

Pengaruh Kepemimpinan Autentik dan Kesejahteraan Afektif terhadap Komitmen Afektif Karyawan *Startup* Bidang *Edutech*

Melianti Saruksuk

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

Email: melianty.saruksuk@gmail.com

Nurdin Hidayat

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

Email: nurdinhidayat@unj.ac.id

Annisa Lutfia

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

Email: annisalutfia@unj.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of authentic leadership and affective well-being on the affective commitment of employees at PT Daya Cerdas Bangsa. The type of research is quantitative research. The population of the study is all employees of PT Daya Cerdas Bangsa. The sampling technique used purposive sampling in order to obtain a sample of 200 employees. The research method was conducted by survey using google form with a five-point Likert scale. The data analysis technique used SPSS and Amos. Based on the test, it can be said that authentic leadership has a positive and significant effect on affective well-being. Authentic leadership has a positive and significant effect on affective commitment. Affective well-being has a positive and significant effect on affective commitment. In addition, authentic leadership can have a direct effect on affective commitment or through the mediation of affective well-being. This study found that the positive effect of the third variable was 48.5%, 43.8%, 45.1% influenced by other factors.

Keywords: *Affective commitment, Affective well-being, Authentic leadership, Company employees*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan autentik dan kesejahteraan afektif terhadap komitmen afektif karyawan di PT Daya Cerdas Bangsa. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif. Populasi dari penelitian ini seluruh karyawan PT Daya Cerdas Bangsa. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* sehingga diperoleh sampel sebanyak 200 karyawan. Metode penelitian dilakukan dengan survei menggunakan *google form* dengan skala likert lima poin. Teknik analisis data menggunakan SPSS dan Amos. Berdasarkan hasil pengujian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan afektif. Kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Kesejahteraan afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Selain itu kepemimpinan autentik dapat berpengaruh secara langsung terhadap komitmen afektif ataupun melalui mediasi dari kesejahteraan afektif. Penelitian ini menemukan bahwa pengaruh positif dari ketiga variabel sebesar 48,5%, 43,8%, 45,1%. Selebihnya dipengaruhi oleh faktor lain.

Kata kunci: **Kepemimpinan Autentik, Kesejahteraan Afektif, Komitmen Afektif, Karyawan Perusahaan**

PENDAHULUAN

Perusahaan-perusahaan di tahun 2021 menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Adanya persaingan bisnis yang semakin ketat ini salah satu dampak dari kemajuan teknologi dan informasi yang begitu pesat. Hal ini menuntut perusahaan untuk semakin kompetitif agar bisa bersaing dengan perusahaan lainnya. Peningkatan persaingan usaha di Indonesia dapat diketahui dari indeks persaingan usaha yang mengalami peningkatan dari tahun 2018 sampai tahun 2021. Salah satu sektor yang usaha yang mengalami peningkatan yang cukup tinggi adalah jasa pendidikan yang masuk dalam kategori tiga besar dengan nilai sebesar 4,99. Hal tersebut terbukti dari banyaknya perusahaan *startup edutech* yang muncul.

Edutech atau disingkat dengan *edtech* atau *edutech* adalah perpaduan antara pendidikan dengan teknologi. Dilansir dari hasil riset pemerintah Indonesia menyatakan bahwa jumlah jumlah *startup edutech* pada tahun 2021 sebanyak 210 perusahaan *startup edutech*. Kemudian pada tahun 2022 meningkat kembali menjadi 342 perusahaan *startup edutech*. Dengan adanya persaingan bisnis dibidang *edutech* yang ketat ini, perusahaan perlu mendayagunakan manajemen sumber daya manusia untuk kesuksesan perusahaan. Namun, kenyataannya perusahaan *startup* dihadapkan dengan komitmen karyawan yang rendah. Pada situasi pandemic covid-19 ini, menurut para ahli bahwa tingkat stress mengenai pekerjaan dapat menyebabkan kecenderungan karyawan pindah dari tempat kerjanya (Ibrahim & Suhariadi, 2021). Hal tersebut berkaitan dengan situasi yang tidak pasti atau terjadinya pemotongan terhadap upah kerja.

Berdasarkan data dari Jobplanet.com pada tahun 2015-2017 terdapat indikasi yang cukup tinggi terhadap *turnover* pada perusahaan. Hal ini terjadi karena terdapat pergantian generasi dari Gen X dan Y menjadi Gen Z sebagai tenaga kerja. Menurut data sebanyak 76,7 % dari Gen Z bertahan hanya 1-2 tahun sebelum berpindah pekerjaan di tempat kerjanya. Hal ini tentu berdampak terhadap perusahaan *startup* yang banyak diisi oleh pekerja dari Gen Z (Jobplanet, 2017). Perusahaan *startup* yang baru berkembang tentu akan mengalami kesulitan akibat pergantian pekerja secara cepat diakibatkan komitmen karyawan yang rendah. Selain itu, perusahaan startup menghadapi *bubble burst* yang mengakibatkan beberapa *startup* harus memangkas jumlah karyawannya. Pada sektor pendidikan perusahaan *startup edutech* misalnya Zenius memangkas 200 karyawan. Sehingga hal ini juga dapat menjadi pendorong rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan (CNN Indonesia, 2022).

Dilansir dari Detik.com, pengembangan SDM atau yang disebut *people development* dapat membantu mempertahankan karyawan sekaligus meningkatkan keterlibatan karyawan sebesar 15%. Selain itu, hasil survei lainnya menunjukkan sebanyak 94% responden akan bertahan pada perusahaan yang menawarkan program pengembangan bagi karyawan (Detik.com, 2021). Senada dengan survei yang dilakukan oleh Apollotechnical, mengemukakan bahwa 94% karyawan yang disurvei menjawab jika sebuah perusahaan berinvestasi dalam pengembangan bagi karyawan maka karyawan akan tinggal lebih lama dalam perusahaan (apollotechnical, 2022).

Perusahaan perlu memperhatikan hal-hal yang menyebabkan karyawan bertahan lama di perusahaan. Dilansir dari Michaelpage, mengatakan penyebab seseorang tidak bertahan di perusahaan disebabkan oleh 85% ingin berganti karir, 52% ingin mengembangkan karir, 36% tidak puas dengan gaji, 22 % tidak senang dengan strategi atau tujuan perusahaan dan 15% karena budaya yang tidak cocok. Selain itu, menurut survei yang dilakukan Michaelpage mengatakan sekitar 68% responden bersedia mengorbankan gaji atau bonus untuk memperoleh kesejahteraan, kesehatan mental dan kebahagiaan yang lebih besar. Mungkin dari ke 68 % responden tersebut tidak nyaman dengan kepemimpinan didalam perusahaan tersebut (MichaelPage, 2021).

