

Kepemimpinan Otentik dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Pegawai: Peran Mediasi Komitmen Afektif pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Balikpapan

Januar Yudistiawan Manan¹, Mashur Razak², Muh. Ashary Anshar^{3*}

^{1,2,3*}Institut Bisnis dan Keuangan Nitro, Makassar, Indonesia

email korespondensi : ashary.nitro@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan otentik dan iklim organisasi terhadap produktivitas pegawai dengan komitmen afektif sebagai variabel mediasi pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Balikpapan. Studi ini penting karena instansi keimigrasian harus menjaga kecepatan dan ketepatan layanan sekaligus memenuhi tuntutan pengawasan, kepatuhan prosedural, serta target kinerja yang meningkat. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori. Seluruh 138 pegawai dijadikan responden melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert lima poin dan dianalisis dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berpengaruh positif terhadap komitmen afektif ($\beta = 0,403$; $p < 0,001$) dan produktivitas ($\beta = 0,223$; $p = 0,001$). Iklim organisasi juga berpengaruh positif terhadap komitmen afektif ($\beta = 0,396$; $p < 0,001$) dan produktivitas ($\beta = 0,290$; $p < 0,001$). Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap produktivitas ($\beta = 0,364$; $p < 0,001$) serta memediasi secara parsial pengaruh kepemimpinan otentik (β tidak langsung = $0,147$; $p = 0,001$) dan iklim organisasi (β tidak langsung = $0,144$; $p < 0,001$) terhadap produktivitas. Model menjelaskan 50,7% variasi produktivitas dan memiliki predictive relevance moderat ($Q^2 = 0,356$). Temuan menegaskan bahwa peningkatan produktivitas pada organisasi pelayanan publik tidak cukup bergantung pada instruksi formal; produktivitas diperkuat ketika perilaku pemimpin yang konsisten dan iklim kerja yang suportif membangun ikatan emosional pegawai terhadap organisasi.

Kata Kunci: Iklim organisasi; Kepemimpinan otentik; Komitmen afektif; Produktivitas pegawai; Pelayanan publik

Abstract

This study examines the effects of authentic leadership and organizational climate on employee productivity, with affective commitment as a mediating variable, at the Class I Immigration Office of TPI Balikpapan. The study is relevant because immigration agencies must maintain service speed and accuracy while simultaneously meeting surveillance, procedural compliance, and increasing performance targets. A quantitative explanatory survey was conducted using a saturated sample of all 138 employees. Data were collected through a five-point Likert questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The findings show that authentic leadership positively affects affective commitment ($\beta = 0.403$; $p < 0.001$) and productivity ($\beta = 0.223$; $p = 0.001$). Organizational climate also positively affects affective commitment ($\beta = 0.396$; $p < 0.001$) and productivity ($\beta = 0.290$; $p < 0.001$). Affective commitment positively affects productivity ($\beta = 0.364$; $p < 0.001$) and partially mediates the effects of authentic leadership (indirect $\beta = 0.147$; $p = 0.001$) and organizational climate (indirect $\beta = 0.144$; $p < 0.001$) on productivity. The model explains 50.7% of the variance in productivity and demonstrates moderate predictive relevance ($Q^2 = 0.356$). The results indicate that productivity in public service organizations is not sustained by formal direction alone; it improves when consistent leadership behavior and a supportive organizational climate develop employees' emotional attachment to the institution.

Keywords: Affective commitment; Authentic leadership; Employee productivity; Organizational climate; Public service

 This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pendahuluan

Produktivitas pegawai pada organisasi sektor publik tidak dapat dipersempit menjadi jumlah pekerjaan yang diselesaikan. Produktivitas juga mencakup kualitas layanan, ketepatan waktu, efisiensi penggunaan sumber daya, kepatuhan terhadap prosedur, dan kemampuan mempertahankan hasil kerja ketika tuntutan organisasi meningkat. Karakter ini menonjol pada organisasi keimigrasian karena pegawai harus menjalankan fungsi pelayanan dokumen perjalanan dan izin tinggal secara cepat, sekaligus melaksanakan pemeriksaan, pengawasan, intelijen, dan penindakan keimigrasian secara akurat. Kegagalan pada salah satu sisi tidak hanya menurunkan kualitas layanan, tetapi juga dapat menimbulkan risiko administratif dan hukum.

Kantor Imigrasi Kelas I TPI Balikpapan menghadapi kondisi yang memperkuat urgensi pengelolaan produktivitas secara berkelanjutan. Wilayah kerjanya mencakup Kota Balikpapan, Kabupaten Penajam Paser Utara, dan Kabupaten Paser, serta ditopang oleh titik pemeriksaan imigrasi dan layanan publik. Dokumen strategis satuan kerja menunjukkan capaian layanan dan penerimaan negara yang kuat, tetapi juga mencatat keterbatasan sumber daya manusia, distribusi beban kerja yang belum merata, kebutuhan pengembangan kompetensi, keterbatasan sarana pendukung, serta gangguan sistem digital yang dapat berdampak langsung pada proses layanan (Kantor Imigrasi Kelas I TPI Balikpapan, 2025). Masalahnya bukan sekadar apakah target telah tercapai, tetapi apakah capaian tersebut dapat dipertahankan tanpa mengandalkan tekanan kerja yang terus meningkat.

Salah satu faktor internal yang menentukan kemampuan organisasi menjaga produktivitas adalah kepemimpinan otentik. Kepemimpinan otentik menekankan kesadaran diri, transparansi relasional, pemrosesan informasi secara berimbang, dan internalisasi perspektif moral. Pemimpin otentik tidak hanya menyampaikan standar kerja, tetapi menunjukkan konsistensi antara nilai, keputusan, dan perilaku. Konsistensi ini menghasilkan kredibilitas dan rasa aman psikologis yang diperlukan pegawai untuk menjalankan tugas berisiko tinggi dan berbasis prosedur. Meta-analisis lintas budaya menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik berkaitan dengan sikap kerja dan keluaran kinerja yang positif, meskipun besarnya efek dipengaruhi oleh mekanisme relasional dan konteks organisasi (Zhang et al., 2022). Studi lain juga menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik dapat meningkatkan kinerja individual melalui komitmen afektif dan kreativitas (Duarte et al., 2021).

