

RESEARCH ARTICLE

Komitmen Afektif: Peran Kepemimpinan Melayani, Keterlibatan Kerja, dan Lingkungan Kerja

Azahari Ramadan Azis^{1*}, Ignatius Soni Kurniawan², Mohammad Ahyar Syafwan Lysander³

^{1,2,3} Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta, Indonesia.

Email: azahariramadanazis09@gmail.com^{1*}, soni_kurniawan@ustjogja.ac.id², ahyar.sl@ustjogja.ac.id³

Histori Artikel:

Dikirim 10 Desember 2025; Diterima dalam bentuk revisi 20 Desember 2025; Diterima 20 Februari 2026; Diterbitkan 1 April 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan Riset) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Azis, A. R., Kurniawan, I. S., & Lysander, M. A. S. (2026). Komitmen Afektif: Peran Kepemimpinan Melayani, Keterlibatan Kerja, dan Lingkungan Kerja. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(2), 1222-1231. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i2.6084>.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan melayani, keterlibatan kerja, dan lingkungan kerja terhadap komitmen afektif pegawai pada Dinas Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian Politeknik Pembangunan Yogyakarta-Magelang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 95 pegawai yang ditentukan melalui rumus Slovin. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis dengan model persamaan struktural (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani dan keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku pemimpin yang berorientasi pada pelayanan serta tingkat keterlibatan kerja yang tinggi mampu memperkuat ikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif, yang menunjukkan bahwa faktor lingkungan bukan merupakan determinan utama dalam membentuk keterikatan emosional pegawai pada konteks organisasi yang diteliti.

Kata Kunci: Kepemimpinan Melayani; Keterlibatan Kerja; Komitmen Afektif; Lingkungan Kerja.

Abstract

This study examines the influence of melayani leadership, work engagement, and the work environment on employees' affective commitment. The research aims to identify factors that strengthen employees' emotional attachment, especially where interpersonal relationships and job characteristics are important. The study identifies variables that significantly contribute to affective commitment and evaluates the predictive value of the work environment. A quantitative survey approach was used and analyzed through hypothesis testing. The results show that melayani leadership and work engagement significantly increase affective commitment, indicating that supportive leadership and high involvement strengthen employees' emotional bonds. However, the work environment shows no significant effect on affective commitment. These findings show that relational and psychological factors are stronger determinants of emotional attachment than environmental conditions. Overall, the study supports existing theories on leadership and engagement and provides practical guidance for strengthening affective commitment.

Keyword: Affective Commitment; Melayani Leadership; Work Engagement; Work Environment.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia memiliki peran strategis dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga organisasi perlu memastikan pegawai memiliki komitmen yang kuat terhadap institusi tempat mereka bekerja (Syahputra, 2023). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa komitmen afektif dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kepemimpinan melayani, keterlibatan kerja, dan lingkungan (Marsyanda & Rozaq, 2021). Selain itu, rendahnya keterikatan kerja merupakan indikasi dari rendahnya komitmen afektif seorang pekerja (Ampofo, 2020). Sementara itu komitmen afektif sangat dibutuhkan agar karyawan dapat mengurangi keinginannya untuk meninggalkan pekerjaannya saat ini (Albrecht & Marty, 2020). Dalam praktiknya, masih dijumpai fenomena rendahnya komitmen afektif pegawai, yang tercermin dari kurangnya rasa memiliki terhadap organisasi, rendahnya antusiasme dalam bekerja, serta munculnya kecenderungan untuk mencari alternatif pekerjaan lain ketika beban kerja meningkat. Kondisi ini berpotensi menurunkan kinerja, loyalitas, dan stabilitas organisasi apabila tidak ditangani secara tepat. Secara teoretis, komitmen afektif dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya kepemimpinan melayani, keterlibatan kerja, dan lingkungan kerja (Handayani *et al.*, 2020).

