

Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Kerja terhadap Komitmen Organisasi Anggota Polda Kalimantan Tengah: Peran Mediasi Motivasi Kerja

I Wayan Wiratmaja Swetha

Universitas Indonesia

Muh Azis Muslim

Universitas Indonesia

Abstract

This investigation sought to ascertain how transformational leadership and the prevailing work environment influence organizational commitment, while concurrently examining work motivation's intermediary function among active police personnel within the Central Kalimantan Regional Police (Polda Kalimantan Tengah). A quantitative framework, employing a survey methodology, guided this research. A total of 160 active police officers were randomly selected to participate. Data collection involved questionnaires adapted from previously validated instruments. Subsequent data analysis utilized the Structural Equation Modeling (SEM) approach with Partial Least Squares (PLS) via SmartPLS version 3 software. The study's findings reveal that both transformational leadership and the existing work climate exert a tangible and positive impact on the level of organizational commitment. These results highlight that enhancing organizational commitment is not solely dependent on leadership style and work environment, but is also significantly influenced by the motivation of personnel. This study contributes new insights by integrating transformational leadership and work climate variables in the context of the Indonesian police force, a setting that has rarely been examined simultaneously. Moreover, the inclusion of work motivation as a mediating variable offers a novel perspective on the internal mechanisms influencing organizational commitment in semi-militaristic environments such as law enforcement institutions. The practical implication of this study lies in its relevance for the management of the Central Kalimantan Regional Police to formulate effective leadership strategies and improve work climate in order to enhance work motivation, which in turn fosters greater organizational commitment. Theoretically, the study enriches the literature on organizational behavior within the security sector

Keywords: *Transformational Leadership, Work Climate, Work Motivation, Organizational Commitment, Central Kalimantan Regional Police*

Abstrak

Studi ini dirancang untuk menyelidiki bagaimana gaya kepemimpinan transformasional serta suasana lingkungan kerja memengaruhi keterikatan anggota terhadap organisasi, sekaligus menguji apakah dorongan kerja berperan sebagai penghubung dalam hubungan tersebut. Fokus penelitian adalah personel aktif di Kepolisian Daerah Kalimantan Tengah (Polda Kalimantan Tengah). Kami menerapkan rancangan kuantitatif, menggunakan metode survei dengan partisipasi 160 individu anggota kepolisian yang dipilih secara acak. Pengumpulan informasi dilakukan melalui serangkaian pertanyaan dalam kuesioner yang telah disesuaikan dari alat ukur yang valid sebelumnya. Seluruh data kemudian dianalisis memakai teknik Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) menggunakan software SmartPLS versi 3. Dari analisis yang dilakukan, terungkap bahwa baik kepemimpinan transformasional maupun iklim kerja secara nyata dan positif berkontribusi pada pembentukan komitmen organisasi. Lebih lanjut, motivasi kerja secara parsial memediasi hubungan antara kedua variabel independen tersebut dengan komitmen organisasi. Temuan ini menyoroti bahwa peningkatan komitmen

organisasi tidak hanya bergantung pada gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh motivasi personel. Studi ini memberikan wawasan baru dengan mengintegrasikan variabel kepemimpinan transformasional dan iklim kerja dalam konteks kepolisian Indonesia, suatu lingkungan yang jarang diteliti secara bersamaan. Selain itu, penyertaan motivasi kerja sebagai variabel mediasi menawarkan perspektif baru mengenai mekanisme internal yang memengaruhi komitmen organisasi dalam lingkungan semi-militeristik seperti institusi penegak hukum. Implikasi praktis dari penelitian ini terletak pada relevansinya bagi manajemen Polda Kalimantan Tengah untuk merumuskan strategi kepemimpinan yang efektif dan meningkatkan iklim kerja guna menumbuhkan motivasi kerja, yang pada gilirannya akan mendorong komitmen organisasi yang lebih besar. Secara teoritis, studi ini memperkaya literatur perilaku organisasi dalam sektor keamanan.

Kata Kunci: *Kepemimpinan Transformasional, Iklim Kerja, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Polda Kalimantan Tengah.*

1. Pendahuluan

Komitmen organisasi anggota Polda Kalimantan Tengah menunjukkan peningkatan yang signifikan sejak pergantian Kapolda pada 18 Oktober 2023. Irjen Djoko Poerwanto, yang baru menjabat, berhasil memperkenalkan gaya kepemimpinan yang lebih inovatif dan mengelola anggota dengan pendekatan yang lebih humanis serta adaptif terhadap perubahan. Dalam periode transisi tersebut, upaya untuk memperbaiki iklim kerja dan menumbuhkan motivasi di kalangan anggota Polda Kalimantan Tengah tampak berhasil, sebagaimana terlihat pada tingginya partisipasi anggota dalam berbagai program peningkatan kinerja dan profesionalisme. Keberhasilan ini menjadi titik awal untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi, terutama peran kepemimpinan dan iklim kerja di lingkungan kepolisian.

Kepemimpinan transformasional, iklim kerja, dan motivasi kerja memiliki relevansi dan memiliki peran penting dalam membentuk komitmen organisasi. Kepemimpinan transformasional dikenal mampu membangkitkan semangat dan komitmen anggota organisasi melalui inspirasi dan pemberdayaan (Raza & Yousufi, 2023). Iklim kerja yang positif dapat memperkuat keterikatan emosional dan rasional individu terhadap organisasi (Istanawati, 2022), sementara motivasi kerja berperan sebagai mediator yang menghubungkan antara faktor-faktor eksternal dan internal dalam mempengaruhi kinerja dan loyalitas anggota (Hashim *et al.*, 2024). Gabungan ketiga variabel ini memungkinkan untuk menggali secara mendalam bagaimana setiap elemen saling berinteraksi dalam konteks institusi kepolisian.

Penelitian terdahulu menunjukkan beberapa kecenderungan dalam kajian terkait faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi. *Pertama*, banyak penelitian yang menekankan pentingnya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan komitmen anggota, terutama di sektor swasta (Bass *et al.*, 2003; Pangaribuan & Satrya, 2024; Thomas, 2024). *Kedua*, sejumlah studi juga menunjukkan bahwa iklim kerja yang kondusif dalam suatu organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja anggota, baik di sektor publik maupun swasta (Harini *et al.*, 2024; Duerrenberger & Warning, 2025; Algarni & Alemeri, 2023). *Ketiga*, meskipun banyak penelitian yang mengeksplorasi hubungan antara motivasi kerja dan komitmen

organisasi, peneliti yang menguji peran mediasi motivasi kerja dalam konteks organisasi publik, khususnya di institusi kepolisian masih terbatas. Penelitian yang dilakukan oleh Ihsan dkk (2024) menunjukkan bahwa dinamika motivasi di organisasi pemerintah memiliki karakteristik unik, sehingga diperlukan pengujian lebih lanjut. Selain itu studi terkait dengan institusi kepolisian cenderung fokus pada isu kinerja, stres, atau reformasi. Studi yang dilakukan Duran et al. (2019) menyarankan perlunya lebih banyak penelitian yang melihat bagaimana faktor psikologis seperti motivasi kerja. Kesenjangan ini menunjukkan pentingnya penelitian lebih lanjut yang mengintegrasikan ketiga variabel ini dalam satu kerangka analisis yang holistik.

