempengaruhi *affective commitment* dari karyawan seperti perasaan bahwa masalah yang dihadapi oleh perusahaan adalah masalah karyawan juga serta kebanggaan dari karyawan terhadap perusahaan. Kemudian

pada akhirnya *affective commitment* tersebut, berpengaruh langsung terhadap *turnover intention*, seperti keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan baru serta keinginan untuk keluar dari perusahaan dalam waktu satu tahun, dan *job performance*.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini menjelaskan tentang adanya pengaruh positif dari *transformational leadership* terhadap *affective commitment* dan tidak adanya pengaruh langsung antara *transformational leadership* terhadap *turnover intention* dan *job performance*. Selain itu penelitian ini menjelaskan bahwa *affective commitment* mempengaruhi *turnover intention* dan *job performance*. Sehingga ketika perusahaan ingin menaikkan *affective commitment*, maka perusahaan dapat menerapkan kepemimpinan dengan gaya *transformational*, sedangkan jika tujuan perusahaan adalah untuk meningkatkan *job performance* dan mengurangi *turnover intention*, maka perusahaan harus fokus pada peningkatan dari *affective commitment* sebagai mediasi.

Penelitian ini mempunyai kelemahan yaitu tidak memperhatikan dampak dari musibah COVID 19 terhadap efek dari tidak adanya pengaruh dari *transformational leadership* terhadap *job performance* dan *turnover intention*. Sehingga perlu dilakukan penelitian selanjutnya untuk mengetahui apakah tidak adanya pengaruh dari *transformational leadership* terhadap *job performance* dan *turnover intention* itu dipengaruhi oleh kondisi khusus seperti adanya musibah COVID 19. Kemudian penelitian ini juga tidak meneliti tentang pengaruh dari kondisi khusus COVID 19 itu terhadap *affective commitment*. Salah satu variabel penting yang perlu diperhatikan karena adanya kondisi khusus COVID 19 adalah terkait dengan *job stress* dan *job insecurity*. Sehingga perlu diperhatikan dampak dari *transformational leadership*, *job stress* dan *job insecurity* terhadap *affective commitment* pada kondisi khusus COVID 19. Selain itu dimasa mendatang, perlu dibandingkan antara kondisi khusus COVID 19 dan kondisi normal.

B. Saran

Implikasi manajerial dari temuan dalam penelitian ini adalah jika perusahaan ingin meningkatkan *affective commitment*, maka

perusahaan perlu menerapkan gaya kepemimpinan *transformational*. Menerapkan *transformational leadership* dilakukan dengan memberikan perlakuan terhadap bawahan seperti memberikan pemahaman visi misi masa depan, memperlakukan dengan baik, memberikan dukungan, menumbuhkan kepercayaan terhadap anggota tim, mendorong inovasi serta konsisten antara nilai-nilai yang disampaikan dengan pelaksanaan dari nilai-nilai tersebut.

Kemudian jika perusahaan ingin mengurangi *turnover intention* dan menambah *job performance* dari pekerja, maka manajer perusahaan harus meningkatkan *affective commitment* dari bawahan. Peningkatan *affective commitment* itu dapat dilakukan dengan tindakan-tindakan seperti membuat bawahan senang bekerja di perusahaan, memberikan manfaat bagi bawahan, menanamkan nilai bahwa masalah perusahaan adalah masalah dari karyawan, membuat karyawan mempunyai perasaan terlibat dengan perusahaan serta meningkatkan kebanggaan dari karyawan terhadap perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 401-411. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Blustein, D. L., & Guarino, P. A. (2020). Work and Unemployment in the Time of COVID-19: The Existential Experience of Loss and Fear. *Journal of Humanistic Psychology*, 60(5), 702-709. <https://doi.org/10.1177/0022167820934229>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(May 2018), 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and*