Namun, hasil penelitian terdahulu menunjukkan temuan yang tidak konsisten. Beberapa studi menyatakan bahwa kepemimpinan melayani dan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif, sementara penelitian lain menemukan bahwa lingkungan kerja tidak selalu berpengaruh secara langsung terhadap komitmen afektif pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali faktor-faktor tersebut dalam konteks yang berbeda. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan literatur akademik sekaligus menawarkan wawasan baru bagi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif. Pada aspek lingkungan kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap komitmen organisasi. Hal tersebut memiliki arti bahwa apabila lingkungan di tempat kerja semakin baik, maka komitmen organisasi yang dimiliki karyawan akan semakin baik juga (Prasetyo *et al.*, 2020). Namun mereka memperoleh hasil bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi (Priyatno & Rijanti, 2024). Ketidakkonsistenan hasil penelitian ini menunjukkan perlunya pengkajian lebih lanjut mengenai pengaruh kepemimpinan melayani, keterlibatan kerja dan lingkungan kerja terhadap komitmen afektif. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji kembali faktor-faktor tersebut dalam konteks yang berbeda. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan literatur akademik sekaligus menawarkan wawasan baru bagi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

2. Tinjauan Pustaka

Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan tetap berada di dalam sebuah organisasi karena keinginannya sendiri (Prayekti *et al.*, 2025). Komitmen afektif seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh pengalamannya selama berada di organisasi. Karyawan dengan pengalaman kerja yang memuaskan akan cenderung meningkatkan atau mengembangkan keterikatan afektif yang lebih kuat terhadap organisasi daripada karyawan yang memiliki pengalaman yang kurang memuaskan terhadap organisasi (Foanto *et al.*, 2020). Adanya komitmen pegawai terhadap organisasi akan membawa beberapa konsekuensi terhadap organisasi tempat dia bekerja yang tercermin dari kinerja pegawai. Semakin tinggi komitmen pegawai terhadap organisasi tempat dia bekerja, maka kinerjanya akan semakin baik dan sebaliknya (Darmadi *et al.*, 2020). Komitmen afektif karyawan dapat disebabkan oleh perbedaan kepribadian yang dimiliki oleh karyawan (Kardiasa & Suhartini, 2021). Kinerja pada sebuah organisasi perlu dinilai pada seluruh lapisan baik pada proses maupun hasil yang didapatkan agar diketahui apakah kinerja karyawan maupun organisasi telah memenuhi harapan. Dengan demikian penilaian sangat diperlukan untuk mengetahui kinerja yang dihasilkan (Atmaja & Ratnawati, 2019). Seseorang yang memiliki komitmen tinggi dapat melihat dirinya sebagai anggota sejati perusahaan, berhubungan dengan organisasi dalam hubungan pribadi, mengabaikan keluhan kecil, dan menganggap dirinya sebagai

RESEARCH ARTICLE

anggota tetap organisasi. Ciri kepemimpinan melayani adalah kepemimpinan yang mampu mendengarkan orang lain, mampu berempati, mampu melakukan penyembuhan, memiliki kesadaran, mampu melakukan persuasi, mampu membuat konsep, bersifat visioner, mampu melakukan penatalayanan, memiliki komitmen untuk pertumbuhan manusia, dan mampu membangun komunitas (Jondar, 2021). Kepemimpinan melayani didasarkan pada premis bahwa pemimpin yang mampu memotivasi pengikut adalah pemimpin yang tidak berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dirinya sendiri dan memprioritaskan pemenuhan kebutuhan pengikutnya (Nugraha *et al.*, 2023). Seorang pemimpin dengan gaya melayani leadership dapat menumbuhkan komitmen organisasi sehingga pegawai dapat meningkatkan kinerjanya (Ferdinandito & Haryani, 2021). Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan melayani lebih berfokus terhadap perkembangan bawahannya seperti melaksanakan pelatihan yang dibutuhkan, memberikan bonus atas kinerja karyawan, memberikan rasa aman dan nyaman dalam bekerja, membangun hubungan personal, memberikan arahan yang sesuai dengan kemampuan, dan memberi saran dan motivasi terhadap karyawan yang memiliki konflik baik di dalam organisasi maupun di luar organisasi (Nabawi *et al.*, 2023).

