



PENGARUH *PERCEIVED ORGANISATIONAL COMMITMENT OF CO-WORKERS* TERHADAP NIAT KELUAR DENGAN MEDIASI KOMITMEN AFEKTIF

I Gusti Ayu Widya Ari Cahyathi¹, Ni Putu Dhanan Kumaradewi M², Ida Bagus Gede Prabawa Putra Udiyana³, Ni Putu Dera Yanthi⁴

Article history:

Submitted: 12 Mei 2026

Revised: 22 Juni 2026

Accepted: 30 Juni 2026

Keywords:

*Affective Commitment;
Perceived Organisational
Commitment of Co-Workers;
Outsourcing;
Turnover Intention;*

Abstract

Waves of layoffs affecting startup companies in Indonesia have triggered a surge in voluntary resignations among remaining employees, particularly in organizations undergoing post-acquisition restructuring. This study examines the effect of perceived organisational commitment of co-workers (POCC) on employees' turnover intention, with affective commitment as a mediating variable. The research was conducted at PT XYZ, a technology-based outsourcing company in Indonesia that carried out three rounds of layoffs throughout 2024. A quantitative approach was employed through an online survey of 160 respondents selected using purposive sampling. Data were analyzed using Structural Equation Modelling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4. Results indicate that POCC has a significant negative effect on turnover intention, and affective commitment partially mediates this relationship. These findings confirm that workplace social dynamics, particularly employees' perceptions of coworkers' collective loyalty, play a critical role in shaping individual emotional attachment, which ultimately influences the decision to stay or leave the organization. This study contributes to the turnover contagion literature within the context of the outsourcing industry in developing countries.

Kata Kunci:

Alih Daya;
Komitmen Afektif;
Komitmen Organisasional
Rekan Kerja Persepsian;
Niat Keluar;

Abstrak

Gelombang pemutusan hubungan kerja yang melanda perusahaan rintisan di Indonesia mendorong meningkatnya pengunduran diri sukarela di kalangan karyawan yang tersisa, terutama pada perusahaan yang mengalami restrukturisasi pasca akuisisi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *perceived organisational commitment of co-workers* (POCC) terhadap niat keluar karyawan, dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi. Studi dilakukan pada PT XYZ, sebuah perusahaan alih daya berbasis teknologi di Indonesia yang mengalami pemutusan hubungan kerja dalam tiga gelombang sepanjang tahun 2024. Pendekatan kuantitatif diterapkan melalui survei daring terhadap 160 responden yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*. Analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modelling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil pengujian menunjukkan bahwa POCC berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar, serta komitmen afektif terbukti memediasi pengaruh tersebut secara parsial. Temuan ini menegaskan bahwa dinamika sosial di lingkungan kerja, khususnya persepsi terhadap loyalitas kolektif rekan kerja, memainkan peran penting dalam membentuk keterikatan emosional individu yang pada akhirnya menentukan keputusan untuk bertahan atau meninggalkan organisasi. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan literatur *turnover contagion* dalam konteks industri alih daya di negara berkembang.

Koresponding:

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pendidikan
Nasional, Bali, Indonesia
Email:
widyaari@undiknas.ac.id

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pendidikan Nasional, Bali, Indonesia^{2,3,4}

Email: ghanankumaradewi@undiknas.ac.id²

Email: prabawaputra@undiknas.ac.id³

Email: derayanthi@undiknas.ac.id⁴

PENDAHULUAN

Ketidakstabilan lingkungan bisnis global yang ditandai oleh tekanan ekonomi makro mendorong banyak perusahaan, khususnya perusahaan rintisan, untuk melakukan efisiensi melalui pemutusan hubungan kerja (PHK). Kondisi ini diperparah oleh penurunan investasi modal ventura secara konsisten sejak tahun 2022, yang di Indonesia tercermin dari menyusutnya pendanaan terhadap perusahaan rintisan dari Rp 144 triliun pada 2021 menjadi Rp 25,31 triliun pada 2023 (Meilina & Setyowati, 2024). Secara global, lebih dari 143.000 pekerja di sektor teknologi terdampak PHK hanya dalam rentang Januari hingga Oktober 2024 (Lavoie & Elzinga, 2024). Di Indonesia, angka tersebut terus meningkat dari 25.000 pada 2022 menjadi 77.965 orang pada 2024. Tekanan ini turut dirasakan oleh PT XYZ, sebuah perusahaan alih daya yang mengalami PHK dalam tiga gelombang sepanjang 2024 pasca akuisisi oleh perusahaan asing, dengan total 27 karyawan terdampak atau setara 9,64 persen dari keseluruhan tenaga kerja yang tergolong PHK skala kecil-menengah (Kim *et al.*, 2025). Alih-alih menstabilkan organisasi, kebijakan PHK tersebut justru memicu gelombang pengunduran diri sukarela sebanyak 73 karyawan sepanjang tahun yang sama, hampir 40 persen di antaranya berasal dari posisi manajerial dan senior (PT XYZ, 2024a; 2024b). Fenomena ini mencerminkan terjadinya *regrettable turnover*, yakni keluarnya karyawan terbaik yang memiliki peran strategis dalam keberlangsungan organisasi (Putriani & Pareke, 2025; Rodrigue & Cox, 2023).

Pergolakan tenaga kerja yang berkelanjutan pasca-PHK mengindikasikan adanya proses psikologis yang lebih dalam, salah satunya adalah meningkatnya niat keluar di kalangan karyawan yang tersisa. Niat keluar didefinisikan sebagai keinginan kognitif individu untuk meninggalkan pekerjaan dalam waktu dekat dan telah terbukti menjadi prediktor kuat bagi perpindahan kerja aktual (Razzak *et al.*, 2023). Niat ini tidak terbentuk secara isolasi, melainkan dipengaruhi oleh dinamika sosial di lingkungan kerja. Sejumlah variabel eksternal terbukti berperan, di antaranya hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, praktik manajemen sumber daya manusia, serta *perceived organisational commitment of co-workers* (POCC) (Raynold Yan & Praningrum, 2025; Suleman *et al.*, 2023; Usanova & Géraudel, 2024a). Di antara variabel-variabel tersebut, POCC memiliki cakupan yang lebih kompleks karena tidak sekadar mengukur kualitas hubungan interpersonal, melainkan mencerminkan persepsi individu terhadap loyalitas dan dedikasi kolektif rekan kerja terhadap organisasi secara keseluruhan (Usanova & Géraudel, 2024a).