Penelitian ini menawarkan kebaruan penting dengan menguji interaksi kepemimpinan transformasional, iklim kerja, dan motivasi kerja dalam konteks unik Anggota Polisi di Polda Kalimantan Tengah. Institusi kepolisian, dengan karakteristik khusus seperti struktur hierarkis dan misi pelayanan publik, berbeda dari sektor lain yang lebih banyak diteliti (Miller, 2023). Kontribusi utama dari studi ini terletak pada eksplorasi mendalam terhadap peran mediasi motivasi kerja. Secara spesifik, penelitian ini menyelidiki bagaimana motivasi kerja bertindak sebagai penghubung antara pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim kerja dengan pembentukan komitmen organisasi. Meskipun literatur sebelumnya telah mengkaji hubungan antara kepemimpinan dan motivasi, serta antara iklim kerja dan komitmen, mekanisme detail mengenai bagaimana motivasi kerja memediasi hubungan-hubungan ini secara simultan belum banyak ditelusuri (Adnyana Wijaya & Riana, 2022; Harini et al., 2024), studi yang memodelkan motivasi sebagai mediator kunci dalam konteks penegakan hukum di Indonesia masih terbatas. Banyak riset kepolisian di sini cenderung fokus pada aspek struktural, kurang mendalami mekanisme psikologis seperti motivasi yang mendorong komitmen (Drew, Sargeant, & Martin, 2024). Penelitian ini, dengan demikian, memberikan pemahaman holistik tentang bagaimana komitmen anggota kepolisian terbentuk.

Studi ini berupaya untuk mengkaji dampak kepemimpinan transformasional dan suasana lingkungan kerja terhadap keterikatan anggota pada organisasi di kalangan personel Polda Kalimantan Tengah, dengan menyelidiki peran dorongan kerja sebagai faktor mediasi. Harapannya, hasil temuan ini dapat memberikan kontribusi signifikan. Secara praktis, riset ini diharapkan mampu membekali manajemen Polda Kalimantan Tengah dengan wawasan mendalam untuk merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efisien, khususnya dalam upaya meningkatkan loyalitas dan kinerja personel. Dari sisi teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dengan menawarkan perspektif baru mengenai interaksi antarvariabel tersebut dalam ranah institusi kepolisian di Indonesia yang memiliki karakteristik unik.

2. Landasan Teori

2.1 *Social Exchange Theory*

Penelitian ini dilandasi oleh *Social Exchange Theory* yang dikembangkan oleh Blau (1964). *Social Exchange Theory* menyediakan kerangka kerja yang kuat untuk memahami dinamika hubungan interpersonal dan organisasi sebagai serangkaian

pertukaran timbal balik (Paat, 2013). *Social Exchange Theory* menyatakan bahwa individu dalam suatu hubungan, termasuk dalam konteks pekerjaan, cenderung mengevaluasi biaya dan manfaat dari interaksi tersebut. Anggota organisasi akan mempertahankan hubungan jika merasa bahwa manfaat yang diperoleh (seperti dukungan dari pimpinan, lingkungan kerja yang positif, atau pengakuan) lebih besar atau setara dengan biaya yang mereka keluarkan (misalnya, usaha, waktu, loyalitas) (Yang & Mishra, 2018). Dalam konteks kepolisian, ketika anggota polisi merasakan adanya "investasi" positif dari organisasi atau pimpinan, anggota polisi cenderung merasa berkewajiban untuk membalasnya dengan perilaku yang menguntungkan organisasi.

Dalam konteks penelitian ini maka, *Social Exchange Theory* sangat relevan untuk menjadi teori utama. Kepemimpinan transformasional, dengan karakteristik inspirasional dan perhatian individualnya, dapat dianggap sebagai bentuk "pertukaran" yang positif dari pimpinan kepada anggota. Demikian pula, iklim kerja yang kondusif merepresentasikan "manfaat" lingkungan dari organisasi. Ketika anggota polisi merasakan manfaat ini, mereka cenderung merespons dengan peningkatan motivasi kerja dan pengembangan komitmen organisasi (baik afektif, kelanjutan, maupun normatif). Motivasi dan komitmen ini adalah "balasan" atas pertukaran yang adil, sehingga pada akhirnya akan mengurangi *turnover intention*. Dengan demikian, teori ini membantu menjelaskan mekanisme di balik hubungan kausal antara kepemimpinan transformasional dan iklim kerja dengan komitmen organisasi, yang dimediasi oleh motivasi kerja, sebagai upaya menjaga keseimbangan dalam "pertukaran" antara individu dan institusi.

2.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional diartikan sebagai suatu pendekatan manajerial yang berdaya guna dalam menggerakkan dan membangkitkan semangat anggota tim untuk mencapai target yang melampaui ekspektasi awal (Bass & Avolio, 1994). Model kepemimpinan ini secara fundamental dibangun di atas empat pilar utama yaitu pengaruh karismatik (sering disebut *idealized influence*), kemampuan membangkitkan inspirasi (*inspirational motivation*), dorongan pemikiran kritis (*intellectual stimulation*), dan perhatian personal terhadap setiap individu (*individualized consideration*) (Risnawati *et al.*, 2024). Esensi dari pemimpin transformasional adalah fokus mereka pada pengembangan potensi bawahan, pemicuan kreativitas, serta penanaman rasa kepemilikan yang mendalam terhadap tujuan dan visi institusi (Bush, 2018).

