BASELINE: JURNAL MAHASISWA MAGISTER MANAJEMEN
Vol. 3, No. 1, January 2026, 41-53

KETERLIBATAN KARYAWAN SEBAGAI JALUR MEDIASI DALAM HUBUNGAN BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN AFEKTIF

Munawwarah[1], Marihot Manullang[2], Richa Afriana Munthe[3]

[1,2,3] Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan budaya organisasi dengan komitmen afektif serta menguji keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap 59 Aparatur Sipil Negara (ASN). Seluruh anggota populasi dijadikan responden melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert dan dianalisis dengan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS versi 3.2.9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan dan komitmen afektif. Keterlibatan karyawan juga berpengaruh positif terhadap komitmen afektif. Selain pengaruh langsung tersebut, keterlibatan karyawan terbukti memediasi hubungan budaya organisasi dengan komitmen afektif. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai dan praktik organisasi perlu diterjemahkan ke dalam pengalaman kerja yang mendorong partisipasi, dedikasi, dan rasa bermakna bagi pegawai. Penelitian ini menegaskan pentingnya pengembangan budaya kerja yang konsisten dan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan sebagai bagian dari upaya memperkuat komitmen afektif pegawai sektor publik.

KATA KUNCI

Budaya organisasi; Keterlibatan karyawan; Komitmen afektif; Mediasi

Pendahuluan

Di tengah perkembangan globalisasi dan modernisasi, organisasi pemerintahan menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mengelola sumber daya manusia. Tuntutan terhadap kualitas pelayanan publik, akuntabilitas, transparansi, dan pencapaian target organisasi mengharuskan instansi pemerintah memiliki pegawai yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki keterikatan dan loyalitas terhadap organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia dengan demikian tidak cukup hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja dan pencapaian target administratif. Organisasi juga perlu membangun kondisi kerja yang mampu menumbuhkan rasa memiliki, keterlibatan, serta komitmen pegawai terhadap tujuan institusi. Armstrong dan Taylor (2020) menempatkan pengelolaan sumber daya manusia sebagai bagian penting dalam membangun kapasitas organisasi melalui pengembangan kompetensi, hubungan kerja, dan kontribusi karyawan.

Salah satu bentuk komitmen yang memiliki arti penting bagi keberlangsungan organisasi adalah komitmen afektif. Komitmen afektif menggambarkan keterikatan emosional individu terhadap organisasi, identifikasi terhadap nilai dan tujuan organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaan karena adanya rasa memiliki. Berbeda dari komitmen yang terbentuk karena pertimbangan biaya atau kewajiban, komitmen afektif tumbuh ketika karyawan merasa bahwa organisasi memiliki arti penting bagi dirinya. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional cenderung menunjukkan kepedulian terhadap keberhasilan organisasi, bersedia memberikan kontribusi, dan mempertahankan hubungan kerja bukan semata-mata karena tuntutan pekerjaan, melainkan karena keinginan pribadi untuk menjadi bagian dari organisasi (Meyer & Allen, 1991).

* **Munawwarah.** Email: uwah8081@gmail.com

ISSN 3089-6029 (online ISSN)
© 2026
https://journal.unilak.ac.id/index.php/BASELINE

Dalam organisasi sektor publik, komitmen afektif menjadi semakin relevan karena pegawai menjalankan tanggung jawab yang berhubungan langsung dengan kepentingan masyarakat. Pegawai pemerintah tidak hanya dituntut menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur, tetapi juga perlu memiliki kesadaran terhadap tanggung jawab institusional dan kualitas pelayanan yang diberikan. Komitmen yang kuat dapat membantu organisasi menjaga konsistensi pelaksanaan tugas, terutama ketika menghadapi tekanan pekerjaan, perubahan kebijakan, serta tuntutan peningkatan kinerja. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa sikap karyawan terhadap organisasi berkaitan dengan perilaku kerja dan keterikatan mereka terhadap lingkungan organisasi. Dengan demikian, membangun komitmen afektif merupakan bagian penting dari upaya memperkuat efektivitas organisasi pemerintahan.

Salah satu faktor yang dapat membentuk komitmen tersebut adalah budaya organisasi. Schein (2020) menjelaskan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang berkembang dan dipelajari oleh suatu kelompok ketika menghadapi persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Pola tersebut kemudian dianggap benar dan diwariskan kepada anggota organisasi sebagai pedoman dalam memahami serta merespons berbagai situasi. Budaya organisasi tercermin melalui nilai, norma, kebiasaan, cara berkomunikasi, pola kepemimpinan, dan praktik kerja yang berlangsung dalam organisasi. Budaya yang kuat dan positif dapat membentuk lingkungan kerja yang suportif, memperjelas harapan organisasi, serta mendorong karyawan merasa dihargai sebagai bagian dari institusi.

Budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai identitas institusi, tetapi juga menjadi pedoman yang memengaruhi bagaimana karyawan menjalankan pekerjaan dan membangun hubungan dengan organisasi. Lingkungan yang menjunjung keterbukaan, keadilan, kerja sama, komunikasi, dan penghargaan terhadap kontribusi pegawai dapat menciptakan pengalaman kerja yang bermakna. Sebaliknya, budaya yang tidak konsisten antara nilai yang dinyatakan dengan praktik sehari-hari berpotensi menimbulkan ketidakpastian dan melemahkan keterikatan karyawan. Robbins dan Judge (2019) memandang budaya organisasi sebagai sistem makna bersama yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Sistem nilai tersebut menjadi acuan perilaku anggota sekaligus membentuk persepsi mereka terhadap lingkungan kerja. Oleh sebab itu, budaya organisasi memiliki hubungan penting dengan pembentukan sikap dan komitmen karyawan.

Selain budaya organisasi, keterlibatan karyawan merupakan aspek yang perlu diperhatikan dalam membangun komitmen afektif. Keterlibatan karyawan atau *employee engagement* menggambarkan keadaan ketika individu mencurahkan energi, perhatian, dan keterlibatan emosional dalam pekerjaannya. Bakker dan Leiter (2010) menjelaskan keterlibatan kerja melalui tiga dimensi utama, yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*). Semangat berkaitan dengan energi dan ketahanan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan; dedikasi menunjukkan antusiasme dan rasa bermakna terhadap pekerjaan; sedangkan penyerapan menggambarkan konsentrasi yang mendalam ketika seseorang melaksanakan tugasnya. Ketiga dimensi tersebut memperlihatkan bahwa keterlibatan bukan sekadar kehadiran fisik karyawan di tempat kerja, melainkan kualitas hubungan psikologis antara individu dan pekerjaannya.

Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi cenderung menunjukkan inisiatif, ketekunan, dan kesediaan memberikan kontribusi lebih besar terhadap pekerjaan. Mereka tidak hanya menyelesaikan tugas berdasarkan kewajiban formal, tetapi juga memiliki perhatian terhadap hasil dan keberhasilan organisasi. Kondisi tersebut dapat memperkuat komitmen afektif karena pengalaman kerja yang positif membantu karyawan membangun identifikasi terhadap tujuan dan nilai organisasi. Schaufeli et al. (2022) menempatkan semangat, dedikasi, dan penyerapan sebagai karakteristik penting dalam memahami keterlibatan kerja. Ketika ketiga aspek tersebut berkembang, hubungan karyawan dengan organisasi dapat menjadi lebih kuat karena pekerjaan dirasakan memiliki arti dan kontribusi yang nyata.

Hubungan antara budaya organisasi dan keterlibatan karyawan dapat dijelaskan melalui lingkungan kerja yang dibentuk oleh nilai dan praktik organisasi. Budaya yang memberikan ruang komunikasi, kepercayaan, penghargaan, dan partisipasi akan menciptakan kondisi yang mendukung keterlibatan. Karyawan cenderung lebih bersedia mencurahkan energi dan perhatian apabila mereka merasa aman, memperoleh dukungan, serta memahami bagaimana pekerjaannya berkontribusi terhadap tujuan institusi. Sebaliknya, budaya yang tidak memberikan ruang bagi partisipasi dan pengembangan dapat mengurangi antusiasme pegawai. Dengan demikian, budaya organisasi tidak hanya berhubungan dengan komitmen secara langsung, tetapi juga berpotensi membentuk komitmen melalui pengalaman keterlibatan karyawan dalam pekerjaan.

Fenomena tersebut relevan untuk dikaji pada Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kabupaten Indragiri Hilir. Sebagai perangkat daerah yang memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan keuangan daerah, khususnya pengumpulan dan optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD), Bapenda membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, integritas, dan komitmen terhadap organisasi. Pelaksanaan fungsi tersebut berkaitan dengan pengelolaan administrasi pendapatan, pemungutan pajak daerah, pelayanan kepada masyarakat, serta pencapaian target penerimaan daerah. Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh sistem dan kebijakan yang diterapkan, tetapi juga oleh sikap dan kontribusi pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya.

Gambaran kinerja strategis Bapenda Kabupaten Indragiri Hilir dalam dokumen LKjIP tahun 2024 menunjukkan adanya target dan realisasi yang perlu diperhatikan. Persentase PAD terhadap pendapatan daerah ditargetkan sebesar 8%, dengan realisasi mencapai 10,23%. Sementara itu, rasio pajak daerah terhadap PAD memiliki target sebesar 21%, dengan realisasi sebesar 22,78%. Di sisi lain, nilai Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (AKIP) ditargetkan mencapai 72, tetapi realisasi untuk tahun tersebut belum tersedia dalam dokumen yang digunakan. Data ini memperlihatkan bahwa organisasi memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian indikator kinerja dan akuntabilitas. Pencapaian sasaran tersebut membutuhkan dukungan pegawai yang tidak hanya memahami tugas secara teknis, tetapi juga memiliki kesediaan untuk terlibat dan berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam konteks tersebut, budaya organisasi menjadi salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan. Nilai dan kebiasaan kerja yang berkembang di Bapenda dapat memengaruhi cara pegawai berinteraksi, berkoordinasi, menyelesaikan pekerjaan, serta merespons tuntutan organisasi. Budaya yang mendorong keterbukaan, kerja sama, tanggung jawab, dan orientasi pada pencapaian tujuan dapat membentuk lingkungan yang mendukung keterlibatan. Ketika pegawai merasakan bahwa kontribusi mereka dihargai dan memiliki arti bagi organisasi, hubungan emosional dengan institusi berpotensi berkembang lebih kuat. Sebaliknya, apabila nilai organisasi belum sepenuhnya tercermin dalam praktik kerja, keterlibatan pegawai dapat berlangsung secara beragam dan komitmen afektif belum terbentuk secara optimal.