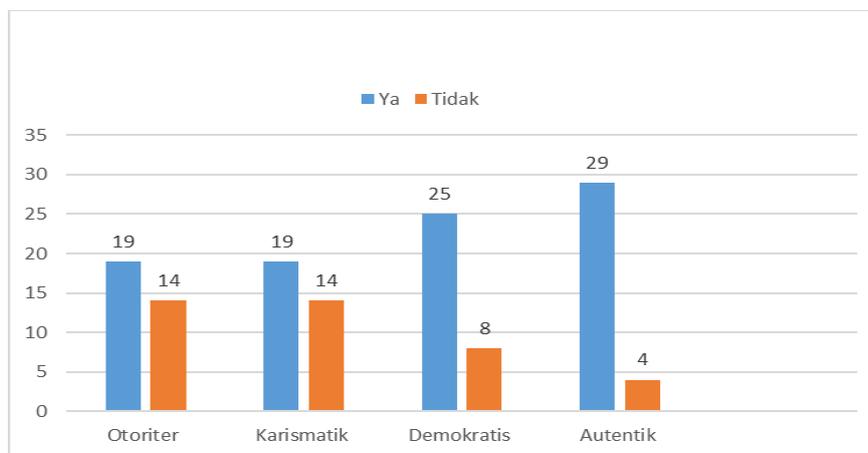
PT Daya Cerdas Bangsa adalah perusahaan *startup* yang bergerak dibidang jasa pendidikan yang dikombinasikan dengan teknologi atau yang disebut dengan *education technology*. PT Daya Cerdas Bangsa ini juga dikenal dengan Les Online.Com. Perusahaan ini juga mengalami masalah turnover dari karyawan. Hal ini dapat dilihat dari jumlah karyawan yang masuk dan keluar yang disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Data Turnover Karyawan PT Daya Cerdas Bangsa

Tahun	Karyawan awal tahun	Karyawan keluar	Karyawan masuk	Karyawan akhir tahun
2019	150	20	2	132
2020	200	25	3	178
2021	230	30	5	205

Sumber: Diolah peneliti (2022)

Berdasarkan Tabel 1 dapat dilihat bahwa tingkat *turnover* karyawan cukup tinggi selama tiga tahun terakhir terhitung dari tahun 2019 sampai tahun 2021. Jumlah karyawan yang keluar dari tahun 2019 sampai tahun 2021 berjumlah 75 karyawan. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan HRD PT Daya Cerdas Bangsa tidak menyebutkan angka maksimal dari *turnover* pada perusahaan, namun berharap dalam satu tahun maksimal hanya lima orang karyawan yang mendundurkan diri. Akan tetapi, berdasarkan data yang telah dipaparkan peneliti sebelumnya, diketahui bahwa karyawan yang mengundurkan diri berjumlah 75 karyawan. Angka ini jauh dari perkiraan HRD PT Daya Cerdas Bangsa.



Gambar 1. Pra-riset Gaya Kepemimpinan

Sumber: Diolah peneliti (2022)

Untuk mengetahui bagaimana gaya kepemimpinan yang dapat dinilai oleh karyawan maka dilakukanlah pra riset oleh peneliti. Dari hasil prariset yang sudah dilakukan oleh peneliti terhadap 33 responden menyatakan bahwa dari gaya kepemimpinan otoriter, karismatik, demokratis dan autentik, kepemimpinan autentiklah yang memiliki nilai paling tinggi. Pemimpin autentik mengacu pada kondisi seorang pemimpin yang berperilaku berdasarkan pada nilai, keyakinan, integritas dan kekuatannya. Sehingga sering diartikan bahwa pemimpin autentik memiliki nilai-nilai, prinsip dan moral yang ia miliki dalam dirinya sendiri.

Kepemimpinan autentik juga diartikan sebagai pola perilaku pemimpin yang mengacu pada kapasitas psikologis positif dan iklim etika positif untuk mendorong kesadaran diri yang

lebih besar. Kepemimpinan autentik juga mengacu terhadap perspektif moral yang terinternalisasi, pemrosesan informasi yang seimbang, dan transparansi relasional. Kepemimpinan autentik dapat mendorong karyawan bekerja dan berkontribusi pada perusahaan kearah yang positif. Hal ini akan mendorong karyawan lebih berkomitmen kepada perusahaan dimana mereka bekerja (Semedo et al., 2018).

Karyawan akan lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan mereka dan tujuan perusahaan, jika mereka mendapatkan tingkat kepemimpinan autentik yang tinggi. Terdapat tiga komponen pembentuk komitmen itu sendiri yaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan. Komitmen Afektif dianggap memiliki peranan paling tinggi karena berkaitan terhadap emosional, identifikasi, dan aktualisasi diri sesuai Allen dan Mayer (dalam Semedo et al., 2018). Komitmen afektif sangat penting dalam suatu perusahaan karena dapat memberikan dampak positif seperti menurunkan risiko pegunduran diri karyawan dan menurunkan tingkat absensi karyawan. Selain itu juga karyawan dapat menghargai nilai-nilai perusahaan dan patuh pada norma dan praktik kebijakan perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif akan bekerja dengan sungguh-sungguh dan menampilkan performa kerja yang lebih baik. Melalui pertimbangan tersebut maka fokus penelitian ini pada komitmen afektif.

Adanya komitmen afektif yang kuat dari karyawan maka perusahaan mampu bersaing dengan di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Dalam gaya kepemimpinan autentik kita dapat melihat bagaimana gaya kepemimpinan autentik dapat berpengaruh terhadap komitmen afektifnya. Namun masih terdapat beberapa faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen afektif tersebut. Sehingga peneliti melakukan pra riset untuk melihat bagaimana faktor lain dapat mempengaruhi komitmen afektif tersebut.

Tabel 2. Hasil Pra-riset Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Afektif Karyawan

No	Faktor-Faktor	Ya		Tidak		Jumlah	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1	Kepemimpinan autentik	31	93,9	2	6,1	33	100
2	Kesejahteraan afektif	27	81,8	6	18,2	33	100
3	Kepuasan kerja	24	72,7	9	27,3	33	100
4	Dukungan organisasi	25	75,8	8	24,8	33	100
5	Modal psikologis	22	66,7	11	33,3	33	100

Sumber: Data diolah peneliti (2022)

Pra riset menunjukkan bahwa faktor tertinggi yang mempengaruhi komitmen afektif adalah kepemimpinan autentik dengan persentase 93,9%, diikuti oleh kesejahteraan afektif dengan persentase 81,8%, kemudian dukungan organisasi dengan persentase 75,8%, selanjutnya kepuasan kerja dengan persentase 72,7% dan yang terakhir modal psikologis dengan persentase 66,7%. Dilansir dari Kompas.com, kebahagiaan dan optimisme adalah fakta-fakta yang dapat digunakan untuk memprediksi kemungkinan seseorang berkinerja baik. Sehingga mendorong mereka untuk dapat berkomitmen terhadap perusahaan dimana mereka bekerja (Juharyanto, et al., 2021; Maryoto, 2022). Selain gaya kepemimpinan, salah satu yang dianggap penting dalam mempengaruhi komitmen afektif karyawan adalah kesejahteraan afektif (DiPietro et al., 2019; Semedo et al., 2018).

Menurut Diener dan Larsen dalam Juszczyk (2020) kesejahteraan afektif mengacu pada akumulasi efek positif dan efek negatif. Selain itu Tov (2018) mengatakan seseorang dengan kesejahteraan afektif yang tinggi umumnya mengalami perasaan menyenangkan lebih banyak daripada perasaan tidak menyenangkan. Kesejahteraan afektif penting diteliti untuk

melihat seberapa sejahtera karyawan dan bagaimana kesejahteraan tersebut berdampak pada komitmen afektif di perusahaan.

