



Organizational Affective Commitment Mediates the Relationship Between Transformational Leadership and Turnover Intention

Nevelona Prastikawati^{1*}, Nuri Herachwati²⁾, Muzakki³⁾
nevelona.prastikawati-2022@pasca.unair.ac.id; nuri-h@feb.unair.ac.id;
muzakki@uwp.ac.id

¹Pengembangan Sumber Daya Manusia Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga

²Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

³Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Putra

Abstract

Turnover intention is a phenomenon that has garnered attention in today's workplace environment. It refers to individuals' desire to leave their current jobs in the near future. This phenomenon is significant as it can impact organizational stability, recruitment costs, and employee productivity. The aim of this study is to assess the influence of transformative leadership on turnover intention and affective commitment. The role of affective commitment as a mediator is also examined in this research. A quantitative research approach is employed, and the sample size consists of 160 participants from a total population of 255 individuals. Several departments participated in this study, including Accounting, Operations, Marketing and Sales, Recruitment, Human Resources, Treasury, IT Management, and Support Departments. To evaluate the hypotheses, this investigation utilizes a data analysis technique known as Partial Least Squares (PLS). The findings of this research indicate that there is substantial evidence showing that transformative leadership negatively impacts employees' intention to resign from their current positions and positively influences affective commitment. Furthermore, it is revealed that affective commitment serves as a mediator between the correlation of transformative leadership and employees' inclination to resign from their roles. This study examines practical implications as well as relevant research recommendations pertaining to the core issue.

Keywords: *Transformational leadership, affective commitment, turnover intention.*



Abstrak

Turnover intention merupakan fenomena yang menjadi perhatian dalam dunia kerja saat ini. Hal ini merujuk pada keinginan individu untuk meninggalkan pekerjaan mereka dalam waktu dekat. Fenomena ini penting karena dapat berdampak pada stabilitas organisasi, biaya rekrutmen, dan produktivitas karyawan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap niat berpindah dan komitmen afektif. Peran komitmen afektif sebagai mediator juga diuji dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif, dan ukuran sampel terdiri dari 160 peserta dari total populasi 255 orang. Terdapat beberapa departemen yang berpartisipasi dalam penelitian ini diantaranya; karyawan Departemen Akuntansi, Operasi, Pemasaran dan Penjualan, Perekrutan, Sumber Daya Manusia, Perbendaharaan, Manajemen TI, dan Support Departments. Untuk menilai hipotesis, penyelidikan ini menggunakan teknik analisis data yang dikenal sebagai kuadrat terkecil parsial (PLS). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat bukti substansial yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif berdampak negatif terhadap niat karyawan untuk mengundurkan diri dari posisi mereka saat ini, dan berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Selanjutnya diungkapkan bahwa komitmen afektif berfungsi sebagai perantara antara korelasi kepemimpinan transformatif dan kecenderungan karyawan untuk mengundurkan diri dari perannya. Penelitian ini mengkaji implikasi praktis serta rekomendasi penelitian yang relevan dengan pokok permasalahan.

Kata Kunci: *Transformational leadership, affective commitment, turnover intention.*

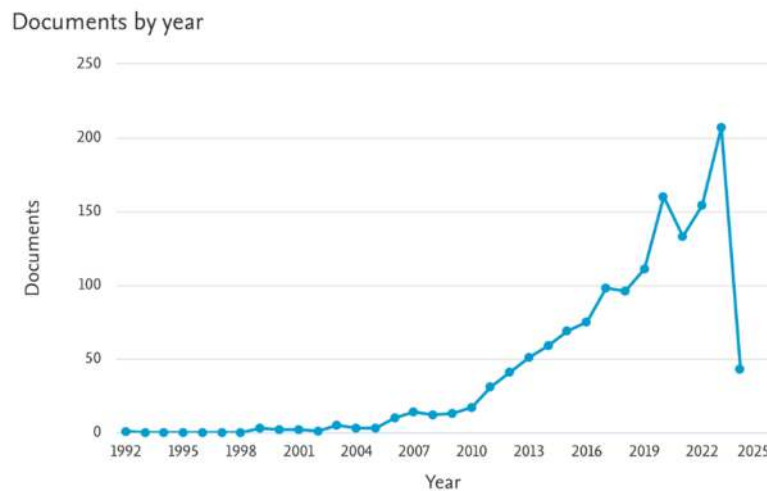
INTRODUCTION

Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan salah satu faktor yang krusial untuk menunjang segala aktifitas bisnis dalam perusahaan. Sumber daya manusia yang terampil dan terlatih akan mampu menjalankan tugas dengan lebih efisien dan efektif, sehingga memberikan kontribusi yang besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Toan, 2023). Tidak hanya itu saja, sumber daya manusia yang berkualitas juga menjadi kunci untuk meningkatkan inovasi dan kreativitas dalam perusahaan (Wongsansukcharoen dan Thaweepaiboonwong, 2023). Sumber daya manusia yang berbakat dan bersemangat akan lebih cenderung untuk berkontribusi dengan ide-ide baru yang dapat membantu perusahaan untuk berkembang dan bersaing di pasar. Perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang berkualitas akan memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Karyawan yang berdedikasi dan berkomitmen tinggi akan membantu perusahaan untuk memenangkan persaingan dengan pesaingnya. Sebagian besar organisasi/perusahaan menjaga sumber daya manusia mereka karena mereka menginginkan untuk optimalisasi dari performa di organisasi. Namun, untuk mengoptimalkan kinerja karyawan, perusahaan juga perlu untuk menjaga karyawan mereka agar karyawan terbaiknya tidak pindah dan mencari pekerjaan lainnya (Fulmore et al., 2023). Sejalan dengan itu, menurut Gomes et al. (2023) kondisi atrisi karyawan (*turnover intention*) juga menjadi salah satu topik menarik yang perlu untuk dikaji dan diperhatikan oleh perusahaan masa kini (Islam et al., 2023; Mohsin et al., 2023).

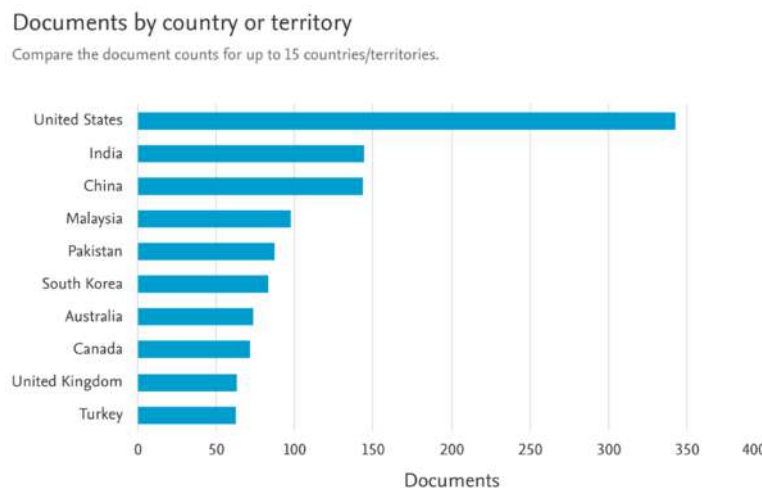
Memperhatikan *turnover intention* karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Hal ini seiring dengan isu bahwa proses rekrutmen dan pelatihan karyawan baru memerlukan biaya yang signifikan bagi perusahaan (Pinnington et al., 2023; Tews et al., 2020). Ketika karyawan yang berpotensi memiliki *turnover intention* tinggi, perusahaan harus siap menghadapi biaya tambahan untuk merekrut dan melatih penggantinya. Dengan mengelola *turnover intention*, perusahaan dapat mengurangi biaya-biaya tersebut. Selain itu, proses adaptasi karyawan baru memerlukan waktu, yang dapat mengganggu produktivitas perusahaan (Moon et al., 2023). Ketika karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi meninggalkan perusahaan, hal ini dapat mengakibatkan kehilangan produktivitas yang signifikan (Amjadian et al., 2024). Dengan mengurangi *turnover intention*, perusahaan dapat menjaga kontinuitas operasional dan produktivitasnya. Secara lebih mendalam ditekankan oleh Sumbal et al. (2020) bahwa karyawan yang memiliki *turnover intention* tinggi seringkali membawa pengetahuan dan pengalaman berharga dengan mereka ketika mereka pergi. Kehilangan pengetahuan dan pengalaman tersebut dapat menghambat kemampuan perusahaan untuk berinovasi dan bersaing di pasar (Mirsaeedi dan Rigby, 2020). Dengan itu, maka mengelola *turnover intention* penting untuk dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan pengetahuan dan pengalaman karyawan yang berharga.