Keterlibatan atau partisipasi pegawai dalam aktivitas kerja penting diperhatikan karena keterlibatan mendorong pegawai untuk mau dan senang bekerja sama, baik dengan pimpinan maupun dengan sesama rekan kerja (Hidayanto & Kurniawan, 2022). Keterlibatan kerja adalah tingkat sampai sejauh mana individu mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performansi yang dilakukan untuk keberhargaan dirinya (Hidayat *et al.*, 2019). Prinsip-prinsip atau konsep Keterlibatan Kerja mencakup komunikasi terbuka antara manajemen dan karyawan, pengakuan atas kinerja, serta pemberian peluang untuk berkembang dalam karier (Kurniadi, 2025). Keterlibatan kerja dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui aspek yang berkaitan dengan kinerja karyawan, produktivitas, keselamatan kerja, kehadiran dan retensi, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, hingga profitabilitas (Handoyo & Setiawan, 2017). Lingkungan kerja mencakup aspek fisik (pencahayaan, udara, kebersihan, keamanan) dan non-fisik (hubungan kerja, komunikasi, kerja sama). Perubahan lingkungan yang cepat dan ritme kerja yang padat membuat lingkungan kurang kondusif (Astika *et al.*, 2025). Lingkungan kerja dapat menunjang efektivitas karyawan dalam bekerja serta dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja sehingga apa yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai (Kasmianti & Jelatu, 2024). Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang dapat memengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, dan sebagainya, olehnya itu lingkungan kerja merupakan faktor yang mendukung agar tingkat komitmen karyawan tidak menurun (Baru *et al.*, 2023). Tempat kerja berfungsi baik sebagai sumber informasi maupun sebagai lokasi pelaksanaan tugas sehingga penting untuk menciptakan kondisi lingkungan kerja yang baik agar karyawan merasa nyaman dan betah di ruang kerjanya (Safira & Adlina, 2022).

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dan memperoleh data yang terukur secara statistik. Penelitian dilakukan di Dinas Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian Politeknik Pembangunan Yogyakarta-Magelang, dengan fokus menganalisis hubungan antara kepemimpinan melayani, keterlibatan kerja, lingkungan kerja, dan komitmen afektif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Dinas Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian Politeknik Pembangunan Yogyakarta-Magelang yang berjumlah 124 orang. Untuk menentukan ukuran sampel, digunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 5% ($e = 0.05$). Rumus Slovin adalah sebagai berikut:

$$\text{Rumus Slovin: } n = N / (1 + N \cdot e^2) \text{ dengan } e = 0.05.$$

RESEARCH ARTICLE

Dalam perhitungan ini, N adalah jumlah populasi (124 orang), e adalah tingkat kesalahan yang ditentukan (0.05), dan n adalah ukuran sampel. Berdasarkan perhitungan, jumlah sampel yang dibutuhkan adalah 95 orang. Untuk menjaga kualitas data, metode pengambilan sampel dilakukan secara total sampling pada responden yang memenuhi kriteria. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang disebarakan melalui bagian Manajemen Sumber Daya Manusia dan Tata Usaha di Dinas Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian Politeknik Pembangunan Yogyakarta-Magelang dengan metode accidental sampling. Metode ini digunakan karena memberikan fleksibilitas dalam menjangkau responden yang tersedia dan bersedia untuk berpartisipasi pada saat pengumpulan data dilakukan. Metode ini tetap menjaga representasi yang memadai dari pegawai di organisasi tersebut, sehingga data yang diperoleh dapat memberikan gambaran yang relevan dan mendukung tujuan penelitian. Kuesioner dirancang menggunakan skala Likert 1 hingga 5, di mana angka 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan angka 5 menunjukkan sangat setuju. Kuesioner ini mengukur empat variabel utama dalam penelitian, yaitu kepemimpinan melayani, keterlibatan kerja, lingkungan kerja, dan komitmen afektif. Kepemimpinan melayani diukur dengan tujuh item pertanyaan berdasarkan Liden *et al.* (2015). Keterlibatan kerja diukur dengan tujuh belas item pertanyaan yang bersumber dari Schaufeli *et al.* (2006). Lingkungan kerja diukur dengan sebelas item pertanyaan yang bersumber dari Samson *et al.* (2015). Komitmen afektif diukur dengan delapan pertanyaan yang bersumber berdasarkan Allen & Meyer. (1990).