Namun, kepemimpinan yang baik tidak bekerja di ruang hampa. Pegawai membentuk perilaku kerja melalui pengalaman sehari-hari terhadap dukungan organisasi, kejelasan peran, keadilan, koordinasi, dan penghargaan. Keseluruhan persepsi tersebut membentuk iklim organisasi. Iklim yang kondusif memberi sinyal bahwa organisasi menyediakan kesempatan, sumber daya, dan perlakuan yang memungkinkan pegawai bekerja secara efektif. Sebaliknya, iklim yang tidak konsisten dapat menetralkan pengaruh positif pemimpin karena pegawai tetap menghadapi keputusan yang tidak adil, koordinasi yang lemah, atau pengakuan yang minim. Gil et al. (2024) menunjukkan bahwa iklim

organisasi memengaruhi perilaku berorientasi perubahan melalui budaya belajar dan persepsi terhadap penilaian kinerja. Dalam konteks operasional, pengelolaan iklim juga berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai (Ideh et al., 2024).

Hubungan kepemimpinan, iklim organisasi, dan produktivitas tidak sepenuhnya bersifat langsung. Kualitas kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja lebih dahulu memengaruhi cara pegawai mengidentifikasi diri dengan organisasi. Mekanisme psikologis ini dijelaskan melalui komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional, rasa memiliki, penerimaan terhadap tujuan organisasi, dan keinginan untuk tetap berkontribusi. Komitmen afektif berbeda dari kepatuhan formal. Pegawai yang patuh dapat menyelesaikan tugas minimum karena kewajiban, sedangkan pegawai yang memiliki komitmen afektif cenderung menginvestasikan energi tambahan karena menganggap keberhasilan organisasi sebagai bagian dari kepentingan dirinya. Penelitian pada organisasi pelayanan menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik dapat meningkatkan kualitas layanan melalui komitmen organisasi dan keterikatan kerja (Changar & Şeşen, 2025). Pada sektor publik, iklim keterlibatan dan identifikasi organisasi juga menjadi penjelas penting bagi komitmen terhadap perubahan (Conway et al., 2025).

Literatur terdahulu telah menguji hubungan antara kepemimpinan otentik, iklim organisasi, komitmen, dan kinerja. Meski demikian, terdapat tiga ruang yang belum dijelaskan secara memadai. Pertama, banyak penelitian menempatkan kepemimpinan atau iklim organisasi secara terpisah sehingga kontribusi relatif kedua faktor tersebut sulit dibandingkan. Kedua, keluaran yang lebih sering diuji adalah kinerja umum, turnover intention, atau organizational citizenship behavior, bukan produktivitas yang secara eksplisit mencakup kuantitas, kualitas, waktu, efisiensi, dan kemandirian kerja. Ketiga, bukti pada organisasi keimigrasian masih terbatas, padahal institusi ini memiliki kombinasi tuntutan pelayanan publik, pengawasan, dan kepatuhan yang berbeda dari organisasi bisnis.

Penelitian ini mengisi ruang tersebut dengan menguji kepemimpinan otentik dan iklim organisasi secara simultan sebagai determinan produktivitas, serta menempatkan komitmen afektif sebagai mekanisme mediasi. Kontribusi teoretis penelitian terletak pada penjelasan bahwa faktor kepemimpinan dan lingkungan organisasi tidak hanya menghasilkan keluaran kerja secara langsung, tetapi juga melalui internalisasi psikologis pegawai terhadap organisasi. Secara praktis, model ini membantu manajemen menentukan apakah perbaikan produktivitas harus diprioritaskan pada perilaku pimpinan, kondisi iklim kerja, atau penguatan ikatan pegawai dengan institusi. Berdasarkan tujuan tersebut, penelitian ini menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel pada seluruh pegawai Kantor Imigrasi Kelas I TPI Balikpapan.

Tabel 1 Indikasi produktivitas dan tekanan kerja pada Kantor Imigrasi Kelas I TPI Balikpapan

Aspek	Data/fakta utama	Makna terhadap produktivitas
Profil SDM	138 pegawai menopang fungsi pelayanan, pemeriksaan, intelijen, penindakan, teknologi informasi, dan administrasi.	Produktivitas bergantung pada kapasitas manusia dan koordinasi lintas fungsi.
Cakupan kerja	Wilayah kerja mencakup Balikpapan, Penajam Paser Utara, dan Paser, didukung titik pemeriksaan dan layanan.	Cakupan luas meningkatkan kebutuhan kejelasan peran, disiplin, dan koordinasi.
Capaian layanan	Indeks kepuasan masyarakat, kepuasan internal, dan pengamanan keimigrasian melampaui target pada periode yang dilaporkan.	Produktivitas mencakup mutu dan konsistensi layanan, bukan hanya volume pekerjaan.
Dinamika PNPB	Realisasi PNPB tahun 2024 mencapai sekitar Rp23,49 miliar atau 310% dari target.	Intensitas layanan tinggi menuntut kemampuan mempertahankan kualitas proses.
Target 2025-2029	Target indeks penegakan hukum dan kualitas layanan meningkat secara bertahap hingga 2029.	Tekanan produktivitas bersifat progresif dan membutuhkan kapasitas yang berkelanjutan.
Kendala operasional	Keterbatasan SDM, beban tidak seimbang, gangguan SIMKIM/server, sarana terbatas, dan kebutuhan kompetensi.	Hambatan dapat menurunkan kecepatan, ketelitian, kenyamanan kerja, dan efektivitas koordinasi.

Sumber : Diolah dari dokumen internal Kantor Imigrasi Kelas I TPI Balikpapan (2025)

Tabel 1 memperlihatkan dua fakta yang berjalan bersamaan. Di satu sisi, organisasi menunjukkan capaian formal yang kuat. Di sisi lain, capaian tersebut dipertahankan di tengah keterbatasan sumber daya, ketergantungan pada sistem digital, dan target yang terus meningkat. Karena itu, produktivitas tidak tepat diklasifikasikan secara sederhana sebagai tinggi atau rendah. Persoalan yang lebih relevan adalah kemampuan organisasi menjaga kualitas keluaran tanpa membiarkan tekanan operasional merusak kapasitas pegawai. Kondisi ini memperkuat alasan untuk menguji faktor kepemimpinan, iklim kerja, dan komitmen sebagai penjelas produktivitas yang berkelanjutan.