Peneliti melihat bahwa antara kepemimpinan autentik, kesejahteraan afektif dan komitmen afektif saling ada keterkaitan. Sehingga peneliti tertarik untuk meneliti ketiga hal tersebut. Penelitian ini berfokus pada kepemimpinan autentik, kesejahteraan afektif dan komitmen afektif. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Semedo et al. (2018) menunjukkan bahwa kepemimpinan autentik dan kesejahteraan afektif ada keterkaitan terhadap komitmen afektif karyawan pada suatu kelompok Cape Verde di Afrika. Perusahaan yang dipilih menjadi objek penelitian adalah perusahaan startup dibidang *edutech* yaitu PT. Daya Cerdas Bangsa. Perusahaan ini dipilih karena dengan kondisi Covid-19 yang terjadi di Indonesia dan dialami oleh perusahaan. Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan dan penelitian terdahulu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh kepemimpinan autentik dan kesejahteraan afektif terhadap komitmen afektif karyawan di PT. Daya Cerdas Bangsa.

TINJAUAN LITERATUR

Komitmen Afektif

Armstrong dan Taylor (2020) mengatakan komitmen karyawan merupakan faktor penting yang harus dimiliki oleh setiap karyawan. Komitmen dibagi menjadi tiga dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen normatif dan komitmen berkelanjutan Candelario et al. (2020). Menurut Adrianyah (2020) komitmen afektif yaitu komitmen yang muncul karena karyawan merasa senang bekerja di perusahaannya. Dipertegas oleh Mercurio (2015) mengatakan “*key basic elements of the notion of organizational commitment are expressed affective or emotional attachments and attitudes towards the organization. It is the most influential, enduring, indispensable, and central dimension of organizational commitment, and it appears to serve as the historical and theoretical foundation for organizational commitment theory*”.

Dalam artian bebas elemen dasar kunci dari gagasan komitmen organisasi ditunjukkan oleh keterikatan afektif atau emosional dan sikap terhadap organisasi yang disebut sebagai komitmen afektif. Komitmen afektif adalah bentuk komitmen yang paling berpengaruh, tahan lama, sangat diperlukan, dan sentral, dan tampaknya berfungsi sebagai landasan historis dan teoretis untuk teori komitmen organisasi. Berdasarkan pendapat ahli sebelumnya, komitmen afektif adalah salah satu komponen atau elemen dasar kunci dari konsep organisasi yang ditunjukkan dengan keterikatan secara afektif atau emosional terhadap perusahaan.

Allen dan Meyer dalam Ribeiro et al. (2018) berpendapat “*affective commitment is an attachment characterized by an identification to and involvement with the organization*”. Dalam artian bebas komitmen afektif adalah jenis keterikatan yang ditandai dengan identifikasi dan partisipasi dalam organisasi. Kuncoro dan Wibowo (2019) berpendapat “*affective commitment is an important factor that determines the employees dedication and loyalty*”. Dalam artian bebas komitmen afektif merupakan aspek kunci dalam menentukan komitmen dan loyalitas karyawan.

Berdasarkan pendapat ahli sebelumnya, komitmen afektif adalah inti dari komitmen organisasi yang sangat berdampak pada perilaku dan sentimen kerja serta pandangan individual yang ditandai dengan identifikasi dan partisipasi karyawan dalam perusahaan serta dapat digunakan untuk menentukan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Selain itu komponen dari komitmen afektif menurut Meyer dan Allen (1990), Meyer dan Allen (1996) dan Rhoades et al. (Rhoades et al., 2001) terdiri dari tiga yaitu (1) keterikatan emosional (*emotional attachment*), (2) Identifikasi (*identification with*) dan (3) Keterlibatan karyawan (*involvement in*).

Kepemimpinan Autentik

Kepemimpinan adalah relasi yang dibangun antara individu dan kelompok. Seorang pemimpin berperan untuk membantu organisasi untuk semakin kompetitif dengan menyelaskan karyawan, waktu, dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi (Keskes et al., 2018). Pentingnya peran seorang pemimpin dalam mencapai keberhasilan membuat akademisi dan juga praktisi terus menggali gaya kepemimpinan yang dianggap paling efektif untuk menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan dinamis. Untuk menjawab tantangan ini, gaya kepemimpinan autentik (*authentic leadership*) menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang menjadi perhatian.

Menurut Sidani dan Rowe (2018) "*authentic leadership represents legitimated follower perceptions of a leader's authenticity which are activated by moral judgments*". Dalam artian bebas kepemimpinan autentik mengacu pada keyakinan sah pengikut tentang ketulusan seorang pemimpin yang dipicu oleh penilaian moral. Pendapat senada dikemukakan oleh Ribeiro et al. (2019) "*authentic Leadership is based on leaders' moral character, integrity, and consistency between principles, words, and actions*". Dalam artian bebas kepemimpinan autentik didasarkan pada karakter moral, integritas dan konsistensi antara prinsip, kata-kata dan tindakan seorang pemimpin. Sementara menurut Purwanto dan Fahlevi (2020) "*authentic leadership is leader who has ability to utilize and promote his ability like high self-awareness, ethic, and appropriate norm*". Dalam artian bebas kepemimpinan autentik adalah pemimpin yang memiliki kemampuan untuk memanfaatkan dan meningkatkan kemampuannya seperti kesadaran diri yang tinggi, etika, dan norma yang sesuai.

Berdasarkan pendapat tiga ahli sebelumnya, kepemimpinan autentik didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mengacu pada keyakinan sah pengikut mengenai ketulusan seorang pemimpin yang didasarkan kesadaran diri yang tinggi, etika dan moral yang sesuai, integritas, konsistensi antara prinsip, kata-kata dan tindakan, seorang pemimpin. Menurut Ilies et al. (2005) kepemimpinan autentik dibagi menjadi empat dimensi yaitu *self awareness* (kesadaran diri), *unbiased processing* (pemrosesan yang tidak bias), *authentic behavior/acting* (tingkah laku/tindakan autentik), *authentic relational orientation* (orientasi relasional autentik). Sementara menurut Walumbwa et al. (2008) kepemimpinan autentik diklasifikasikan menjadi empat dimensi yaitu *self-awareness* (kesadaran diri), *relational transparency* (transparansi relasional), *balanced processing* (pemrosesan yang seimbang), *internalized moral perspective* (perspektif moral yang terinternalisasi). Dimensi untuk mengukur kepemimpinan autentik menggunakan dimensi Walumbwa et al. (2008). Dimensi ini juga telah digunakan oleh Rego et al. (2012), Agote et al. (2015), Ribeiro et al. (2018), Semedo et al (2018), dan Purwanto et al. (2021).

Kesejahteraan Afektif

Kesejahteraan psikologis di tempat kerja telah diteliti dengan baik dalam domain ilmu organisasi yang terdiri dari komponen afektif, perilaku dan kognitif, seperti emosi positif dan negatif, kompetensi, fungsi integratif dan otonomi (Warr, 2003). Hal ini sesuai dengan pendapat Daniel dimana kesejahteraan psikologis terdiri dari sejumlah komponen, termasuk kesejahteraan afektif (*affective well-being*), kompetensi, aspirasi, otonomi, fungsi integratif dan kepuasan. Kesejahteraan afektif dianggap komponen yang paling penting dari kesejahteraan psikologis (Daniels, 2000; Van Horn et al., 2004; Warr, 1990).