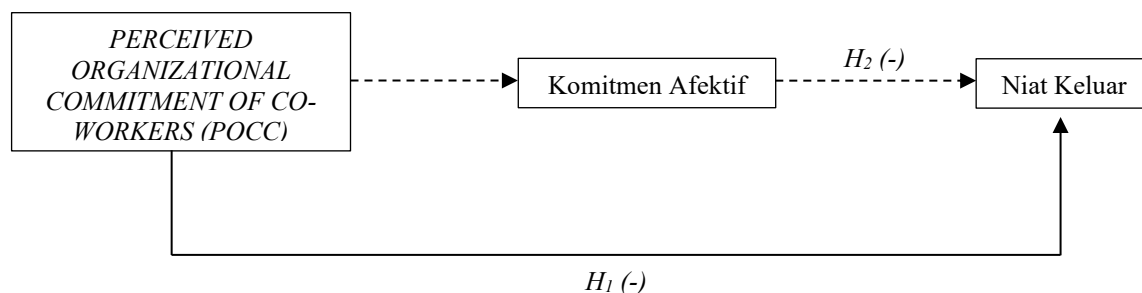
POCC berakar dari *emotional contagion theory* yang menyatakan bahwa emosi, sikap, dan perilaku dapat menyebar di antara individu melalui proses peniruan, baik secara sadar maupun tidak sadar (Hatfield *et al.*, 1994; Ho *et al.*, 2021). Melalui interaksi sehari-hari, karyawan secara aktif mengamati dan membandingkan dirinya dengan rekan kerja menggunakan mekanisme perbandingan sosial (Usanova & Géraudel, 2024a). Ketika rekan kerja memperlihatkan tanda-tanda penurunan komitmen atau keinginan untuk keluar, seperti keluhan berulang dan perubahan perilaku kerja, karyawan yang tersisa berisiko tertular pola pikir serupa (Felps *et al.*, 2009; Porter & Rigby, 2021). Fenomena ini sejalan dengan *turnover contagion theory*, di mana keputusan seorang karyawan untuk keluar dapat memicu efek domino terhadap anggota tim lainnya (Suleman *et al.*, 2023). Di sisi lain, faktor internal berupa komitmen afektif turut memainkan peran krusial. Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang mendorong mereka untuk bertahan bukan karena kalkulasi biaya, melainkan karena identifikasi dan rasa memiliki terhadap nilai-nilai organisasi (Allen & Meyer, 1990; Kmiecik, 2022). Dibandingkan dengan komitmen normatif maupun kontinuans, komitmen afektif terbukti paling konsisten memengaruhi retensi karyawan dan perilaku organisasi (Santana-Martins *et al.*, 2024). Penelitian di berbagai sektor menunjukkan bahwa komitmen afektif memediasi sejumlah hubungan penting dalam organisasi, termasuk antara dukungan organisasi dan kesiapan berubah (Santana-Martins *et al.*, 2024) serta antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan (Suleman *et al.*, 2023). Hal ini diperkuat oleh temuan Yasman *et al.* (2025) yang

membuktikan secara empiris bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan dalam membentuk kondisi psikologis internal karyawan di konteks perusahaan Indonesia, mengindikasikan bahwa faktor-faktor organisasional berperan nyata dalam menentukan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasinya.

Emotional contagion effect menjelaskan logika di balik pengaruh POCC terhadap niat keluar karyawan (Doherty *et al.*, 1995). Karyawan secara otomatis menyerap sikap dan emosi rekan kerja di sekitarnya sehingga persepsi terhadap lemahnya loyalitas rekan kerja turut membentuk kondisi emosional karyawan terhadap organisasi, bukan sekadar penilaian kognitif semata. Solinger *et al.* (2008) menegaskan bahwa dari tiga jenis komitmen organisasional, hanya komitmen afektif yang benar-benar mencerminkan keterikatan emosional terhadap organisasi, sementara komitmen kontinuans dan normatif lebih mencerminkan motif instrumental untuk bertahan. Posisi ini menjadikan komitmen afektif sebagai variabel yang secara konseptual paling tepat menjembatani POCC dan niat keluar. Usanova & Géraudel (2024) membuktikan pola tersebut secara empiris pada industri kedirgantaraan di Luksemburg, dengan menemukan bahwa POCC tidak berpengaruh langsung terhadap niat keluar, tetapi berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui komitmen afektif sebagai mediator. Peran komitmen afektif sebagai mediator turut dikonfirmasi dalam konteks organisasi lain, seperti antara dukungan organisasi dan kesiapan menghadapi perubahan (Rochmi & Hidayat, 2019) serta antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan (Azis *et al.*, 2019).

Penelitian Usanova & Géraudel (2024) memiliki keterbatasan konteks karena hanya diuji pada satu industri spesifik di negara maju dalam kondisi organisasi yang relatif stabil. Kondisi ini berbeda dari situasi karyawan yang mempersepsikan loyalitas rekan kerja setelah menyaksikan langsung sebagian rekan kerja diberhentikan dan sebagian lainnya memilih mengundurkan diri secara sukarela, sebuah kondisi yang menurut Kim *et al.* (2024) justru memperlemah rasa aman dan kepercayaan karyawan yang tersisa terhadap organisasi. Mekanisme *emotional contagion* yang mendasari hubungan POCC, komitmen afektif, dan niat keluar belum diuji pada kondisi pasca-restrukturisasi semacam ini. Penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji ulang hubungan antara ketiga variabel tersebut pada industri alih daya di Indonesia yang baru mengalami restrukturisasi dan gelombang PHK kecil-menengah. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian relevansi mekanisme contagion dalam situasi tekanan sosial-emosional akibat kehilangan rekan kerja secara langsung, sebuah kondisi yang secara konseptual berbeda dari organisasi stabil yang menjadi latar penelitian sebelumnya.