Persoalan tersebut menunjukkan bahwa hubungan budaya organisasi dan komitmen afektif tidak selalu berlangsung secara langsung. Keterlibatan karyawan dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana budaya organisasi diterjemahkan menjadi keterikatan emosional. Budaya yang positif menyediakan lingkungan dan nilai yang mendukung, sedangkan keterlibatan menggambarkan respons karyawan terhadap lingkungan tersebut melalui energi, dedikasi, dan perhatian dalam bekerja. Ketika pegawai merasa terlibat, mereka berpeluang membangun hubungan yang lebih kuat dengan organisasi karena memahami makna pekerjaannya dan merasa menjadi bagian dari keberhasilan institusi. Oleh karena itu, keterlibatan karyawan penting diposisikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan komitmen afektif.

Sejumlah penelitian terdahulu memberikan landasan empiris bagi hubungan antarvariabel tersebut. Saebah dan Merthayasa (2024) meneliti pengaruh budaya organisasi

terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Temuan mereka memperlihatkan relevansi budaya organisasi dalam membentuk sikap dan hasil kerja karyawan. Otoo dan Rather (2024) mengkaji praktik pengembangan sumber daya manusia dan keterlibatan karyawan dengan menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia memiliki hubungan dengan keterlibatan dan komitmen pegawai. Sementara itu, Obeng et al. (2024) mengkaji siklus manajemen pengetahuan, kepuasan kerja, budaya organisasi, dan keterlibatan karyawan, yang memperlihatkan bahwa budaya dan keterlibatan merupakan unsur yang saling berkaitan dalam lingkungan organisasi.

Penelitian lain oleh Qalam dan Kegamaan (2023) membahas pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Hngoi et al. (2024) menempatkan keterlibatan kerja, dukungan organisasi, dan ketidakamanan kerja dalam menjelaskan komitmen organisasi, sedangkan Lo et al. (2024) mengkaji keterlibatan kerja sebagai mediator dalam hubungan dukungan organisasi dan komitmen. Febrian dan Solihin (2024) juga menunjukkan pentingnya keterlibatan karyawan dalam upaya memperkuat budaya organisasi melalui pengelolaan talenta, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusia. Berbagai penelitian tersebut memperlihatkan bahwa budaya organisasi, keterlibatan karyawan, dan komitmen organisasi merupakan konstruk yang memiliki hubungan dalam menjelaskan perilaku dan sikap karyawan.

Meskipun demikian, penelitian terdahulu memperlihatkan variasi fokus dan susunan hubungan antarvariabel. Sebagian penelitian menempatkan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan budaya dan kinerja, sementara penelitian lainnya menguji keterlibatan kerja sebagai akibat dari praktik sumber daya manusia atau sebagai variabel yang menjelaskan hubungan dukungan organisasi dengan komitmen. Dengan demikian, masih terdapat ruang untuk menguji secara lebih spesifik keterlibatan karyawan sebagai jalur mediasi antara budaya organisasi dan komitmen afektif. Kebutuhan tersebut menjadi semakin relevan dalam konteks organisasi pemerintahan daerah, yang memiliki karakteristik tanggung jawab pelayanan publik, tuntutan akuntabilitas, serta struktur kerja yang berbeda dari organisasi bisnis.