Landasan Teori

Perspektif manajemen sumber daya manusia strategik

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia strategik, pegawai bukan sekadar input operasional, melainkan sumber daya yang menentukan kualitas layanan, kemampuan adaptasi, dan keberlanjutan organisasi. Sistem pengelolaan manusia akan menghasilkan produktivitas ketika organisasi menciptakan tiga kondisi: pegawai memahami standar dan memiliki kemampuan untuk melaksanakannya, pegawai memiliki motivasi untuk menginvestasikan upaya, dan lingkungan memberi kesempatan serta sumber daya untuk berkontribusi. Dalam model penelitian ini, kepemimpinan otentik bekerja terutama melalui pembentukan kepercayaan dan motivasi; iklim organisasi menyediakan kesempatan, dukungan, dan kejelasan; sedangkan komitmen afektif merepresentasikan internalisasi psikologis yang mendorong pegawai mempertahankan usaha. Produktivitas menjadi keluaran yang menunjukkan apakah konfigurasi tersebut benar-benar menghasilkan manfaat organisasi.

Penempatan komitmen afektif sebagai mediator menghindarkan model dari penjelasan yang terlalu mekanistik. Kebijakan, prosedur, dan perilaku pimpinan tidak otomatis menghasilkan produktivitas. Pegawai terlebih dahulu menafsirkan apakah organisasi layak dipercaya, apakah kontribusi mereka dihargai, dan apakah tujuan institusi memiliki makna. Interpretasi ini membentuk sikap kerja yang kemudian diterjemahkan menjadi ketekunan, tanggung jawab, serta kualitas hasil. Dengan demikian, model tidak hanya menjawab faktor apa yang berpengaruh, tetapi juga menjelaskan melalui mekanisme apa pengaruh tersebut berubah menjadi produktivitas.

Kepemimpinan otentik

Kepemimpinan otentik merupakan pola kepemimpinan yang berakar pada kesadaran diri, transparansi relasional, pemrosesan informasi secara berimbang, dan perspektif moral yang terinternalisasi. Almutairi et al. (2025) menegaskan bahwa konsep ini tidak boleh direduksi menjadi kejujuran pribadi, karena esensinya terletak pada proses kepemimpinan yang membuat perilaku, nilai, dan keputusan dapat dipahami serta dipercaya pengikut. Zhang et al. (2022) menunjukkan bahwa antecedent dan outcome kepemimpinan otentik dapat berbeda lintas budaya, tetapi hubungan positif dengan sikap dan perilaku kerja tetap konsisten. Dalam birokrasi pelayanan, konsistensi tersebut penting karena pegawai harus mengambil tindakan yang selaras dengan regulasi sekaligus merespons kebutuhan masyarakat secara cepat.

Lima indikator yang digunakan dalam penelitian ini menekankan sisi perilaku yang dapat diamati: pemimpin memahami dampak dirinya, berkomunikasi terbuka, mempertimbangkan sudut pandang yang berbeda, bertindak sesuai etika, serta menjaga kesesuaian antara ucapan dan tindakan. Kelima indikator tersebut relevan bagi produktivitas karena mengurangi ambiguitas dan biaya koordinasi. Pegawai tidak perlu menghabiskan energi untuk menebak standar yang berubah-ubah atau menghadapi keputusan yang tidak dapat dijelaskan. Namun, otentisitas juga memiliki risiko apabila dipahami secara dangkal. Keterbukaan tanpa kompetensi keputusan atau konsistensi pada nilai yang keliru tidak akan menghasilkan kinerja. Oleh sebab itu, kepemimpinan otentik perlu dinilai berdasarkan efeknya pada kepercayaan, komitmen, dan keluaran kerja, bukan hanya citra moral pemimpin.

Iklim organisasi

Iklim organisasi adalah persepsi bersama pegawai mengenai praktik, kebijakan, dan pola interaksi yang mereka alami. Iklim berbeda dari aturan tertulis karena yang dinilai adalah pengalaman nyata: apakah dukungan tersedia ketika dibutuhkan, apakah tugas dan harapan jelas, apakah keputusan dipandang adil, apakah rekan kerja dapat dipercaya, dan apakah kontribusi memperoleh pengakuan. Saraiva dan Ferreira (2025) memandang penelitian iklim organisasi telah bergerak dari sekadar pemetaan suasana kerja menuju penjelasan tentang bagaimana lingkungan organisasi membentuk respons pegawai terhadap perubahan. Gil et al. (2024) memperlihatkan bahwa iklim dapat mengaktifkan perilaku berorientasi perubahan melalui budaya belajar dan persepsi terhadap sistem penilaian.

Hubungannya dengan konteks kantor imigrasi, iklim organisasi memiliki dimensi operasional yang konkret. Dukungan menentukan apakah pegawai mampu merespons lonjakan layanan; kejelasan kerja menekan duplikasi dan kesalahan; keadilan memengaruhi penerimaan terhadap pembagian beban; kerja sama menentukan kelancaran fungsi layanan, intelijen, dan pengawasan; sedangkan pengakuan menjaga motivasi pada pekerjaan yang sering tidak terlihat oleh publik. Karena itu, iklim organisasi dapat memengaruhi produktivitas secara langsung, sekaligus membentuk penilaian pegawai apakah organisasi layak memperoleh loyalitas dan kontribusi jangka panjang.

Komitmen afektif dan produktivitas

Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional positif yang membuat pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi, menerima tujuan institusi, ingin bertahan, dan bersedia berkontribusi. Konstruk ini harus dibedakan dari komitmen normatif yang didorong kewajiban dan komitmen berkelanjutan yang didorong kalkulasi biaya keluar. Pada komitmen afektif, pegawai bertahan karena ingin, bukan semata-mata karena harus. Conway et al. (2025) menunjukkan bahwa identifikasi organisasi dan iklim keterlibatan berperan dalam pembentukan komitmen pada konteks civil service. Zhao et al. (2025) menjelaskan bahwa komitmen memengaruhi kinerja ketika tujuan organisasi terinternalisasi sebagai sumber motivasi individu.