Keyser et al. (2020) mengatakan "*affective well-being is generally understood as a swing between an individual mood and emotions. Specifically, the concepts explicate the nexus between having a positive or negative mood and emotions, which can be triggered by situational factor*". Dalam artian bebas kesejahteraan afektif umumnya dipahami sebagai perubahan antara suasana hati dan emosi individu. Secara khusus, konsep menjelaskan hubungan antara memiliki suasana hati dan emosi positif atau negatif, yang dapat dipicu oleh

faktor situasional. Senada dengan Villarreal (2020) “*affective well-being refers to the frequency and intensity of positive and negative emotions and mood*”. Dalam artian bebas kesejahteraan afektif mengacu pada frekuensi dan intensitas dari emosi positif dan suasana hati negatif. Dipertegas oleh Dwiyanti et al. (2021) berpendapat “*affective well-being often described as representing the affective state of an individual, including more positive emotions and less negative emotions*”. Dalam artian bebas kesejahteraan afektif sering digambarkan sebagai mewakili keadaan afektif individu, termasuk lebih banyak emosi positif dan lebih sedikit emosi negatif.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, kesejahteraan afektif didefinisikan sebagai perubahan antara suasana hati dan emosi individu yang mengacu pada frekuensi dan intensitas dari emosi dan suasana hati yang positif dan negatif. Dengan kata lain keadaan karyawan yang lebih banyak emosi yang positif daripada emosi yang negatif. Selain itu kesejahteraan afektif dapat dipicu oleh faktor situasional. Selanjutnya Tov (2018) berpendapat “*affective well-being refers to the experience of pleasant and unpleasant feelings. A person with high affective wellbeing generally experiences a preponderance of pleasant over unpleasant feelings. Thus affective well-being is typically assessed by asking respondents how often they have experienced specific emotions (e.g., happiness, joy, contentment, sadness, anger, worry, etc.)*”.

Dalam artian bebas kesejahteraan afektif mengacu pada pengalaman perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan. Seseorang dengan kesejahteraan afektif yang tinggi umumnya mengalami perasaan menyenangkan lebih banyak daripada perasaan tidak menyenangkan. Jadi kesejahteraan afektif biasanya dinilai dengan menanyakan responden seberapa sering mereka mengalami emosi tertentu (misalnya, kebahagiaan, kegembiraan, kepuasan, kesedihan, kemarahan, kekhawatiran, dan lain-lainnya). Berdasarkan kajian konsep dapat dijelaskan bahwa kesejahteraan afektif adalah perubahan antara suasana hati dan emosi seorang karyawan yang terjadi akibat banyaknya efek positif dibandingkan dengan efek negatif yang dirasakan karyawan dan ditandai dengan perasaan bahagia, gembira, marah, khawatir dan lain-lain.

METODE PENELITIAN

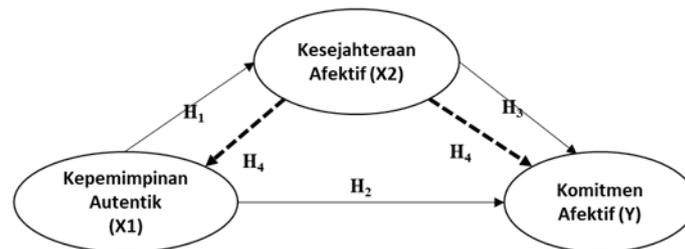
Penelitian ini menggunakan metode survei dengan pendekatan kuantitatif. Populasi pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT Daya Cerdas Bangsa. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria yaitu karyawan PT Daya Cerdas Bangsa, usia diantara 25 - 50 tahun dengan masa kerja minimal 2 tahun kerja dan karyawan tetap. Jumlah sampel menggunakan ketentuan dari Hair et al. (2019) sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini 200 karyawan PT Daya Cerdas Bangsa. Model yang digunakan yaitu model sebab akibat (*causal modelling*) atau hubungan dan pengaruh atau biasa juga disebut dengan analisis jalur (*path analysis*). Pengujian hipotesis dilakukan dengan SEM menggunakan *software AMOS*.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu komitmen afektif sebagai variabel terikat, kepemimpinan autentik dan kesejahteraan afektif sebagai variabel bebas. Untuk mengukur komitmen afektif menggunakan instrument penelitian dari Allen dan Meyer (1993) dengan komponen terikat secara emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan. Indikator ini juga telah digunakan oleh Semedo et al.(2018), Saha dan Kumar (2018), Candelario et al. (2020), dan Tosun et al.(2017). Skala untuk mengukur instrumen ini dengan skala likert lima poin yaitu 1= sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju.

Kepemimpinan autentik menggunakan dimensi dan indikator yang mengacu pada Walumbwa et al. (2008) yaitu dimensi kesadaran diri, transparansi relasional, pemrosesan informasi yang dan perspektif moral yang terinternalisasi. Indikator tersebut telah digunakan oleh Rego et al. (2012), Agote et al (2015), Ribeiro et al.(2018), Semedo et al (2018), dan

Purwanto et al. (2021). Skala untuk mengukur instrumen ini dengan skala likert lima poin yaitu 1 = tidak pernah, 2 = jarang, 3 = kadang-kadang, 4 = sering, dan 5 = selalu.

Kesejahteraan afektif diukur dengan mengacu pada Laguna et al. (2019) yaitu dimensi *anxiety* diukur dengan rasa tegang (*tense*), gelisah (*uneasy*), khawatir (*worried*). Selanjutnya dimensi *comfort* diukur dengan rasa tenang (*calm*), puas (*contented*), santai (*relaxed*). Kemudian dimensi *depression* diukur dengan rasa depresi (*depressed*), murung (*gloomy*) sengsara (*miserable*). Selanjutnya dimensi *enthusiasm* diukur dengan rasa ceria (*cheerful*), antusias (*enthusiastic*), optimis (*optimistic*). Indikator ini juga telah digunakan oleh Warr (1990), Mäkikangas et al. (2007) serta Bogas dan Neves (2011). Skala ini diukur dengan skala likert, 1 = tidak pernah, 2 = jarang, 3 = kadang-kadang, 4 = sering, dan 5 = selalu. Adapun kontelasi pada penelitian ini ditujukkam pada Gambar 2 berikut:



Gambar 2. Konstelasi Penelitian

Sumber: Data diolah peneliti (2022)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan *exploratory factor analysis (EFA)*. Jika nilai hasil *factor loading* lebih dari 0,50 maka data dinyatakan valid dan diikutsertakan dalam pengujian reabilitas. Sementara nilai dibawah 0,5 dinyatakan tidak valid dan tidak bisa diikutsertakan dalam pengujian reabilitas.