Kesenjangan penelitian (*research gap*) dalam kajian ini terletak pada perlunya penjelasan empiris mengenai mekanisme yang menghubungkan budaya organisasi dengan komitmen afektif melalui keterlibatan karyawan, khususnya pada organisasi sektor publik daerah. Penelitian sebelumnya telah membahas hubungan antarvariabel tersebut dalam konteks organisasi dan model yang beragam, tetapi pengujian ketiga variabel secara terpadu pada Bapenda Kabupaten Indragiri Hilir masih perlu diperkuat. Selain itu, komitmen afektif memiliki karakteristik yang lebih spesifik dibandingkan komitmen organisasi secara umum, karena menekankan keterikatan emosional dan identifikasi karyawan terhadap organisasi. Oleh sebab itu, pengujian keterlibatan karyawan sebagai mekanisme mediasi menjadi penting untuk memahami bagaimana budaya organisasi dapat membentuk hubungan emosional pegawai dengan institusi tempat mereka bekerja.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian keterlibatan karyawan sebagai jalur mediasi dalam hubungan budaya organisasi dan komitmen afektif pada konteks organisasi pemerintahan daerah, yaitu Bapenda Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian ini tidak hanya menguji pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen afektif, tetapi juga menjelaskan peran keterlibatan karyawan dalam meneruskan pengaruh tersebut. Dengan demikian, penelitian memberikan perspektif yang lebih terintegrasi mengenai pembentukan komitmen pegawai, yaitu melalui lingkungan budaya organisasi yang mendukung dan pengalaman keterlibatan dalam pekerjaan. Konteks Bapenda juga memberikan kontribusi empiris karena organisasi ini menjalankan fungsi strategis dalam pengelolaan pendapatan daerah dan pelayanan publik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen afektif, menganalisis pengaruh keterlibatan karyawan terhadap komitmen afektif, menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan, serta menguji peran keterlibatan karyawan dalam memediasi hubungan budaya organisasi dan komitmen afektif pada Bapenda Kabupaten Indragiri Hilir. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya kajian perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, terutama mengenai mekanisme pembentukan komitmen afektif di sektor publik. Secara praktis, penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen Bapenda dalam mengembangkan budaya kerja yang mendukung, meningkatkan keterlibatan pegawai, dan memperkuat komitmen afektif guna mendorong keberlanjutan kinerja organisasi.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif dipilih untuk menguji hubungan antara budaya organisasi, keterlibatan karyawan, dan komitmen afektif berdasarkan data empiris yang diperoleh dari responden. Penelitian dirancang untuk menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen afektif, pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan, serta pengaruh keterlibatan karyawan terhadap komitmen afektif. Selain itu, penelitian menguji peran keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan komitmen afektif.

Penelitian dilaksanakan di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir. Pengumpulan data berlangsung pada Juni sampai Agustus 2025. Pemilihan lokasi didasarkan pada relevansi karakteristik organisasi dengan fokus penelitian, khususnya berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, budaya kerja, dan pembentukan komitmen pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas pemerintahan daerah.

Populasi penelitian adalah seluruh Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di lingkungan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir, berjumlah 59 orang. Mengingat jumlah populasi relatif kecil, penelitian menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan metode sampling jenuh (*sensus*). Dengan teknik tersebut, seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian, sehingga jumlah sampel yang digunakan adalah 59 orang. Pemilihan metode ini dimaksudkan agar data yang diperoleh mencakup keseluruhan populasi ASN pada instansi yang menjadi objek penelitian.

Penelitian melibatkan tiga variabel, yaitu budaya organisasi sebagai variabel independen (X), komitmen afektif sebagai variabel dependen (Y), dan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi (Z). Pengukuran budaya organisasi mengacu pada indikator Wibowo (2011), yang mencakup misi dan strategi, efektivitas kepemimpinan dan manajemen, komunikasi dan pengambilan keputusan, pengetahuan dan kompetensi, intervensi bisnis dan organisasi, inovasi dan pengambilan risiko, serta kesiapan dan pengelolaan perubahan. Komitmen afektif diukur berdasarkan indikator Allen dan Meyer (1997), meliputi keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi, identifikasi terhadap tujuan dan nilai organisasi, keterlibatan emosional dan partisipasi aktif, rasa memiliki, kebanggaan, serta kesenangan dan kepuasan dalam bekerja. Sementara itu, keterlibatan karyawan mengacu pada konsep Bakker dan Leiter (2010), yang terdiri atas tiga dimensi, yaitu semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*).

Data penelitian menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner terstruktur yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel. Setiap pernyataan dalam kuesioner diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu skor 5 untuk jawaban sangat setuju, skor 4 untuk setuju, skor 3 untuk cukup setuju, skor 2 untuk tidak setuju, dan skor 1 untuk sangat tidak setuju. Data

sekunder diperoleh dari dokumen resmi instansi, buku, jurnal ilmiah, laporan penelitian terdahulu, serta publikasi lain yang relevan. Observasi, wawancara, dan dokumentasi juga digunakan sebagai sumber informasi pendukung untuk memberikan gambaran mengenai kondisi kerja, interaksi pegawai, dan dinamika organisasi di lingkungan penelitian.

Analisis data dilakukan melalui analisis deskriptif dan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.2.9. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban terhadap setiap variabel penelitian melalui distribusi frekuensi, nilai rata-rata, dan ukuran statistik lainnya. Selanjutnya, analisis SEM-PLS digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel laten sekaligus menilai peran keterlibatan karyawan sebagai mediator.

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen. Pengujian meliputi pemeriksaan *common method variance* melalui *full collinearity variance inflation factor* (VIF), validitas konvergen berdasarkan nilai *loading factor*, dan validitas diskriminan melalui perbandingan nilai *cross-loading*. Reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan *composite reliability* dengan kriteria nilai di atas 0,70, sedangkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang digunakan sebagai ukuran validitas konvergen diharapkan lebih besar dari 0,50. Konsistensi internal indikator juga diperiksa melalui nilai *Cronbach's alpha* dengan batas penerimaan di atas 0,60.