Produktivitas dalam penelitian ini mencakup kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efisiensi, dan kemandirian kerja. Definisi ini lebih sesuai bagi pelayanan publik daripada ukuran output tunggal. Pegawai dapat menyelesaikan banyak pekerjaan, tetapi tetap tidak produktif apabila kesalahan meningkat, waktu penyelesaian tidak stabil, atau penggunaan sumber daya tidak efisien. Komitmen afektif diperkirakan meningkatkan kelima dimensi karena pegawai yang terikat secara emosional cenderung mempertahankan standar dan mengambil tanggung jawab lebih besar. Temuan Sutarman (2022) bahwa komitmen memediasi hubungan kompetensi dan produktivitas memperkuat argumen bahwa kapasitas atau kondisi kerja perlu diterjemahkan menjadi sikap sebelum menghasilkan keluaran yang optimal.

Kerangka Konseptual dan Pengembangan Hipotesis Kepemimpinan otentik dan komitmen afektif

Pemimpin otentik membangun kepercayaan melalui keterbukaan, konsistensi moral, dan kesediaan mempertimbangkan informasi secara objektif. Ketika pegawai melihat kesesuaian antara ucapan dan tindakan pimpinan, mereka memperoleh dasar untuk mempercayai institusi yang direpresentasikan oleh pimpinan tersebut. Hubungan ini mendorong identifikasi, rasa memiliki, dan keterikatan emosional. Duarte et al. (2021) menemukan bahwa komitmen afektif merupakan jalur penting yang menghubungkan kepemimpinan otentik dengan kinerja individual. Azmy dan Mauludi (2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik memperkuat komitmen organisasi dan selanjutnya menurunkan intensi keluar. Dengan demikian, kepemimpinan otentik diperkirakan memperkuat komitmen afektif pegawai. **H1: Kepemimpinan otentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.**

Iklim organisasi dan komitmen afektif

Iklim organisasi menggambarkan bagaimana kebijakan dan praktik manajemen dialami oleh pegawai. Dukungan, keadilan, kejelasan, kerja sama, dan pengakuan yang konsisten memberi sinyal bahwa organisasi menghargai kontribusi pegawai. Sinyal tersebut memperkuat hubungan timbal balik: pegawai membalas pengalaman organisasi yang positif dengan loyalitas dan keterikatan emosional. Kim dan Lee (2021) menunjukkan bahwa komitmen afektif memediasi hubungan antara iklim organisasi dan kinerja. Bukti lain menegaskan bahwa iklim organisasi berkaitan dengan komitmen afektif melalui persepsi kesesuaian pegawai dengan lingkungannya (Belay, 2023). **H2: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif.**

Kepemimpinan otentik, iklim organisasi, dan produktivitas

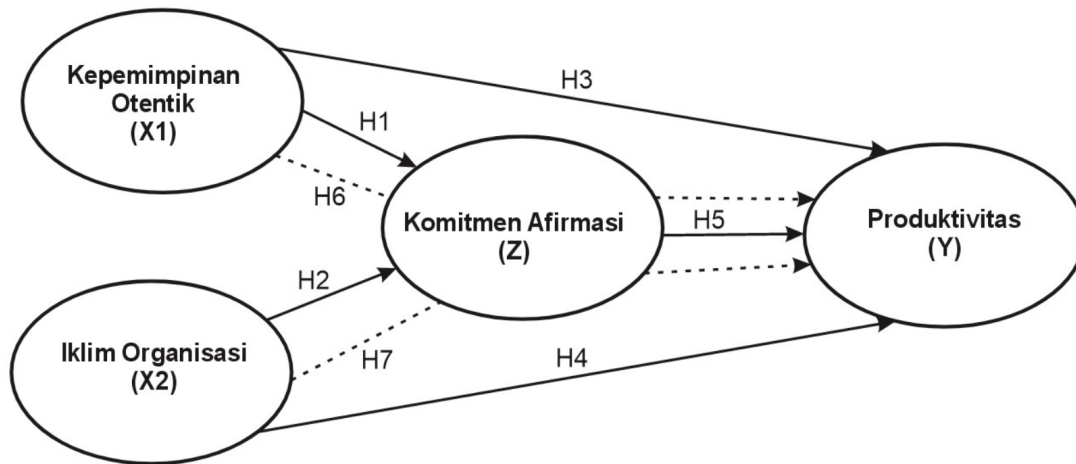
Kepemimpinan otentik dapat meningkatkan produktivitas secara langsung karena pemimpin menyediakan kejelasan arah, mengurangi ketidakpastian, dan memperkuat kepercayaan pada keputusan organisasi. Pegawai yang memahami ekspektasi dan menilai pemimpin konsisten akan lebih mudah menjaga kualitas dan ketepatan kerja. Fabrizza dan Susanty (2024) menemukan hubungan positif antara kepemimpinan otentik, komitmen organisasi, dan kinerja pegawai. Dalam konteks sektor publik, pengaruh tersebut menjadi relevan karena akurasi dan integritas kerja tidak dapat dipisahkan dari keteladanan pimpinan. **H3: Kepemimpinan otentik berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai.**

Iklim organisasi yang sehat juga dapat memengaruhi produktivitas secara langsung. Kejelasan peran menekan kesalahan, kerja sama mempercepat penyelesaian tugas, dukungan organisasi mengurangi hambatan operasional, dan sistem penghargaan memperkuat usaha. Gil et al. (2024) memperlihatkan bahwa iklim organisasi membentuk perilaku adaptif, sedangkan Ideh et al. (2024) menunjukkan bahwa pengelolaan iklim yang baik meningkatkan kinerja. Dengan demikian, produktivitas tidak hanya berasal dari kapasitas individual, tetapi juga dari kualitas sistem sosial tempat pekerjaan dilaksanakan. **H4: Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai.**