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

Jenis kelamin responden didominasi oleh laki-laki dengan jumlah 56 orang (Tabel 1). "Usia responden 20–30 tahun (70.5%). Lebih banyaknya responden muda merupakan keuntungan bagi instansi karena pada usia 20–30 tahun pekerja masih memiliki kekuatan untuk bekerja dan kondisi fisik yang relatif sehat dibandingkan usia lanjut, namun umumnya pekerja adalah keluarga muda dengan tanggungan anak yang membutuhkan perhatian insentif." Pendidikan terakhir responden didominasi lulusan S1/S2/S3 (55.8%).

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	56	58.9%
	Perempuan	39	41.1%
Umur	20-30	67	70.5%
	31-40	10	10.5%
	41-50	13	13.7%
	>50	5	5.3%
Pendidikan terakhir	SMP	1	1.1%
	SMA	37	38%
	D1/D2/D3/D4	4	4.2%
	S1/S2/S3	53	55.8%

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 2, seluruh indikator pada variabel kepemimpinan melayani (KM), keterlibatan kerja (KK), komitmen afektif (KA) dan lingkungan kerja (KK) dinyatakan valid dan reliabel. Hasil uji validitas tercermin dari nilai *factor loading* yang semuanya melebihi 0.7, yang menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur dengan baik.

RESEARCH ARTICLE

Tabel 2. Validitas

	Kepemimpinan Melayani	Keterlibatan Kerja	Komitmen Afektif	Lingkungan Kerja
KA.1			0.844	
KA.2			0.78	
KA.3			0.87	
KA.4			0.904	
KA.5			0.886	
KA.6			0.905	
KK.1		0.812		
KK.2		0.816		
KK.3		0.876		
KK.4		0.877		
KK.5		0.821		
KK.6		0.815		
KK.7		0.801		
KK.8		0.859		
KK.9		0.728		
KM.1	0.758			
KM.2	0.794			
KM.3	0.825			
KM.4	0.816			
LK.1				0.842
LK.2				0.823
LK.3				0.835
LK.4				0.771
LK.5				0.746

Uji validitas konvergen menggunakan nilai AVE dari Tabel 3 di bawah menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani (0.638), keterlibatan kerja (0.679), lingkungan kerja (0.647), dan komitmen afektif (0.75) > 0.5, sehingga semua indikator lulus.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

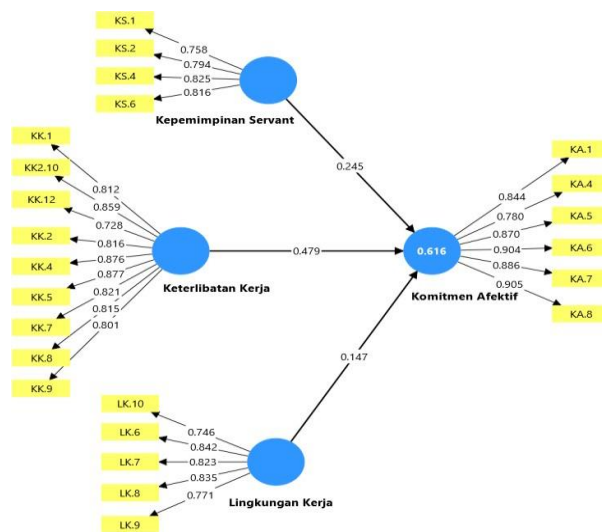
	Cronbach' s Alpha	Rho_A	Composite reliability	Rata-rata Varians yang diekstraksi (AVE)
Kepemimpinan Melayani	0.811	0.819	0.876	0.638
Keterlibatan Kerja	0.94	0.941	0.950	0.679
Lingkungan Kerja	0.864	0.882	0.901	0.647
Komitmen Afektif	0.933	0.938	0.947	0.75