Setelah model pengukuran memenuhi kriteria yang ditentukan, evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Pengujian meliputi koefisien jalur (*path coefficient*) untuk mengetahui arah dan kekuatan pengaruh, evaluasi kesesuaian model (*goodness of fit*), serta pengujian hipotesis berdasarkan tingkat signifikansi. Pengujian pengaruh tidak langsung digunakan untuk mengetahui apakah keterlibatan karyawan berperan sebagai mediator dalam hubungan budaya organisasi dan komitmen afektif. Dengan tahapan tersebut, analisis diarahkan untuk memperoleh bukti empiris mengenai hubungan antarvariabel sesuai kerangka penelitian.

Hasil

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan seluruh populasi ASN di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir sebanyak 59 orang. Karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

Berdasarkan jenis kelamin, responden terdiri atas 32 laki-laki (54,2%) dan 27 perempuan (45,8%). Dari sisi usia, mayoritas responden berusia 36 tahun ke atas, yaitu 54 orang (91,6%). Responden berusia 31–35 tahun berjumlah 3 orang (5,1%), sedangkan kelompok usia 26–30 tahun berjumlah 2 orang (3,3%). Tidak terdapat responden pada kelompok usia 20–25 tahun.

Berdasarkan pendidikan terakhir, responden didominasi lulusan Strata 1 (S1) sebanyak 30 orang (50,9%). Selanjutnya, responden berpendidikan SMA atau sederajat sebanyak 12 orang (20,3%), Strata 2 (S2) sebanyak 12 orang (20,3%), dan Diploma 3 sebanyak 5 orang (8,5%). Tidak terdapat responden dengan pendidikan Strata 3 (S3). Berdasarkan masa kerja, sebanyak 52 responden (88,1%) telah bekerja lebih dari enam tahun, sedangkan 7 responden (11,9%) memiliki masa kerja empat sampai enam tahun. Tidak terdapat responden dengan masa kerja kurang dari empat tahun.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	32	54,2%
	Perempuan	27	45,8%
Usia	20–25 tahun	0	0%
	26–30 tahun	2	3,3%
	31–35 tahun	3	5,1%
	36 tahun ke atas	54	91,6%
Pendidikan	SMA/sederajat	12	20,3%
	Diploma 3	5	8,5%
	S1	30	50,9%
	S2	12	20,3%
	S3	0	0%
Masa kerja	1–2 tahun	0	0%
	2–4 tahun	0	0%
	4–6 tahun	7	11,9%
	Di atas 6 tahun	52	88,1%

Sumber: Data olahan penelitian, 2025.

Hasil Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dilakukan untuk mengetahui kecenderungan penilaian responden terhadap budaya organisasi, keterlibatan karyawan, dan komitmen afektif. Pengukuran menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Hasilnya menunjukkan bahwa ketiga variabel memperoleh nilai rata-rata di atas 4,00.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Rata-rata	Indikator dengan nilai tertinggi
Budaya organisasi	4,15	Organisasi menyediakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan (4,22)
Keterlibatan karyawan	4,18	Pekerjaan dirasakan bermakna dan berharga (4,23)
Komitmen afektif	4,16	Bangga menceritakan kepada orang lain bahwa bekerja di Bapenda (4,30)

Sumber: Data olahan penelitian, 2025.

Pada variabel budaya organisasi, nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,15. Penilaian tertinggi terdapat pada pernyataan bahwa organisasi menyediakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan, dengan nilai 4,22. Sementara itu, indikator kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal memperoleh nilai terendah sebesar 4,06. Hasil ini memperlihatkan bahwa aspek pengembangan kompetensi memperoleh tanggapan positif, sedangkan kemampuan adaptasi organisasi masih memiliki ruang untuk ditingkatkan.

Pada variabel keterlibatan karyawan, nilai rata-rata keseluruhan mencapai 4,18. Indikator pekerjaan yang dirasakan bermakna dan berharga memperoleh nilai tertinggi sebesar 4,23. Selain itu, semangat karyawan untuk datang bekerja setiap hari memperoleh nilai 4,22. Nilai tersebut menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian positif terhadap makna

pekerjaan dan semangat dalam menjalankan tugas. Indikator usaha memberikan kontribusi terbaik memperoleh nilai relatif lebih rendah, yaitu 4,10.

Sementara itu, variabel komitmen afektif memperoleh nilai rata-rata sebesar 4,16. Indikator kebanggaan menceritakan kepada orang lain bahwa responden bekerja di Bapenda memperoleh nilai tertinggi sebesar 4,30. Adapun indikator mengenai organisasi sebagai tempat yang tepat untuk berkarier dan kepercayaan terhadap tujuan serta misi organisasi masing-masing memperoleh nilai 4,10. Secara keseluruhan, tanggapan responden menunjukkan kecenderungan positif terhadap keterikatan emosional dan identifikasi mereka dengan organisasi.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menilai kemampuan indikator dalam merepresentasikan konstruk penelitian. Pengujian mencakup pemeriksaan multikolinearitas, validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk.

Hasil pengujian *outer VIF* menunjukkan nilai indikator berada pada rentang 2,063–2,910. Nilai tersebut berada di bawah batas yang digunakan dalam evaluasi model penelitian, sehingga tidak menunjukkan adanya persoalan multikolinearitas yang berlebihan pada indikator berdasarkan kriteria tersebut.