Hur dan Abner (2024) mempresentasikan bahwa *turnover* bisa terwujud dalam dua bentuk: *turnover sukarela*, dimana karyawan memilih

untuk meninggalkan organisasi secara sukarela, seringkali dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti daya tarik pekerjaan dan peluang kerja alternatif; dan pergantian pekerja yang tidak disengaja, yang terjadi ketika pemberi kerja memutuskan untuk mengakhiri hubungan kerja, di luar kendali pekerja yang terkena dampak. Sebelum meninggalkan pekerjaannya saat ini, individu biasanya menjalani beberapa tahap kognitif, termasuk mempertimbangkan untuk meninggalkan pekerjaannya, berniat mencari pekerjaan alternatif, dan akhirnya memutuskan untuk berhenti (Korder et al., 2023). Studi terbaru yang mengkaji tentang *turnover intention* cukup pesat dilakukan oleh para scholar berdasarkan artikel dan asal negara yang mengkaji, seperti yang terlihat pada Gambar 1 dan 2.



Gambar 1. Tren kajian turnover intention sejak tahun 1992 hingga 2025
Sumber: Scopus (2024)



Gambar 2. 15 negara teratas yang melakukan studi *turnover intention*
Sumber: Scopus (2024)

Berdasarkan pada hasil studi sebelumnya, penelitian yang mengkaji tentang *turnover intention* telah banyak dilakukan terutama pada negara maju seperti United State, India, dan China (seperti terlihat pada Gambar 2). Namun,

masih sedikit kajian ini di teliti pada konteks negara berkembang seperti Indonesia. Walaupun mengkaji topik *turnover intention* di negara berkembang memiliki keterbatasan seperti faktor ekonomi dan sosial (Wynen et al., 2014), dimana tingkat kesejahteraan pekerja, hak buruh, dan kebijakan ketenagakerjaan dapat bervariasi secara signifikan di negara berkembang. Ini dapat mempengaruhi motivasi dan niat pekerja untuk berpindah. Studi lainnya, menyarankan agar mempertimbangkan untuk optimalisasi kepemimpinan sebagai salah satu solusi alternatif penting untuk mengurangi *turnover intention* karyawan. Seperti tipe kepemimpinan *authentic* (Azanza et al., 2015), *servant leadership* (Zheng et al., 2023), dan *transformational leadership* (Diko dan Saxena, 2023). Walaupun demikian, dalam beberapa penelitian tersebut menunjukkan bahwa ada kebutuhan untuk mengeksplorasi faktor-faktor mediasi seperti *affective commitment* dalam memahami bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi niat berpindah di tempat kerja.

Penelitian ini berfokus pada *transformational leadership*. Salah satu alasan logisnya adalah *transformational leaders* cenderung memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan menyajikan visi yang menarik (Buss et al., 2023). Ketika karyawan merasa terhubung dengan tujuan organisasi dan memahami visi yang dimiliki oleh pemimpin mereka, mereka mungkin lebih termotivasi untuk tetap berada di organisasi. Selain itu, gaya kepemimpinan ini mendorong pemberdayaan karyawan dan pengembangan individu (Choi et al., 2016). Dimana, karyawan yang merasa diberdayakan dan memiliki peluang untuk berkembang cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang dapat mengurangi keinginan untuk berpindah (Al Jubouri, 2023).

Selain itu, *transformational leadership* juga diyakini mampu mempengaruhi *organizational commitment* (Hubais et al., 2023). Pemimpin transformasional menginspirasi dan memotivasi pengikutnya dengan memberikan visi masa depan yang menarik (Zen, 2023). Motivasi yang inspiratif ini dapat menciptakan rasa memiliki tujuan dan semangat bersama di antara para karyawan, sehingga menumbuhkan komitmen yang lebih kuat dalam mencapai tujuan organisasi. Di satu sisi, pemimpin transformasional mempromosikan dan memperkuat nilai-nilai dan budaya organisasi (Lasrado dan Kassem, 2020). Ketika karyawan mengidentifikasi nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh para pemimpin dan organisasi, mereka akan lebih mungkin mengembangkan komitmen yang kuat terhadap tujuan dan prinsip bersama (Lasrado dan Kassem, 2020). Secara umum, *organizational commitment* dibagi menjadi tiga dimensi yaitu; *affective, normative, and continuance*. Pada penelitian berfokus pada *affective commitment*, dan salah satu alasannya adalah karena karyawan yang terlibat pada *affective commitment* mereka cenderung memiliki keterikatan emosional yang kuat (Evanschitzky et al., 2006 dan Mercurio, 2015). *Affective commitment* melibatkan perasaan positif dan keterikatan emosional terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki *affective commitment* cenderung merasa senang, bangga, dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi (Tang dan Vandenberghe, 2020). Keterikatan emosional yang kuat ini dapat menjadi dasar untuk komitmen jangka panjang. Dalam beberapa penelitian lainnya,

disebutkan bahwa karyawan yang memiliki *affective commitment* pada gilirannya cenderung mengurangi *turnover intention* karyawan (DiPietro et al., 2020).

Berdasarkan pada uraian tersebut maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi penting terhadap keilmuan yang ada dengan memberikan tambahan literatur terhadap topik *turnover intention* pada konteks negara berkembang seperti Indonesia. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap hubungan kausalitas dari *transformational leadership* terhadap *turnover intention* dan *affective commitment*, serta peran mediasi *affective commitment* pada hubungan keduanya. Secara praktis, studi ini memberikan kontribusi praktis yang berharga terhadap pengelolaan *turnover intention* dan *affective commitment* di lingkungan kerja. dimana penelitian *transformational leadership* dapat memberikan wawasan tentang bagaimana gaya kepemimpinan ini dapat mengurangi *turnover intention*. Pemimpin transformasional yang mampu menginspirasi, memberdayakan, dan menciptakan ikatan emosional dengan karyawan dapat mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Selain itu, *transformational leadership* dapat membantu organisasi memahami cara-cara untuk meningkatkan *affective commitment* karyawan. Pemimpin transformasional yang mampu menciptakan hubungan yang kuat, memberikan dukungan, dan memotivasi karyawan dapat meningkatkan keterikatan emosional terhadap organisasi.