Sejumlah penelitian terdahulu secara konsisten menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif pada berbagai luaran organisasi dan individu. Misalnya, Suryadi *et al.* (2024) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan, yang seringkali berkorelasi dengan motivasi intrinsik. Demikian pula, Cahyono (2024) menggarisbawahi peran pemimpin transformasional dalam membentuk persepsi positif karyawan terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi, yang merupakan prasyarat bagi motivasi kerja. Oleh karena itu, dapat dihipotesiskan bahwa kepemimpinan transformasional akan menjadi prediktor kuat bagi motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, gaya kepemimpinan mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan

visioner, yang pada gilirannya mendorong peningkatan motivasi serta komitmen jangka panjang karyawan

2.2. Iklim Kerja

Iklim kerja merujuk pada persepsi kolektif karyawan mengenai karakteristik lingkungan kerja dan bagaimana lingkungan tersebut mempengaruhi perilaku dan sikap (Marpaung, 2021). Dimensi iklim kerja seringkali mencakup dukungan manajemen, otonomi, kejelasan peran, pengakuan, kohesi kelompok, dan keadilan (Newlin & Pury, 2020). Iklim kerja yang positif ditandai oleh adanya kepercayaan, komunikasi terbuka, dukungan sosial, dan kesempatan untuk berkembang, yang semuanya berkontribusi pada lingkungan kerja yang sehat dan produktif (Dirks & de Jong, 2022).

Penelitian telah mengkonfirmasi bahwa iklim kerja yang kondusif berperan krusial dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Sebagai contoh, studi oleh Hassi et al. (2022) menunjukkan bahwa iklim kerja yang suportif dan partisipatif secara signifikan meningkatkan semangat kerja dan inisiatif karyawan. Penelitian lain oleh Kim & Beehr, (2020) mengemukakan bahwa persepsi karyawan tentang keadilan prosedural dan distributif dalam organisasi, yang merupakan bagian dari iklim kerja, berhubungan erat dengan tingkat energi dan dedikasi mereka dalam bekerja. Dengan demikian, iklim kerja yang positif diasumsikan dapat menstimulasi motivasi kerja karyawan.

2.3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah kekuatan psikologis yang mendorong individu untuk mengarahkan, mempertahankan, dan mengintensifkan upaya mereka menuju pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2016). Berbagai teori, seperti teori harapan Vroom yang menekankan pada ekspektasi, instrumentalitas, dan valensi, serta teori penetapan tujuan yang fokus pada tujuan yang spesifik dan menantang, menjelaskan mekanisme di balik motivasi (Swann et al., 2021). Motivasi yang tinggi mencerminkan tingkat energi, arahan, dan persistensi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab (Luria, 2022).

Motivasi kerja seringkali dianggap sebagai mediator penting antara karakteristik lingkungan kerja dan luaran individu. Studi oleh Schwarz et al. (2020) menemukan bahwa intervensi kepemimpinan atau perubahan dalam lingkungan kerja dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja. Selain itu, Gorgievski et al. (2023) menyoroti bahwa karyawan yang termotivasi cenderung lebih proaktif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan, yang merupakan faktor kunci dalam membangun komitmen. Oleh karena itu, motivasi kerja dipandang sebagai variabel sentral yang memengaruhi keterikatan karyawan terhadap organisasi.

2.4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat identifikasi dan keterlibatan emosional seorang individu dengan organisasi tertentu (Meyer & Allen, 1991). Untuk memahami dimensi komitmen secara lebih rinci, Model Tiga Komponen dari Meyer dan Allen (1991) menguraikan tiga bentuk utama: komitmen afektif, yang mencerminkan keinginan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi karena ikatan emosional yang kuat; komitmen berkelanjutan, yang didasari oleh pertimbangan biaya atau kerugian yang akan timbul jika meninggalkan organisasi; serta komitmen normatif, yaitu perasaan

kewajiban untuk tetap tinggal karena nilai-nilai atau loyalitas. Tingginya tingkat komitmen ini secara konsisten menunjukkan hubungan positif dengan peningkatan kinerja, kepuasan kerja, dan niat karyawan untuk bertahan di dalam organisasi. Sebaliknya, komitmen yang kuat juga berkorelasi negatif dengan tingkat ketidakhadiran dan *turnover* (Yousaf et al., 2018).

Penelitian empiris secara luas mendukung hubungan positif antara motivasi kerja dan komitmen organisasi. Karyawan yang termotivasi, yang merasakan bahwa pekerjaan mereka bermakna dan kontribusi mereka dihargai, cenderung mengembangkan ikatan emosional yang lebih kuat dengan organisasi (Kim & Beehr, 2018; Reizer et al., 2019). Ketika individu melihat bahwa upaya mereka berkontribusi pada tujuan yang lebih besar dan mendapatkan pengakuan, karyawan cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi.

2.5. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan telaah mendalam terhadap berbagai literatur, penelitian ini menyusun suatu kerangka berpikir teoritis yang bertujuan untuk menyelidiki dampak Kepemimpinan Transformasional (X1) dan Iklim Kerja (X2) terhadap Komitmen Organisasi (Y), dengan peran Motivasi Kerja (Z) sebagai variabel mediasi. Detail lengkap mengenai pengembangan setiap hipotesis akan diuraikan pada bagian-bagian selanjutnya.

2.5.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan transformasional dikenal luas karena kemampuannya dalam menginspirasi dan mendorong motivasi bawahan. Hal ini dicapai melalui penyampaian visi yang terang, pemicuan pemikiran kritis, pemberian perhatian pribadi, serta berfungsi sebagai teladan. Di lingkungan kepolisian, seperti Polda Kalimantan Tengah, pimpinan yang menunjukkan sifat transformasional cenderung membangkitkan antusiasme dan komitmen personel. Mereka memotivasi anggotanya untuk melampaui kepentingan diri demi capaian organisasi, sekaligus memperkuat keyakinan akan kapabilitas diri. Riset yang dilakukan oleh Wijaya & Riana (2022) dan Huynh (2021) secara konsisten mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan ini efektif dalam meningkatkan motivasi kerja, utamanya dengan membangun ikatan emosional antara atasan dan staf. Senada dengan itu, penelitian oleh Meng et al. (2022) turut menegaskan bahwa pemimpin transformasional memiliki kapasitas untuk memperkuat rasa tujuan (*sense of purpose*) dan kebermaknaan (*meaningfulness*) dalam tugas yang diemban bawahan. Berdasarkan pemaparan ini, hipotesis yang diajukan adalah:

H1: Diduga bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

2.5.2 Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Motivasi Kerja

Iklim kerja merujuk pada persepsi kolektif karyawan tentang lingkungan kerja mereka, termasuk aspek seperti dukungan, otonomi, keadilan, dan kesempatan pengembangan. Lingkungan kerja yang kondusif dan positif akan menciptakan kondisi yang mendukung berkembangnya motivasi intrinsik dan ekstrinsik pada diri karyawan. Di Polda Kalimantan Tengah, iklim kerja yang dianggap adil, suportif, dan memberikan ruang bagi pertumbuhan diyakini akan mendorong anggota untuk merasa lebih bersemangat,

energik, dan termotivasi dalam menjalankan tugas-tugasnya. Studi yang dilakukan oleh Nirwana *et al.* (2024) memberikan dukungan empiris bahwa iklim organisasi yang sehat dapat meningkatkan motivasi. Selain itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh Ahakwa *et al.* (2021), menemukan bahwa iklim kerja yang positif berkorelasi kuat dengan peningkatan motivasi kerja pegawai sektor publik. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H2: Diduga bahwa iklim kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

2.5.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Organisasi

Kepemimpinan transformasional memiliki kapasitas untuk membangun ikatan emosional dan loyalitas yang kuat antara pemimpin dan pengikutnya, yang pada gilirannya akan meningkatkan komitmen afektif pengikut terhadap organisasi. Dengan menginspirasi kepercayaan, rasa hormat, dan kekaguman, pemimpin transformasional dapat membuat anggota merasa lebih terikat pada visi dan misi organisasi, serta merasa bangga menjadi bagian darinya. Studi oleh Budiyono & Kasmir (2023) menunjukkan bahwa berbagai aspek kepemimpinan transformasional, termasuk pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individu (*individualized consideration*), secara signifikan meningkatkan komitmen organisasi. Temuan ini didukung oleh penelitian Ul Hosna, Islam, & Hamid (2021) yang menegaskan kemampuan pemimpin transformasional dalam mendorong perubahan perilaku bawahan. Mereka melakukannya dengan membangun rasa percaya yang lebih besar, meningkatkan kesadaran moral, dan memperdalam keterlibatan emosional personel. Berdasarkan bukti-bukti ini, disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional akan secara positif dan signifikan meningkatkan komitmen anggota polisi terhadap Polda Kalimantan Tengah. Dengan demikian, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: Diduga bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

2.5.4 Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Komitemen Organisasi

Iklim kerja yang positif, dicirikan oleh dukungan, keadilan, dan pengakuan, dapat secara signifikan memengaruhi sejauh mana seorang individu merasa terikat dan berkomitmen pada organisasinya. Ketika anggota polisi di Polda Kalimantan Tengah merasakan bahwa lingkungan kerja mereka adil, mendukung kesejahteraan, dan memberikan peluang yang setara, mereka cenderung mengembangkan rasa memiliki dan kewajiban untuk tetap bertahan. Persepsi positif terhadap iklim kerja ini akan menumbuhkan komitmen afektif dan normatif, serta berpotensi memengaruhi komitmen keberlanjutan. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ningsih & Sarianti (2022) dan Vincent & Jonathan (2023), menemukan bahwa persepsi positif terhadap iklim kerja sangat erat kaitannya dengan peningkatan komitmen organisasi, khususnya di sektor layanan publik dan keamanan. Dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

H4: Diduga bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

2.5.5 Motivasi kerja terhadap komitmen organisasi

Motivasi kerja adalah kombinasi kekuatan internal dan eksternal yang mendorong individu untuk berprestasi dan mempertahankan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Ketika personel kepolisian memiliki tingkat motivasi kerja yang kuat, baik yang berasal dari kepuasan intrinsik terhadap tugas itu sendiri maupun pengakuan eksternal, mereka cenderung merasakan kepuasan yang lebih besar terhadap pekerjaan dan peran mereka dalam organisasi. Tingginya kepuasan dan keterlibatan ini pada akhirnya akan mempererat ikatan emosional mereka dengan institusi, sehingga secara signifikan meningkatkan komitmen organisasi mereka. Studi yang dilakukan oleh Zahli (2024), mengindikasikan bahwa motivasi kerja yang tinggi berkorelasi langsung dengan peningkatan komitmen organisasi. Selain itu, penelitian Sarkar (2023) di sektor pemerintahan juga menemukan bahwa pegawai yang termotivasi secara efektif menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan rekan yang kurang termotivasi. Berdasarkan argumen ini, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5: Diduga bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi.