Selanjutnya, hasil pengujian *outer loading* menunjukkan bahwa indikator-indikator pada variabel budaya organisasi, keterlibatan karyawan, dan komitmen afektif secara umum memenuhi kriteria yang digunakan dalam tesis. Pengujian *cross-loading* juga menunjukkan bahwa indikator dinyatakan valid berdasarkan perbandingan nilai loading dengan konstruk lainnya.

Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Hasilnya menunjukkan nilai AVE budaya organisasi sebesar 0,704, keterlibatan karyawan sebesar 0,687, dan komitmen afektif sebesar 0,694. Seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0,50.

Tabel 3. Hasil Pengujian Validitas Konvergen

Variabel	AVE	Keterangan
Budaya organisasi	0,704	Memenuhi kriteria
Keterlibatan karyawan	0,687	Memenuhi kriteria
Komitmen afektif	0,694	Memenuhi kriteria

Sumber: Data olahan penelitian, 2025.

Pengujian reliabilitas konstruk menggunakan nilai *Composite Reliability*. Budaya organisasi memperoleh nilai 0,960, keterlibatan karyawan sebesar 0,956, dan komitmen afektif sebesar 0,958. Seluruh nilai berada di atas batas 0,70, sehingga berdasarkan kriteria reliabilitas yang digunakan dalam tesis, ketiga konstruk dinyatakan reliabel.

Tabel 4. Hasil Pengujian Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
Budaya organisasi	0,960	Reliabel
Keterlibatan karyawan	0,956	Reliabel
Komitmen afektif	0,958	Reliabel

Sumber: Data olahan penelitian, 2025.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel endogen serta menguji hubungan antarvariabel dalam

model penelitian. Pengujian mencakup nilai koefisien determinasi (R-square), koefisien jalur, dan signifikansi pengaruh langsung maupun tidak langsung.

Hasil pengujian menunjukkan nilai R-square keterlibatan karyawan sebesar 0,972. Artinya, 97,2% variasi keterlibatan karyawan dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, sedangkan 2,8% sisanya berkaitan dengan faktor lain di luar model. Pada variabel komitmen afektif, nilai R-square sebesar 0,980. Dengan demikian, 98% variasi komitmen afektif dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model penelitian, sedangkan 2% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Tabel 5. Hasil Pengujian Koefisien Determinasi

Variabel Endogen	R-square
Keterlibatan karyawan	0,972
Komitmen afektif	0,980

Sumber: Data olahan penelitian, 2025.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis *bootstrapping* pada model struktural menggunakan SmartPLS versi 3.2.9. Penilaian dilakukan berdasarkan nilai koefisien jalur (*original sample*), t-statistik, dan p-value. Dalam tesis, hubungan dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistik lebih besar dari 1,96 dan p-value lebih kecil dari 0,05.

Hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa ketiga hubungan dalam model memiliki arah positif dan signifikan.

Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung

Hubungan Antarvariabel	Koefisien Jalur	T-statistik	P-value	Keputusan
Budaya organisasi → Komitmen afektif	0,324	3,262	0,002	Diterima
Keterlibatan karyawan → Komitmen afektif	0,669	6,774	0,000	Diterima
Budaya organisasi → Keterlibatan karyawan	0,986	209,645	0,000	Diterima

Sumber: Data olahan penelitian, 2025.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, dengan koefisien jalur sebesar 0,324, t-statistik 3,262, dan p-value 0,002. Dengan demikian, hipotesis pertama diterima.

Keterlibatan karyawan juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hubungan tersebut menghasilkan koefisien jalur sebesar 0,669, t-statistik 6,774, dan p-value 0,000. Hasil ini mendukung hipotesis kedua.

Selanjutnya, budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, dengan koefisien jalur sebesar 0,986, t-statistik 209,645, dan p-value 0,000. Dengan demikian, hipotesis ketiga diterima.

Pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan untuk mengetahui peran keterlibatan karyawan dalam hubungan antara budaya organisasi dan komitmen afektif. Hasil analisis menunjukkan koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,659, dengan t-statistik 6,721 dan p-value 0,000.

Tabel 7. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Antarvariabel	Koefisien Pengaruh Tidak Langsung	T-statistik	P-value	Keputusan
Budaya organisasi → Keterlibatan karyawan → Komitmen afektif	0,659	6,721	0,000	Diterima

Sumber: Data olahan penelitian, 2025.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh tidak langsung yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif melalui keterlibatan karyawan. Dengan demikian, hipotesis keempat yang menyatakan bahwa keterlibatan karyawan memediasi hubungan budaya organisasi dan komitmen afektif dinyatakan diterima. Karena pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen afektif juga tetap signifikan, hasil model menunjukkan adanya mediasi parsial.