Komitmen Afektif

Hasil uji validitas dari komitmen afektif ditampilkan pada Tabel 3:

Tabel 3. Uji Validitas Komitmen Afektif

Komponen	Indikator	Factor loading
AC01	Saya tidak merasa terikat secara emosional dengan perusahaan.	0,832
AC02	Perusahaan saya memiliki banyak arti buat saya.	0,871
AC03	Saya tidak mempunyai rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan.	0,704
AC04	Saya merasa senang menghabiskan karir di perusahaan	0,857
AC05	Saya tidak merasa menjadi bagian dari keluarga di perusahaan.	0,663
AC06	Saya merasa bahwa masalah perusahaan menjadi masalah saya sendiri.	0,706

Sumber: Data Diolah peneliti (2022)

Variabel komitmen afektif diukur dengan menggunakan enam indikator pernyataan. Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel komitmen afektif menunjukkan *factor loading* > 0,5. Artinya seluruh indikator pada variabel komitmen afektif telah diakui valid untuk mengukur variabel tersebut.

Kepemimpinan Autentik

Hasil uji validitas dari kepemimpinan autentik ditampilkan pada Tabel 4:

Tabel 4. Uji Validitas Kepemimpinan Autentik

	Dimensi	Indikator	Factor loading
AL01	<i>Self awareness</i> (kesadaran diri)	Pimpinan saya memahami kekuatan dan keterbatasan diri sendiri	0,702
AL02		Pimpinan saya menyadari dampaknya terhadap orang lain	0,746
AL03	<i>Relational transparency</i> (transparansi relasional)	Pimpinan saya Menunjukkan diri apa adanya	0,738
AL04		Pimpinan saya mengakui kesalahan yang diperbuat	0,806
AL05	<i>Balanced information processing</i> (pemrosesan yang informasi seimbang)	Pimpinan saya menganalisis data sebelum mengambil keputusan	0,691
AL06		Pimpinan saya menerima pendapat yang bertentangan.	0,720
AL07	<i>Internalized perspective moral</i> (perspektif moral yang terinternalisasi)	Pimpinan saya bertindak sesuai nilai yang dipercayai,	0,646
AL08		Pimpinan saya konsisten antara tindakan dengan nilai yang dipercayai.	0,769

Sumber: Data Diolah peneliti (2022)

Variabel kepemimpinan autentik diukur dengan menggunakan delapan indikator pernyataan. Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel kepemimpinan autentik menunjukkan *factor loading* > 0,5. Artinya seluruh indikator pada variabel kepemimpinan autentik telah diakui valid untuk mengukur variabel tersebut.

Kesejahteraan afektif

Hasil uji validitas dari kesejahteraan afektif ditampilkan pada Tabel 5:

Tabel 5. Uji Validitas Kesejahteraan Afektif

	Dimensi	Indikator	Factor loading
AWB01	<i>Anxiety</i> (Kecemasan)	Saya merasa tegang (<i>tense</i>),	0,729
AWB02		Saya merasa gelisah (<i>aneasy</i>),	0,700
AWB03		Saya merasa khawatir (<i>worried</i>)	0,675
AWB04	<i>Comfort</i> (kenyamanan)	Saya merasa tenang (<i>calm</i>)	0,821
AWB05		Saya merasa puas (<i>contented</i>)	0,737
AWB06		Saya merasa santai (<i>relaxed</i>)	0,895
AWB07	<i>Depression</i> (Depresi)	Saya merasa depresi (<i>depressed</i>)	0,879
AWB08		Saya merasa murung (<i>gloomy</i>)	0,648

	Dimensi	Indikator	Factor loading
AWB09		Saya merasa sengsara (<i>miserable</i>)	0,726
AWB10	<i>Enthusiasm</i> (Antusiasme)	Sayaa merasa ceria (<i>cheerful</i>)	0,721
AWB11		Saya merasa antusias (<i>enthusiastic</i>)	0,861
AWB12		Saya merasa optimis (<i>optimistic</i>)	0,649

Sumber: Data Diolah peneliti (2022)

Variabel kesejahteraan afektif diukur dengan menggunakan 12 indikator pernyataan. Tabel 5 menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel kesejahteraan afektif menunjukkan *factor loading* > 0,5. Artinya seluruh indikator pada variabel kesejahteraan afektif telah diakui valid untuk mengukur variabel tersebut.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *cronbach's alpha* melalui *software* SPSS. Rentang nilai *cronbach's alpha* berkisar antara 0 (tanpa reliabilitas) sampai dengan 1 (reliabilitas sempurna). Apabila nilai *cronbach's alpha* lebih kecil dari 0,7 maka dinyatakan tidak *reliable*. Jika nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,7 maka dinyatakan *reliable*. Hasil uji reliabilitas dari komitmen afektif, kepemimpinan autentik dan kesejahteraan afektif disajikan pada Tabel 6:

Tabel 6. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Komitmen Afektif	0,867	Reliabel
Kepemimpinan autentik	0,869	Reliabel
Kesejahteraan Afektif	0,930	Reliabel

Sumber: Data diolah Peneliti (2022)

Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* pada variabel komitmen afektif sebesar 0,867. Kepemimpinan autentik memiliki hasil sebesar 0,869. Selanjutnya kesejahteraan afektif memiliki nilai hasil sebesar 0,93. Hasil uji realibilitas pada setiap variabel pada penelitian ini lebih dari 0,7. Artinya variabel tersebut reliabel dan siap untuk diolah pada tahap pengujian selanjutnya.

Uji Kelayakan Model

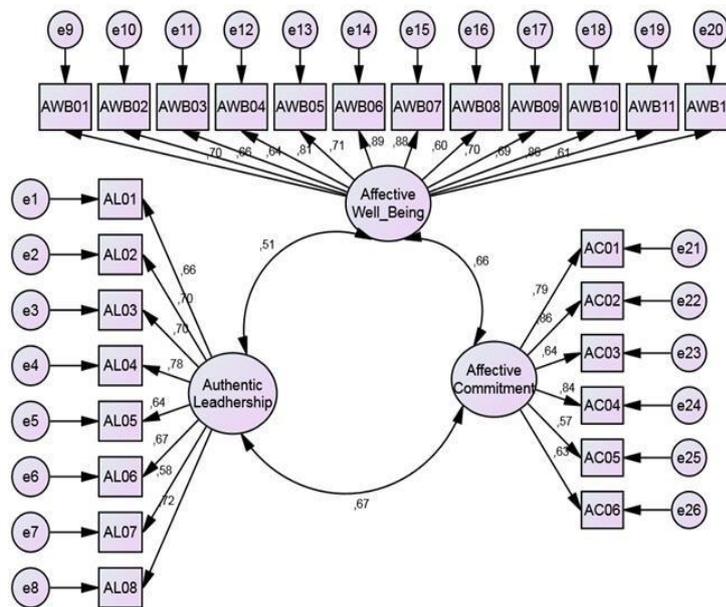
Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA)

Sebelum melakukan uji kelayakan model maka hal yang dilakukan adalah Uji *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Tujuan dilakukan Uji CFA yaitu mengonfirmasi ketepatan indikator dalam mengukur variabel. CFA dilakukan secara bertahap hingga memenuhi model yang tepat sesuai dengan *cut-of value*.