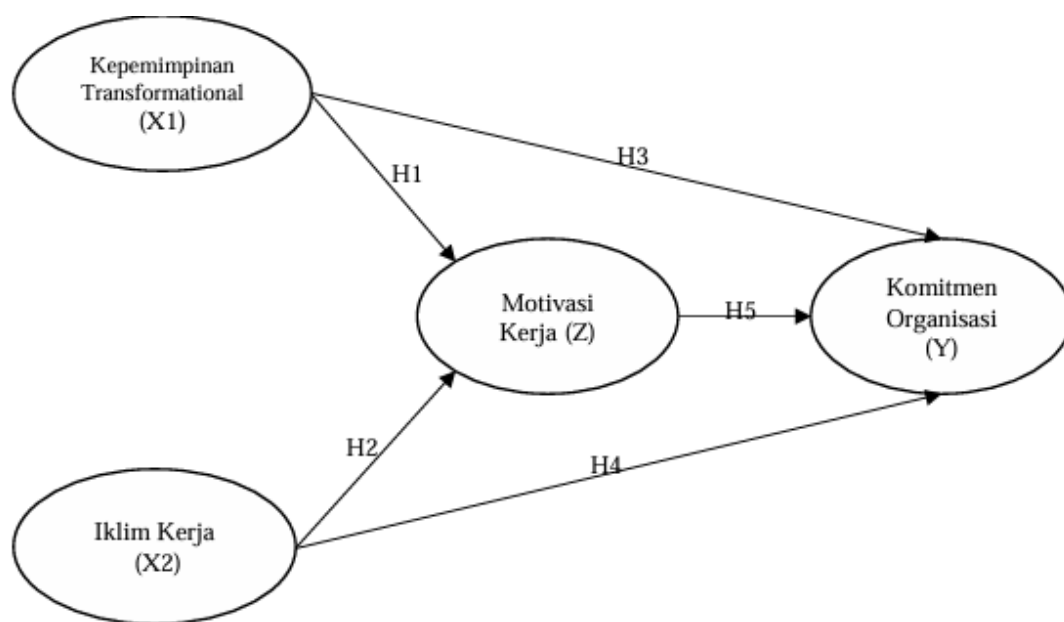
2.5.6 Efek Mediasi Motivasi Kerja

Studi ini berhipotesis bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai penghubung krusial dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformasional dan iklim kerja memengaruhi komitmen organisasi. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan yang inspiratif dan lingkungan kerja yang mendukung tidak sekadar memiliki dampak langsung pada komitmen; efeknya juga terjadi secara tidak langsung melalui peningkatan dorongan kerja para personel. Logikanya, seiring dengan membaiknya kualitas kepemimpinan transformasional dan semakin positifnya iklim kerja, motivasi anggota akan turut meningkat. Selanjutnya, level motivasi yang tinggi inilah yang akan memperkuat ikatan komitmen mereka terhadap institusi kepolisian, khususnya di Polda Kalimantan Tengah. Konsep mediasi ini didukung oleh berbagai penelitian terdahulu. Misalnya, studi oleh Saleem et al. (2019) dan Udin (2023) telah menunjukkan bahwa pemimpin transformasional berkontribusi pada peningkatan komitmen bawahan, sebagian besar melalui peningkatan motivasi intrinsik mereka. Lebih lanjut, riset oleh Yudiningtyas & Winarko, (2024) dan Azizi & Firdaus (2024) menguatkan temuan bahwa iklim kerja yang sehat adalah pendorong motivasi kerja, dan motivasi yang terbangun ini menjadi faktor utama yang mendorong lahirnya komitmen organisasi. Berdasarkan kerangka ini dan dukungan empiris yang ada, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H6: Diduga bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi

H7: Diduga bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh signifikan antara iklim kerja terhadap komitmen organisasi

Berdasarkan pengembangan hipotesis maka kerangka pikir dalam penelitian ini adalah sebagaimana disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

3. Metode

Studi ini mengadopsi pendekatan kuantitatif melalui metode survei. Pilihan metodologi ini didasari oleh tujuan riset untuk menyelidiki hubungan antar variabel yang dapat diukur secara numerik, serta untuk mengevaluasi dampak kepemimpinan transformasional, iklim kerja, dan motivasi kerja terhadap komitmen organisasi (Creswell & Creswell, 2018; Purwanto, 2020). Melalui metode survei, peneliti dapat mengumpulkan data dari sejumlah besar responden, sehingga memungkinkan representasi karakteristik populasi secara luas (Singarimbun & Effendi, 2016). Fokus utama penelitian ini adalah menguji hipotesis dan menganalisis keterkaitan antar variabel, yang seluruhnya didasarkan pada data yang diperoleh dari instrumen pengukuran yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya.

Populasi untuk studi ini mencakup keseluruhan personel aktif di Kepolisian Daerah Kalimantan Tengah. Adapun sampel yang dimanfaatkan dalam riset ini sejumlah 160 individu dari Polda Kalimantan Tengah. Pemilihan sampel dilakukan melalui metode penarikan acak (*random sampling*). Penggunaan teknik ini krusial untuk menjamin bahwa setiap personel kepolisian di wilayah tersebut memiliki kesempatan yang setara untuk terpilih sebagai partisipan. Dengan demikian, sampel yang terkumpul diharapkan dapat secara akurat merepresentasikan karakteristik populasi, yang pada gilirannya memungkinkan generalisasi temuan studi ini. Sampel ini juga mempertimbangkan keberagaman karakteristik anggota dalam hal jabatan, pengalaman kerja, dan gender.

Teknik pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang diadaptasi dari penelitian sebelumnya. Variabel kepemimpinan transformasional diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Bass & Avolio (1994), dengan empat item pernyataan yang mencakup dimensi inspirasi, pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Variabel iklim kerja diukur dengan menggunakan instrumen yang

diadaptasi dari penelitian Mishra & Tikoria (2021), yang mencakup empat item yang menggambarkan lingkungan kerja yang mendukung, seperti komunikasi, kepercayaan, dan dukungan antara atasan dan bawahan. Variabel motivasi kerja diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Camilleri, Troise, & Morrison (2024), dengan lima item yang berfokus pada motivasi intrinsik dan ekstrinsik anggota terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, variabel komitmen organisasi diukur menggunakan skala yang diadaptasi dari Rawashdeh & Tamimi (2020), dengan enam item pernyataan yang mencakup dimensi afektif, normatif, dan *continuance commitment*, yang mengukur keterikatan emosional, norma sosial, dan pertimbangan pengorbanan anggota terhadap organisasi. Kuesioner ini diberikan kepada responden secara langsung untuk memastikan pemahaman yang jelas dan mendalam mengenai setiap pernyataan yang ada.

Informasi yang terkumpul melalui kuesioner diproses menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS), yang diimplementasikan melalui software SmartPLS versi 3. Pemilihan SEM-PLS sebagai teknik analisis multivariat dilakukan untuk menguji keterkaitan antar variabel dalam model yang diajukan (Wang *et al.*, 2023). Metode ini dipilih karena kemampuannya dalam menangani struktur data yang kompleks, fleksibilitasnya terhadap asumsi normalitas data, serta efektivitasnya dalam mengelola model yang melibatkan banyak variabel laten (Goodhue *et al.*, 2012). Melalui teknik ini, peneliti dapat mengevaluasi baik hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel. Proses analisis data dalam SEM-PLS terbagi menjadi dua fase krusial yaitu evaluasi model pengukuran (*measurement model*) dan penilaian model struktural (*structural model*).

4. Hasil Analisis dan Pembahasan

4.1 Profil Responden Penelitian

Berikut pada Tabel 1, disajikan informasi mengenai karakteristik demografi responden yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1
Profil Responden

Kategori		Jumlah	(%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	95	59.4
	Perempuan	65	40.6
	Total	160	100
Pangkat	Tamtama	83	51.9
	Bintara	65	40.6
	Perwira	12	7.5
	Total	160	100
Lama Bekerja	Kurang dari 2 Tahun	34	21.3
	2 - 4 Tahun	32	20.0
	4 - 6 Tahun	51	31.9
	Lebih dari 6 Tahun	43	26.9
	Total	160	100.0

Sumber: Data penelitian (2025)

Berdasarkan data karakteristik responden yang berjumlah 160 orang, mayoritas berjenis kelamin laki-laki sebanyak 95 orang (59,4%), sementara responden perempuan berjumlah 65 orang (40,6%). Jika dilihat dari kategori pangkat, sebagian besar responden berada pada jenjang Tamtama sebanyak 83 orang (51,9%), diikuti oleh Bintara sebanyak 65 orang (40,6%), dan sisanya merupakan Perwira sebanyak 12 orang (7,5%). Sementara itu, berdasarkan lama bekerja, responden yang memiliki masa kerja 4–6 tahun merupakan kelompok terbanyak yaitu 51 orang (31,9%), disusul oleh yang bekerja lebih dari 6 tahun sebanyak 43 orang (26,9%), kurang dari 2 tahun sebanyak 34 orang (21,3%), dan yang bekerja antara 2–4 tahun sebanyak 32 orang (20,0%). Hal ini memberikan gambaran yang representatif mengenai karakteristik mayoritas populasi dalam penelitian ini. Dengan demikian, profil responden ini dapat menjadi dasar penting dalam memahami variabel-variabel yang diteliti.