LITERATURE REVIEW

Transformational leadership

Grošelj et al. (2020) mendefinisikan kepemimpinan sebagai serangkaian prosedur atau proses yang mengarahkan dan mengatur perilaku orang lain di tempat kerja. Banyak gaya kepemimpinan yang beragam diperiksa di sebagian besar literatur. Fungsi kepemimpinan, menurut temuan berbagai penelitian, adalah untuk memberikan pengaruh dalam mencapai tujuan (Gözükarar & Şimşek, 2015). Muzakki dan Pratiwi (2019) mengembangkan teori gaya kepemimpinan yang menggabungkan kepemimpinan transaksional dan transformasional. Kepemimpinan transformasional didasarkan pada nilai-nilai dan keyakinan pemimpin yang dimodifikasi seiring dengan kebutuhan pengikutnya (Aldrin & Yunanto, 2019). Kepemimpinan transformasional menginspirasi dan memberdayakan individu untuk melampaui tingkat kinerja yang diantisipasi (Sattayaraksa & Boon-itt, 2018). Selain menanamkan loyalitas, kepercayaan, dan rasa hormat kepada pemimpin, kepemimpinan transformasional menginspirasi mereka untuk melampaui semua harapan (Yukl, 2008). Pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi dan memfasilitasi perubahan organisasi dan individu untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional menekankan gagasan atribusi positif sebagai sarana untuk mencapai tingkat kinerja yang melampaui ekspektasi awal (Adesti et al., 2023 dan Sumarita dan Muzakki, 2023). Pemimpin transformasional mencapai tujuan mereka dengan memupuk pemahaman

yang lebih tinggi tentang pentingnya nilai yang harus dihasilkan ketika merancang strategi untuk mencapai hasil dan melaksanakannya, membina hubungan positif di seluruh organisasi, tim, dan seluruh pemangku kepentingan, dan membedakan antara kebutuhan dan aspirasi yang diperlukan. harus dipenuhi (Balwant et al., 2020). Kepemimpinan transformasional memungkinkan anggota organisasi untuk dengan mudah bertukar pengetahuan, mendorong peningkatan motivasi (Kılınc et al., 2023). Akibatnya, organisasi yang dikelola oleh pemimpin transformasional cenderung memiliki kedekatan intelektual dan interpersonal yang lebih besar. Empat dimensi yang terdiri dari perilaku kepemimpinan transformasional, seperti dijelaskan oleh Mulyono (2021); Muzakki dan Christina (2021) dan Eliyana et al. (2019) pengaruh ideal, inspirasi motivasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individu. Ciri awal pemimpin transformasional adalah pengaruh ideal, yang mengharuskan pemimpin menjadi teladan. Pemimpin dihormati, dipercaya, dan dikagumi oleh pengikutnya. Pemimpin transformasional membangkitkan rasa bangga, memprioritaskan kebaikan kolektif di atas kepentingan individu, membangun kredibilitas melalui tindakan mereka, dan mempertimbangkan konsekuensi moral dan etika dari pilihan mereka. Ciri pemimpin transformasional yang kedua adalah motivasi inspiratif, dimana pemimpin menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mengejar tujuan tertentu atau visi yang beragam. Selain menawarkan tantangan dan signifikansi, para pemimpin juga memancarkan optimisme dan semangat. Pemimpin transformasional mencapai hal ini dengan mengungkapkan pandangan positif terhadap masa depan, menunjukkan semangat terhadap tugas yang ada, mengartikulasikan visi untuk masa depan, dan memiliki keyakinan bahwa tujuan akan tercapai. (Alamri, 2023). Ciri ketiga dari pemimpin transformasional adalah stimulasi intelektual, yang mengacu pada kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi inovasi dan kreativitas pengikutnya. Para pemimpin dapat mencapai hal ini dengan mengumpulkan sudut pandang yang beragam selama penyelesaian masalah, menilai kembali asumsi-asumsi mendasar, dan mengusulkan pendekatan baru untuk mencapai tujuan. Pertimbangan individu, karakteristik keempat dari pemimpin transformasional, melibatkan pemimpin yang mengambil peran sebagai mentor bagi pengikutnya (Kaymakçı et al., 2022).

Kepemimpinan yang efektif baik pada tingkat organisasi sektoral maupun nasional dicontohkan dengan kepemimpinan transformasional (Alamri, 2023; Bader et al., 2023; Mishra & Upadhyay, 2022; Nijenhuis, 2015). Selain itu, kepemimpinan transformasional sangat penting karena memungkinkan individu dari berbagai latar belakang untuk berkolaborasi secara efektif dalam mencapai tujuan bersama (Knezović & Drkić, 2021). Lebih jauh lagi, kepemimpinan transformasional sangat menekankan perubahan, khususnya bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dari tidak memuaskan menjadi memuaskan atau dari dapat diterima menjadi tanpa cela (Muzakki & Pratiwi, 2019; Rita et al., 2018). Selain membina lingkungan yang mendukung dan kesempatan belajar, pemimpin transformasional membantu pengikutnya mewujudkan potensi penuh mereka. Pemimpin menyampaikan

pengetahuan dan instruksi, mengakui bahwa setiap orang memiliki kemampuan, aspirasi, dan persyaratan yang unik, dan membantu bawahan dalam mengembangkan kekuatan mereka sendiri. Menurut sebuah penelitian, kepemimpinan transformasional mengurangi pergantian karyawan dan berdampak besar pada komitmen organisasi (Geibel & Otto, 2023; Martins et al., 2023; Pulido-Martos et al., 2023).

Affective commitment

Menurut Meyer dan Allen (1987), ada tiga komponen utama yang membentuk komitmen organisasi. Komponen tersebut adalah komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen kelanjutan. Alasan yang berbeda-beda menjadi pendorong di balik masing-masing ketiga komponen pembentuk komitmen organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1987), komitmen afektif didasarkan pada hubungan emosional individu dengan organisasi serta keterikatan mereka sendiri dengan organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen normatif didasarkan pada konsep tanggung jawab individu atas keberhasilan organisasi. Sebaliknya, komitmen kelanjutan didasarkan pada kekhawatiran akan kerugian yang akan terjadi jika individu tersebut meninggalkan perusahaan (Liao et al., 2004; Rawashdeh & Tamimi, 2020). Menurut Kurtessis dkk. (2017), komitmen emosional merupakan komponen yang dianggap paling penting di antara ketiga komponen tersebut. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa itu adalah jantung dari komitmen organisasi (Mercurio, 2015), yang dianggap lebih mendefinisikan dedikasi dan loyalitas kepada perusahaan. Oleh karena itu, variabel yang diteliti adalah komitmen emosional organisasi.

Menurut Meyer dan Allen (1987), komitmen organisasi afektif diartikan sebagai perasaan memiliki dan identifikasi (menjadi bagian dari diri sendiri). Perasaan ini berpotensi meningkatkan partisipasi individu dalam kegiatan organisasi, dorongan untuk mewujudkan tujuan organisasi, dan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi. Komitmen afektif, sebaliknya, didefinisikan oleh Kundi et al. (2020) sebagai keinginan individu untuk bekerja pada suatu organisasi karena mereka setuju dengan organisasi tersebut dan ingin melakukan pekerjaan tersebut.

Sedangkan untuk komitmen afektif, menurut Clarence et al. (2021), merupakan keinginan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam suatu organisasi karena merasa terhubung secara emosional dengan organisasi, mengidentifikasi dirinya dengan organisasi, dan merasa terlibat dengan organisasi. Hal ini akan menyebabkan individu mempunyai keyakinan yang kuat dan keinginan yang besar untuk mengikuti seluruh nilai-nilai organisasi perusahaan. Mereka bekerja untuk suatu organisasi karena mereka ingin dan karena mereka secara intrinsik termotivasi untuk mencapai kemampuan terbaik mereka. Karyawan yang memiliki komitmen emosional yang tinggi bekerja untuk suatu organisasi. Berdasarkan temuan sebuah penelitian, seorang karyawan yang memiliki tingkat komitmen emosional yang tinggi juga diketahui memiliki tingkat niat negatif untuk meninggalkan posisinya saat ini. Dengan kata lain, individu yang memiliki komitmen emosional yang tinggi dalam dirinya cenderung kecil kemungkinannya untuk

meninggalkan perusahaan di masa depan.

