



Consequences of Social Support and Transformational Leadership of State-Owned Bank Employees in Jakarta

Gatri Lunarindiah¹, Netania Emilisa², Sarah Rizkika Ifa Muna³, Reniati Karnasi⁴, Dietce Apriyani⁵

^{1,2,3,4}Universitas Trisakti, Indonesia

⁵Lincoln University

E-mail: netania@trisakti.ac.id

Article Info	Abstract
Article History Received: 2025-07-07 Revised: 2025-08-18 Published: 2025-09-11 Keywords: <i>Transformational Leadership;</i> <i>Social Support;</i> <i>Organizational Commitment;</i> <i>Job Performance.</i>	This study aims to analyze the effect of Transformational Leadership, Social Support on Job Performance mediated by Organizational Commitment at Bank BUMN in Central Jakarta. Data was collected from 121 respondents using convenience sampling as a sampling method, and the samples used in this study were employees of Bank BUMN di Jakarta. The technique used to analyze this research is the instrument test in the form of validity and reliability tests. Measurement. Hypothesis testing was carried out using the Structural Equation Modeling (SEM) method with the help of the SPSS version 22 and AMOS version 24 programs. The results of hypothesis testing in this study show the effect of Transformational Leadership, Social Support on Job Performance, which is mediated by Organizational Commitment. The managerial implications of this research are that it is hoped that the Company will pay attention to employee sustainability in the long term by evaluating the Transformational Leadership provided, and to increase social support the Company needs to create a healthy work environment so that employees can care for each other, then to increase organizational support by providing facilities in training and self-development to improve employee job performance.
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2025-07-07 Direvisi: 2025-08-18 Dipublikasi: 2025-09-11 Kata kunci: <i>Transformational Leadership;</i> <i>Social Support;</i> <i>Organizational Commitment;</i> <i>Job Performance.</i>	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Transformational Leadership, Social Support terhadap Job Performance yang dimediasi Organizational Commitment pada Bank BUMN di Jakarta Pusat. Data dikumpulkan dari 121 responden dengan menggunakan convenience sampling sebagai metode penarikan sampel dan sampel yang di gunakan dalam penelitian ini adalah karyawan Bank BUMN di Jakarta. Teknik yang digunakan untuk menganalisis penelitian ini adalah uji instrument berupa uji validitas dan realibilitas. Pengukuran. Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode Structural Equation Modelling (SEM) dengan bantuan program SPSS versi 22 dan AMOS versi 24. Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh Transformational Leadership, Social Support, terhadap Job Performance yang dimediasi oleh Organizational Commitment. Implikasi manajerial dari penelitian ini yaitu diharapkan perusahaan memerhatikan keberlangsungan karyawan dalam jangka panjang dengan melakukan evaluasi atas Transformational Leadership yang diberikan, dan untuk meningkatkan dukungan sosial perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang sehat agar karyawan dapat saling peduli satu sama lain, selanjutnya untuk meningkatkan dukungan organisasi dengan memberikan fasilitas dalam pelatihan dan pengembangan diri dengan tujuan untuk meningkatkan Job Performance karyawan.

I. PENDAHULUAN

Perkembangan pesat telah dialami oleh industri perbankan di Indonesia pada saat ini. Keadaan ini menjadikan operasional perbankan menjadi sangat kompetitif untuk menawarkan pelayanan terbaik kepada nasabah dengan cara yang berbeda Senanu & Narteh, (2022). Sebagai lembaga keuangan yang usaha utamanya memberikan layanan simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk berbagai alternatif pinjaman, bank juga harus fokus dalam memberikan layanan yang memuaskan nasabahnya Isa & Muafi, (2022). Era

globalisasi sekarang ini juga menuntut perusahaan untuk selalu menyesuaikan strateginya dengan perubahan yang terjadi agar tetap bisa bertahan hidup atau menjamin kontinuitas perusahaan. Untuk menjamin kelangsungan hidup suatu perusahaan maka salah satu asset paling berharga yang dimiliki oleh suatu perusahaan adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Walaupun banyaknya sarana dan prasarana, tanpa dukungan sumber daya manusia maka kegiatan perusahaan tidak akan berjalan dengan

baik. Salah satu hal yang dapat membawa kesuksesan adalah berbagai aktivitas dalam perusahaan untuk mencapai tujuan tidak hanya berkaitan dengan teknologi, peralatan, dan infrastruktur, tetapi juga bergantung pada aspek sumber daya manusia Obedgiu *et al.*, (2020). Pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan harus dilakukan dengan profesional untuk menciptakan keseimbangan antara kinerja karyawan dengan kemampuan perusahaan dalam menjalankan bisnis Nielsen & Montemari, (2012). Atribut SDM merupakan faktor yang secara signifikan membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, ini merupakan elemen kunci dalam mencapai tujuan perusahaan (El-Kassar *et al.*, 2022)..