Menurut kriteria, pada reliabilitas komposit kepemimpinan melayani sebesar 0.876, keterlibatan kerja 0.95, lingkungan kerja 0.901, dan komitmen afektif 0.947 > 0.7. Skor Cronbach's Alpha untuk kepemimpinan melayani sebesar 0.811, keterlibatan kerja 0.94, lingkungan kerja 0.864, dan komitmen afektif 0.933, sehingga instrumen dapat diandalkan. Hasil uji hipotesis disajikan pada Tabel 4. Hipotesis pertama, berdasarkan uji koefisien jalur, menunjukkan STDEV 0.123, statistic T 1.989, dan nilai P 0.047 pada tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ (0.05), yang berarti kepemimpinan melayani secara signifikan mempengaruhi komitmen afektif secara positif. Hipotesis kedua menunjukkan STDEV 0.133 T statistik 3.603 dan nilai P 0.000 pada tingkat signifikan $\alpha = 5\%$, yang berarti keterlibatan kerja secara signifikan mempengaruhi komitmen afektif secara positif. Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif ($O = 0.147$; $p = 0.339$).

RESEARCH ARTICLE

Tabel 4. Koefisien Jalur

		Original sample (O)	Simple mean	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kepemimpinan Melayani	→	0.245	0.242	0.123	1.989	0.047
Komitmen Afektif						
Keterlibatan Kerja	→	0.479	0.481	0.133	3.603	0.000
Komitmen Afektif						
Lingkungan Kerja	→	0.147	0.155	0.155	0.957	0.339
Komitmen Afektif						



Gambar 1. Hasil setelah uji analisis factor

Koefisien determinasi: Tabel 5 menunjukkan nilai *R-square* yang disesuaikan untuk komitmen afektif sebesar 0.616, yang berarti 61.6% variasi komitmen afektif dapat dijelaskan oleh model. Sementara itu, 38.4% sisanya dipengaruhi oleh variabel di luar model.

Tabel 5. Koefisien Determinasi

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
<i>Komitmen Afektif</i>	0.616	0.604

4.2 Pembahasan

Pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen afektif karyawan, yang sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan melayani mampu meningkatkan komitmen afektif (Meyer & Allen, 1991). Semakin tinggi perilaku kepemimpinan melayani, semakin meningkat pula komitmen afektif karyawan. Indikator dengan rata-rata terendah adalah "pemimpin saya memberi saya kebebasan untuk menangani situasi sulit dengan cara yang saya rasa terbaik" (rerata = 3.86), yang menunjukkan bahwa sebagian responden merasa kebebasan yang diberikan oleh pemimpin dalam menangani situasi sulit belum optimal. Sebaliknya, indikator dengan rata-rata tertinggi adalah "pemimpin saya dapat mengetahui jika ada sesuatu yang salah dalam pekerjaan" (rerata = 4.16), yang menunjukkan kepekaan pemimpin dalam mengenali masalah pekerjaan. Temuan ini sejalan dengan pendapat Barbuto & Wheeler (2006) yang menyatakan bahwa kepemimpinan melayani ditunjukkan dengan perilaku yang membangun

RESEARCH ARTICLE

komitmen, kualitas kerja, dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi maksimal terhadap organisasi. Hasil pengujian H2 menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen afektif. Penemuan ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja, yang ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption, dapat meningkatkan ikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Xanthopoulou et al., 2009). Karyawan yang merasa terlibat penuh dalam pekerjaan mereka akan cenderung mengembangkan perasaan memiliki, keterikatan emosional, dan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi. Indikator dengan rata-rata terendah adalah "Ketika saya bangun pagi, saya merasa ingin pergi bekerja" (rerata = 3.81), yang menunjukkan bahwa sebagian responden belum sepenuhnya merasakan dorongan emosional yang kuat untuk memulai pekerjaan. Sebaliknya, indikator dengan rata-rata tertinggi adalah "Saya bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan" (rerata = 4.25), yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki rasa kebanggaan terhadap pekerjaan mereka dan menunjukkan energi, antusiasme, serta konsentrasi penuh dalam menjalankan tugas. Penjelasan ini sejalan dengan Schaufeli & Bakker (2004), yang menyatakan bahwa dedikasi tercermin dalam rasa bangga dan inspirasi serta persepsi bahwa pekerjaan memiliki makna. Namun, pengujian H3 menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Temuan ini mengindikasikan bahwa faktor lingkungan sosial di tempat kerja bukanlah penentu utama bagi karyawan dalam membangun keterikatan emosional terhadap organisasi. Responden memberikan nilai rata-rata tertinggi pada indikator "peran dan tanggung jawab saya dinyatakan dengan jelas" (rerata = 4.12), yang menunjukkan bahwa karyawan merasa jelas tentang tugas dan tanggung jawab mereka. Di sisi lain, indikator dengan jawaban terendah adalah "Saya sering bertemu dengan atasan saya tentang pengembangan pribadi saya" (rerata = 3.72), yang menunjukkan bahwa kesempatan untuk mendapatkan bimbingan terkait pengembangan karier masih terbatas. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa meskipun lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja, pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja dan komitmen tidak signifikan (Yerita, 2022).

5. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan pada pegawai Dinas Badan Penyuluhan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pertanian Politeknik Pembangunan Yogyakarta-Magelang dan menghasilkan temuan yang menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani serta keterlibatan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap komitmen afektif pegawai. Namun, lingkungan kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif. Implikasi praktis dari temuan ini adalah memberikan rekomendasi bagi pimpinan dan pengambil kebijakan di organisasi untuk memprioritaskan penguatan gaya kepemimpinan melayani serta meningkatkan program yang dapat mendorong keterlibatan kerja pegawai. Pimpinan perlu mengembangkan pola kepemimpinan yang lebih suportif, menghargai kontribusi pegawai, serta memberikan kesempatan bagi mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Selain itu, organisasi perlu mendorong keterlibatan kerja dengan menciptakan aktivitas yang meningkatkan engagement, seperti pemberdayaan tugas, pengayaan pekerjaan, serta penghargaan atas kinerja. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan literatur mengenai komitmen afektif. Hasil temuan ini memperkuat teori-teori sebelumnya yang menekankan pentingnya kualitas kepemimpinan dan tingkat keterlibatan kerja dalam membentuk ikatan psikologis pegawai. Selain itu, temuan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif membuka peluang bagi riset selanjutnya untuk mengkaji lebih dalam penyebabnya, khususnya pada instansi publik.

6. Referensi

- Albrecht, S. L., & Marty, A. (2020). Personality, self-efficacy and job resources and their associations with employee engagement, affective commitment and turnover intentions. *International Journal of Human Resource Management*, 31(5), 657–681. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1362660>.
- Allen, J. N., & Meyer, P. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 6(3), 1–18. <https://doi.org/10.4324/9781351121149-6>.
- Ampofo, E. T. (2020). Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organisational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star-rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44(April), 253–262. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.002>.
- Astika, I. K., Muryati, M., & Mas'ud, M. (2025). Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi serta implikasinya pada prestasi kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(1), 15–21. <https://doi.org/10.31328/jim.2025.012>.
- Atmaja, H. E., & Ratnawati, S. (2019). Peran komitmen afektif dan organizational citizenship behavior terhadap kinerja SDM. *JAB (Jurnal Akuntansi & Bisnis)*, 5(1), 43–57.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>.
- Baru, E., Musa, C. I., Dipomatmodjo, T. S. P., Musa, M. I., & Haeruddin, M. I. M. (2023). Pengaruh lingkungan kerja dan kompensasi terhadap komitmen organisasi karyawan PT. Vale Tbk di Sorowako. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis Dan Ekonomi (JIMBE)*, 1(2), 45–56. <https://doi.org/10.59971/jimbe.v1i2.8>.
- Darmadi, D., Utari, W., & Subijanto. (2020). Pengaruh komitmen afektif, komitmen kontinuan dan komitmen normatif terhadap kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Pamekasan. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 3(01), 76–90. <https://doi.org/10.37504/map.v3i01.232>.
- Ferdinandito, A., & Haryani, T. N. (2021). Gaya kepemimpinan servant leadership dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. *Wacana Publik*, 1(1), 190. <https://doi.org/10.20961/wp.v1i1.53145>.
- Foanto, E. F., Tunarso, E. B., & Kartika, E. W. (2020). Peran work life balance terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif sebagai variabel mediasi pada karyawan hotel berbintang tiga di Makassar, Sulawesi Selatan. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 6(1), 37–45. <https://doi.org/10.9744/jmhot.6.1.37>.
- Handayani, A. N., Riadi, S. S., & Dirga, A. L. (2020). Pengaruh servant leadership dan budaya organisasi terhadap komitmen afektif serta organization citizenship behavior pegawai. *Jurnal Syntax Admiration*, 1(8), 1061–1073. <https://doi.org/10.46799/jsa.v1i8.151>.
- Handoyo, A. W., & Setiawan, R. (2017). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan_Agnes Wahyu Handoyo. *AGORA Jurnal Bisnis*, 5(1), 1–8.