Komitmen afektif, produktivitas, dan mekanisme mediasi

Komitmen afektif mendorong pegawai mempertahankan upaya, menyelesaikan tugas secara bertanggung jawab, dan melampaui kewajiban minimum. Zhao et al. (2025) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memengaruhi kinerja melalui proses internalisasi motivasi. Suhardiman et al. (2024) dan Sutarman (2022) juga memberikan bukti bahwa komitmen berperan sebagai mekanisme yang menghubungkan faktor manajerial dengan kinerja atau produktivitas. Oleh karena itu, komitmen afektif diperkirakan berpengaruh langsung terhadap produktivitas sekaligus menjembatani pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi. Mediasi diperkirakan bersifat parsial karena pemimpin dan iklim kerja tetap dapat memengaruhi produktivitas melalui kejelasan tugas, koordinasi, dan dukungan operasional yang tidak seluruhnya bergantung pada komitmen emosional. **H5: Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas pegawai. H6: Komitmen afektif**

memediasi pengaruh kepemimpinan otentik terhadap produktivitas pegawai. Dan, **H7**: Komitmen afektif memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas pegawai.



Gambar 1 Kerangka Konseptual Penelitian

Metode Analisis

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori. Lokasi penelitian adalah Kantor Imigrasi Kelas I TPI Balikpapan, Kalimantan Timur. Pengumpulan data dilakukan pada April-Mei 2026. Populasi penelitian mencakup seluruh 138 pegawai. Karena jumlah populasi dapat dijangkau, penelitian menggunakan sampling jenuh atau sensus sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden. Kuesioner yang kembali dan layak dianalisis berjumlah 138, menghasilkan tingkat respons 100%.

Instrumen menggunakan skala Likert lima poin, dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Kepemimpinan otentik diukur melalui lima indikator: kesadaran diri, keterbukaan relasional, pemrosesan berimbang, integritas moral, dan konsistensi perilaku. Iklim organisasi diukur melalui dukungan organisasi, kejelasan kerja, keadilan organisasi, kerja sama dan kepercayaan, serta pengakuan dan penghargaan. Komitmen afektif diukur melalui keterikatan emosional, identifikasi terhadap organisasi, rasa memiliki, keinginan bertahan, dan kesediaan berkontribusi. Produktivitas diukur melalui kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, efisiensi, dan kemandirian kerja. Untuk konsistensi dengan literatur internasional, artikel ini menggunakan istilah komitmen afektif bagi konstruk yang pada instrumen awal diberi label komitmen afirmasi; substansi indikator menunjukkan bahwa konstruk tersebut merepresentasikan affective commitment.

Analisis data dilakukan menggunakan PLS-SEM dengan SmartPLS 4. PLS-SEM dipilih karena penelitian berorientasi pada pengujian hubungan prediktif secara simultan dan melibatkan mekanisme mediasi. Evaluasi model pengukuran mencakup outer loading, Cronbach's alpha, composite reliability, average variance extracted (AVE), dan validitas diskriminan melalui kriteria Fornell-Larcker. Model struktural dievaluasi melalui inner VIF, koefisien jalur, t-statistic, p-

value, R^2 , Q^2 , dan standardized root mean square residual (SRMR). Batas penerimaan menggunakan outer loading $\geq 0,70$; alpha dan composite reliability $\geq 0,70$; AVE $\geq 0,50$; inner VIF < 5 ; serta signifikansi pada $p < 0,05$ (Hair et al., 2019; Sarstedt et al., 2020, 2021). Mediasi ditentukan dari signifikansi efek tidak langsung dan dibandingkan dengan efek langsung.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Karakteristik responden

Responden didominasi perempuan (61,59%) dan pegawai berusia 18-30 tahun (47,10%). Sebanyak 64,49% responden memiliki masa kerja satu sampai sepuluh tahun, sehingga mayoritas telah memiliki pengalaman operasional yang cukup untuk menilai pola kepemimpinan, iklim kerja, komitmen, dan produktivitas. Struktur responden juga didominasi pegawai pada tingkat pelaksana hingga menengah, yang berarti jawaban terutama merepresentasikan pengalaman pegawai yang terlibat langsung dalam proses layanan dan administrasi keimigrasian.

Tabel 2 Ringkasan karakteristik responden

Karakteristik	Kategori dominan	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Perempuan	85	61,59%
Usia	18-30 tahun	65	47,10%
Pendidikan	SMA/ sederajat	58	42,03%
Masa kerja	1-5 tahun	47	34,06%
Golongan/pangkat	II A / Pengatur Muda	41	29,71%

Sumber : Data primer diolah, 2026

Deskripsi variabel penelitian

Rata-rata seluruh variabel berada pada rentang 3,09-3,16 dari skala lima poin. Hasil ini menunjukkan kecenderungan penilaian cukup, bukan kondisi yang sangat kuat. Iklim organisasi dan produktivitas memperoleh rata-rata tertinggi (3,16), sedangkan komitmen afektif memiliki rata-rata terendah (3,09). Pola ini penting karena organisasi memiliki capaian formal yang baik, tetapi persepsi internal pegawai masih menyisakan ruang perbaikan. Dengan kata lain, keluaran kerja yang dicapai belum otomatis berarti bahwa fondasi psikologis dan organisasional telah optimal.

Tabel 3 Statistik deskriptif variabel penelitian

Variabel	Mean	Indikator tertinggi	Mean	Indikator terendah	Mean
Kepemimpinan otentik	3,12	Keterbukaan relasional	3,16	Konsistensi perilaku	3,09
Iklim organisasi	3,16	Kejelasan kerja	3,20	Keadilan organisasi	3,09
Komitmen afektif	3,09	Identifikasi organisasi	3,13	Rasa memiliki	3,05
Produktivitas	3,16	Kualitas/kemandirian kerja	3,20	Kuantitas hasil kerja	3,11

Sumber : Data primer diolah, 2026

Evaluasi model pengukuran

Seluruh indikator memiliki outer loading antara 0,777 dan 0,893, melampaui ambang 0,70. Nilai Cronbach's alpha dan composite reliability seluruh konstruk

berada di atas 0,89, sedangkan AVE berada antara 0,710 dan 0,737. Hasil ini menunjukkan konsistensi internal dan validitas konvergen yang kuat. Kriteria Fornell-Larcker juga terpenuhi karena akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih tinggi daripada korelasi dengan konstruk lain. Dengan demikian, model pengukuran memiliki reliabilitas dan validitas yang memadai untuk pengujian struktural.