Indonesia memiliki 4 bank yang berstatus sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yaitu BRI (Bank Rakyat Indonesia), BNI (Bank Negara Indonesia), Bank Mandiri dan BTN (Bank Tabungan Negara). Keempat bank tersebut memiliki *performance cash management* yang berbeda-beda walaupun memiliki status sama, sehingga penting untuk mengembangkan strategi yang berkaitan dengan tujuan yang telah ditetapkan dan menerapkannya secara konsisten sehingga kemajuan dapat dicapai melalui prestasi kerja dari seluruh karyawan yang berdampak pada keberhasilan bank tersebut.

Dukungan sosial berarti kemampuan yang lebih besar untuk mempengaruhi situasi kerja, meningkatkan ekspektasi hasil, dan mengurangi dampak negatif dari tekanan institusional. *Social support* merupakan dukungan secara materi ataupun emosional untuk menjaga kesehatan mental karyawan berdasarkan hasil penelitian dari Kingsman & Fatyandri, (2018). Klein *et al.*, (2022) efek mediasi *organizational commitment* terhadap *job performance* dan *transformational leadership*, dapat mengartikulasi visi yang jelas dan menginspirasi pengikutnya dengan bertindak sebagai teladan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi. Peneliti telah menggunakan mediator utama karena pengaruhnya terhadap hal-hal penting terkait sumber daya manusia hasil motivasi dan kinerja karyawan, mengingat peneliti sebelumnya, peneliti ini mengadopsi *organizational commitment* untuk memediasi hubungan *transformational leadership* terhadap *job performance*.

Agar setiap karyawan dapat mencapai hasil kerja yang produktif, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor dimana salah satunya adalah gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional, serta lingkungan kerja yang

mendukung menurut Febrianto, (2022). Pimpinan harus dapat meningkatkan *job performance* karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan lebih efisien (Jen, 2013). Gaya kepemimpinan transformasional menciptakan lingkungan kerja yang akan memotivasi karyawan untuk melakukan tugas-tugas yang sulit dan tidak rutin, sehingga menjadikan pekerjaannya lebih menarik dan menyenangkan menurut Gong *et al.*, (2020). Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hämig, (2018) menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap *job performance*. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan pendapat dari Surucu *et al.*, (2022).

Menurut Bui *et al.*, (2023) karyawan yang percaya bahwa rekan kerja dan manajernya suportif akan merasa berkewajiban untuk berkomitmen terhadap organisasinya, dan kewajiban yang dirasakan tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan yang positif. Pada penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *organizational commitment* memainkan peran mediasi antara *social support* dengan *job performance*. Penelitian Sudha *et al.*, (2023) juga memberikan hasil bahwa *organizational commitment* memediasi hubungan antara *transformational leadership* dan *job performance*, dan juga penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Vuong *et al.*, (2023) menjelaskan jika *organizational commitment* memediasi hubungan antara *social support* dan *job performance*. Yang menjadi pembeda pada penelitian ini adalah penelitian ini menyoroti efek dari *transformational leadership* dan *social support* terhadap *job performance* yang dimediasi oleh *organizational commitment* pada karyawan bank BUMN di Jakarta.

II. METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis yang berkaitan dengan hubungan antar variabel, khususnya untuk melihat apakah terdapat korelasi yang signifikan di antara variabel-variabel tersebut. Uji hipotesis digunakan untuk menjelaskan sifat hubungan antar variabel atau menguji perbedaan antar kelompok. Penelitian ini termasuk dalam kategori korelasional karena bertujuan menggambarkan hubungan antara dua atau lebih variabel. Berdasarkan dimensi waktunya, pendekatan yang digunakan adalah cross-sectional, di mana data dikumpulkan dalam satu waktu tertentu melalui satu kali pengambilan data. Unit analisis dalam penelitian ini adalah

individu, khususnya karyawan bank BUMN yang bekerja di Jakarta.

Terdapat empat variabel yang diukur dalam penelitian ini, masing-masing diadopsi dari penelitian terdahulu dan menggunakan skala interval 1 sampai 5, dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Variabel pertama adalah social support, yang indikatornya diadopsi dari penelitian Vuong et al. (2023). Delapan pernyataan yang digunakan melibatkan aspek dukungan atasan dan rekan kerja, seperti perhatian atasan terhadap kesejahteraan, bantuan dalam merencanakan karier, hingga keterbukaan dalam berdiskusi dengan rekan kerja.

Variabel kedua adalah transformational leadership yang diukur melalui enam item pernyataan dari Buttner dan Lowe (2017), dengan fokus pada bagaimana atasan membangun visi, memberikan penghargaan, mendorong pemikiran inovatif, serta memperlakukan karyawan secara adil. Variabel ketiga, yaitu organizational commitment, diukur berdasarkan empat pernyataan yang dikembangkan oleh Vuong et al. (2022). Pernyataan ini mencerminkan sejauh mana karyawan merasa bangga, berkomitmen, dan memiliki kesamaan visi dengan perusahaan. Sementara itu, variabel terakhir adalah employee performance, diukur menggunakan enam indikator dari Vuong et al. (2023), yang menggambarkan pencapaian kinerja individu berdasarkan tanggung jawab pekerjaan dan kontribusi terhadap evaluasi kinerja.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner, yang disebarakan secara daring melalui Google Form kepada karyawan bank BUMN di Jakarta. Menurut Hair et al. (2018), kuesioner merupakan alat yang efektif dalam penelitian kuantitatif karena dapat menjangkau responden dalam jumlah besar, dengan biaya dan waktu yang lebih efisien dibandingkan metode lain seperti wawancara atau observasi. Namun demikian, metode ini juga memiliki kelemahan berupa kemungkinan kesalahan dalam pengisian jawaban oleh responden.