Tabel 7. Evaluasi Goodness of Fit Indices Sebelum Modifikasi

Goodness of Fit Indices	Cut-off Value	Nilai penelitian	pada Kesimpulan
X ² Chi-Square	Diharapkan kecil	354,736	Belum fit
Probabilitas	≥ 0,05	0,011	Belum fit
RMSEA	≤ 0,08	0,032	Belum fit
CMIN/DF	≤ 2,00	1,198	fit
GFI	≥ 0,90	0,884	Belum fit
AGFI	≥ 0,90	0,863	Belum fit
TLI	≥ 0,95	0,977	Belum fit
CFI	≥ 0,95	0,979	fit

Sumber: Data diolah Peneliti (2022)



Gambar 3. Model Struktural Sebelum Modifikasi

Sumber: Data diolah Peneliti (2022)

Berdasarkan Gambar 3 dan Tabel 7 dapat dilihat bahwa nilai *chi-square* adalah 354,736 dan termasuk masih tinggi. Nilai probabilitas masih $\leq 0,05$ sehingga belum mencapai model yang fit. Nilai GFI dan AGFI belum fit karena nilai masih $\leq 0,90$ (Hair et al., 2019). Nilai TLI juga belum fit karena $\leq 0,95$. Namun untuk nilai RMSEA, CMIN/DF dan CFI sudah memenuhi nilai fit.

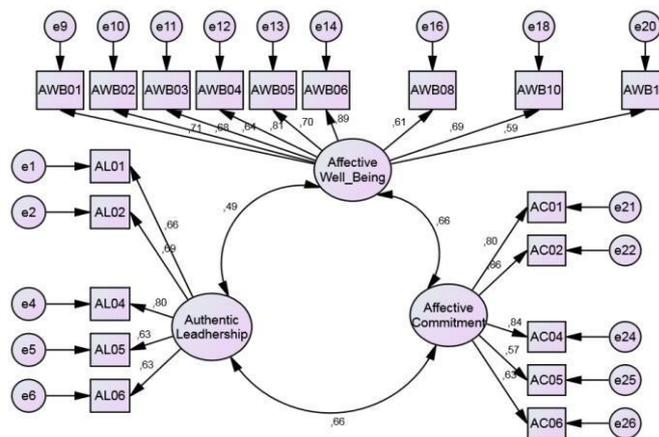
Model Fit

Hasil modifikasi yang telah dilakukan dan hasil *goodness of fit* ditunjukkan pada Gambar 4 dan Tabel 8:

Tabel 8. Evaluasi *Goodness of Fit Indices* Setelah Modifikasi

<i>Goodness of Fit Indices</i>	<i>Cut-off Value</i>	Nilai pada penelitian	Kesimpulan
X ² Chi-Square	Diharapkan kecil	152,741	Fit
Probabilitas	≥ 0,05	0,400	Fit
RMSEA	≤ 0,08	0,011	Fit
CMIN/DF	≤ 2,00	1,025	Fit
GFI	≥ 0,90	0,926	Fit
AGFI	≥ 0,90	0,906	Fit
TLI	≥ 0,95	0,998	Fit
CFI	≥ 0,95	0,998	Fit

Sumber: Data diolah Peneliti (2022)



Gambar 4. Model Struktural Setelah Modifikasi

Sumber: Data diolah Peneliti (2022)

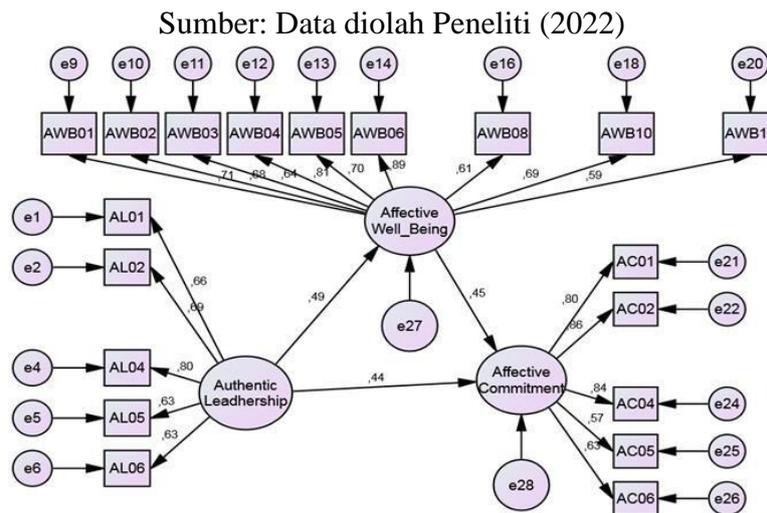
Berdasarkan data pada Gambar 4 dan Tabel 8 dapat dilihat bahwa nilai yang dihasilkan pada penelitian sudah memenuhi kriteria nilai dari *cut-off value* dengan menggunakan parameter *goodness of fit indices*. Nilai chi-square yang diharapkan adalah kecil dan pada penelitian ini nilai sebesar 152,741. Nilai ini dianggap kecil dan dinyatakan telah memenuhi kriteria. Kemudian nilai probabilitas yang baik $\geq 0,05$ (Hair et al., 2019). Pada penelitian ini nilai probabilitas yaitu 0,400 sehingga dikatakan memenuhi model fit. Selanjutnya nilai RMSEA yang baik $\leq 0,08$. Pada penelitian ini nilai RMSEA sebesar 0,011 sehingga dikatakan memenuhi model fit. Berikutnya CMIN /DF yang baik yaitu $\leq 2,00$. Pada penelitian ini nilainya sebesar 1,025, sehingga dikatakan memenuhi model fit. Nilai GFI dan AGFI yang baik $\geq 0,90$ (Hair et al., 2019). Pada penelitian ini nilai GFI dan AGFI telah memenuhi model fit dengan nilai berturut-turut sebesar 0,926 dan 0,906. Terakhir nilai TLI dan CFI yang baik sebesar $\geq 0,95$ (Hair et al., 2019). Pada penelitian ini nilai TLI dan CFI memiliki nilai yang sama sebesar 0,998, sehingga dikatakan memenuhi model fit.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat keterkaitan antar variabel pada Tabel 9. Pada tabel tersebut nilai probabilitas (P) $< 0,05$ dan nilai *Critical Ratio* (CR) $> 1,96$ artinya hipotesis diterima (signifikan).

Tabel 9. Hasil uji hipotesis (regression weights)

Hipotesis	Variabel		Estimate	S.E.	C.R.	P	Hasil
H1	Authentic Leadership	→ Affective Well Being	0,502	0,095	5,313	***	Diterima
H2	Authentic Leadership	→ Affective Commitment	0,570	0,109	5,250	***	Dierima
H3	Affective Well Being	→ Affective Commitment	0,566	0,098	5,761	***	Diterima



Gambar 5. Hasil Pengujian Hipotesis
Sumber: Data diolah Peneliti (2022)

Pembahasan

H₁ Kepemimpinan Autentik Terdapat Pengaruh Positif Terhadap Kesejahteraan Afektif

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 9 dapat dilihat bahwa hubungan antara kepemimpinan autentik dan kesejahteraan afektif memiliki nilai t_{hitung} (CR) yaitu 5,313 > 1,96 (t_{tabel}), dan p-value yaitu (***) < 0,05. Artinya kepemimpinan autentik terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan afektif, dengan demikian H₁ diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Semedo et al. (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap kesejahteraan afektif karyawan. Pemimpin yang autentik sangat berperan penting untuk karyawan lebih bahagia di tempat kerja. Selain itu hasil penelitian ini juga didukung oleh Nelson et al. (2014) yang mengatakan bahwa kepemimpinan autentik berdampak pada iklim kerja secara positif; dengan demikian meningkatkan kesejahteraan psikologis di tempat kerja.