RESEARCH ARTICLE

- Hidayanto, N. R., & Kurniawa, I. S. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, motivasi ekstrinsik, dan keterlibatan kerja terhadap komitmen organisasional. *AKUNTABEL: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 19(4), 731–739. <https://doi.org/https://doi.org/10.30872/jakt.v19i4.11878>.
- Hidayat, D. I. T., Iskandar, Y., & Faruk, M. (2019). Pengaruh keterlibatan kerja dan kohesivitas dalam kelompok kerja terhadap kinerja karyawan (Suatu studi pada lembaga pemasyarakatan kelas II-B Ciamis). 1, 193–205.
- Jondar, A. (2021). Implikasi kepemimpinan servant dalam bidang pendidikan. *Jurnal Penelitian Administrasi Publik*, 1(1), 163–179.
- Kardiasa, M. F., & Suhartini, S. (2021). Pengaruh the big five personality trait terhadap komitmen afektif dan kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 93. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v12i1.4003>.
- Kasmiati, & Jelatu, H. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan komitmen kerja terhadap kinerja pegawai melalui penempatan kerja pada kantor PT. Citra Bakti Persada Makassar. *Jurnal Ilmiah Sistem Informasi*, 1(1), 49–59.
- Kurniadi, W. (2025). Peranan komitmen organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Humaniora, Ekonomi Syariah Dan Muamalah*, 3(1), 16–22. <https://doi.org/10.38035/jhesm.v3i1.321>.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>.
- Marsyanda, E. O., & Rozaq, K. (2021). Pengaruh work-life balance dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12(3), 607–621. <https://doi.org/10.26740/jim.v12n3.p607621>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Nabawi, A., Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2023). Implementasi servant leadership dalam organisasi: Pendekatan systematic literature review. *BISMA: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 17(1), 49. <https://doi.org/10.19184/bisma.v17i1.36342>.
- Nugraha, D. A., Aprilia, A. F., Awaliyah, R., & Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan yang melayani (servant leadership): Sebuah kajian literatur. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 109–117. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.159>.
- Prasetyo, S. A., Hermawan, & Guspul, A. (2020). Pengaruh konflik peran, ambiguitas peran dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi melalui stres kerja sebagai variabel intervening. *Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE)*, 1(2), 343–351.
- Prayekti, P., Subiyanto, D., Megarani, S., & Setiawan, D. W. (2025). The impact of work stress, burnout, and organizational support on affective commitment through work-life balance: Vol. c (Issue Icosend 2024). Atlantis Press SARL. <https://doi.org/10.2991/978-2-38476-366-5>.

RESEARCH ARTICLE

- Priyatno, S., & Rijanti, T. (2024). Commitment with job satisfaction as a mediating variable: A study of employees at Perumda Tirta Moedal in Semarang City. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 8546–8569. <https://doi.org/10.37385/msej.v5i2.5672>.
- Safira, B., & Adlina, H. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap komitmen organisasi pada PT. PLN (Persero) UP3 Medan. *Transekonomika: Akuntansi, Bisnis Dan Keuangan*, 2(6), 373–388. <https://doi.org/10.55047/transekonomika.v2i6.305>.
- Samson, G. N., Waiganjo, M., & Koima, J. (2015). Effect of workplace environment on the performance of commercial banks employees in Nakuru Town. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 3(12), 76–89.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>.
- Syahputra, A. A. (2023). Pengaruh servant leadership dan komitmen afektif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja (Studi kasus Bank BNI Cabang Muara Bungo). *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 8(1), 263–272. <https://doi.org/10.33087/jmas.v8i1.974>.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>.
- Yerita, H. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(1), 96–102. <https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i1.156>.