Teknik sampling yang digunakan adalah non-probability sampling dengan metode purposive sampling, di mana pemilihan responden dilakukan secara subjektif berdasarkan kriteria tertentu, dalam hal ini adalah karyawan bank BUMN yang bekerja di wilayah Jakarta. Hair et al. (2018) menyatakan bahwa ukuran sampel minimal untuk penelitian kuantitatif adalah 100 responden, atau disesuaikan dengan jumlah indikator yang digunakan. Dengan total 24

indikator pernyataan, maka jumlah sampel minimum yang dibutuhkan adalah 120 responden (5 kali jumlah indikator) dan maksimum 240 responden (10 kali jumlah indikator).

Dengan desain dan teknik pengumpulan data yang sistematis serta pengukuran yang merujuk pada penelitian-penelitian terdahulu, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan temuan yang valid dan relevan dalam menguji hubungan antara dukungan sosial, kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan di lingkungan perbankan BUMN.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Berikut hasil pengujian hipotesis yang ada:

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Estimate	p-value	Keputusan
Transformational Leadership → Organizational Commitment	0,410	0,001	Didukung
Social Support → Organizational Commitment	0,518	0,000	Didukung
Organizational Commitment → Job Performance	0,169	0,044	Didukung
Transformational Leadership → Job Performance	0,475	0,000	Didukung
Social Support → Job Performance	0,255	0,017	Didukung
Transformational Leadership → Organizational Commitment → Job Performance	0,069	0,049	Didukung
Social Support → Organizational Commitment → Job Performance	0,088	0,047	Didukung

Sumber: Data Diolah

B. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Transformational Leadership* yang diterapkan di Perusahaan Bank BUMN memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational commitment*. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Senjaya & Anindita, (2020) dimana *Transformational Leadership* memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap *organizational commitment*. Gaya kepemimpinan ini dicirikan oleh pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi anggota timnya melalui visi

yang jelas, nilai-nilai yang kuat, serta pemahaman mendalam terhadap kebutuhan individu. Melalui penerapan *Transformational Leadership*, para pemimpin tidak hanya menciptakan ikatan emosional dengan anggota tim, tetapi juga memotivasi mereka untuk berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan organisasi. Hal ini mengarah pada peningkatan tingkat komitmen organisasional, di mana karyawan merasa terhubung secara emosional dan psikologis dengan nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Dengan demikian, *Transformational Leadership* tidak hanya membentuk lingkungan kerja yang produktif, tetapi juga memperkuat fondasi komitmen yang mendasari keberlanjutan dan keberhasilan organisasional. Keempat dimensi utama dari *Transformational Leadership*, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration, berkontribusi secara positif terhadap tingkat komitmen organisasional. Idealized influence menciptakan pengaruh positif melalui contoh kepemimpinan yang diberikan oleh pemimpin, menciptakan kepercayaan, dan memberikan dorongan moral. Inspirational motivation melibatkan komunikasi yang membangkitkan semangat dan motivasi, memperkuat identitas dan tujuan bersama. Intellectual stimulation menciptakan lingkungan di mana kreativitas dan inovasi diterapkan, mendorong komitmen melalui partisipasi aktif dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Terakhir, individualized consideration melibatkan perhatian terhadap kebutuhan dan pengembangan individu, membangun hubungan personal yang kuat dan meningkatkan loyalitas Utami & Riana, (2023). Oleh karena itu, manajemen harus mempertimbangkan dimensi tersebut untuk membangun kebijakan yang mendukung kinerja dan komitmen karyawan. Hal ini sesuai dengan karakteristik responden dengan lama bekerja 5-10 tahun sebanyak 38 orang yang mengindikasikan komitmen karyawan terhadap perusahaan tinggi karena mereka berhasil bertahan lama bekerja pada perusahaan Bank BUMN.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *social support* di Bank BUMN memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational commitment*. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Giri & Hardiansyah, (2023) dimana *social support*

memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap *organizational commitment*. Dalam konteks ini, *social support* mencakup dukungan yang diberikan oleh rekan kerja, atasan, dan organisasi secara keseluruhan. Dukungan sosial yang kuat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan kesejahteraan karyawan, dan pada gilirannya, memperkuat komitmen terhadap organisasi. Dukungan sosial dari rekan kerja menciptakan rasa keterlibatan dan kebersamaan di antara anggota tim. Hubungan yang baik antar-individu membantu mengatasi stres kerja dan konflik interpersonal, menyumbang pada kepuasan kerja dan peningkatan komitmen terhadap organisasi. Dukungan dari atasan juga memiliki peran penting, terutama dalam memberikan umpan balik konstruktif, membimbing perkembangan karier, dan menunjukkan perhatian terhadap kebutuhan karyawan. Atasan yang mendukung menciptakan ikatan emosional yang kuat dan meningkatkan identifikasi karyawan dengan tujuan organisasi.