Turnover intention

Menurut Parray et al. (2022), niat berpindah mengacu pada kecenderungan atau niat seseorang untuk meninggalkan tempat kerjanya saat ini. Menurut Bluedorn yang dikutip Jung et al. (2020), niat berpindah dapat didefinisikan sebagai kecenderungan sikap atau sejauh mana seorang karyawan mempunyai potensi untuk keluar dari perusahaan atau bersedia mengundurkan diri dari posisinya. Menurut Galletta (2011), keinginan untuk pindah mungkin merupakan indikator awal pergantian karyawan di suatu perusahaan. Penjelasan mereka lebih rinci. Cara kedua untuk memahami niat berpindah adalah proses dimana karyawan meninggalkan tempat kerja mereka saat ini. Beberapa contoh pergantian termasuk pengunduran diri atau perpindahan dari unit organisasi, pemecatan atau kematian anggota organisasi, dan migrasi keluar dari organisasi sama sekali. Dijelaskan oleh Robbins (2008) bahwa turnover dapat terjadi secara bebas (*voluntary turnover*) maupun tanpa disengaja (*involunter turnover*). Pergantian Karyawan Tanpa Kompensasi, yang sering disebut dengan berhenti, mengacu pada keputusan yang dibuat oleh seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi secara sukarela karena berbagai variabel seperti daya tarik pekerjaan saat ini dan ketersediaan peluang kerja baru. Di sisi lain, pergantian atau pemecatan yang tidak disengaja mengacu pada pilihan yang dibuat oleh pemberi kerja untuk mengakhiri hubungan kerja. Oleh karena itu, karyawan yang terkena dampaknya tidak dapat memberikan pengaruh apa pun terhadap situasi tersebut.

Turnover diartikan sebagai kepergian sukarela seorang karyawan dari tempat kerjanya, seperti yang dikemukakan oleh Memon et al. (2018) menurut definisi turnover. Menurut Iqbal et al. (2020), turnover diartikan sebagai keluarnya pegawai dari jabatannya. Dapat ditarik kesimpulan bahwa turnover instruction adalah keinginan individu yang disengaja dan disengaja untuk keluar dari organisasi tempatnya bekerja saat ini. Kesimpulan ini dapat diambil berdasarkan penjelasan yang telah diberikan di atas.

Menurut Jung et al. (2020), *turnover intention* didefinisikan sebagai kecenderungan atau niat seorang karyawan untuk rela berhenti dari pekerjaannya sesuai dengan keputusannya sendiri. Sementara ini terjadi, Chao et al. (2015) mendefinisikan turnover instruction sebagai keinginan individu untuk keluar dari organisasi dan mencari posisi alternatif lain. Penarikan diri adalah proses yang melibatkan banyak komponen yang muncul secara bersamaan dalam diri individu. Komponen-komponen ini mencakup pemikiran untuk keluar, dorongan untuk mencari lowongan pekerjaan lain, evaluasi potensi mendapatkan pekerjaan berkualitas di tempat lain, dan keinginan untuk berhenti dari bisnis tersebut.

RESEARCH METHODOLOGY

Partisipan dalam penelitian ini adalah pekerja PT. ISH Surabaya, dan metodologi penelitian kuantitatif digunakan selama proses penelitian. Teknik

sampel yang digunakan adalah *proportional stratified random sampling*. Dimana teknik ini merupakan cara pengambilan sampel populasi yang mempunyai anggota atau unsur yang tidak homogen dan berstrata secara proporsional dari setiap elemen populasi yang dijadikan sampel dan pengambilan sampel dilakukan secara random. Untuk mengetahui batas minimal sampel, penelitian ini menggunakan rumus slovin, dan ditemukan batas minimal sampel sebanyak 71 responden. Setelah dilakukan sebaran kuesioner, responden yang berpartisipasi secara sukarela pada penelitian ini adalah sebanyak 160 orang dari total populasi sebanyak 255 orang. Para responden ini berasal dari berbagai departemen, termasuk Accounting, Operations, Marketing and Sales, Recruitment, Human Capital, Treasury, IT Management, dan Support.

Pada penelitian ini *transformational leadership* diukur menggunakan empat dimensi, diantaranya adalah menghubungkan karisma, motivasi inspiratif, rangsangan intelektual, dan kepedulian individu. Tiga item pernyataan digunakan untuk menilai masing-masing dimensi yang membentuk kepemimpinan transformatif. Ada hubungan antara keterikatan emosional, identitas, dan partisipasi pekerja dalam suatu organisasi dan komitmen afektif mereka. Alasan mengapa pekerja yang memiliki afektifitas tinggi tetap bergabung dalam organisasi adalah karena ingin terus bekerja di perusahaan. Komitmen afektif diukur dengan menggunakan enam item berbeda. Beberapa contoh indikator tersebut antara lain memiliki rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi, memiliki makna pribadi yang mendalam terhadap organisasi, merasa bangga menceritakan kepada orang lain tentang organisasi, dan memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi.

Terakhir, *turnover intention*, yang digambarkan sebagai tingkat atau intensitas minat untuk meninggalkan organisasi. Keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik adalah salah satu dari banyak faktor yang berkontribusi terhadap pergantian karyawan. Lima indikator yang digunakan untuk menilai konstruksi ini adalah sebagai berikut: karyawan sedang mempertimbangkan untuk meninggalkan perusahaan; pekerja akan berusaha mencari pekerjaan di perusahaan lain; karyawan berusaha keluar dari perusahaan; dan karyawan sedang mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi. Setiap indikator dan item yang digunakan untuk mengukur konstruk diklasifikasikan berdasarkan lima skala Likert yang berbeda, yang berkisar dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju) (Raja et al., 2018). PLS, yang merupakan singkatan dari Partial Least Square, adalah metode analisis data yang digunakan dalam penyelidikan ini. Penggunaan kuadrat terkecil parsial Kemampuan beradaptasi teknik analisis ini, jumlah asumsi minimal yang diperlukan, dan persyaratan ukuran sampel minimum yang singkat menjadikannya cara analisis yang efisien (Hair et al., 2021).

FINDINGS AND DISCUSSION

Hal pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah mengumpulkan dan mengkarakterisasi data dari responden yang dijadikan

sampel penelitian. Hal ini dilakukan sebelum analisis dan pembahasan dilakukan. Tahapan ini dilakukan sebelum melanjutkan ke tingkat berikutnya, yaitu analisis dan pembahasan. Pada tahap ini, akan bermanfaat untuk memasukkan informasi mengenai data responden, seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja. Pada Tabel 1, dapat diketahui beberapa gambaran umum mengenai individu yang menanggapi survei (kuesioner) yang diajukan pada penelitian ini.