- Psychology*, 14(3), 389–405.
<https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44(6), 972–992.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00691.x>
- Chandrasekara, W. S. (2019). The Effect of Transformational Leadership Style on Employees' Job Satisfaction and Job performance: A case of Apparel Manufacturing Industry in Sri Lanka. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 7(8), 8–13.
- Chaudhry, S., & Joshi, C. (2017). Chaudhry and Joshi 2017 - Trans Leadership_HR_Committment and Org Change. *Organisational Behavior and Human Resources*.
- Chaudhry, S., & Joshi, C. (2018). Effect of Transformational Leader Communication on Affective Commitment to Change. *International Journal on Leadership*, 6(1), 27-35–35.
- Gim, G. C. W., Desa, N. M., & Ramayah, T. (2015). Competitive Psychological Climate and Turnover Intention with the Mediating Role of Affective Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 658–665.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.416>
- Gyensare, M. A., Anku-Tsedee, O., Sanda, M.-A., & Okpoti, C. A. (2016). Transformational leadership and employee turnover intention The mediating role of affective commitment. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(3), 243–266.
<https://doi.org/10.1108/wjemsd-02-2016-0008>
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2014). Multivariate Data Analysis (MVDA). In *Pharmaceutical Quality by Design: A Practical Approach*.
<https://doi.org/10.1002/9781118895238.ch8>
- Heeks, R., & Stanforth, C. (2015). Technological change in developing countries: Opening the black box of process using actor-network theory. *Development Studies Research*, 2(1), 33–50.
<https://doi.org/10.1080/21665095.2015.1026610>
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2020). Effect of transformational leadership on job performance: testing the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 605–625. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0068>
- Joe F. Hair Jr, Marko Sarstedt, Lucas Hopkins, V. G. K. (2014). Partial least squares structural equation modeling with R. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 21(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/eb-10-2013-0128>
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 13(3), 373–382.
<https://doi.org/10.1177/1747954117725286>
- Lim, A. J. P., Loo, J. T. K., & Lee, P. H. (2017). the Impact of Leadership on Turnover Intention: the Mediating Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(June), 27–41.
[https://doi.org/10.47263/jasem.1\(1\)04](https://doi.org/10.47263/jasem.1(1)04)
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705.
<https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- Moore, J. E. (2000). One road to turnover: An examination of work exhaustion in technology professionals. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 24(1), 141–168.
<https://doi.org/10.2307/3250982>

- Qureshi, M. A., Qureshi, J. A., Thebo, J. A., Shaikh, G. M., Brohi, N. A., & Qaiser, S. (2019a). The nexus of employee's commitment, job satisfaction, and job performance: An analysis of FMCG industries of Pakistan. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1654189>
- Qureshi, M. A., Qureshi, J. A., Thebo, J. A., Shaikh, G. M., Brohi, N. A., & Qaiser, S. (2019b). The nexus of employee's commitment, job satisfaction, and job performance: An analysis of FMCG industries of Pakistan. *Cogent Business and Management*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1654189>
- Rafiei, M., Taghi Amini, M., & Foroozandeh, N. (2014). Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. *Management Science Letters*, 4(8), 1841–1848. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.6.046>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901–1917. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0229>
- Shah, S. H. A., Saeed, M. A., Yasir, M., Siddique, M., & Umar, A. (2017). The Impact of Transformational Leadership on Turnover Intentions Directly and Through Talent Engagement in the Banking Sector of Twin Cities of Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 11(3), 409–430.
- Shahsavan, M. R., & Safari, A. (2017). The impact of transformational leadership on turnover intention: The mediating role of affective commitment. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(3), 1104–1111.
- Soane, E., Butler, C., & Stanton, E. (2015). Followers' personality, transformational leadership and performance. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5(1), 65–78. <https://doi.org/10.1108/SBM-09-2011-0074>
- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124–1141. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1257063>
- Swalhi, Abdelaziz and Zgoulli, S., & Mahrane Hofaidhllaoui. (2016). The influence of organizational justice on job performance The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 34(1), 1–5.
- Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542–559. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162>
- Taamneh, M. M., & Almaaitah, M. F. (2021). Transformational Leadership and It's Impact On The Job Performance at Great Municipalities In Jordan. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(July).