Hasil tersebut sesuai dengan penelitian dari Suharto *et al.*, (2019) dimana mengungkapkan bahwa *organizational commitment* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job performance*. *Organizational commitment* memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap *job performance* dimana menciptakan hubungan saling memperkuat di antara keduanya. Ketika karyawan merasakan tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasi, mereka cenderung menunjukkan tingkat kinerja yang lebih baik. Hal ini dapat dijelaskan melalui beberapa mekanisme yang saling terkait. Pertama, karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung memiliki tingkat motivasi intrinsik yang lebih besar. Komitmen terhadap organisasi menciptakan keinginan untuk berkontribusi secara positif terhadap kesuksesan perusahaan, bukan hanya sebagai tanggung jawab pekerjaan, tetapi juga sebagai bentuk dukungan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Motivasi intrinsik yang tinggi ini dapat mendorong karyawan untuk melakukan tugas dengan penuh dedikasi, kreativitas, dan inisiatif, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja.

Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Indriasari *et al.*, (2023) yang menunjukkan hasil *Transformational Leadership* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job performance*. Pengaruh

positif antara *Transformational Leadership* dan *job performance* menciptakan dinamika yang memperkuat produktivitas dan efektivitas di lingkungan kerja. *Transformational Leadership*, dengan fokus pada pemimpin yang visioner, memotivasi, dan menginspirasi, memiliki dampak yang signifikan pada kinerja pekerja. Pertama, melalui dimensi idealized influence, pemimpin transformational menciptakan model peran yang kuat, membangun kepercayaan, dan mengilhami pengikut untuk mengadopsi nilai-nilai dan norma perusahaan. Hal ini menciptakan ikatan emosional dan psikologis antara pemimpin dan anggota tim, meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen terhadap pekerjaan. Dengan demikian, karyawan cenderung lebih terlibat dan berdedikasi terhadap tugas mereka, menyebabkan peningkatan dalam *job performance*. Kedua, dimensi inspirational motivation mendorong pemimpin transformational untuk mengkomunikasikan visi yang inspiratif dan tujuan yang menantang. Pemimpin ini mampu merangsang semangat dan motivasi anggota tim, mengarah pada peningkatan kreativitas dan inisiatif. Karyawan yang merasa terhubung dengan tujuan besar organisasi akan lebih mungkin mencari cara baru untuk meningkatkan kinerja mereka, menghasilkan peningkatan dalam produktivitas dan pencapaian tujuan.

Dukungan sosial dari rekan kerja menciptakan ikatan interpersonal yang positif, menciptakan rasa keterlibatan, dan mengurangi tingkat stres di tempat kerja. Hubungan positif ini membangun rasa kebersamaan dan kolaborasi dalam tim, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung dan dihargai. Dalam konteks ini, karyawan yang merasakan dukungan dari rekan kerja cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang dapat memengaruhi positif *job performance* mereka. Dukungan sosial dari atasan juga memiliki dampak besar terhadap kinerja individu. Atasan yang memberikan umpan balik konstruktif, bimbingan, dan dukungan emosional menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung untuk mengembangkan potensi mereka. Ini dapat meningkatkan kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan *job performance*. Dukungan sosial juga berperan

dalam mengatasi tantangan dan tekanan di lingkungan kerja. Karyawan yang merasa didukung cenderung lebih mampu mengatasi stres, mengurangi tingkat kelelahan, dan menjaga tingkat motivasi. Ini dapat membantu menjaga keseimbangan mental dan emosional, yang secara langsung berdampak pada *job performance* yang berkelanjutan Chairunisah et al., (2023).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership* di Bank BUMN memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job performance* yang di mediasi *organizational commitment*. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian dari Sylvyani & Ramli, (2023). Pengaruh positif dari *Transformational Leadership* terhadap *job performance* dapat dijelaskan melalui mekanisme mediasi *organizational commitment*. *Transformational leadership*, dengan fokus pada visi, motivasi, dan pengembangan individu, menciptakan ikatan emosional yang kuat antara pemimpin dan anggota tim. *Organizational commitment*, sebagai hasil dari transformasi ini, memainkan peran kunci dalam menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan ini dan kinerja pekerja. Dengan adanya *organizational commitment* sebagai mediator, pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *job performance* menjadi lebih signifikan. Komitmen ini bertindak sebagai penghubung emosional dan psikologis antara karyawan dan organisasi, meningkatkan motivasi intrinsik, dedikasi, dan keterlibatan. Akibatnya, karyawan yang memiliki tingkat *organizational commitment* yang tinggi cenderung menunjukkan tingkat *job performance* yang lebih tinggi, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan berorientasi pada pencapaian tujuan bersama Hendry & (Asri, 2022).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *social support* di Bank BUMN memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *job performance* yang di mediasi *organizational commitment*. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Cahayu & Rahyuda, (2019). Pengaruh positif *social support* terhadap *job performance* dapat dijelaskan melalui perantara *organizational commitment*, menciptakan dinamika yang meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan di lingkungan kerja. *Social support*, baik dari rekan kerja, atasan, atau organisasi secara keseluruhan, dapat membentuk dan memperkuat ikatan antara individu dan