4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam analisis *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares* (SEM-PLS), validitas memegang peranan krusial karena menentukan sejauh mana instrumen yang digunakan benar-benar mengukur konstruk yang seharusnya. Validitas dalam kerangka SEM-PLS dibagi menjadi dua jenis utama yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen menilai tingkat korelasi antar item pengukuran dalam satu konstruk, memastikan bahwa item-item tersebut konsisten dalam mengukur konsep yang sama. Kriteria yang digunakan untuk menegaskan validitas konvergen adalah nilai Average Variance Extracted (AVE), yang diharapkan melebihi 0.5 (Hair *et al.*, 2021). Selain itu, nilai *factor loadings* yang melampaui 0.7 juga mengindikasikan bahwa item-item pengukuran secara valid merefleksikan konstruk yang dituju (Sarstedt *et al.*, 2022).

Hasil dari pengujian ini akan disajikan pada Tabel 2. Sementara itu, validitas diskriminan berfungsi untuk mengukur sejauh mana satu konstruk dapat dibedakan dari konstruk lain dalam model. Salah satu metode yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), di mana nilai yang diharapkan harus kurang dari 0.85 (Henseler *et al.*, 2015). Pengujian ini penting untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model adalah unik dan berbeda dari yang lainnya. Hasil pengujian validitas diskriminan akan ditampilkan pada Tabel 3.

Uji reliabilitas juga merupakan aspek fundamental dalam analisis SEM-PLS. Pengujian ini berfungsi untuk menilai konsistensi dan stabilitas hasil pengukuran dari setiap konstruk dalam model. Dengan uji reliabilitas, dapat dipastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud secara konsisten. Penilaian reliabilitas umumnya dilakukan dengan memeriksa kriteria konsistensi internal. Dua indikator utama yang digunakan untuk mengevaluasi konsistensi ini adalah nilai *Cronbach's Alpha* (α) dan *Composite Reliability* (CR). Sebuah instrumen penelitian dianggap reliabel jika nilai *Cronbach's α* dan *Composite Reliability* keduanya melebihi 0,7. Kendati demikian, untuk riset yang bersifat eksploratif, nilai *Cronbach's α* sebesar 0,6 masih dapat diterima (Hair *et al.*, 2019). Hasil dari pengujian reliabilitas ini disajikan dalam Tabel 2.

Tabel 2
Convergent Validity and Internal Consistency

Variabel	Item	Loading	AVE	Cronbach Alpha	Composite Reliability
Kepemimpinan Transformasional	KT1	0.808	0.645	0.863	0.901
	KT2	0.841			
	KT3	0.723			
	KT4	0.826			
Iklim Organisasi	IO1	0.752	0.646	0.879	0.906
	IO2	0.744			
	IO3	0.855			
	IO4	0.737			
Motivasi Kerja	MK1	0.879	0.646	0.818	0.879
	MK2	0.810			
	MK3	0.809			
	MK4	0.707			
	MK4	0.727			
Komitmen Organisasi	KO1	0.879	0.634	0.821	0.859
	KO2	0.820			
	KO3	0.829			
	KO4	0.717			
	KO5	0.716			
	KO6	0.819			

Sumber: Smart PLS Output (2025)

Tabel 3.
Heterotrait-Monotrait Ratio

	Kepemimpinan Transformasional	Iklim Kerja	Motivasi Kerja	Komitmen Organisasi
Kepemimpinan Transformasional				
Iklim Kerja	0.666			
Motivasi Kerja	0.540	0.606		
Komitmen organisasi	0.465	0.612	0.625	

Sumber: Smart PLS Output (2025)

4.3 Hasil Uji Hipotesis

Evaluasi model struktural dalam penelitian ini menghasilkan nilai normed fit index (NFI) sebesar 0,928 dan standardized root mean square residual (SRMR) sebesar 0,086. Berdasarkan pedoman Henseler et al. (2016), sebuah model dianggap memiliki kecocokan yang baik (Goodness of Fit) jika nilai NFI mencapai 0,90 atau lebih, dan nilai SRMR sebesar 0,086 atau kurang. Dengan demikian, model yang dikembangkan dalam studi ini tidak hanya memenuhi, tetapi juga secara akurat selaras dengan kriteria Goodness of Fit yang ditetapkan. Analisis model struktural dan pengukurannya dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3. Efek langsung dan tidak langsung antar variabel dianalisis sesuai dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa hipotesis H1 hingga H5 diterima, karena semua memiliki nilai p di

bawah 0,05, mengindikasikan signifikansi statistik. Detail lengkap dari hasil uji hipotesis ini dapat ditemukan pada Tabel 4.

Tabel 4
Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hypothesis		Original Sample	T Statistics	P Values	Keputusan
H1	Kepemimpinan transformasional -> Motivasi Kerja	0.846	57.463	0.000	Diterima
H2	Iklim Kerja -> Motivasi Kerja	0.673	8.671	0.000	Diterima
H3	Kepemimpinan transformasional -> Komitmen organisasi	0.202	2.197	0.000	Diterima
H4	Iklim Kerja -> Komitmen organisasi	0.211	2.277	0.000	Diterima
H5	Motivasi Kerja -> Komitmen organisasi	0.102	2.134	0.000	Diterima

Sumber: Smart PLS3 Output (2025)

Studi ini juga menggunakan metode Bootstrap PLS-SEM untuk mengevaluasi efek tidak langsung atau peran mediasi, mengikuti pedoman yang diuraikan oleh Hair *et al.*, (2014). Hasil komprehensif dari pengujian efek tidak langsung ini disajikan pada Tabel 5. Dari analisis cermat tersebut, ditemukan bahwa dua efek mediasi (terkait H4) menunjukkan signifikansi statistik, ditunjukkan oleh nilai p yang berada di bawah 0,05. Ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja berhasil memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan komitmen organisasi. Detail lengkap mengenai hasil pengujian ini dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5
Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hypothesis		Original Sample	T Statistics	P Values	Keputusan
H6	Kepemimpinan transformasional -> Motivasi kerja -> Komitmen organisasi	0.569	8.377	0.000	Diterima
H7	Iklim Kerja -> Motivasi kerja -> Komitmen organisasi	0.526	4.127	0.000	Diterima

Sumber: Smart PLS3 Output (2025)

Pengujian model ini melibatkan analisis terhadap nilai R-squared (R^2) dan f^2 (*effect size*). Nilai R^2 , yang esensial untuk mengukur proporsi varians variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen, mengungkapkan beberapa temuan menarik. Secara spesifik, gabungan kontribusi dari kepemimpinan transformasional dan iklim kerja terhadap motivasi kerja adalah sebesar 34,6%. Berdasarkan klasifikasi Hair *et al.* (2019), angka ini tergolong dalam kategori pengaruh lemah. Namun, ketika mengamati komitmen organisasi, variabel kepemimpinan transformasional, iklim kerja, dan motivasi kerja secara kolektif menunjukkan korelasi sebesar 0,715 atau 71,5%. Angka ini mengindikasikan kontribusi yang kuat terhadap variabilitas komitmen organisasi. Detail lengkap hasil pengujian ini dapat ditemukan pada Tabel 6.