Tabel 4 Validitas konvergen dan reliabilitas konstruk

Konstruk	Rentang loading	Cronbach's α	CR	AVE
Kepemimpinan otentik	0,821-0,891	0,906	0,908	0,728
Iklm organisasi	0,828-0,876	0,911	0,914	0,737
Komitmen afektif	0,777-0,862	0,898	0,902	0,710
Produktivitas	0,810-0,893	0,907	0,909	0,729

Sumber : Data primer diolah, 2026

Tabel 5 Validitas diskriminan berdasarkan kriteria Fornell-Larcker

Konstruk	Iklm organisasi	Kepemimpinan otentik	Komitmen afektif	Produktivitas
Iklm organisasi	0,859			
Kepemimpinan otentik	0,328	0,853		
Komitmen afektif	0,528	0,533	0,843	
Produktivitas	0,556	0,512	0,636	0,854

Catatan: Nilai diagonal (tebal pada output asal) merupakan akar kuadrat AVE. Sumber: Data primer diolah, 2026.

Evaluasi model struktural

Nilai inner VIF berada antara 1,121 dan 1,735, sehingga tidak terdapat kolinearitas yang mengganggu estimasi jalur. R^2 komitmen afektif sebesar 0,424 menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik dan iklim organisasi menjelaskan 42,4% variasi komitmen. R^2 produktivitas sebesar 0,507 menunjukkan bahwa ketiga prediktor menjelaskan 50,7% variasi produktivitas. Nilai Q^2 sebesar 0,295 untuk komitmen afektif dan 0,356 untuk produktivitas menunjukkan predictive relevance moderat. SRMR sebesar 0,057 berada di bawah batas 0,080, sehingga model memiliki kecocokan yang baik.

Tabel 6 Ringkasan kualitas model struktural

Indikator	Komitmen afektif	Produktivitas	Interpretasi
R^2	0,424	0,507	Daya jelas moderat
R^2 adjusted	0,415	0,496	Stabil setelah koreksi
Q^2	0,295	0,356	Relevansi prediktif moderat
SRMR	-	0,057	Model fit
Rentang inner VIF	1,121	1,393-1,735	Tidak ada kolinearitas

Sumber : Data primer diolah, 2026

Pengujian hipotesis

Tabel 7 Koefisien jalur dan pengujian hipotesis

Hipotesis	Jalur	β	t-statistic	p-value	Keputusan
H1	Kepemimpinan otentik → Komitmen afektif	0,403	5,947	<0,001	Diterima
H2	Iklim organisasi → Komitmen afektif	0,396	6,218	<0,001	Diterima
H3	Kepemimpinan otentik → Produktivitas	0,223	3,199	0,001	Diterima
H4	Iklim organisasi → Produktivitas	0,290	3,554	<0,001	Diterima
H5	Komitmen afektif → Produktivitas	0,364	4,555	<0,001	Diterima
H6	Kepemimpinan otentik → Komitmen afektif → Produktivitas	0,147	3,394	0,001	Diterima
H7	Iklim organisasi → Komitmen afektif → Produktivitas	0,144	3,547	<0,001	Diterima

Sumber : Data primer diolah, 2026

Pembahasan

Kepemimpinan otentik sebagai penggerak komitmen dan produktivitas

Kepemimpinan otentik berpengaruh lebih kuat terhadap komitmen afektif ($\beta = 0,403$) daripada terhadap produktivitas secara langsung ($\beta = 0,223$). Pola ini menunjukkan bahwa manfaat utama kepemimpinan otentik bekerja melalui pembentukan hubungan psikologis, bukan hanya melalui instruksi kerja. Kesadaran diri, keterbukaan relasional, penilaian yang berimbang, dan integritas moral membuat keputusan pimpinan lebih dapat diprediksi. Prediktabilitas tersebut penting pada organisasi keimigrasian karena pegawai bekerja dalam prosedur yang ketat dan harus mempertanggungjawabkan keputusan administratif. Ketika perilaku pimpinan dinilai konsisten, pegawai lebih mudah mempercayai organisasi dan menginternalisasi tujuannya.

Hasil tersebut sejalan dengan Duarte et al. (2021), yang menemukan bahwa kepemimpinan otentik meningkatkan kinerja melalui komitmen afektif dan kreativitas. Temuan juga mendukung Changar dan Şeşen (2025), bahwa komitmen organisasi menjadi jalur penting antara kepemimpinan otentik dan kualitas layanan. Implikasinya tegas: organisasi tidak memperoleh manfaat penuh hanya dengan menambah pengawasan atau target. Apabila pimpinan tidak transparan, tidak konsisten, atau tidak terbuka terhadap informasi yang berlawanan, pegawai mungkin tetap memenuhi standar minimum, tetapi tidak membangun keterikatan yang diperlukan untuk mempertahankan produktivitas di bawah tekanan.

Pengaruh langsung kepemimpinan otentik terhadap produktivitas tetap signifikan. Artinya, sebagian manfaat kepemimpinan muncul tanpa harus melalui komitmen afektif, misalnya melalui kejelasan keputusan, penyelesaian konflik, prioritas kerja, dan keteladanan terhadap kepatuhan prosedural. Temuan ini konsisten dengan Fabriza dan Susanty (2024) serta Yustiarini et al. (2024), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik atau keterlibatan yang dibangunnya berkaitan dengan peningkatan kinerja. Dalam konteks praktis, pimpinan perlu menerjemahkan otentisitas menjadi perilaku yang dapat diamati: menyampaikan alasan keputusan, membuka ruang kritik, mengakui keterbatasan informasi, dan menerapkan standar secara konsisten.