perusahaan. Dukungan sosial dari rekan kerja menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung oleh sesama anggota tim. Interaksi positif ini menciptakan ikatan sosial yang dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, menciptakan landasan bagi *organizational commitment*. Ketika karyawan merasa terikat secara emosional dan psikologis terhadap organisasi melalui *affective commitment*, mereka lebih cenderung membawa rasa keterlibatan ini ke dalam pekerjaan mereka, mendukung peningkatan *job performance*. Dukungan sosial dari atasan juga memiliki dampak besar terhadap *organizational commitment* dan, akibatnya, kinerja individu. Atasan yang memberikan umpan balik konstruktif, memahami kebutuhan karyawan, dan menunjukkan perhatian terhadap keberhasilan mereka menciptakan ikatan yang lebih kuat. Karyawan yang merasa diakui oleh atasan cenderung mengalami tingkat *normative commitment* yang lebih tinggi, yaitu rasa tanggung jawab moral untuk tetap berkomitmen terhadap organisasi, yang dapat memediasi hubungan positif antara *social support* dan *job performance*.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Dari hasil *Transformational Leadership* pada Perusahaan Bank BUMN Di Jakarta Pusat dapat diketahui Sebagian besar responden merasakan dengan diterapkannya *Transformational Leadership* manajer memberikan arahan, motivasi dan inspirasi kepada karyawan agar karyawan semangat untuk bekerja dan mencapai produktivitas dalam perusahaan. Selanjutnya dari hasil *social support* pada Perusahaan Bank BUMN Di Jakarta Pusat dapat disimpulkan Sebagian besar responden merasakan dengan diterapkannya *social support* perusahaan memberikan dukungan dan perhatian pada lingkungan kerja yang baik agar karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Berikutnya dari hasil *organizational commitment* pada Perusahaan Bank BUMN Di Jakarta Pusat dapat diketahui bahwa Sebagian besar responden merasakan dengan diterapkannya *organizational commitment*, hubungan karyawan dan perusahaan menjadi semakin dekat dengan perusahaan memberikan apresiasi dan penghargaan kepada karyawan yang telah melakukan pekerjaannya dengan

baik. Dan dari hasil *job performance* pada Perusahaan Bank BUMN Di Jakarta Pusat dapat diketahui sebagian besar responden merasakan diterapkannya *job performance* bahwa karyawan mampu mengembangkan kegiatan mereka dalam bekerja dengan kinerja yang baik.

B. Saran

Berdasarkan dari simpulan tersebut, disarankan agar perusahaan Bank BUMN di Jakarta Pusat terus mempertahankan dan meningkatkan praktik kepemimpinan transformasional, dukungan sosial, dan komitmen organisasi, karena ketiganya terbukti mendorong semangat, kenyamanan kerja, serta kedekatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Dengan demikian, kinerja karyawan dapat terus berkembang secara optimal dan produktivitas perusahaan tetap terjaga.

DAFTAR RUJUKAN

- Abelha, D. M., Carneiro, P. C. da C., & Cavazotte, F. de S. C. N. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: Assessing the influence of organizational contextual factors and individual characteristics. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 20(4), 516–532. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949>
- Adawiyah, R. A., Muis, M., & Razak, A. M. (2020). Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja. *YUME: Journal of Management Faculty of Economics and Business, Hasanuddin University*, 3(3), 26–43. <https://doi.org/10.37531/yum.v11.12>
- Ausat, A. M. A., Suherlan, S., Peirisal, T., & Hirawan, Z. (2022). The Effect of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Work Performance. *Journal of Leadership in Organizations*, 4(1), 61–82. <https://doi.org/10.22146/jlo.71846>
- Bagga, S. K., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>

- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77(May 2018), 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Buttner, E. H., & Lowe, K. B. (2017). The relationship between perceived pay equity, productivity, and organizational commitment for US professionals of color. *Equality, Diversity and Inclusion*, 36(1), 73–89. <https://doi.org/10.1108/EDI-02-2016-0016>
- Cahayu, N. M. A., & Rahyuda, A. G. (2019). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(10), 6042. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i10.p09>
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Chairunisah, N., Tsabitah, D. A., Emilisa, N., & Kurniawan, A. I. (2023). Pengaruh Social Support, Innovative Work Behavior, Worklife Balance, Dan Organizational Commitment Terhadap Job Performance Karyawan Pada Gerai Bubble Tea di Mall Jakarta Barat. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(16), 584–593. <http://www.nber.org/papers/w16019>
- Chi, H., Vu, T., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>
- El-Kassar, A.-N., Dagher, G. K., Lythreathis, S., & Azakir, M. (2022). Antecedents and consequences of knowledge hiding: The roles of HR practices, organizational support for creativity, creativity, innovative work behavior, and task performance. *Journal of Business Research*, 140, 1–10.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effects in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5, 137–147.
- Emilisa, N., Putra, D. P., & Yudhaputri, E. A. (2018). Perceived External Prestige, Deviant Workplace Behavior Dan Job Satisfaction Pada Karyawan Industri Otomotif Di Jakarta. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 11(2), 247–262. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v11i2.2959>
- Fan, Q., Wider, W., & Chan, C. K. (2023). The brief introduction to organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors: a literature review. *Frontiers in Psychology*, 14(September), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181930>
- Foy, T., Dwyer, R. J., Nafarrete, R., Hammoud, M. S. S., & Rockett, P. (2019). Managing job performance, social support and work-life conflict to reduce workplace stress. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(6), 1018–1041. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2017-0061>
- Gao, B., Li, K., Liu, J., Liu, X., Zhang, J., Xu, C., He, Y., Feng, Z., & Zhao, M. (2022). Life events and depression among children and adolescents in southwest China: a two-stage moderated mediation model of social support and cognitive styles. *BMC Psychiatry*, 22(1), 1–17. <https://doi.org/10.1186/s12888-022-04454-5>
- García-Torres, F., Jacek Jabłoński, M., Gómez Solís, Á., Moriana, J. A., Jaén-Moreno, M. J., Moreno-Díaz, M. J., & Aranda, E. (2020). Social support as predictor of anxiety and

- depression in cancer caregivers six months after cancer diagnosis: A longitudinal study. *Journal of Clinical Nursing*, 29(5–6), 996–1002.
<https://doi.org/10.1111/jocn.15123>
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Quan, T. N. (2020). The influence of website quality on consumer's e-loyalty through the mediating role of e-trust and e-satisfaction: An evidence from online shopping in Vietnam. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(2), 351–370.
<https://doi.org/10.5267/j.uscm.2019.11.04>
- Giri, F. R., & Hardiansyah, E. (2023). The Relation between Social Support and Organizational Commitment among IMM Members in Universitas Muhammadiyah. *UMSIDA Preprints Server*, 1–8.
- Goetz, N., & Wald, A. (2022). Similar but different? The influence of job satisfaction, organizational commitment and person-job fit on individual performance in the continuum between permanent and temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 40(3), 251–261.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.001>
- Gong, Z., Van Swol, L. M., Hou, W., & Zhang, N. (2020). Relationship between protégés' self-concordance and life purpose: The moderating role of mentor feedback environment. *Nursing Open*, 7(5), 1616–1622. <https://doi.org/10.1002/nop2.545>
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22), 1–20.
<https://doi.org/10.3390/su11226395>
- Grošelj, M., Černe, M., Penger, S., & Grah, B. (2020). Authentic and transformational leadership and innovative work behaviour: the moderating role of psychological empowerment. *European Journal of Innovation Management*, 24(3), 677–706.
<https://doi.org/10.1108/EJIM-10-2019-0294>
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 14(1), 102–120.
<https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hair, J. F., L.D.S. Gabriel, M., da Silva, D., & Braga Junior, S. (2019). Development and validation of attitudes measurement scales: fundamental and practical aspects. *RAUSP Management Journal*, 54(4), 490–507.
<https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0098>
- Hakim, L., Tobing, D. S. K., & Istifadah. (2019). The Effect of Transformational Leadership Style and Work Discipline Toward Job Satisfaction and the Performance of Cooperation Extension Officer of East Java'S State Minister for Cooperatives Small and Medium Enterprises (Sme). *International Journal of Research Science & Management*, 6(3), 24–29.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.2614300>
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Affect on Employee Performance: a Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 224–229.
- Hämmig, O. (2018). Explaining burnout and the intention to leave the profession among health professionals - A cross-sectional study in a hospital setting in Switzerland. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1–11.
<https://doi.org/10.1186/s12913-018-3556-1>
- Handaningrum, C. P., & Tanuwijaya, J. (2023). Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance Dengan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 7(3), 365–382.
<https://doi.org/10.31955/mea.v7i3.3365>
- Hendry, J., & Asri, D. H. (2022). Analisis peran Employee Commitment sebagai Mediasi dalam Hubungan antara Leadership, Talent Management dan Employee Performance