Tabel 6
R square value (R^2) and Effect size of (f^2)

Correlation	R Square	f Square	Effect size f^2
Kepemimpinan transformasional -> Motivasi Kerja	0.346	0.297	Moderate effect
Iklm Kerja -> Motivasi Kerja		0.105	Weak effect
Kepemimpinan transformasional -> Komitmen organisasi	0.715	0.382	Strong effect
Iklm Kerja -> Komitmen organisasi		0.212	Moderate effect
Motivasi kerja -> Komitmen organisasi		0.234	Moderate effect

Sumber: Smart PLS3 Output (2025)

Tabel 6 juga menyajikan nilai f^2 (ukuran efek), sebuah metrik yang digunakan untuk mengukur kekuatan pengaruh antarvariabel. Panduan umum menyatakan bahwa nilai f^2 di sekitar 0,35 mengindikasikan efek yang kuat, sekitar 0,15 menunjukkan efek moderat, dan di sekitar 0,02 mencerminkan efek yang lemah. Dalam konteks studi ini, ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek moderat terhadap motivasi kerja. Demikian pula, baik iklim kerja maupun motivasi kerja juga menunjukkan efek moderat terhadap komitmen organisasi. Namun, yang menonjol adalah kepemimpinan transformasional yang menunjukkan efek kuat dalam menentukan komitmen organisasi.

4.4 Pembahasan

4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Motivasi Kerja

Analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif dan signifikan memengaruhi motivasi kerja di kalangan personel Polda Kalimantan Tengah. Hasil ini secara ilmiah mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang menekankan aspek inspirasi, berfungsi sebagai panutan ideal, mendorong pemikiran inovatif, serta memberikan perhatian personal, efektif dalam meningkatkan antusiasme, semangat, dan keterlibatan psikologis anggota dalam menjalankan tanggung jawab mereka. Secara teoritis, temuan ini konsisten dengan prinsip-prinsip motivasi intrinsik, yang menyatakan bahwa individu akan cenderung berkinerja optimal saat mereka merasa dihargai secara pribadi dan diberi kesempatan untuk mengembangkan kapabilitas diri. Karakteristik kepemimpinan transformasional Irjen Djoko Poerwanto sejak menjabat sebagai Kapolda Kalimantan Tengah pada 18 Oktober 2023, seperti komunikasi yang persuasif, penghargaan terhadap kinerja, dan keterlibatan langsung dalam pembinaan anggota, menjadi faktor pendorong meningkatnya motivasi internal personel.

Secara lebih luas, hasil penelitian ini memperkuat temuan Wijaya & Riana (2022) dan Huynh (2021) bahwa kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan motivasi kerja dengan cara membangun hubungan emosional antara pemimpin dan bawahan. Penelitian ini juga konsisten dengan studi oleh Meng *et al.*, (2022), yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu meningkatkan *sense of purpose* dan *meaningfulness* dalam pekerjaan bawahan. Dalam konteks semi-militer seperti kepolisian, kehadiran pemimpin yang mampu menginspirasi secara personal menjadi

krusial karena mampu menjembatani tekanan struktural dan kebutuhan psikologis anggota. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa peningkatan motivasi kerja pada anggota Polda Kalimantan Tengah tidak terlepas dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan secara konsisten oleh pucuk pimpinan, serta penciptaan hubungan kerja yang bersifat suportif dan visioner.

4.4.2 Pengaruh Iklim Kerja terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan temuan penelitian, terungkap bahwa iklim kerja memberikan dampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Indikasi ilmiah ini menunjukkan bahwa lingkungan pekerjaan yang mendukung ditandai dengan transparansi komunikasi, relasi antar kolega yang harmonis, serta kepemimpinan yang suportif dan efektif dalam meningkatkan dorongan internal personel untuk melaksanakan tugas-tugas mereka. Fenomena ini dapat dianalisis melalui lensa Teori Pertukaran Sosial. Ketika individu merasakan bahwa organisasi (melalui iklim kerjanya) memberikan 'investasi' berupa lingkungan yang positif, adil, dan suportif, mereka secara timbal balik cenderung merasa 'berhutang' untuk memberikan kontribusi balik yang setara atau lebih. Peningkatan motivasi kerja dapat dilihat sebagai bentuk "balas jasa" atas persepsi adanya pertukaran yang menguntungkan ini (Yang & Mishra, 2018). Anggota yang merasa dihargai dan didukung oleh iklim kerja akan lebih termotivasi karena mereka melihat adanya keseimbangan dalam hubungan pertukaran antara usaha mereka dan *reward* (baik intrinsik maupun ekstrinsik) yang diterima dari lingkungan kerja, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja dan keterlibatan.

Hubungan positif antara iklim kerja dan motivasi kerja mencerminkan peran penting konteks sosial dan budaya kerja terhadap pembentukan sikap kerja individu. Iklim kerja yang mendukung mampu memenuhi kebutuhan dasar manusia dalam teori Maslow, khususnya pada *level belongingness* dan *esteem*, yang kemudian berdampak pada pencapaian aktualisasi diri melalui peningkatan motivasi kerja. Penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya seperti penelitian dari Nirwana *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa iklim organisasi yang sehat dapat meningkatkan motivasi. Selain itu, hasil ini konsisten dengan penelitian oleh Ahakwa *et al.* (2021), yang menemukan bahwa iklim kerja yang positif berkorelasi kuat dengan peningkatan motivasi kerja pegawai sektor publik. Dengan demikian, temuan ini berhasil menjawab hipotesis bahwa iklim kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja, sekaligus memperluas pemahaman ilmiah mengenai peran lingkungan kerja dalam konteks perilaku organisasi.