Iklim organisasi sebagai kondisi produktivitas

Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif ($\beta = 0,396$) dan produktivitas ($\beta = 0,290$). Koefisien langsung terhadap produktivitas lebih tinggi daripada pengaruh langsung kepemimpinan otentik. Hasil ini memperlihatkan bahwa produktivitas sehari-hari sangat dipengaruhi oleh sistem kerja yang dialami pegawai. Pemimpin yang baik tidak akan cukup apabila pembagian kerja tidak jelas, koordinasi antarunit lemah, dukungan sarana terbatas, atau penghargaan dianggap tidak adil. Iklim organisasi mengubah kebijakan formal menjadi pengalaman konkret, sehingga dampaknya lebih dekat dengan proses kerja harian.

Temuan ini sejalan dengan Gil et al. (2024), yang menunjukkan bahwa iklim organisasi membentuk perilaku berorientasi perubahan melalui budaya belajar dan persepsi penilaian kinerja. Temuan juga mendukung Ideh et al. (2024), bahwa pengelolaan iklim melalui gaya manajemen dan sistem penghargaan berkaitan dengan kinerja. Bagi Kantor Imigrasi Kelas I TPI Balikpapan, perbaikan iklim perlu berfokus pada isu yang langsung memengaruhi produktivitas: distribusi beban kerja, kejelasan prioritas ketika sistem mengalami gangguan, koordinasi antara fungsi layanan dan pengawasan, serta pengakuan atas pekerjaan yang kompleks tetapi kurang terlihat.

Pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen afektif menunjukkan bahwa pegawai menilai organisasi bukan dari pernyataan nilai, tetapi dari pengalaman kerja yang berulang. Dukungan yang konsisten dan keadilan dalam keputusan memperkuat rasa memiliki, sedangkan ketidakjelasan dan perlakuan yang berubah-ubah melemahkan identifikasi. Hasil ini mendukung Kim dan Lee (2021) serta Belay (2023), yang menempatkan komitmen afektif sebagai keluaran penting dari iklim organisasi. Karena itu, survei iklim tidak boleh diperlakukan sebagai formalitas tahunan. Organisasi perlu menghubungkan hasil survei dengan tindakan perbaikan yang terukur dan dapat dilihat pegawai.

Komitmen afektif dan mediasi parsial

Komitmen afektif memiliki pengaruh langsung terbesar terhadap produktivitas ($\beta = 0,364$). Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional bukan variabel lunak yang terpisah dari hasil kerja. Pegawai yang merasa menjadi bagian penting dari organisasi lebih bersedia menjaga kualitas, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, dan tetap berkontribusi ketika beban meningkat. Hasil tersebut konsisten dengan Zhao et al. (2025), yang menjelaskan bahwa komitmen memengaruhi kinerja melalui internalisasi motivasi, serta dengan Sutarman (2022), yang menemukan peran komitmen organisasi dalam peningkatan produktivitas.

Efek tidak langsung kepemimpinan otentik terhadap produktivitas melalui komitmen afektif sebesar 0,147, sedangkan efek tidak langsung iklim organisasi sebesar 0,144. Karena efek langsung dan tidak langsung keduanya signifikan dan searah, mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial komplementer. Total pengaruh kepemimpinan otentik terhadap produktivitas menjadi 0,370, sedangkan total pengaruh iklim organisasi menjadi 0,434. Secara substantif, iklim organisasi memiliki total pengaruh yang sedikit lebih besar, tetapi kepemimpinan

otentik memiliki pengaruh yang sedikit lebih kuat dalam membangun komitmen. Ini berarti intervensi tidak boleh memilih salah satu. Perubahan perilaku pimpinan tanpa pembenahan sistem kerja akan terhambat, sedangkan pembenahan prosedur tanpa keteladanan pimpinan akan dianggap administratif.

Hasil mediasi mendukung Suhardiman et al. (2024) dan Changar dan Şeşen (2025), yang menunjukkan bahwa komitmen merupakan mekanisme pengubah faktor manajerial menjadi keluaran kerja. Studi Zhou et al. (2025) juga memperkuat posisi komitmen afektif sebagai penghubung antara kepemimpinan, iklim, dan keterikatan pegawai. Temuan penelitian ini memperluas bukti tersebut pada organisasi keimigrasian dan keluaran berupa produktivitas. Kontribusi pentingnya adalah membedakan dua jalur perbaikan: jalur operasional langsung melalui kejelasan, dukungan, dan koordinasi; serta jalur psikologis melalui rasa memiliki dan identifikasi organisasi.

Simpulan dan Saran

Implikasi Manajerial Penelitian, Prioritas pertama adalah meningkatkan konsistensi perilaku pimpinan. Setiap keputusan terkait pembagian kerja, penilaian, dan penanganan kesalahan perlu disertai alasan yang jelas dan diterapkan secara seragam. Prioritas kedua adalah memperbaiki iklim kerja pada titik yang paling dekat dengan produktivitas: pemetaan beban kerja per fungsi, mekanisme bantuan lintas unit ketika beban melonjak, protokol kerja ketika sistem digital terganggu, dan forum koordinasi singkat berbasis masalah. Prioritas ketiga adalah menguatkan komitmen afektif melalui keterlibatan pegawai dalam perbaikan proses, pengakuan atas kontribusi, dan komunikasi yang menghubungkan tugas individual dengan dampak layanan publik. Program seremonial tidak akan cukup; pegawai membangun komitmen dari pengalaman nyata bahwa organisasi mendengar, berlaku adil, dan menindaklanjuti masalah.

Manajemen juga perlu menggunakan indikator yang membedakan capaian jangka pendek dan keberlanjutan produktivitas. Peningkatan output yang dibayar dengan ketimpangan beban kerja, kelelahan, atau ketergantungan pada pegawai tertentu bukanlah produktivitas yang sehat. Evaluasi harus menggabungkan kuantitas layanan, ketepatan, kesalahan administratif, waktu penyelesaian, distribusi beban, dan persepsi pegawai terhadap dukungan. Dengan pendekatan tersebut, organisasi dapat mencegah situasi ketika target formal tercapai tetapi kapasitas internal melemah.

Penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan otentik, iklim organisasi, dan komitmen afektif merupakan penentu penting produktivitas pegawai Kantor Imigrasi Kelas I TPI Balikpapan. Kepemimpinan otentik dan iklim organisasi meningkatkan komitmen afektif serta produktivitas secara langsung. Komitmen afektif juga meningkatkan produktivitas dan memediasi secara parsial pengaruh kedua variabel eksogen. Model menjelaskan 50,7% variasi produktivitas, sehingga memiliki daya jelas yang memadai tetapi tidak menutup kemungkinan adanya faktor lain seperti kompetensi, beban kerja, teknologi, sistem penghargaan, dan kesejahteraan kerja.

Implikasi utama penelitian adalah bahwa produktivitas tidak boleh dikelola hanya melalui target dan pengawasan. Organisasi perlu membangun kesesuaian antara keteladanan pimpinan, kualitas sistem kerja, dan pengalaman psikologis pegawai. Secara berurutan, Kantor Imigrasi perlu: (1) memperkuat transparansi dan konsistensi keputusan pimpinan; (2) menata distribusi beban, koordinasi, dukungan sarana, dan pengakuan; serta (3) melibatkan pegawai dalam perbaikan layanan agar rasa memiliki tumbuh dari pengalaman kerja yang nyata. Ketiga intervensi tersebut harus dijalankan bersamaan karena hasil penelitian menunjukkan bahwa jalur langsung dan jalur melalui komitmen sama-sama signifikan.

Penelitian ini terbatas pada satu satuan kerja, menggunakan data potong lintang, dan mengukur produktivitas melalui persepsi responden. Penelitian berikutnya perlu menggunakan desain longitudinal, menggabungkan data persepsi dengan indikator objektif layanan, serta membandingkan beberapa kantor imigrasi. Pengujian variabel beban kerja, *digital service reliability*, *psychological safety*, dan *public service motivation* juga diperlukan untuk menjelaskan bagian variasi produktivitas yang belum tercakup dalam model.

Daftar Pustaka

- Almutairi, M., Timmins, F., & Yoder-Wise, P. S. (2025). Authentic leadership: A concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 81(4), 1775–1793. <https://doi.org/10.1111/jan.16496>
- Azmy, A., & Mauludi, S. (2024). The role of authentic leadership and organizational commitment to reduce turnover intention in digital company. *Binus Business Review*, 15(2), 119–131.
- Belay, N. A. (2023). Effect of organisational climate on employees' organisational affective commitment: The case of Ethio telecom western region. *International Journal of Economic Behavior and Organization*, 11(1), 7–16. <https://doi.org/10.11648/j.ijebo.20231101.12>
- Changar, M., & Şeşen, H. (2025). Relationship between authentic leadership, service quality, organizational commitment, and work engagement: Testing a moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 46(2), 185–198. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2023-0683>
- Conway, E., Freney, Y., Monks, K., & McDowell, N. (2025). Understanding affective commitment to change in a civil service context: The roles of prosocial job design, organizational identification, and involvement climate. *Review of Public Personnel Administration*, 45(1), 124–144. <https://doi.org/10.1177/0734371X231211153>
- Duarte, A. P., Ribeiro, N., Semedo, A. S., & Gomes, D. R. (2021). Authentic leadership and improved individual performance: Affective commitment and individual creativity's sequential mediation. *Frontiers in Psychology*, 12, Article 675749. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.675749>

- Fabriza, C. A., & Susanty, A. I. (2024). Authentic leadership and organizational commitment toward employee performance in the automotive industry in Indonesia. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 14(1), 1–14. <https://doi.org/10.30588/jmp.v14i1.1579>
- Gil, A. J., Mataveli, M., Garcia-Alcaraz, J. L., & Ibanez-Somovilla, L. (2024). Organisational climate and change-oriented behaviour: The mediating effects of employee learning culture and perceptions of performance appraisal. *European Management Review*, 21(3), 618–630. <https://doi.org/10.1111/emre.12601>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Ideh, D. A., Akinwale, A. A., & Okeke, S. C. (2024). Managing organizational climate for improved employees' performance in selected manufacturing companies in Asaba, Delta State, Nigeria. *Petra International Journal of Business Studies*, 7(2), 211–220. <https://doi.org/10.9744/petraijbs.7.2.211-220>
- Kantor Imigrasi Kelas I TPI Balikpapan. (2025). *Rencana strategis Kantor Imigrasi Kelas I TPI Balikpapan 2025–2029* [Dokumen internal].
- Kim, S., & Lee, H. (2021). Linking organizational climate and performance: The mediating role of affective commitment. *Journal of Management & Organization*, 27(5), 848–866. <https://doi.org/10.1017/jmo.2020.14>
- Saraiva, M., & Ferreira, A. I. (2025). Organisational climate: Consolidation, expansion, and future trends. *Journal of Organizational Change Management*, 38(4), 861–889. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2024-0022>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Cheah, J.-H., Ting, H., Moisescu, O. I., & Radomir, L. (2020). Structural model robustness checks in PLS-SEM. *Tourism Economics*, 26(4), 531–554. <https://doi.org/10.1177/1354816618823921>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, & A. Vomberg (Eds.), *Handbook of market research* (pp. 587–632). Springer.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Suhardiman, S., Juniarti, A., & Setia, B. I. (2024). The mediating role of affective commitment and policy implementation in improving the performance of BUMDes. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 17(2), 17–28.



- Sutarman, A. (2022). Mediation role of organizational commitment between work competency and increased employee productivity. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(2), 316–327.
- Yustiarini, Y., Kistiyanto, A., & Wardoyo, D. T. W. (2024). The influence of authentic leadership on employee performance through employee involvement in Lawu Tirta Regional Public Water Companies, Magetan District. *Journal of Business Management Education*, 9(2), 178–195. <https://doi.org/10.17509/jbme.v9i2.72340>
- Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A. (2022). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1399–1435. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09762-0>
- Zhao, S., Wang, T., Luo, S., Mi, Y., Wang, Y., Ma, H., & Wei, X. (2025). The impact of organizational commitment on job performance in primary healthcare: A motivation internalization perspective. *Frontiers in Public Health*, 13, Article 1685420. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1685420>
- Zhou, X., Bai, X., Yang, X., & Chen, Y. (2025). The effect of authentic leadership and organizational climate on job embeddedness in Chinese nurses: The mediating role of affective commitment. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1572684. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1572684>