- pada Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 955–962. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.679>
- Ibrahim, M., & Salendu, A. (2020). Budaya Organisasi dan Voice Behavior: Peran Mediasi Kepribadian Proaktif pada Karyawan Lembaga Pemerintah. *Jurnal Diversita*, 6(2), 154–167.
- Indriasari, R., Permatasari, M., Ilham Khair, O., Yusuf, A., Susi, & Luthfi, A. (2023). The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: An Intermediary Function of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Kawanua International Journal of Multicultural Studies*, 4(1), 29–34. <https://doi.org/10.30984/KIJMS.v4i1.580>
- Isa, E. S. A. I., & Muafi, M. (2022). Human Capital, Organizational Learning and Their Effects on Innovation Behavior and Performance of Banking Employees. *International Journal of Finance & Banking Studies* (2147-4486), 11(1), 01–18. <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v11i1.1533>
- Ismail, A., Nur, S. M., Yahya, Z., Zahar, U. A. U., Ismail, Y., & Samah, A. J. A. (2013). SOCIAL SUPPORT IN JOB PERFORMANCE AS AN ANTECEDENT OF WORK INTRUSION ON FAMILY CONFLICT: EMPIRICAL EVIDENCE. *Management*, 18(2), 37–55. <http://www.nber.org/papers/w16019>
- Jen, C. T. (2013). The influence of conflict centrality and task interdependency on individual performance and job satisfaction. *International Journal of Conflict Management*, 24(2), 126–147. <https://doi.org/10.1108/10444061311316762>
- Jiang, H., Siponen, M., & Tsohou, A. (2023). Personal use of technology at work: a literature review and a theoretical model for understanding how it affects employee job performance. *European Journal of Information Systems*, 32(2), 331–345. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1963193>
- Jin, Y., Si, H., Qiao, X., Tian, X., Liu, X., Xue, Q. L., & Wang, C. (2020). Relationship between Frailty and Depression among Community-Dwelling Older Adults: The Mediating and Moderating Role of Social Support. *Gerontologist*, 60(8), 1466–1475. <https://doi.org/10.1093/geront/gnaa072>
- Kingsman, E., & Fatyandri, A. N. (2018). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Job Performance pada Industri Otomotif Motor di Batam. *Journal of Accounting and Management Innovation*, 2(2).
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2020). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Latorre, F., Ramos, J., Gracia, F. J., & Tomás, I. (2020). How high-commitment HRM relates to PC violation and outcomes: The mediating role of supervisor support and PC fulfilment at individual and organizational levels. *European Management Journal*, 38(3), 462–476. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.003>
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Maisyura, Aisyah, T., & Nur Ilham, R. (2022). Transformational leadership In organizational redesign. *Jurnal Ekonomi*, 11(3), 478–488.
- Maulana, F., & Sumartik. (2022). The Influence Of Organizational Communication On Employee Performance on Seafood Trade Companies in Sidoarjo Pengaruh. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 12, 1–12.
- Mishra, S. (2020). Social networks, social capital, social support and academic success in higher education: A systematic review with a special focus on 'underrepresented' students. *Educational Research Review*, 29(December 2019), 100307. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.10.0307>
- Mohammad, H., Osman, A., & Edris, H. (2014). The Effect of Human Resource

- Management Practices on Employee Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 3, 129–134.
- Mousa, M. (2020). Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, November. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5>
- Mousa, M., & Puhakka, V. (2019). Inspiring organizational commitment: Responsible leadership and organizational inclusion in the Egyptian health care sector. *Journal of Management Development*, 38(3), 208–224. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2018-0338>
- Mutiara, I., Fani, P., & Parahyanti, E. (2019). *Pelatihan How to Become a Superhero untuk Meningkatkan Psychological Capital dan Job Performance pada Karyawan Instansi TCA*. 4(1), 18–29.
- Nielsen, C., & Montemari, M. (2012). The role of human resources in business model performance: the case of network-based companies. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16(2). <https://doi.org/10.1108/jhrca.2012.31616baa.001>
- Obedgiu, V., Nkurunziza, G., Simiyu, G., & Lubogoyi, B. (2020). An investigation of key predictors of organizational citizenship behavior of civil servants: Empirical evidence from Uganda. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 23(2), 101–119. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-03-2019-0041>
- Orgambidez, A., & Almeida, H. (2020). Social support, role clarity and job satisfaction: a successful combination for nurses. *International Nursing Review*, 67(3), 380–386. <https://doi.org/10.1111/inr.12591>
- Park, J., Soo Jeoung, C. H., Kim, J., & Kim, W. (2021). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*.
- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence From a Meta-Analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369–397. <https://doi.org/10.1177/0021886320920366>
- Potipiroon, W., & Ford, M. T. (2017). Does Public Service Motivation Always Lead to Organizational Commitment? Examining the Moderating Roles of Intrinsic Motivation and Ethical Leadership. *Public Personnel Management*, 46(3), 211–238. <https://doi.org/10.1177/0091026017717241>
- Purwanto, A., JPurba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of Management Innovation, Knowledge Sharing on Market Performance of Indonesian Consumer. *Journal of Applied Management (JAM)*, 19(2).
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, 8(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>
- Radita, N. P. Y., & Netra, I. G. S. K. (2020). Pengaruh Job Rotation Dan Job Performance Terhadap Organizational Commitment Pada Karyawan Melia Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(3), 1340–1367.
- Rahmah, A. F., & Emilisa, N. (2022). Pengaruh Work Load Pay dan Social Support terhadap Turnover Intention yang dimediasi oleh Job Satisfaction pada karyawan Perhotelan Bintang 4 di Jakarta Selatan. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 9(2), 176–182. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v9i2.17482>
- Sari, S. L., Berliyanti, D. O., & Adawiyah, W. R. (2023). Faktor Social Support Colleagues Paling Berpengaruh Terhadap Job Performance Karyawan Perbankan. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 687. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.862>