Berdasarkan kajian teoritis dan empiris yang telah dipaparkan, dua hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut: (H₁) POCC berpengaruh negatif terhadap niat keluar karyawan dan (H₂) POCC berpengaruh negatif terhadap niat keluar karyawan melalui mediasi komitmen afektif. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan literatur *turnover contagion* di negara berkembang, sekaligus menawarkan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi retensi karyawan yang berbasis keterikatan emosional di tengah kondisi ketidakpastian organisasional. Kerangka konseptual penelitian yang menggambarkan hubungan antara POCC, komitmen afektif, dan niat keluar disajikan pada Gambar 1.



Sumber: Diadaptasi dari (Usanova & Géraudel, 2024)

Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengukuran dan pengujian pengaruh antarvariabel secara sistematis menggunakan analisis statistik (Schindler, 2019). Pendekatan ini dipilih karena mampu menghasilkan temuan yang terukur, objektif, dan dapat direplikasi. Pengumpulan data dilakukan melalui survei daring menggunakan *Google Form* yang disebarakan kepada responden secara terstruktur. Metode survei daring dipilih dengan mempertimbangkan efisiensi waktu, jangkauan responden yang lebih luas, fleksibilitas pengisian, serta tingkat anonimitas yang lebih terjaga (Schindler, 2019). Data yang terkumpul kemudian diolah secara statistik untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan aktif PT XYZ yang tetap bertahan pasca pelaksanaan pemutusan hubungan kerja sepanjang tahun 2024, dengan total 189 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yakni pemilihan responden berdasarkan kriteria yang relevan dengan tujuan penelitian (Schindler, 2019). Kriteria yang ditetapkan adalah karyawan yang masih aktif bekerja setelah gelombang pemutusan hubungan kerja dan memiliki masa kerja lebih dari satu tahun. Kriteria masa kerja ini digunakan karena karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih lama dianggap telah memiliki keterikatan emosional yang memadai terhadap rekan kerja dan organisasi, serta telah menyaksikan langsung perubahan struktural pascaakuisisi. Berdasarkan *power analysis* untuk mendeteksi efek sedang ($f^2 = 0,15$) pada tingkat signifikansi 5 persen dengan kekuatan uji 80 persen, jumlah sampel minimum yang diperlukan adalah 100 responden. J. Hair & Alamer (2022) menyatakan bahwa ukuran sampel sekitar 100 responden dapat diterima untuk penelitian dengan populasi terbatas dan model struktural yang tidak kompleks.

Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala *Likert* lima poin, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Terdapat tiga variabel yang dioperasionalkan sebagai berikut.

Niat keluar didefinisikan sebagai kecenderungan kognitif seorang karyawan untuk meninggalkan organisasinya dalam waktu dekat (Usanova & Géraudel, 2024a). Variabel ini diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh (Bluedorn, 1982) dan telah divalidasi oleh (Usanova & Géraudel, 2024a), terdiri dari 4 butir pernyataan. Contoh pernyataan: "*Saya sering berpikir untuk berhenti dari pekerjaan saya.*"

Komitmen organisasional rekan kerja persepsian (POCC) didefinisikan sebagai penilaian individu terhadap tingkat keterikatan dan loyalitas rekan kerja mereka terhadap organisasi (Usanova & Géraudel, 2024a). Variabel ini diukur menggunakan skala yang dimodifikasi dengan penambahan frasa pengantar untuk menegaskan perspektif persepsian, yang terdiri dari 6 butir pernyataan. Contoh pernyataan: "*Saya berpikir bahwa mayoritas rekan kerja saya bangga bekerja di organisasi ini.*"

Komitmen afektif didefinisikan sebagai keterikatan emosional dan dedikasi individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Usanova & Géraudel, 2024a). Variabel ini diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh (Bluedorn, 1982) dan telah divalidasi oleh (Usanova & Géraudel, 2024a), terdiri dari 6 butir pernyataan. Contoh pernyataan: "*Saya bangga bekerja di organisasi ini.*"

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modelling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Metode ini dipilih karena mampu menangani model yang melibatkan konstruk laten majemuk beserta hubungan mediasi tanpa mensyaratkan asumsi distribusi data tertentu (Hair & Alamer, 2022). Selain itu, SEM-PLS memiliki keunggulan dalam aspek prediksi kausal, sehingga relevan baik untuk kepentingan akademik maupun pengambilan keputusan manajerial.

Proses analisis mencakup dua tahap utama. Pertama, evaluasi *model pengukuran* (*outer model*) yang menguji validitas konvergen melalui nilai *Average Variance Extracted* ($AVE > 0,50$), validitas diskriminan menggunakan rasio *heterotrait-monotrait* ($HTMT < 0,85$), validitas indikator melalui nilai

loading ($> 0,708$), serta reliabilitas konstruk melalui *composite reliability* ($CR > 0,70$) dan *Cronbach's alpha* (Hair & Alamer, 2022). Kedua, evaluasi *model struktural (inner model)* meliputi pengujian kolinearitas menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* ($VIF < 3$), koefisien determinasi (R^2), dan relevansi prediktif (Q^2). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$, di mana pengaruh antarvariabel dinyatakan signifikan apabila nilai *p-value* $< 0,05$ (Hair & Alamer, 2022).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data dilakukan melalui survei daring pada periode 24 hingga 30 April 2025 dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh karyawan aktif PT XYZ. Dari total populasi 189 orang, sebanyak 160 kuesioner berhasil dikumpulkan dan seluruhnya memenuhi syarat untuk diolah, sehingga tingkat pengembalian mencapai 84,66 persen. Berdasarkan profil responden yang disajikan pada Tabel 1, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (53,75 persen), berusia 17 hingga 28 tahun (68,1 persen) yang tergolong Generasi Z (Badan Pusat Statistik, 2021), dan berpendidikan sarjana atau setara (90 persen). Dari sisi masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja selama dua hingga kurang dari tiga tahun (36,9 persen), diikuti oleh mereka dengan masa kerja tiga tahun atau lebih (33,1 persen). Responden paling banyak berasal dari unit teknologi dan proyek (64,4 persen), sedangkan berdasarkan jabatan, mayoritas menempati posisi nonmanajerial (86,3 persen).