Diskusi

Budaya Organisasi dan Komitmen Afektif

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa budaya organisasi berperan dalam membentuk komitmen afektif pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kepentingan pribadi atau kondisi pekerjaan, tetapi juga oleh nilai, kebiasaan, dan lingkungan kerja yang berkembang dalam organisasi. Di Bapenda Kabupaten Indragiri Hilir, budaya yang mendukung pengembangan kompetensi, komunikasi, dan kerja sama dapat menjadi dasar bagi tumbuhnya rasa memiliki serta kebanggaan sebagai bagian dari organisasi.

Temuan deskriptif memperlihatkan bahwa penyediaan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi memperoleh penilaian relatif tinggi, sedangkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan eksternal memperoleh nilai lebih rendah. Perbedaan ini menunjukkan bahwa dukungan terhadap pengembangan pegawai telah dirasakan, tetapi kemampuan organisasi merespons perubahan masih perlu diperkuat. Budaya organisasi yang kuat tidak cukup hanya mempertahankan kebiasaan internal, melainkan juga harus mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan lingkungan dan perubahan kebutuhan pelayanan publik.

Hasil ini sejalan dengan pandangan Schein (2020) bahwa budaya organisasi terbentuk melalui nilai dan asumsi bersama yang menjadi pedoman perilaku anggota organisasi. Ketika nilai tersebut diterapkan secara konsisten, pegawai memiliki pemahaman yang lebih jelas mengenai tujuan dan harapan institusi. Temuan ini juga searah dengan penelitian Saebah dan Merthayasa (2024), yang menunjukkan pentingnya budaya organisasi dalam membentuk sikap dan perilaku positif karyawan.

Keterlibatan Karyawan sebagai Penghubung Budaya dan Komitmen

Pengaruh budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki peran penting dalam menentukan seberapa besar pegawai mencurahkan energi, perhatian, dan dedikasi terhadap pekerjaannya. Budaya yang memberikan dukungan, kesempatan pengembangan, komunikasi yang baik, dan penghargaan terhadap kontribusi dapat membuat pekerjaan dirasakan lebih bermakna. Dalam kondisi tersebut, pegawai tidak hanya menjalankan tugas karena kewajiban formal, tetapi juga terdorong untuk berpartisipasi secara aktif.

Hal ini tercermin dari penilaian responden terhadap pekerjaan yang dirasakan bermakna dan berharga, yang memperoleh skor relatif tinggi. Namun, indikator mengenai usaha memberikan kontribusi terbaik masih memiliki nilai lebih rendah dibandingkan beberapa indikator lainnya. Artinya, rasa bermakna dalam pekerjaan telah terbentuk, tetapi

penerjemahannya menjadi kontribusi optimal masih dapat ditingkatkan. Kondisi ini penting diperhatikan karena keterlibatan karyawan tidak berhenti pada perasaan positif terhadap pekerjaan, tetapi juga tercermin melalui energi, dedikasi, dan kesediaan memberikan usaha terbaik.

Penjelasan tersebut sejalan dengan konsep *work engagement* dari Bakker dan Leiter (2010), yang mencakup semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan. Schaufeli et al. (2022) juga menempatkan keterlibatan sebagai kondisi positif yang berhubungan dengan energi dan penghayatan individu terhadap pekerjaannya. Dengan demikian, budaya organisasi yang mendukung perlu diterjemahkan ke dalam pengalaman kerja yang membuat pegawai merasa dihargai, memiliki kesempatan berkembang, dan memahami kontribusinya terhadap tujuan organisasi.

Keterlibatan karyawan selanjutnya berpengaruh terhadap komitmen afektif. Pegawai yang terlibat secara aktif cenderung memiliki hubungan psikologis yang lebih kuat dengan pekerjaan dan organisasi. Pengalaman memberikan kontribusi, menyelesaikan tanggung jawab, serta menjadi bagian dari pencapaian institusi dapat menumbuhkan kebanggaan dan rasa memiliki. Hal ini sejalan dengan konsep komitmen afektif Meyer dan Allen (1991), yang menekankan keterikatan emosional, identifikasi, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.

Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan

Temuan utama penelitian ini terletak pada peran keterlibatan karyawan dalam menjelaskan hubungan budaya organisasi dan komitmen afektif. Pengaruh tidak langsung yang signifikan, sementara pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komitmen afektif tetap signifikan, menunjukkan pola mediasi parsial. Artinya, budaya organisasi dapat membentuk komitmen afektif melalui dua jalur: secara langsung melalui internalisasi nilai dan identifikasi terhadap organisasi, serta secara tidak langsung melalui keterlibatan pegawai dalam pekerjaannya.

Temuan ini memberikan pemahaman bahwa budaya organisasi yang positif belum tentu otomatis menghasilkan komitmen emosional apabila tidak disertai pengalaman kerja yang mendorong keterlibatan. Nilai organisasi perlu dirasakan dalam praktik sehari-hari, misalnya melalui kesempatan berpartisipasi, dukungan pimpinan, pengembangan kompetensi, dan pengakuan terhadap kontribusi pegawai. Ketika pengalaman tersebut terbentuk, pegawai lebih mudah menghubungkan pekerjaannya dengan keberhasilan organisasi dan mengembangkan rasa menjadi bagian dari institusi.