- Schwarz, G. (2017). Transformational leadership and job performance: The role of organizational identification. *The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia*, 519–539. https://doi.org/10.1057/978-1-137-57940-9_28
- Sekaran, U. (2006). *Research methods for business*. John Wiley & Sons.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business*. John Wiley & Sons. www.wileypluslearningspace.com
- Senanu, B., & Narteh, B. (2022). Banking sector reforms and customer switching intentions: evidence from the Ghanaian banking industry. *Journal of Financial Services Marketing*, 28(4).
- Senjaya, V., & Anindita, R. (2020). The Role of Transformational Leadership and Organizational Culture Towards Organizational Commitment Through Job Satisfaction Among Mining Industry Employees. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 18(4), 767–782. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2020.018.04.15>
- Silitonga, N., Novitasari, D., Sutardi, D., Sopa, A., Asbari, M., Yulia, Y., Supono, J., & A., F. (2020). The Relationship of Transformational Leadership, Organisational Justice and Organisational Commitment: A Mediation Effect of Job Satisfaction. *Journal of Critical Review*, 7, 89–108.
- Stone, R. J., Cox, A., & Gavin, M. (2020). *Human resource management*. John Wiley & Sons, Ltd.
- Sudha, A., Azam, S. M. F., & Tham, J. (2023). Transformational leadership and job performance of Maldives Civil Service employees, mediated by organisational commitment. *International Journal of Public Sector Management*, 36(3), 271–287.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suharto, Suyanto, & Hendri, N. (2019). Impact of Organizational Commitment on Job Performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(2), 189–206. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2020.00046.3>
- Sungu, L. J., Weng, Q., & Xu, X. (2019). Organizational commitment and job performance: Examining the moderating roles of occupational commitment and transformational leadership. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 280–290. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12256>
- Surucu, L., Maslakci, A., & Harun, S. (2022). Transformational leadership, job performance, self-efficacy, and leader support: testing a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(1).
- Sylvyani, N. R., & Ramli, A. H. (2023). Transformational Leadership, Knowledge Sharing Dan Organizational Commitment Terhadap Job Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2). <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.2001>
- Tuna, S. K., & Aslan, H. (2018). The relationship between perceived social support and organizational commitment levels of primary and secondary school teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 6(5), 983–993. <https://doi.org/10.13189/ujer.2018.060519>
- Usman, M., Ghani, U., Cheng, J., Farid, T., & Iqbal, S. (2021). Does Participative Leadership Matters in Employees' Outcomes During COVID-19? Role of Leader Behavioral Integrity. *Frontiers in Psychology*, 12(May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.646442>
- Utami, D. M., & Riana, I. G. (2023). The Influence of Emotional Intelligence, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance. *Jurnal Ekonomi*, 12(3), 1566–1577. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v8i2.4532>
- van Dun, D. H., & Kumar, M. (2023). Social enablers of Industry 4.0 technology adoption: transformational leadership and emotional intelligence. *International*

Journal of Operations and Production Management, 43(13), 152–182.
<https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2022-0370>

Vuong, B. N., Tushar, H., & Hossain, S. F. A. (2023). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(5), 832–854.
<https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2021-0256>

Wahyuningtiyas, N. F., & Emilisa, N. (2023). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Organizational Commitment pada Karyawan Rumah Sakit Swasta di Jakarta. *JSMA (Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi)*, 15(1), 86–103.

Wang, X., & Cheng, Z. (2020). Cross-Sectional Studies: Strengths, Weaknesses, and Recommendations. *Chest*, 158(1), S65–S71.
<https://doi.org/10.1016/j.chest.2020.03.012>

Warshawski, S. (2022). Academic self-efficacy, resilience and social support among first-year Israeli nursing students learning in online environments during COVID-19 pandemic. *Nurse Education Today*, 110, 1–6.

Widyastuti, M. T. (2022). Pengaruh Servant Leadership terhadap Job Performance yang dimediasi oleh Job Attitude dan Work Behavior Karyawan pada Industri Perhotelan milik BUMN. *International Journal of Digital Entrepreneurship and Business*, 3(2), 74–91.
<https://doi.org/10.52238/ideb.v3i2.93>

Zysberg, L., & Zisberg, A. (2022). Days of worry: Emotional intelligence and social support mediate worry in the COVID-19 pandemic. *Journal of Health Psychology*, 27(2), 268–277.
<https://doi.org/10.1177/1359105320949935>