Tabel 1. Demografi informan

Variabel	Total	Persentase (%)
Usia		
< 20 tahun	2	1,25
21 – 30 tahun	87	54,37
31 – 40 tahun	44	27,5
41 – 50 tahun	27	16,87
Lebih dari 51 tahun	0	0,00
Jenis kelamin		
Pria	98	61,25
Wanita	62	38,75
Pendidikan		
Sekolah menengah atas	4	2,50
Diploma	14	8,75
Sarjana	135	84,38
Guru dan Dokter	7	4,38
Status pernikahan		
Belum menikah	91	56,88
Telah menikah	63	39,38
Cerai	6	3,75
Lama bekerja		
Kurang 1 tahun	89	55,6
1 – 2 tahun	46	28,8
3 – 4 tahun	14	8,8
Lebih dari 4 tahun	11	6,9

Sumber: data diolah peneliti

Ada dua jenis evaluasi yang dapat digunakan untuk menguji hasil analisis data menggunakan PLS. Evaluasi tersebut adalah penilaian model eksternal dan evaluasi model internal. Berdasarkan temuan evaluasi validitas item pengukuran, mayoritas nilai loading factor setiap indikator lebih dari 0,5. Kenyataan ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah melalui validasi statistik dan sesuai dengan konsep penelitian. Namun terdapat lima indikator yang nilainya di bawah 0,5 sehingga perlu dihilangkan atau ditetapkan tidak valid untuk tujuan menghasilkan variabel laten. Indikator tersebut adalah AC6 untuk komitmen emosional, TI5 untuk niat berpindah, dan TL5, TL6, dan TL9 untuk kepemimpinan transformasional. Jika sedang dalam proses menghilangkan indikator yang tidak valid, disarankan agar tidak langsung menolak semua indikator yang

nilainya di bawah 0,5. Sebaliknya, sebaiknya memprioritaskan penghapusan dengan memulai dari indikasi yang memiliki nilai faktor pemuatan terendah. Setelah item yang rusak ini dihilangkan, semua item pengukuran memiliki nilai yang lebih besar dari 0,5, yang menunjukkan bahwa item tersebut asli. Temuan uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan pada masing-masing konsep disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Validitas dan Reliabilitas

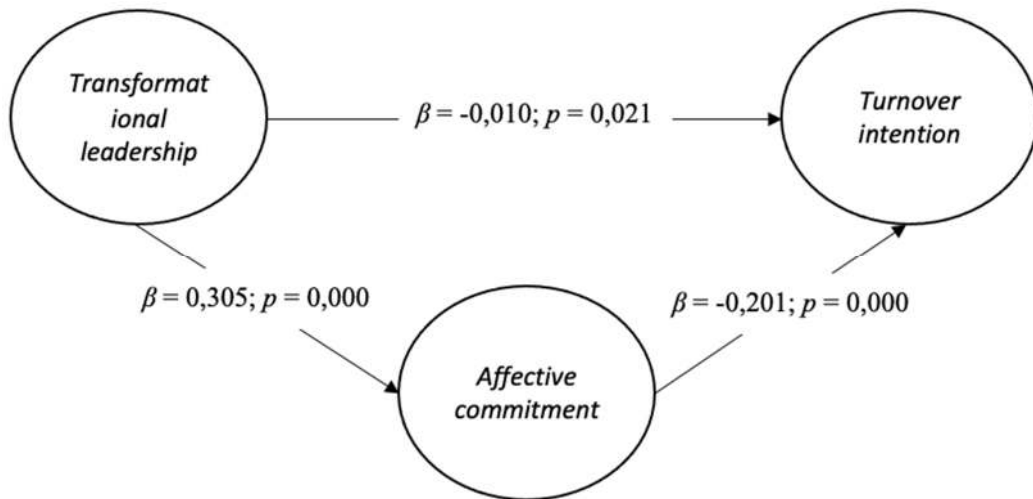
Indikator	Loading faktor	Average Variance Extracted	Cronbach Alpha	Reliabilitas Komposit
AC1	0,883	0,717	0,901	0,927
AC2	0,871			
AC3	0,919			
AC4	0,785			
AC5	0,766			
TI1	0,891	0,621	0,810	0,865
TI2	0,606			
TI3	0,789			
TI4	0,836			
TL1	0,747	0,662	0,851	0,883
TL10	0,670			
TL11	0,670			
TL12	0,599			
TL2	0,810			
TL3	0,816			
TL4	0,543			
TL7	0,586			
TL8	0,618			

Sumber: Data diolah PLS

Dengan nilai Average Variance Extracted (AVE) dan loading factor yang lebih dari 0,5 maka jelas bahwa setiap variabel dalam model analisis penelitian mempunyai validitas konstruk yang cukup untuk dianggap memadai. Hal ini terlihat dari data yang ditampilkan pada Tabel 2. Selanjutnya seluruh konstruk yang diteliti dalam penelitian ini mempunyai nilai Cronbach's alpha lebih besar dari 0,6 dan nilai Composite Reliability lebih besar dari 0,7 yang selanjutnya menunjukkan bahwa konstruk tersebut dapat diandalkan. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa uji reliabilitas instrumen menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian mempunyai konsistensi internal.

Untuk menguji hipotesis, langkah selanjutnya yang harus dilakukan ialah menghitung koefisien rute yang selanjutnya dapat dianalisis berdasarkan nilai T-statistik. Ini adalah langkah selanjutnya yang perlu diambil. Perkiraan efisiensi jalur memberikan nilai prediksi yang, jika dipasangkan dengan hasil prosedur bootstrapping, akan mampu mencerminkan hubungan antar

variabel laten. Jika nilai T-statistik item pengukuran yang dimaksud lebih dari 1,96 dan nilai p (p value) terkaitnya kurang dari 0,05, maka item tersebut dianggap signifikan secara statistik pada tingkat signifikansi 5%. Sedangkan koefisien parameter merupakan cerminan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat, serta arah pengaruhnya, yang dapat ditentukan dengan memeriksa sampel asli, yang dapat bernilai positif. atau negatif (Ghozali, 2008). Tabel 3 dan Gambar 3 menampilkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan.



Gambar 3. Pengujian hipotesis

Tabel 3. Pengujian hipotesis

	β	Standar Deviasi	T Statistik	Nilai P
TL → TI	-0,010	0,309	4.032	0,021
TL → AC	0,305	0,421	6.002	0,000
AC → TI	-0,201	0,222	3.002	0,000
TL → AC → TI	-0,154	0,244	3.633	0,011

Sumber: Data diolah PLS

Dapat dilihat pada Tabel 3 dan Gambar 3 bahwa koefisien parameter sebesar -0,010 yang berarti kepemimpinan transformatif mempunyai pengaruh negatif terhadap niat berpindah yang signifikan secara statistik. Temuan analisis koefisien rute memberikan dukungan terhadap pengamatan ini. Nilai T-statistiknya adalah 4,032, lebih dari 1,96, dan nilai p-value adalah 0,021, yang kurang dari 0,05. Sebagai konsekuensinya, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai dampak besar terhadap niat berpindah dalam sampel penelitian. Temuan ini mendukung hipotesis H1, yang menyatakan bahwa terdapat hubungan negatif dan signifikan secara statistik antara kepemimpinan transformasional dan niat berpindah. Lebih lanjut, penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan

transformatif mempunyai pengaruh negatif dan besar terhadap komitmen emosional, dan komitmen afektif mempunyai pengaruh negatif yang besar terhadap niat berpindah. Kedua temuan ini disajikan dalam kalimat. Hasil koefisien jalur diperoleh secara berurutan dengan nilai sebesar 0,305 dan -0,201. T-statistiknya adalah 6,002 dan 3,002 ($> 1,96$), dan *p-value* adalah 0,000 ($< 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen afektif, serta komitmen afektif selanjutnya. Terdapat hubungan negatif komitmen emosional terhadap niat berpindah pada sampel yang digunakan untuk penelitian. Dapat disimpulkan bahwa hipotesis H2 dan H3 benar. Selain itu, data yang disajikan pada Tabel 3 menunjukkan bahwa komitmen emosional memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformatif dan niat berpindah. Berdasarkan temuan koefisien jalur yang menunjukkan nilai T-statistik sebesar 3,633 (lebih besar dari 1,96), dan nilai *p-value* sebesar 0,011 (kurang dari 0,05), dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif berperan penting. peran signifikan dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan niat berpindah pada sampel penelitian. Temuan ini mendukung penerimaan hipotesis H2.