Dengan demikian, keterlibatan karyawan bukan sekadar dampak dari budaya organisasi, tetapi juga mekanisme yang membantu mengubah nilai organisasi menjadi komitmen emosional. Temuan ini memperluas pemahaman mengenai hubungan budaya dan komitmen dengan menunjukkan pentingnya pengalaman psikologis karyawan dalam proses tersebut. Implikasinya, upaya meningkatkan komitmen afektif tidak cukup dilakukan melalui sosialisasi nilai organisasi, tetapi perlu disertai penciptaan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan nyata.

Implikasi bagi Pengelolaan SDM Bapenda

Bagi Bapenda Kabupaten Indragiri Hilir, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya menjaga konsistensi antara budaya yang dibangun organisasi dan pengalaman yang dirasakan pegawai. Pengembangan kompetensi melalui pelatihan perlu dilanjutkan dengan komunikasi yang terbuka, pelibatan pegawai dalam pekerjaan, serta pemberian ruang bagi inisiatif dan kontribusi. Selain itu, organisasi perlu memperkuat kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan agar budaya kerja tetap relevan dengan tuntutan pengelolaan pendapatan daerah dan pelayanan publik.

Secara praktis, penguatan budaya organisasi perlu diarahkan agar tidak hanya menjadi nilai formal, tetapi tercermin dalam perilaku pimpinan, pola koordinasi, penghargaan, dan kesempatan pengembangan pegawai. Keterlibatan karyawan perlu dipelihara melalui pekerjaan yang bermakna dan dukungan organisasi yang konsisten. Dengan pendekatan tersebut, komitmen afektif dapat berkembang sebagai keterikatan yang tumbuh dari pengalaman positif pegawai, bukan semata-mata karena kewajiban sebagai ASN.

Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa pembangunan komitmen afektif pegawai perlu ditempatkan sebagai bagian dari strategi penguatan organisasi, bukan hanya sebagai tanggung jawab individual karyawan. Bagi organisasi sektor publik seperti Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir, keberhasilan menjalankan fungsi pemerintahan tidak hanya bergantung pada sistem dan prosedur kerja, tetapi juga pada kemampuan organisasi menciptakan lingkungan yang membuat pegawai merasa dihargai, memiliki tujuan bersama, dan memperoleh kesempatan untuk berkontribusi.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penjelasan bahwa pembentukan komitmen afektif perlu memperhatikan pengalaman karyawan selama berada di dalam organisasi. Oleh karena itu, penguatan nilai dan budaya kerja perlu diikuti dengan praktik manajemen yang mendorong partisipasi, komunikasi terbuka, pengembangan kompetensi, serta pemberian ruang bagi inisiatif pegawai. Pendekatan tersebut penting agar nilai organisasi tidak berhenti sebagai pedoman formal, melainkan menjadi pengalaman kerja yang dirasakan dan diterapkan dalam aktivitas sehari-hari.

Secara praktis, Bapenda Kabupaten Indragiri Hilir perlu mengembangkan pengelolaan SDM yang lebih berorientasi pada keterlibatan dan kebermaknaan kerja. Pimpinan perlu memastikan bahwa arah organisasi dikomunikasikan secara konsisten, kontribusi pegawai memperoleh apresiasi, dan kesempatan pengembangan diberikan secara berkelanjutan. Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek kajian ke organisasi perangkat daerah lainnya serta mempertimbangkan faktor tambahan yang berpotensi membentuk komitmen afektif, sehingga pemahaman mengenai pengelolaan keterikatan pegawai sektor publik menjadi lebih menyeluruh.

Referensi

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9780203853047

Febrian, W. D., & Solihin, A. (2024). Analysis of improving organizational culture through employee engagement, talent management, training and development human resources. *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary, 1*(4), 185–195. https://research.e-siber.org/SJAM/article/view/86

Hngoi, C. L., Abdullah, N. A., Wan Sulaiman, W. S., & Zaiedy Nor, N. I. (2024). Examining job involvement and perceived organizational support toward organizational commitment: Job insecurity as mediator. *Frontiers in Psychology, 15*, Article 1290122. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1290122

Lo, Y. C., Lu, C., Chang, Y. P., & Wu, S. F. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators. *Heliyon, 10*(2), Article e24130. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24130

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

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications.

Obeng, H. A., Arhinful, R., Mensah, L., & Owusu-Sarfo, J. S. (2024). Assessing the influence of the knowledge management cycle on job satisfaction and organizational culture considering the interplay of employee engagement. *Sustainability, 16*(20), Article 8728. https://doi.org/10.3390/su16208728

Otoo, F. N. K., & Rather, N. A. (2024). Human resource development practices and employee engagement: The mediating role of organizational commitment. *Rajagiri Management Journal, 18*(3), 202–232. https://doi.org/10.1108/RAMJ-09-2023-0267

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.

Saebah, N., & Merthayasa, A. (2024). The influence of organizational culture on employee performance with organizational commitment as an intervening variable. *International Journal of Social Service and Research, 4*(3), 744–751. https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i03.685

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*, 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Jossey-Bass.

Wibowo. (2011). *Budaya organisasi: Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. Rajawali Pers.