Tabel 1.
Profil Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	74	46,25
	Perempuan	86	53,75
Usia	17–28 tahun	109	68,1
	29–44 tahun	45	28,1
	45–60 tahun	6	3,8
	≥ 61 tahun	0	0,0
Pendidikan Terakhir	SMA/D1/D3	5	3,1
	S1/D4	144	90,0
	S2/S3	11	6,9
Masa Kerja	1 – <2 tahun	48	30,0
	2 – <3 tahun	59	36,9
	≥3 tahun	53	33,1
Unit Kerja	Komersial & Keuangan	33	20,6
	Operasional & Mitra	24	15,0
	Teknologi & Proyek	103	64,4
Jabatan	Non-Manajerial	138	86,3
	Manajerial Menengah	13	8,1
	Manajerial Atas	9	5,6

Sumber: Data Primer, 2025

Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk. Pada pengujian awal, dua indikator dieliminasi karena memiliki nilai *outer loading* yang tidak memenuhi ambang batas, yaitu POCC2 (-0,568) dan KA2 (-0,59). Kedua indikator tersebut merupakan pernyataan berpolaritas negatif yang terbukti menimbulkan inkonsistensi respons (Setiawati *et al.*, 2022). Setelah eliminasi, seluruh indikator yang tersisa memenuhi kriteria validitas konvergen sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Item	Outer Loading	AVE
POCC	POCC1	0,862	0,680
	POCC3	0,840	
	POCC4	0,866	
	POCC5	0,796	
	POCC6	0,753	
Niat Keluar	NK1	0,885	0,793
	NK2	0,923	
	NK3	0,853	
	NK4	0,900	
Komitmen Afektif	KA1	0,852	0,676
	KA3	0,848	
	KA4	0,854	
	KA5	0,877	
	KA6	0,659	

Sumber: Data Primer, 2025

Seluruh nilai *outer loading* berada di atas 0,70 kecuali KA6 sebesar 0,659 yang masih dapat dipertahankan karena nilai AVE konstruksya mencapai 0,676, melebihi ambang batas minimum 0,50 (Hair & Alamer, 2022). Validitas diskriminan diuji menggunakan dua pendekatan secara bersamaan. Hasil *Fornell-Larcker Criterion* menunjukkan bahwa akar AVE setiap konstruk (POCC = 0,824; Niat Keluar = 0,891; Komitmen Afektif = 0,822) lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasinya dengan konstruk lain. Pengujian melalui rasio *heterotrait-monotrait* (HTMT) juga menghasilkan nilai di bawah ambang batas 0,90, dengan nilai tertinggi antara POCC dan komitmen afektif sebesar 0,882, sebagaimana disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas Diskriminan (HTMT)

Variabel	POCC	Niat Keluar	Komitmen Afektif
POCC	—	0,709	0,882
Niat Keluar		—	0,756
Komitmen Afektif			—

Sumber: Data Primer, 2025

Reliabilitas konstruk diuji menggunakan *composite reliability* (CR) dan *Cronbach's alpha*. Hasil pada Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria reliabilitas yang memadai, dengan nilai CR berkisar antara 0,912 hingga 0,939 dan nilai *Cronbach's alpha* antara 0,877 hingga 0,914, seluruhnya berada dalam rentang ideal 0,70 hingga 0,95 (Hair & Alamer, 2022).

Tabel 4.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
POCC	0,914	0,881
Niat Keluar	0,939	0,914
Komitmen Afektif	0,912	0,877

Sumber: Data Primer, 2025

Hasil analisis deskriptif pada Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai rerata yang berada pada kategori rendah hingga sedang. Niat keluar memiliki rerata tertinggi sebesar 3,52

Pengaruh Perceived Organisational Commitment of Co-Workers terhadap Niat Keluar dengan Mediasi Komitmen Afektif,

I Gusti Ayu Widya Ari Cahyathi, Ni Putu Dhanan Kumaradewi M, Ida Bagus Gede Prabawa Putra Udiyana, dan Ni Putu Dera Yanthi

(deviasi standar = 1,048), mengindikasikan kecenderungan yang cukup kuat dari karyawan untuk meninggalkan organisasi. POCC memiliki rerata sebesar 2,60 (deviasi standar = 0,961), mencerminkan persepsi karyawan terhadap loyalitas rekan kerja yang tergolong rendah dan relatif seragam. Komitmen afektif menunjukkan rerata paling rendah, yakni 2,54 (deviasi standar = 0,943), yang mengindikasikan lemahnya keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi secara keseluruhan.

Tabel 5.
Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Rerata	Deviasi Standar	Kategori
POCC	2,60	0,961	Rendah
Niat Keluar	3,52	1,048	Sedang
Komitmen Afektif	2,54	0,943	Rendah

Sumber: Data Primer, 2025

Kondisi ini tidak terlepas dari dampak restrukturisasi pasca akuisisi, di mana berbagai program penguatan ikatan emosional seperti pelatihan, kegiatan kolektif, dan sistem penghargaan dihentikan atas alasan efisiensi biaya. Karyawan juga menghadapi peningkatan beban kerja, kehilangan rekan kerja, serta minimnya komunikasi dua arah dari pihak manajerial, yang secara kolektif menciptakan jarak psikologis antara individu dan organisasi.