DISCUSSION

Setelah melakukan percobaan untuk menguji hipotesis pertama, temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformatif mempunyai dampak yang besar dan negatif terhadap turnover karyawan. Berdasarkan temuan penelitian ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa seorang pemimpin yang mampu memotivasi karyawannya untuk berbuat lebih dari apa yang biasanya diharapkan dari mereka, mampu membawa perubahan baik pada karyawannya dan organisasi, serta siapa yang mampu membuat karyawan merasa percaya diri dan terkesan mampu memberikan pengaruh langsung terhadap niat karyawan untuk meninggalkan posisinya saat ini. Tanggapan yang diperoleh dari responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dialami oleh pekerja ketika seorang atasan atau pemimpin mampu membuat karyawan atau bawahannya merasa senang ketika mampu bersahabat dengannya, dan ketika karyawan mempunyai kepercayaan terhadap atasan atau bawahannya. pemimpin. Di sisi lain, pemimpin mempunyai tujuan tersendiri yang mungkin dapat diterapkan kepada bawahannya. Hal ini memungkinkan pekerja untuk mempertimbangkan bagaimana mereka dapat memecahkan suatu permasalahan dengan menggunakan sudut pandang baru dan dengan memanfaatkan kecerdasan yang mereka miliki untuk mengatasi masalah tersebut. Selain itu, para manajer dan pemimpin selalu berusaha mencari tahu apa yang diinginkan pekerjanya dan kemudian membantu mereka mencapai tujuan tersebut; Hal ini mungkin berdampak pada penurunan tingkat turnover karyawan. Selain itu, atasan memiliki kemampuan untuk memberikan perhatian pribadi kepada pekerjanya dan memberi penghargaan kepada mereka ketika mereka mampu melakukan tugas pekerjaannya secara efektif. Temuan Park dan Pierce (2020) sejalan dengan pernyataan tersebut, yang

menyatakan bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk menanamkan keinginan untuk tetap bertahan dalam organisasi pada karyawannya.

Selain itu, hasil penelitian ini relevan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Afshan et al. (2022) dan Nawardi dan Berliyanti (2023) yang mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan salah satu elemen yang mungkin mempengaruhi turnover karyawan. Menurut temuan studinya juga disampaikan bahwa, kepemimpinan transformatif berpotensi secara dramatis mengurangi niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Senada dengan itu, temuan penelitian yang dilakukan oleh Sun dan Wang (2017) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan negatif terhadap kecenderungan karyawan untuk meninggalkan lingkungan kerjanya saat ini.

Temuan lebih lanjut mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Komitmen afektif merupakan salah satu komponen teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang menunjukkan hubungan antara tuntutan pekerjaan (tugas-tugas sulit) dan sumber daya pekerjaan (sumber daya yang membantu karyawan mencapai tugasnya) dan kinerja karyawan. Secara umum, pegawai yang mempunyai komitmen afektif yang lebih tinggi akan mempunyai perasaan positif yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi, serta akan mempunyai kinerja positif yang lebih tinggi (Abdullah et al., 2017). Kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan komitmen afektif pegawai dengan cara membantu pegawai mencapai tujuan yang lebih tinggi, membantu pegawai mencapai tujuan organisasi, dan membantu pegawai mencapai tujuan pribadi (Piedade, 2016). Dalam penelitian ini disebutkan bahwa kepemimpinan transformasional membantu karyawan memperoleh pemahaman yang lebih tinggi tentang tujuan dan visi organisasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional membantu karyawan memperoleh pemahaman yang lebih tinggi tentang bagaimana karyawan dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi dan pribadi. Karyawan yang merasa bahwa pemimpinnya mampu membimbing mereka untuk mencapai tujuan mereka akan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Kemudian, tingginya komitmen afektif yang mereka miliki pada akhirnya akan menurunkan niat berpindah. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat komitmen afektif yang tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki niat yang lebih rendah untuk meninggalkan pekerjaannya (Gyensare et al., 2016; Jang & Kandampully, 2018; Kartika & Purba, 2018). Hal ini disebabkan karena komitmen afektif menciptakan ikatan emosional yang kuat antara karyawan dan organisasi, sehingga mereka merasa terikat secara emosional untuk tetap tinggal dan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

Pada penemuan berikutnya, ditemukan bahwa komitmen emosional (*affective commitment*) berpotensi bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *turnover intention*. Oleh karena itu, peningkatan jumlah kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen emosional pekerja, yang pada gilirannya dapat

mengurangi niat orang untuk meninggalkan pekerjaannya. Temuan dari tes ini, di sisi lain, menunjukkan bahwa komitmen emosional memainkan peran yang lebih signifikan dalam menentukan arah yang diambil oleh kepemimpinan transformasional sehubungan dengan niat berpindah. Berdasarkan hasil tersebut dapat dijelaskan bahwa seorang pemimpin yang mampu memotivasi dan memberikan perubahan pada karyawan dan organisasi, bahkan dapat membuat karyawan merasa percaya dan kagum terhadap pemimpinnya, hal ini secara langsung dapat meningkatkan komitmen afektif pegawai, artinya semakin besar pula komitmen afektif pegawai terhadap pemimpinnya. Semakin tinggi pengaruh seorang pemimpin dan dapat memotivasi bawahan maka dapat mempengaruhi tingkat komitmen afektif pegawai menjadi semakin tinggi. Hal ini disebabkan ketika seorang pegawai mampu merasa bangga karena mampu berteman dengan atasannya, memiliki kepercayaan terhadap atasan atau pemimpinnya, dan pekerja yakin bahwa atasannya telah memberikan tujuan yang jelas, serta memberi mereka kesempatan untuk memikirkan berbagai kesulitan yang mungkin muncul, mereka bisa merasa bangga. selesai sambil memasukkan sudut pandang baru. Komitmen afektif karyawan ditandai dengan perasaan senang karyawan untuk menghabiskan sisa karirnya di perusahaan tempat mereka bekerja saat ini dan merasa terhubung secara emosional, meskipun mereka merasa menjadi bagian dari suatu perusahaan. Hal ini dianggap sebagai pemacu dalam meningkatkan komitmen afektif pegawai. rasa kekeluargaan di dalam kantor. Hal ini konsisten dengan temuan yang disampaikan oleh Lee et al. (2018) dan Gyensare et al. (2016) yang mengatakan bahwa seorang pemimpin yang mampu memberikan perhatian dan motivasi kepada bawahannya mempunyai kemampuan untuk memberikan dampak yang lebih kuat pada komitmen emosional karyawan, yang pada akhirnya berpotensi menurunkan tingkat niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya.