H₂ Kepemimpinan Autentik Terdapat Pengaruh Positif Terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 9 dapat dilihat bahwa hubungan antara kepemimpinan autentik dan komitmen afektif memiliki nilai t_{hitung} (CR) yaitu 5,250 > 1,96 (t_{tabel}) dan p-value yaitu (***) < 0,05. Artinya kepemimpinan autentik terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen afektif, dengan demikian H₂ diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Semedo et al. (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan. Ketika karyawan berpikir bahwa pimpinan bertindak secara autentik maka akan meningkatkan keterikatan karyawan pada perusahaan.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh Semedo et al.(2016) yang mengatakan bahwa persepsi seorang karyawan mengenai autentisitas seorang pimpinan akan mempengaruhi keterikatan emosional terhadap organisasi. Selain itu hasil studi ini juga sesuai dengan Gardner et al. (2005) bahwa karyawan jauh lebih berkomitmen secara emosional dalam pelaksanaan tugas mereka, dan memiliki fokus yang lebih besar untuk mencapai tujuan mereka ketika autentisitas pemimpin mereka kuat (Darvish, 2011; Leroy et al., 2012).

H₃ Kesejahteraan Afektif Terdapat Pengaruh Positif Terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 9 dapat dilihat bahwa hubungan antara kesejahteraan afektif dan komitmen afektif memiliki nilai t_{hitung} (CR) yaitu $5,761 > 1,96$ (t_{tabel}) dan $p-value$ yaitu (***) $< 0,05$. Artinya kesejahteraan afektif terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, dengan demikian H₃ diterima. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Semedo et al. (2018) yang menyatakan bahwa kesejahteraan afektif berpengaruh terhadap komitmen afektif karyawan. Ketika karyawan merasakan bahagia di tempat kerja maka akan meningkatkan tingkat keterikatan karyawan pada perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ribeiro et al. (2021) tentang dampak dari modal psikologis terhadap komitmen afektif yang dimediasi oleh kesejahteraan afektif. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kesejahteraan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif (DiPietro et al., 2019). Selain itu penelitian ini juga didukung oleh Semedo et al. (2018) yang mengemukakan bahwa ketika karyawan merasa bahagia di tempat kerja akan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

H₄ Kesejahteraan Afektif Memediasi Kepemimpinan Autentik Terhadap Komitmen Afektif

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 9 dapat dilihat bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesejahteraan afektif dengan sebesar 0,485. Kemudian kepemimpinan autentik berpengaruh positif dan signifikan sebesar 0,438. Selanjutnya kesejahteraan afektif berpengaruh positif dan signifikan sebesar 0,451. Selain itu dapat dilihat bahwa kepemimpinan autentik dan komitmen afektif dimediasi oleh kesejahteraan afektif sebesar 0,219, dengan demikian H₄ dapat diterima.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Semedo et al. (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan autentik berpengaruh terhadap komitmen afektif dimediasi oleh kesejahteraan afektif. Autentisitas seorang pemimpin merupakan faktor penting yang akan mempromosikan kesejahteraan afektif yang pada akhirnya akan meningkatkan tingkat keterikatan karyawan terhadap perusahaan (Gavin & Mason, 2004). Dengan kata lain apabila karyawan merasa diperlakukan secara baik oleh pemimpin di tempat kerja maka karyawan akan menganggap pekerjaan bukan sebagai kewajiban akan tetapi senang dengan pekerjaan tersebut dan mengembangkan emosi yang positif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan diantaranya: (1) Variabel kepemimpinan autentik berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kesejahteraan afektif. Hasil ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan kepemimpinan autentik mempengaruhi kesejahteraan afektif secara langsung positif dan signifikan; (2) Variabel kepemimpinan autentik berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan kepemimpinan autentik mempengaruhi komitmen afektif secara langsung positif dan signifikan; (3) Variabel

kesejahteraan afektif berpengaruh secara langsung positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan kesejahteraan afektif mempengaruhi komitmen afektif secara langsung positif dan signifikan; (4) Variabel kesejahteraan afektif memediasi hubungan kepemimpinan autentik terhadap komitmen afektif. Hasil ini sejalan dengan hipotesis yang menyatakan bahwa kesejahteraan afektif memediasi kepemimpinan autentik dan komitmen afektif.

Saran

Berdasarkan kesimpulan, beberapa saran yang bisa menjadi masukan yang bermanfaat diantaranya: (1) Penelitian selanjutnya dapat menambahkan atau menggunakan variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini agar dapat mengetahui faktor lain yang dapat mempengaruhi komitmen afektif karyawan; (2) Pada penelitian selanjutnya disarankan untuk turun langsung ke lapangan untuk melakukan observasi dalam mencari data sehingga dapat meminimalisir data-data yang tidak valid; (3) Responden pada penelitian ini berasal dari satu perusahaan. Untuk ke depannya direkomendasikan mencari responden yang lebih beragam dari perusahaan yang satu bidang atau yang sejenis. Misalnya perusahaan bidang telekomunikasi dan lainnya; (4) Pada penelitian selanjutnya diharapkan untuk melakukan uji mediasi yang lebih baik untuk melihat hasil yang lebih akurat, misalnya dengan menggunakan bootstrap dan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adriansyah, A. (2020). Authentic leadership, komitmen afektif dan job resourcefulness dalam membentuk kreatifitas dan kinerja pegawai bank syariah di Indonesia. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 5(3), 131–144. <https://doi.org/10.35384/JEMP.V5I3.155>
- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and followers' emotions in organizational change processes. *Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 35–63. <https://doi.org/10.1177/0021886315617531>
- Allen, N J, Stanley, D. J., Williams, H. &, Ross, S. J., Meyer, J. P., & Allen, N. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1414–1426. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Allen, Natalie 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. <https://doi.org/10.1111/J.2044-8325.1990.TB00506.X>
- Allen, Natalie J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/JVBE.1996.0043>
- Apollotechnical. (2022). *19 employee retention statistics that will surprise you (2022)*. employer advice. <https://www.apollotechnical.com/employee-retention-statistics/>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2005.03.001>
- Bogas, S., & Neves, J. (2011). Factorial validation of warr's well-being measure: a sample study on police officers. *Psychology*, 2(7), 706–712. <https://doi.org/10.4236/psych.2011.27108>