Rendahnya rerata POCC di PT XYZ tidak dapat dilepaskan dari rangkaian peristiwa organisasional yang terjadi sepanjang tahun 2024. PHK yang dilaksanakan dalam tiga gelombang tanpa disertai komunikasi yang memadai kepada karyawan yang tersisa menciptakan suasana ketidakpastian yang meresap ke dalam dinamika sosial tim (Kim *et al.*, 2025). Karyawan yang menyaksikan kepergian rekan kerja, khususnya mereka yang berada di posisi manajerial dan senior, mulai mempertanyakan stabilitas organisasi dan prospek karier jangka panjang mereka. Kondisi ini memperlemah persepsi terhadap loyalitas kolektif rekan kerja, yang pada gilirannya memperkuat dorongan untuk mencari peluang di luar organisasi. Fenomena ini sejalan dengan mekanisme *turnover contagion* yang dijelaskan oleh (Felps *et al.*, 2009), di mana keputusan sejumlah karyawan untuk keluar dapat memantik efek domino terhadap anggota tim lain yang sebelumnya masih bertahan. Tanda-tanda pra-pengunduran diri seperti meningkatnya keterlambatan kerja, menurunnya antusiasme terhadap target, serta penolakan terhadap tawaran promosi dan keterlibatan dalam proyek strategis semakin memperkuat indikasi bahwa niat keluar telah mengakar secara kolektif di lingkungan kerja PT XYZ (Porter & Rigby, 2021).

Analisis deskriptif lebih lanjut berdasarkan unit kerja mengungkap variasi persepsi yang cukup mencolok antarkelompok, sebagaimana disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6.
Hasil Analisis Deskriptif Per Unit Kerja

Unit Kerja	Variabel	Rerata	Deviasi Standar
Teknologi & Proyek	POCC	2,51	1,181
	Niat Keluar	3,55	1,228
	Komitmen Afektif	2,41	1,126
Komersial & Keuangan	POCC	2,33	1,049
	Niat Keluar	3,63	1,128
	Komitmen Afektif	2,31	1,022
Operasional & Mitra	POCC	3,37	1,100
	Niat Keluar	3,27	1,041
	Komitmen Afektif	3,44	1,060

Sumber: Data Primer, 2025

Unit komersial dan keuangan mencatat rerata POCC dan komitmen afektif paling rendah di antara ketiga unit, masing-masing sebesar 2,33 dan 2,31, sementara niat keluarnya justru paling tinggi, yakni 3,63. Pola ini mengindikasikan adanya hubungan terbalik yang konsisten antara rendahnya persepsi loyalitas rekan kerja dan keterikatan emosional dengan tingginya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Unit teknologi dan proyek menunjukkan pola serupa, dengan POCC sebesar 2,51 dan komitmen afektif sebesar 2,41 yang tergolong rendah, disertai niat keluar sebesar 3,55 yang termasuk kategori sedang-tinggi. Sebaliknya, unit operasional dan mitra memperlihatkan profil yang berbeda secara signifikan, dengan POCC sebesar 3,37 dan komitmen afektif sebesar 3,44 yang keduanya tergolong sedang, diikuti oleh niat keluar yang relatif lebih rendah, yakni 3,27. Perbedaan profil antarunit ini memberikan sinyal awal bahwa kekuatan dan mekanisme pengaruh POCC terhadap niat keluar kemungkinan bervariasi bergantung pada karakteristik sosial dan struktural masing-masing unit, yang akan diverifikasi lebih lanjut pada tahap pengujian hipotesis.

Evaluasi model struktural diawali dengan pemeriksaan kolinearitas menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Nilai VIF untuk seluruh jalur dalam model berkisar antara 1,000 hingga 2,593, berada di bawah ambang batas 3 yang direkomendasikan (Hair & Alamer, 2022), sehingga model dinyatakan bebas dari masalah kolinearitas. Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa 61,4 persen variasi komitmen afektif dan 50,5 persen variasi niat keluar dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model, keduanya termasuk kategori sedang hingga tinggi. Relevansi prediktif (Q^2) untuk niat keluar sebesar 0,381 dan komitmen afektif sebesar 0,410, keduanya berada dalam kategori sedang (Hair & Alamer, 2022).

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan tingkat signifikansi $\alpha = 0,05$. Hasil selengkapnya disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7.
Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Koefisien	T-Statistik	P-Value	Keterangan
H ₁	POCC → Niat Keluar	-0,280	3,763	0,000	Terdukung
H ₂	POCC → Komitmen Afektif → Niat Keluar	-0,368	5,460	0,000	Terdukung

Sumber: Data Primer, 2025

Hasil pengujian H₁ mengonfirmasi bahwa POCC berpengaruh negatif dan signifikan terhadap niat keluar karyawan, dengan koefisien jalur sebesar -0,280 dan t-statistik 3,763 ($p = 0,000$). Temuan ini bermakna bahwa semakin rendah persepsi karyawan terhadap loyalitas dan keterikatan rekan kerja terhadap organisasi, semakin besar kecenderungan mereka untuk berniat keluar. Hasil ini selaras dengan kerangka turnover contagion yang dikemukakan oleh Felps *et al.* (2009) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Porter dan Rigby (2021), yang menjelaskan bahwa niat keluar dapat menyebar secara sosial melalui persepsi terhadap rendahnya komitmen kolektif di lingkungan kerja. Pola ini juga konsisten dengan temuan Mowday (1981) yang menunjukkan bahwa individu dengan komitmen organisasional rendah cenderung memaknai pengunduran diri rekan kerja sebagai indikasi ketidakpuasan terhadap organisasi, sehingga memperkuat dorongan mereka untuk mengikuti langkah serupa.

Tidak seluruh studi empiris mendukung arah pengaruh yang sama. Krackhardt dan Porter (1986) menemukan pola berlawanan, yaitu karyawan yang bertahan setelah rekan kerja mereka keluar justru mengalami peningkatan komitmen organisasional. Temuan ini berarti loyalitas dan dedikasi kolektif rekan kerja tidak selalu menurunkan niat keluar karyawan yang tersisa, melainkan dalam kondisi tertentu dapat memperkuat keterikatan mereka terhadap organisasi. Neininger *et al.* (2010) turut menemukan bahwa komitmen organisasional tim berpengaruh terhadap niat keluar, tetapi dengan kekuatan yang jauh lebih kecil dibandingkan komitmen organisasional individu, sehingga persepsi terhadap rekan kerja bukan satu-satunya penentu keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar.