CONCLUSIONS

Temuan penelitian ini, yang didasarkan pada temuan dan perbincangan sebelumnya, memberikan lebih banyak bukti bahwa kepemimpinan transformatif memiliki pengaruh negatif dan cukup besar terhadap niat karyawan untuk meninggalkan posisinya saat ini. Lebih lanjut, temuan penelitian ini menjelaskan fungsi komitmen afektif sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformatif dan keinginan karyawan untuk meninggalkan perusahaannya. Temuan-temuan ini memiliki beragam implikasi praktis yang perlu dipertimbangkan. Dalam hal memotivasi pekerja agar merasa berkomitmen secara emosional terhadap pekerjaan mereka, kepemimpinan transformasional adalah komponen yang penting. Oleh karena itu, para pemimpin dan manajer perlu lebih memperhatikan aspek kepemimpinan ini dan mengadopsi pendekatan yang lebih unik agar karyawan merasa bangga terhadap pemimpinnya. Komitmen afektif juga ditemukan mampu memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan intensi turnover karyawan, yang berarti bahwa untuk lebih menurunkan tingkat intensi turnover karyawan, manajer perlu lebih dekat dengan karyawan, sehingga karyawan benar-benar dapat

melakukan hal tersebut. Hal ini terungkap dari temuan penelitian ini.

Secara teoritis, penelitian ini menguatkan teori *transformational leadership* yang dikemukakan oleh Bernard Bass dan diperluas oleh James MacGregor Burns. Menurut teori ini, pemimpin transformasional mampu menginspirasi bawahan mereka untuk mencapai kinerja yang tinggi dan menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *transformasional leadership* dapat mengurangi *turnover intention* menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan ini dalam konteks organisasi yang dikaji dalam penelitian ini. Selain itu, hasil penelitian ini juga menguatkan literatur yang terkait dengan *affective commitment* dan *turnover intention*, dimana kedua literatur ini saat ini sedang berada pada fase yang berkembang.

Penelitian ini juga tidak terlepas dari keterbatasan penelitian, misalnya terbatasnya jumlah sampel. Oleh karena itu, diharapkan di masa depan, kita dapat melakukan penelitian pada hal-hal yang lebih besar yang memiliki kapasitas lebih besar dalam menjawab pertanyaan. Selain itu, penelitian ini hanya menguji dua konstruk signifikan yang berpotensi mempengaruhi Employee Turnover Intention. Konstruksi ini mencakup faktor independen dan mediasi. Tujuannya adalah agar pada penelitian selanjutnya dapat memasukkan lebih banyak konstruk yang mungkin mempunyai efek lebih kuat dalam menurunkan niat turnover karyawan.

REFERENCES

- Abdullah, A. G. K., Ling, Y.-L., & Ping, C. S. (2017). Workplace happiness, transformational leadership and affective commitment. *Advanced Science Letters*, 23(4), 2872–2875.
- Adesti, S. P. P. M., Herachwati, N., Nadia, F. N. D., & Muzakki, M. (2023). The Investigation Of The Role Of Transformational Leadership And Self-Efficacy On Job Performance Employees: Empirical Study. *Fokus Ekonomi: Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 18(2), 192-201.
- Afshan, G., Kashif, M., Sattayawaksakul, D., Cheewaparakobkit, P., & Wijenayake, S. (2022). Abusive supervision, supervisor undermining, and turnover intentions: mediation of quiescent silence and desire to seek revenge among Thai banking frontliners. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0240>
- Al Jubouri, Z. T. K. (2023). The Role of Transformational Leadership for Human Resource Managers in Training and Development. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(4), 23.
- Alamri, M. (2023). Transformational leadership and work engagement in public organizations: promotion focus and public service motivation, how and when the effect occurs. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 137-155.

- Aldrin, N., & Yunanto, K. T. (2019). Job Satisfaction as a mediator for the influence of transformational leadership and organizational culture on organizational citizenship Behavior. *The Open Psychology Journal*, 12(1).
- Amjadian, M., Mirsepasi, N., & Kameli, M. J. (2024). The impact of the job turnover procedure on enhancing the productivity in the Ministry of Education. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 9(1).
- Azanza, G., Moriano, J. A., Molero, F., & Lévy Mangin, J. P. (2015). The effects of authentic leadership on turnover intention. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(8), 955-971.
- Bader, B., Gielnik, M. M., & Bledow, R. (2023). How transformational leadership transforms followers' affect and work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 360-372. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2161368>
- Balwant, P. T., Mohammed, R., & Singh, R. (2020). Transformational leadership and employee engagement in Trinidad's service sector: The role of job resources. *International Journal of Emerging Markets*, 15(4), 691-715.
- Buss, M., Kearney, E., Noureen, R., & Gandhi, N. (2023). Antecedents and effects of visionary leadership: when and how leader work centrality is linked to visionary leadership and follower turnover intentions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(4), 413-427.
- Chao, M.-C., Jou, R.-C., Liao, C.-C., & Kuo, C.-W. (2015). Workplace Stress, Job Satisfaction, Job Performance, and Turnover Intention of Health Care Workers in Rural Taiwan. *Asia-Pacific Journal of Public Health*, 27(2), 1827-1836. <https://doi.org/10.1177/1010539513506604>
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., & Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: the mediating role of employee empowerment. *Human resources for health*, 14, 1-14.
- Clarence, M., Devassy, V. P., Jena, L. K., & George, T. S. (2021). The effect of servant leadership on ad hoc schoolteachers' affective commitment and psychological well-being: The mediating role of psychological capital. *International Review of Education*, 67(3), 305-331. <https://doi.org/10.1007/s11159-020-09856-9>
- Diko, T. K., & Saxena, S. (2023). Mediating Role of Employee Engagement with Transformational Leadership and Turnover Intention. *Public Organization Review*, 1-22.

- DiPietro, R. B., Moreo, A., & Cain, L. (2020). Well-being, affective commitment and job satisfaction: influences on turnover intentions in casual dining employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(2), 139-163.
- Eliyana, A., & Ma'arif, S., Muzakki, M. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150.
- Evanschitzky, H., Iyer, G. R., Plassmann, H., Niessing, J., & Meffert, H. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of business research*, 59(12), 1207-1213.
- Fulmore, J. A., Fulmore, A. L., Mull, M., & Cooper, J. N. (2023). Reducing employee turnover intentions in the service sector: The connection between human resource development practices and employee engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 34(2), 127-153.
- Galletta, M., Portoghese, I., & Battistelli, A. (2011). Intrinsic motivation, job autonomy and turnover intention in the Italian healthcare: The mediating role of affective commitment. *Journal of Management Research*, 3(2), 1-19.
- Geibel, H. V., & Otto, K. (2023). Commitment is the key: A moderated mediation model linking leaders' resources, work engagement, and transformational leadership behavior. *Psychological Reports*, 126(4), 1977-2002. <https://doi.org/10.1177/003329412211074256>
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modelling* (2nd ed.). Universitas Diponegoro.
- Gomes, D. R., Ribeiro, N., & Santos, M. J. (2023). "Searching for Gold" with Sustainable Human Resources Management and Internal Communication: Evaluating the Mediating Role of Employer Attractiveness for Explaining Turnover Intention and Performance. *Administrative Sciences*, 13(1), 24.
- Gözükara, İ., & Şimşek, O. F. (2015). Linking transformational leadership to work engagement and the mediator effect of job autonomy: A study in a Turkish private non-profit university. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 963-971.
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677-706.