- Candelario, L., Tindowen, D. J., Mendezabal, M. J., & Quilang, P. (2020). Organisational commitment and job satisfaction among government employees. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. *Www.Ijicc.Net*, 13(10), 2020. www.ijicc.net
- CNN Indonesia. (2022). *LinkAja dan zenius phk karyawan, ada apa dengan startup di ri? cnn indoensia*. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20220526131705-92-801437/linkaja-dan-zenius-phk-karyawan-ada-apa-dengan-startup-di-ri/2>
- Corriveau, A. M. (2020). Developing authentic leadership as a starting point to responsible management: A Canadian university case study. *International Journal of Management Education*, 18(1). <https://doi.org/10.1016/J.IJME.2020.100364>
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations*, 53(2), 275–294. <https://doi.org/10.1177/A010564>
- Darvish, H. (2011). The impact of authentic leadership on job satisfaction and team commitment. *Manajemen and Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(3), 421-436. <https://search.proquest.com/openview/1f775c1c4aa9a125ff102bc4cb7cd2a0/1?pqorigsite=gscholar&cbl=226548>
- Detik com. (2021). *Pentingnya memahami karyawan sebagai aset perusahaan*. Detik Finance. <https://finance.detik.com/advertorial-news-block/d-5844730/pentingnya-memahamikaryawan-sebagai-aset-perusahaan>
- Dinh HOA, N., Thi Hong NGAN, P., Minh QUANG, N., Ba THANH, V., Vo Thuc QUYEN, H., & Dean, A. (2020). First author and corresponding an empirical study of perceived organizational support and affective commitment in the logistics industry. *Journal of Asian Finance*, 7(8), 589–598. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.589>
- DiPietro, R. B., Moreo, A., & Cain, L. (2019). Well-being, affective commitment and job satisfaction: influences on turnover intentions in casual dining employees. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(2), 139–163. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1605956>
- Dwiyanti, R., Na'imah, T., & Hamzah, H. B. (2021). The role of affective well-being and supervisor support. *international journal of management (IJM)*, 12(4), 266–274. <https://doi.org/10.34218/IJM.12.4.2021.023>
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., Walumbwa, F., & Gardner, W. L. ; (2005). “Can you see the real me?” A self-based model of authentic leader and follower development. *Elsevier*, 16(3), 343–372. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.003>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *multivariate data analysis* (Eight Edit). Annabel Ainscow.
- Ilies, R., Aw, S., and, H. P.-E. J. (2015). Intraindividual models of employee well-being: What have we learned and where do we go from here? *Taylor & Francis*, 24(6), 827–838. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1071422>
- Ilies, R., Morgeson, F., Quarterly, J. N.-T. leadership, & 2005, U. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Jobplanet. (2017). *Tingkat kesetiaan karyawan dari berbagai generasi di dunia kerja*. Jobplanet.
- Juharyanto, Sultoni, Adha, M.A., Qureshi, M.I., Saputra, B.R. 2021. Spiritual leadership and its relationship with principal performance and elementary school quality in remote areas in Indonesia. *The International Journal of Interdisciplinary Educational Studies*, 16(2), 45-59.
- Juszczyk, C. J. (2020). *The negative effects of interruptions on job performance and affective well-being by*.

- Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader-member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), 271–284. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-20170132/FULL/HTML>
- Keyser, E., Adewumi, S. A., Fourie, R., & Australia, (. (2020). European journal of interdisciplinary studies environmental factors and affective well-being influence on mine workers absenteeism in South Africa. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(2).
- Kuncoro, W., & Wibowo, G. (2019). The increase of organizational citizenship behaviour (ocb) through Islamic work ethics, affective commitment, and organizational identity. *International Business Research*, 12(2), 1–10. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p181>
- Laguna, M., Mielniczuk, E., & Razmus, W. (2019). Test of the bifactor model of job-related affective well-being. *Europe's Journal of Psychology*, 15(2), 342–357. <https://doi.org/10.5964/EJOP.V15I2.1632>
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255–264. <https://doi.org/10.1007/S10551-011-1036-1>
- Mäkikangas, A., Feldt, T., & Kinnunen, U. (2007). Warr's scale of job-related affective wellbeing: A longitudinal examination of its structure and relationships with work characteristics. *Work and Stress*, 21(3), 197–219. <https://doi.org/10.1080/02678370701662151>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 14(4), 1–26. <https://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- MichaelPage. (2021). *Indonesia employment recruitment talent outlook t a l e n t trends 2 0 2 1*. https://indobuyer.id/images/events/talent_trends_2021_report.pdf
- Milić, B., Grubić-Nešić, L., ... B. K.-J. of E. E., & 2017, U. (2017). The influence of authentic leadership on the learning organization at the organizational level: The mediating role of employees' affective commitment. *JSTOR*, 22(1), 9–38. <https://doi.org/10.5771/18620019-2017-1-9>
- Nelson, K., Boudrias, J., Brunet, L., Morin, D., Research, M. D. C.-B., & 2014, U. (2014). Authentic leadership and psychological well-being at work of nurses: The mediating role of work climate at the individual level of analysis. *Elsevier*, 1(2), 90–101. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.08.001>
- Purwanto, A., Asbari, M., Hartuti, H., Setiana, Y. N., & Fahmi, K. (2021). Effect of psychological capital and authentic leadership on innovation work behavior. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 1–13. <https://doi.org/10.5555/IJOSMAS.V2I1.4>
- Purwanto, A., & Fahlevi, M. (2020). Innovation and authentic leadership of islamic university lectures in faculty pharmacy faculty: what is the role of psychological capital? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(8), 383–393. <https://www.researchgate.net/publication/344333441>
- Rego, Arménio, Sousa, F., Marques, C., & Cunha, M. P. e. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429–437. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2011.10.003>
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2019). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of*

- Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189–202.
<https://doi.org/10.1177/1548051819842796>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2020). How authentic leadership promotes individual creativity: the mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(2), 189–202.
<https://doi.org/10.1177/1548051819842796>
- Ribeiro, N., Gomes, D., & Kurian, S. (2018). Authentic leadership and performance: The mediating role of employees' affective commitment. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 213–225. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2017-0111>
- Ribeiro, N., Gupta, M., Gomes, D., & Alexandre, N. (2021). Impact of psychological capital (PsyCap) on affective commitment: mediating role of affective well-being. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 1015–1029.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-042020-2122>
- Saha, S., & Kumar, S. P. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 31(2), 184–206.
<https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2017-0078>
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2017). Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness. *Emerald.Com*, 25(3), 1–31.
<https://doi.org/10.1108/IJOA03-2016-0994>
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2018). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3), 337–351. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2018-0034>
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job resourcefulness on employees' creativity and individual performance. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(8), 1038–1055.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0029/FULL/HTML>
- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2017). Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395–412. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2016-0994>
- Sidani, Y. M., & Rowe, W. G. (2018). A reconceptualization of authentic leadership: Leader legitimation via follower-centered assessment of the moral dimension. *Leadership Quarterly*, 29(6), 623–636. <https://doi.org/10.1016/J.LEAQUA.2018.04.005>
- Tosun, N., Management, H. U.-J. of E. & 2017, undefined. (2017). The relationship of organizational commitment, job satisfaction and burnout on physicians and nurses? *Cejsh.Icm.Edu.Pl*, 28(2), 2017. <https://doi.org/10.22367/jem.2017.28.06>
- Tov, W. (2018). *Well-being concepts and components*.
https://ink.library.smu.edu.sg/sooss_research
- Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The structure of occupational well-being: A study among Dutch teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 365–375.
<https://doi.org/10.1348/0963179041752718>
- Villarreal, L. (2020). *Exploring the relationship between authentic leadership, physical activity, and job-related affective well-being of self-identified leaders*.
<https://search.proquest.com/openview/1eed1d32bbe3033b9a50beabe79cb01a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 193–210.
<https://doi.org/10.1111/J.20448325.1990.TB00521.X>
- Warr, P. (2003). 20 Well-Being and the Workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Psychology*. Russel Sage.