Pengaruh Perceived Organisational Commitment of Co-Workers terhadap Niat Keluar dengan Mediasi Komitmen Afektif,

I Gusti Ayu Widya Ari Cahyathi, Ni Putu Dhanan Kumaradewi M, Ida Bagus Gede Prabawa Putra Udiyana, dan Ni Putu Dera Yanthi

Variasi arah dan kekuatan pengaruh pada ketiga studi tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara persepsi loyalitas rekan kerja dan niat keluar bersifat kontekstual, bergantung pada bagaimana individu memaknai perilaku rekan kerjanya (Krackhardt & Porter, 1986; Mowday, 1981; Neiningner *et al.*, 2010).

Rerata POCC yang rendah (2,60) mencerminkan bahwa mayoritas karyawan PT XYZ mempersepsikan loyalitas rekan kerja dalam kondisi yang lemah. Kondisi ini menunjukkan bahwa pola yang terjadi di PT XYZ lebih sejalan dengan arah pengaruh Felps *et al.* (2009) dan Mowday (1981), dimana rendahnya persepsi komitmen kolektif berkontribusi pada meningkatnya niat keluar, dibandingkan pola sebaliknya seperti temuan Krackhardt dan Porter (1986). Kondisi ini diperparah oleh dinamika pasca-PHK yang dilakukan tanpa komunikasi memadai, sehingga memicu ketidakpercayaan dan erosi solidaritas tim secara kolektif. Hal ini sejalan dengan temuan Khafid dan Patmasari (2026) yang membuktikan bahwa komunikasi merupakan faktor paling dominan dalam membentuk kondisi psikologis karyawan di tempat kerja, sehingga ketiadaan komunikasi yang efektif pasca restrukturisasi berpotensi mempercepat pelemahan ikatan sosial dan kolektif antar anggota tim. Pola ini turut diperkuat oleh rasa aman dan kepercayaan karyawan yang tersisa terhadap organisasi yang ikut melemah setelah menyaksikan langsung berkurangnya keterikatan rekan kerja (Kim *et al.*, 2024).

Analisis per unit kerja mengungkap bahwa pengaruh signifikan secara statistik hanya ditemukan pada unit teknologi dan proyek (koefisien = -0,271; $p = 0,001$), sedangkan unit komersial dan keuangan ($p = 0,079$) serta unit operasional dan mitra ($p = 0,159$) tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan. Pada unit-unit yang tidak signifikan ini, hasilnya sejalan dengan model asli Usanova dan Géraudel (2024) yang menemukan bahwa POCC tidak berpengaruh langsung terhadap niat keluar secara keseluruhan, melainkan hanya secara tidak langsung melalui komitmen afektif. Namun demikian, ditemukannya pengaruh langsung yang signifikan pada unit teknologi dan proyek menunjukkan bahwa kekuatan pengaruh POCC terhadap niat keluar tidak seragam antar kelompok kerja, sejalan dengan temuan Neiningner *et al.* (2010) bahwa efektivitas komitmen kolektif rekan kerja dalam memengaruhi niat keluar bergantung pada karakteristik kelompok. Perbedaan respons antar unit mencerminkan bahwa karakteristik sosial dan struktural masing-masing unit, termasuk intensitas interaksi, tingkat ketergantungan antar anggota tim, dan paparan terhadap ketidakpastian organisasi, turut memoderasi kekuatan pengaruh POCC.

Temuan hipotesis pertama memberikan implikasi manajerial yang konkret bagi tim manajemen sumber daya manusia PT XYZ. Mengingat pengaruh signifikan POCC terhadap niat keluar paling kuat ditemukan pada unit teknologi dan proyek, intervensi perlu diprioritaskan pada unit tersebut. Strategi yang dapat diterapkan mencakup penyelenggaraan forum lintas departemen secara berkala untuk mendorong kolaborasi dan mempererat koneksi sosial antar karyawan. Selain itu, pertemuan individual antara atasan dan bawahan yang selama ini hanya dilakukan sekali dalam setahun pada saat penilaian kinerja perlu ditingkatkan frekuensinya menjadi setidaknya sebulan sekali (PT XYZ, wawancara pribadi, 2025). Pendekatan ini memungkinkan manajer mendeteksi perubahan sikap dan penurunan semangat kerja sejak dini, sehingga organisasi dapat bertindak secara proaktif sebelum niat keluar berkembang menjadi pengunduran diri aktual. Kinicki (2021) menegaskan bahwa lingkungan kerja yang positif, inklusif, dan aman secara emosional berkontribusi pada peningkatan kreativitas, perbaikan pengambilan keputusan, penurunan tingkat stres, serta pengurangan niat keluar karyawan secara berkelanjutan.

Pengujian H_2 membuktikan bahwa komitmen afektif memediasi secara parsial pengaruh negatif POCC terhadap niat keluar, dengan koefisien jalur tidak langsung sebesar -0,368, t -statistik 5,460, dan $p = 0,000$. Mediasi bersifat parsial karena pengaruh langsung POCC terhadap niat keluar tetap signifikan setelah variabel mediator dimasukkan ke dalam model (Hair & Alamer, 2022). Artinya, POCC tidak hanya memengaruhi niat keluar secara langsung, tetapi juga bekerja melalui penguatan atau pelemahan keterikatan emosional individu terhadap organisasi.

Temuan ini memperkuat landasan *emotional contagion theory* (Hatfield *et al.*, 1994; Ho *et al.*, 2021) yang menyatakan bahwa sikap dan emosi antar individu dapat saling menular melalui proses peniruan dan perbandingan sosial. Ketika karyawan mengamati rekan kerja yang menunjukkan keterikatan terhadap organisasi, kecenderungan mereka untuk menginternalisasi nilai serupa meningkat, sehingga komitmen afektif mereka turut menguat (Rochmi & Hidayat, 2019b; Weijters & Baumgartner, 2012). Sebaliknya, persepsi bahwa rekan kerja tidak lagi merasa terikat dengan organisasi dapat melemahkan ikatan emosional individu secara bertahap. Hal ini dikonfirmasi oleh rendahnya rerata komitmen afektif secara keseluruhan (2,54) yang mencerminkan dampak kumulatif dari perubahan struktural, berkurangnya interaksi sosial bermakna, serta absennya kepemimpinan yang empatik dan komunikatif pasca restrukturisasi (Abet *et al.*, 2024; Mitchem, 2022).