- Gyensare, M. A., Anku-Tsede, 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*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage publications.
- Hubais, A. M., Islam, M. K., & Atiya, T. (2023). The Impact of Hrm Practices, Transformational Leadership and Organization Commitment on Employee Performance at the Ministry of Agriculture and Fisheries in Oman the Moderating Role of Organizational Justice. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 111.
- Hur, H., & Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84(1), 115-142.
- Iqbal, S., Hongyun, T., Akhtar, S., Ahmad, U., & Nyarko Ankomah, F. (2020). Impacts of supervisor support on turnover intentions: Mediating role of job satisfaction. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 6(3), 1-9.
- Islam, M. A., Jantan, A. H., Yusoff, Y. M., Chong, C. W., & Hossain, M. S. (2023). Green Human Resource Management (GHRM) practices and millennial employees' turnover intentions in tourism industry in malaysia: Moderating role of work environment. *Global Business Review*, 24(4), 642-662.
- Jang, J., & Kandampully, J. (2018). Reducing Employee Turnover Intention Through Servant Leadership in the Restaurant Context: A Mediation Study of Affective Organizational Commitment. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 19(2), 125-141. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1305310>
- Jung, H., Jung, S. Y., Lee, M. H., & Kim, M. S. (2020). Assessing the presence of post-traumatic stress and turnover intention among nurses post-Middle East respiratory syndrome outbreak: the importance of supervisor support. *Workplace Health & Safety*, 68(7), 337-345.
- Kartika, G., & Purba, D. E. (2018). Job satisfaction and turnover intention: The mediating effect of affective commitment. *Psychological Research on Urban Society*, 1(2), 11.
- Kılınc, A. Ç., Özdemir, N., Polatcan, M., Savaş, G., & Dolapçı, E. (2023). Linking transformational leadership to teacher commitment and alienation: Do motivational climate profiles moderate?. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432231184602.

- Knezović, E., & Drkić, A. (2021). Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations*, 43(2), 398–415. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2020-0124>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lasrado, F., & Kassem, R. (2021). Let's get everyone involved! The effects of transformational leadership and organizational culture on organizational excellence. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(1), 169-194.
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(3), 373–382.
- Liao, H., Joshi, A., & Chuang, A. (2004). Sticking out like a sore thumb: Employee dissimilarity and deviance at work. *Personnel Psychology*, 57(4), 969–1000. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.00012.x>
- Martins, P., Nascimento, G., & Moreira, A. (2023). Leadership and turnover intentions in a public hospital: The mediating effect of organisational commitment and moderating effect by activity department. *Administrative Sciences*, 13(1), 18.
- Memon, M. A., Salleh, R., Nordin, S. M., Cheah, J. H., Ting, H., & Chuah, F. (2018). Person- organisation fit and turnover intention: the mediating role of work engagement. *Journal of Management Development*, 37(3), 285–298. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0232>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human resource development review*, 14(4), 389-414.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne Des Sciences Du Comportement*, 19(2), 199.

- Mirsaeedi, E., & Rigby, P. C. (2020, June). Mitigating turnover with code review recommendation: Balancing expertise, workload, and knowledge distribution. In *Proceedings of the ACM/IEEE 42nd International Conference on Software Engineering* (pp. 1183-1195).
- Mishra, A. K., & Upadhyay, R. K. (2022). Transformational Leadership and Organizational Commitment: A Higher Educational Institutions Perspective. *Vision*. <https://doi.org/10.1177/09722629221096056>
- Mohsin, A., Brochado, A., & Rodrigues, H. (2023). Mind the gap: a critical reflection on hotel employee turnover. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(7), 2481-2495.
- Moon, K., Bergemann, P., Brown, D., Chen, A., Chu, J., Eisen, E. A., ... & Cohen, J. (2023). Manufacturing productivity with worker turnover. *Management Science*, 69(4), 1995-2015.
- Mulyono, T. (2021). Transformational leadership and work motivation as predictors of organizational citizenship behavior. *Implementasi Manajemen & Kewirausahaan*, 1(1), 43-59.
- Muzakki, & Pratiwi, A. R. (2019). Kepemimpinan Transformasional dan Efikasi Diri Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 20(2), 82-91. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.30596/jimb.v20i2.3264>
- Muzakki, M., & Christina, C. (2021). Bagaimana Transformational Leadership Memfasilitasi Work Innovation: Peran mediasi Knowledge Management. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis (NUSAMBA)*, 6(1), 62-73.
- Muzakki, M., & Pratiwi, A. R. (2019). Kepemimpinan transformasional dan efikasi diri terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 20(2), 82-91.
- Nawardi, A., & Berliyanti, D. O. (2023). The Effect of Human Resources Management Practices, Transformational Leadership on Turnover Intention Mediated by Work Engagement on State Owned Bank Employees. *International Journal Of Multidisciplinary Research And Analysis*, 6(1), 288-295.
- Nijenhuis, K. (2015). Impact factors for innovative work behavior in the public sector: the case of the Dutch Fire Department. *Personality and Individual Differences*, 5(1), 208-230.
- Park, T., & Pierce, B. (2020). Impacts of transformational leadership on turnover intention of child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 108, 104624.
- Parray, Z. A., Islam, S. U., & Shah, T. A. (2022). Exploring the effect of workplace

incivility on job outcomes: testing the mediating effect of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Effectiveness*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2022-0178>

Piedade, S. D. R. (2016). The Influence of Transformational Leadership on Employee Performance Through Work Climate and Organizational Commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 32–45. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v6-i12/2522>

Pinnington, A., Mir, F. A., & Ai, Z. (2023). The significance of general skills training for early career graduates: relationships with perceived organizational support, job satisfaction and turnover intention. *European journal of training and development*.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

Pulido-Martos, M., Gartzia, L., Augusto-Landa, J. M., & Lopez-Zafra, E. (2023). Transformational leadership and emotional intelligence: allies in the development of organizational affective commitment from a multilevel perspective and time-lagged data. *Review of Managerial Science*, 1–25.

Raja, U., Bouckenoghe, D., Syed, F., & Naseer, S. (2018). Interplay between PO fit, transformational leadership and organizational social capital. *Personnel Review*, 47(4), 913– 930.

Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2020). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*, 44(2–3), 191–207. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0112>

Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>

Robbins, S. P. (2008). *Organizational Behaviour*, Translated by Drs. Benyamin Molan (5th Editio). Salemba Empat.

Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2018). The roles of CEO transformational leadership and organizational factors on product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 21(2), 227-249.

- Sumarita, S., & Muzakki, M. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional pada Intensi Karyawan Keluar dari Perusahaan. *Indonesian Business Review*, 6(1), 61-70.
- Sumbal, M. S., Tsui, E., Durst, S., Shujahat, M., Irfan, I., & Ali, S. M. (2020). A framework to retain the knowledge of departing knowledge workers in the manufacturing industry. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(4), 631-651.
- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124–1141.
- Tang, W. G., & Vandenberghe, C. (2020). Is affective commitment always good? A look at within-person effects on needs satisfaction and emotional exhaustion. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103411.
- Tews, M. J., Hoefnagels, A., Jolly, P. M., & Stafford, K. (2020). Turnover among young adults in the hospitality industry: examining the impact of fun in the workplace and training climate. *Employee Relations: The International Journal*, 43(1), 245-261.
- Toan, T. T. (2023). Opportunities and challenges for quality of human resource in public sector of Vietnam's logistics industry. *International journal of public sector performance management*.
- Wongsansukcharoen, J., & Thaweepaiboonwong, J. (2023). Effect of innovations in human resource practices, innovation capabilities, and competitive advantage on small and medium enterprises' performance in Thailand. *European Research on Management and Business Economics*, 29(1), 100210.
- Wynen, J., & Op de Beeck, S. (2014). The impact of the financial and economic crisis on turnover intention in the US federal government. *Public Personnel Management*, 43(4), 565-585.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.
- Zen, A. (2023). Mini Review: Organization Commitment, Organization Sustainability, Resilience, Community Social Behavior, Transformational Leadership. *Formosa Journal of Science and Technology*, 2(3), 875-890.
- Zheng, X., Jiang, A., & Luo, Y. (2023). Do Servant Leadership and Emotional Labor Matter for Kindergarten Teachers' Organizational Commitment and Intention to Leave?. *Early Education and Development*, 34(7), 1489-1505.