Analisis per unit kerja mengungkap variasi yang menarik. Unit teknologi dan proyek menunjukkan mediasi parsial (koefisien = -0,419; $p = 0,000$), sedangkan unit komersial dan keuangan menunjukkan mediasi penuh (koefisien = -0,337; $p = 0,018$), artinya POCC hanya memengaruhi niat keluar melalui komitmen afektif pada unit tersebut. Temuan mediasi penuh ini selaras dengan hasil penelitian (Usanova & Géraudel, 2024a) di industri kedirgantaraan Luksemburg. Sementara itu, unit operasional dan mitra tidak menunjukkan mediasi yang signifikan ($p = 0,329$), yang mengindikasikan bahwa mekanisme psikologis yang menghubungkan POCC dan niat keluar pada unit ini berbeda dan memerlukan pendekatan alternatif. Perbedaan pola mediasi antar unit ini menegaskan bahwa efektivitas komitmen afektif sebagai mekanisme psikologis penghubung sangat bergantung pada karakteristik sosial, intensitas interaksi, dan kondisi struktural yang unik pada masing-masing unit kerja (Kmieciak, 2022; Santana-Martins *et al.*, 2024).

Temuan hipotesis kedua memberikan panduan strategis yang berbeda untuk setiap unit kerja. Unit komersial dan keuangan memerlukan perhatian paling mendesak karena menunjukkan mediasi penuh, yang berarti komitmen afektif merupakan satu-satunya jalur yang mampu menjembatani pengaruh POCC terhadap niat keluar. Intervensi pada unit ini perlu difokuskan pada pemulihan keterikatan emosional melalui penegasan ulang visi, misi, dan nilai inti organisasi pasca akuisisi, mengingat ketidakjelasan arah organisasi terbukti menjadi salah satu pemicu utama melemahnya komitmen afektif (Kinicki, 2018). Unit teknologi dan proyek membutuhkan pendekatan ganda yang memperkuat baik persepsi loyalitas kolektif maupun keterikatan emosional secara bersamaan, karena mediasi yang terjadi bersifat parsial. Sementara itu, unit operasional dan mitra memerlukan eksplorasi variabel lain di luar POCC dan komitmen afektif untuk memahami akar penyebab niat keluar di unit tersebut, mengingat mekanisme mediasi tidak bekerja secara signifikan. Secara keseluruhan, pemulihan emosional kolektif perlu difasilitasi melalui komunikasi organisasi yang terbuka dan transparan, penguatan solidaritas antar anggota tim, serta kepemimpinan yang empatik dan responsif terhadap kebutuhan psikologis karyawan, agar stabilitas tenaga kerja PT XYZ dapat terjaga dalam jangka panjang (Kmieciak, 2022; Santana-Martins *et al.*, 2024).

SIMPULAN DAN SARAN

Temuan pertama menunjukkan bahwa komitmen organisasional rekan kerja persepsian (POCC) berpengaruh negatif terhadap niat keluar karyawan PT XYZ. Melemahnya persepsi karyawan terhadap loyalitas dan keterikatan kolektif rekan kerja yang dipicu oleh restrukturisasi pasca akuisisi dan gelombang pemutusan hubungan kerja mendorong meningkatnya keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi. Kondisi ini menegaskan bahwa dinamika sosial di lingkungan kerja turut menentukan stabilitas tenaga kerja pasca restrukturisasi.

Temuan kedua membuktikan bahwa komitmen afektif memediasi pengaruh POCC terhadap niat keluar secara parsial. Mediasi parsial ini berarti POCC tidak hanya menekan niat keluar secara langsung,

tetapi juga membentuk keterikatan emosional individu terhadap organisasi yang pada akhirnya turut mengurangi niat keluar tersebut. Pola ini memperluas temuan Usanova dan Géraudel (2024) yang menemukan mediasi penuh dalam konteks industri kedirgantaraan di Luksemburg, sehingga menunjukkan bahwa kekuatan dan bentuk mediasi komitmen afektif dapat bervariasi bergantung pada karakteristik sosial dan struktural organisasi. Perbedaan pola mediasi ini turut mengindikasikan bahwa peran rekan kerja dalam membentuk niat keluar tidak berdiri sendiri, melainkan bekerja bersama faktor emosional individu yang terbentuk melalui interaksi sosial di tempat kerja.

Penelitian ini memperkuat relevansi kerangka turnover contagion dan emotional contagion dalam menjelaskan niat keluar dalam konteks organisasi yang mengalami restrukturisasi dan gelombang PHK. Temuan mediasi parsial turut memberikan bukti bahwa peran komitmen afektif sebagai penghubung antara persepsi sosial dan sikap kerja individu tidak bersifat tunggal atau seragam lintas konteks industri. Model Usanova dan Géraudel (2024) dengan demikian perlu diuji lebih lanjut pada berbagai jenis industri dan kondisi organisasi yang berbeda untuk menilai batas generalisasinya.

Manajemen PT XYZ perlu mempertimbangkan penguatan komunikasi dan keterlibatan sosial antar karyawan pasca restrukturisasi, khususnya pada unit kerja yang menunjukkan pengaruh POCC paling kuat terhadap niat keluar. Program seperti forum lintas departemen dan pertemuan individual yang lebih rutin antara atasan dan bawahan dapat membantu mendeteksi penurunan keterikatan emosional karyawan sejak dini. Dengan deteksi dini semacam ini, organisasi dapat mengambil langkah pencegahan sebelum niat keluar berkembang menjadi pengunduran diri aktual.

Populasi penelitian yang terbatas pada satu perusahaan alih daya dengan jumlah karyawan relatif kecil menjadi keterbatasan utama dalam penelitian ini. Kondisi ini mengurangi kemampuan generalisasi temuan ke sektor industri lain, sehingga hasil yang diperoleh perlu dimaknai dalam konteks organisasi yang spesifik. Desain *cross-sectional* yang digunakan dalam penelitian ini turut membatasi kemampuan untuk menangkap dinamika perubahan persepsi karyawan dari waktu ke waktu. Data yang terkumpul hanya mencerminkan kondisi pada satu titik waktu, sehingga hubungan kausal antar variabel belum dapat dipastikan sepenuhnya. Penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakupan populasi ke berbagai sektor industri untuk memperkuat validitas eksternal temuan. Pendekatan kuantitatif yang dipadukan dengan metode kualitatif juga direkomendasikan agar aspek sosial dan emosional karyawan dapat dipahami secara lebih mendalam. Desain longitudinal akan memungkinkan peneliti mengamati perubahan POCC, komitmen afektif, dan niat keluar secara berkelanjutan sehingga hubungan kausal antar variabel dapat diidentifikasi dengan lebih akurat.

REFERENSI

- Abet, Z., Anuar, M. A. M., Arshad, M. M., & Ismail, I. A. (2024). Factors affecting turnover intention of Nigerian employees: The moderation effect of organizational commitment. *Heliyon*, 10(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23087>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506>
- Badan Pusat Statistik. (2021). Klasifikasi generasi menurut umur pada Sensus Penduduk 2020. *Sensus.Bps.Go.Id*.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35(2), 135–153. <https://doi.org/10.1177/001872678203500204>
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. W., Holtom, B. C., & Harman, W. S. (2009). Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52(3), 545–561. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.41331075>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3). <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapsom, R. L. (1994). Emotional Contagion. In *Cambridge University Press* (p. 240).

- Ho, V. T., Garg, S., & Rogelberg, S. G. (2021). Passion contagion at work: Investigating formal and informal social influences on work passion. *Journal of Vocational Behavior*, 131, 103642. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103642>
- Kim, Y., Kim, A., Park, T.-Y., Oh, E.-J., Eo, S. S., & Song, K. (2025). Preventing subsequent turnover after downsizing: The role of collective pay for performance practices. *Human Resource Management Journal*, 35(1), 64–90. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1748-8583.12552>
- Kinicki, A. (2018). Organizational behavior A practical problem-solving approach. In McGraw-Hill.
- Kmiecik, R. (2022). Co-worker support, voluntary turnover intention and knowledge withholding among IT specialists: the mediating role of affective organizational commitment. *Baltic Journal of Management*, 17(3), 375–391. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2021-0085>
- Khafid, A., & Patmasari, E. K. (2026). The role of motivation, communication, and work stress on employee job satisfaction. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 15(02), 166–180. <https://ejournal4.unud.ac.id/index.php/eeb/index>
- Lavoie, A., & Elzinga, D. (2024). The long-term costs of layoffs. *Harvard Business Review*.
- Meilina, K., & Setyowati, D. (2024). Investasi ke startup Indonesia anjlok 67%, bagaimana tren pendanaan 2025? *Katadata.Co.Id*.
- Mitchem, R. (2022). Startups are losing top talent: How to combat regrettable turnover. *Forbes*.
- Porter, C. M., & Rigby, J. R. (2021). The turnover contagion process: An integrative review of theoretical and empirical research. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 212–228. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.2483>
- Putriani, E., & Pareke, F. J. S. (2025). Mengurangi turnover intention karyawan pada perusahaan ritel: Peran person-job fit, person-organization fit, dan work engagement. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 14(8), 1140–1154. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/index>
- Raynold Yan, M., & Praningrum. (2025). Pengaruh Tuntutan Pekerjaan Dan Stres Kerja Terhadap Kesejahteraan Psikologis Karyawan Gen Z Dimediasi Dukungan Sosial. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/>
- Razzak, M. R., Alam, M. M. D., Al Riyami, S., & Al Kharusi, S. (2023). Turnover intentions of non-family employees in family firms – the influence of leader mindfulness, LMX quality and affective commitment. *Journal of Family Business Management*, 14(1), 77–102. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2023-0065>
- Rochmi, A., & Hidayat, A. E. (2019). The mediating role of affective commitment in perceived organizational support and readiness for change. *2nd International Conference on Intervention and Applied Psychology (ICIAP 2018)*, 785–795. <https://doi.org/10.2991/iciap-18.2019.65>
- Rodrigue, S., & Cox, S. (2023). Should I stay or should I go: how pay secrecy influences turnover intentions. *Employee Relations*, 46(1), 99–114. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2023-0032>
- Santana-Martins, M., Sánchez-Hernández, M. I., Nascimento, J. L., & Stinglhamber, F. (2024). Connecting leaders and employees' affective commitment: a multilevel analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(6), 1048–1062. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0502>
- Schindler, P. S. (2019). Business Research Methods. In McGraw-Hill Education (p. 608). McGraw-Hill Education.
- Setiawati, F. A., Nurhayati, S. R., Amelia, R. N., & Darajat, A. A. (2022). Study on the Threats of Reverse-Worded Items to the Psychometric Properties of the Marital Quality Scale. *The Open Psychology Journal*, 15(1), 1–8. <https://doi.org/10.2174/18743501-v15-e2208150>
- Suleman, A.-R., Amponsah-Tawiah, K., & Ametorwo, A. M. (2023). The role of employee environmental commitment in the green HRM practices, turnover intentions and environmental sustainability nexus. *Benchmarking: An International Journal*, 31(9), 3055–3078. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2022-0393>
- Tabak, F., Shkoler, O., Lebron, M., & Rabenu, E. (2024). Team-member and leader-member exchange, engagement, and turnover intentions: implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 27(2), 169–194. <https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2217731>
- Usanova, K., & Géraudel, M. (2024). Talent turnover and the contagion effect: the case of the aerospace industry. *Human Resource Development International*, 27(4), 458–480. <https://doi.org/10.1080/13678868.2023.2238247>
- Weijters, B., & Baumgartner, H. (2012). Misresponse to reversed and negated items in surveys: A review. *Journal of Marketing Research*, 49(5), 737–747. <https://doi.org/10.2307/41714462>
- Yasman, Ratnawati, & Rokhman, M. T. N. (2025). The influence of organizational culture, transformational leadership and work motivation on employee performance. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 14(09), 1241–1252. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/index>