4.4.3 Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ilmiah ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang ditandai oleh kemampuan menginspirasi, memotivasi dengan visi yang jelas, serta memberikan perhatian personal terhadap kebutuhan individu bawahan, efektif dalam menumbuhkan ikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap institusi. Secara teoretis, hal ini konsisten dengan pandangan Burns dan Bass, yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memungkinkan pemimpin untuk meningkatkan motivasi dan komitmen pengikut. Ini dilakukan dengan menanamkan

makna dalam pekerjaan dan menginternalisasikan nilai-nilai organisasi kepada anggota tim Adyaribowo *et al.* (2023). Dalam konteks psikologi organisasi, hal ini dapat dijelaskan melalui pendekatan identifikasi sosial, di mana karyawan melihat pemimpin sebagai representasi nilai organisasi, sehingga semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional, maka semakin kuat pula komitmen afektif yang tumbuh dalam diri karyawan (Astuty & Udin, 2020).

Temuan studi ini selaras dengan hasil dari riset-riset sebelumnya. Sebagai contoh, investigasi oleh Budiyono & Kasmir (2023) telah membuktikan bahwa berbagai dimensi kepemimpinan transformasional yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individu (*individualized consideration*) secara signifikan berkontribusi pada penguatan komitmen organisasi. Hasil serupa juga diidentifikasi oleh Ul Hosna, Islam, & Hamid (2021), yang menegaskan kapasitas pemimpin transformasional dalam memicu perubahan perilaku bawahan melalui peningkatan rasa percaya, kesadaran moral, dan keterlibatan emosional. Secara empiris, kondisi ini dapat dijelaskan karena pemimpin transformasional tidak sekadar berorientasi pada pencapaian tujuan; mereka juga mendorong pembentukan ikatan yang solid antara individu dan institusi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini berhasil mendukung hipotesis bahwa kepemimpinan transformasional adalah faktor penting dalam membentuk dan memperkuat komitmen organisasi di beragam lingkungan kerja.

4.4.4 Pengaruh Iklim Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil studi mengindikasikan bahwa suasana lingkungan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keterikatan organisasional personel Polda Kalimantan Tengah. Temuan ini mengindikasikan bahwa suasana kerja yang sehat, termasuk faktor-faktor seperti dukungan atasan, kejelasan tugas, keadilan organisasi, dan hubungan kerja yang harmonis, berperan penting dalam membangun keterikatan emosional, keterlibatan, dan loyalitas anggota terhadap institusi kepolisian. Dalam konteks institusi seperti Polda Kalimantan Tengah, yang bersifat hierarkis dan disiplin tinggi, persepsi terhadap iklim kerja menjadi sangat penting karena memengaruhi bagaimana anggota memandang nilai, norma, serta arah organisasi. Iklim kerja yang positif membuat anggota merasa dihargai dan memiliki tempat dalam organisasi, sehingga meningkatkan komitmen afektif mereka terhadap institusi (Jiang & Johnson, 2018). Hal ini sejalan dengan teori organisasi oleh Litwin dan Stringer yang menekankan bahwa iklim organisasi dapat memengaruhi motivasi dan komitmen karyawan secara psikologis dan perilaku.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini juga mencerminkan bahwa iklim kerja yang dibangun secara adil dan manusiawi dapat memperkuat kesadaran identitas kolektif dalam organisasi publik seperti kepolisian. Dalam konteks Polda Kalimantan Tengah, anggota yang merasa iklim kerjanya mendukung akan cenderung mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi dan menunjukkan perilaku organisasi yang positif seperti loyalitas dan dedikasi. Penelitian ini juga mendukung studi sebelumnya oleh Ningsih & Sarianti (2022) dan Vincent & Jonathan (2023), yang menemukan bahwa persepsi positif terhadap iklim kerja sangat erat kaitannya dengan peningkatan komitmen

organisasi, khususnya di sektor layanan publik dan keamanan. Dengan demikian, temuan ini tidak hanya menjawab hipotesis penelitian, tetapi juga memperkuat dasar ilmiah bahwa pengelolaan iklim kerja merupakan strategi penting dalam memperkuat komitmen institusional pada lembaga militer dan semi-militer seperti kepolisian.

4.4.5 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian secara jelas menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan ilmiah ini mengindikasikan bahwa ketika personel dalam sebuah organisasi merasakan adanya dorongan internal yang kuat untuk berkarya baik itu berasal dari kepuasan pribadi atas tugas yang diemban, pengakuan yang diterima, maupun identifikasi dengan tujuan bersama – maka ikatan keterikatan mereka terhadap organisasi akan turut meningkat. Dalam konteks psikologi kerja, fenomena ini sangat selaras dengan prinsip-prinsip Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*).

Menurut teori ini, individu akan mempertahankan dan menguatkan hubungan (termasuk hubungan kerja dengan organisasi) ketika mereka merasakan adanya pertukaran yang adil dan menguntungkan. Ketika organisasi berhasil memotivasi anggotanya, baik melalui pemberian tanggung jawab, kesempatan pengembangan, atau pengakuan, anggota merasakan adanya "investasi" positif dari organisasi. Sebagai balasan atau timbal balik, mereka akan cenderung "membayar kembali" dengan memberikan komitmen yang lebih tinggi, loyalitas, dan dedikasi yang lebih besar. Artinya, anggota Polisi di Polda Kalimantan Tengah yang merasa pekerjaannya bermakna, sesuai dengan nilai-nilai pribadi, dan mendapatkan timbal balik yang adil dari organisasi, akan cenderung lebih setia, terlibat secara mendalam, dan rela berkontribusi secara proaktif demi kemajuan institusi. Konsep ini juga diperkuat oleh studi yang dilakukan Hur (2018), yang menekankan bahwa motivator sejati, seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab, adalah kunci dalam meningkatkan komitmen jangka panjang. Dengan demikian, motivasi kerja tidak hanya berperan sebagai faktor pendorong kinerja individu, tetapi juga sebagai fondasi strategis dalam membangun komitmen organisasi yang berkelanjutan.

Dalam konteks organisasi publik seperti Polda Kalimantan Tengah, di mana anggota dengan motivasi kerja tinggi menunjukkan loyalitas yang lebih besar terhadap institusi. Temuan ini konsisten dengan penelitian Zahli (2024), yang menyebutkan bahwa motivasi kerja yang tinggi berbanding lurus dengan peningkatan komitmen organisasi karena individu merasa terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya. Dalam lingkungan kerja kepolisian yang penuh tekanan, motivasi yang kuat menjadi faktor penopang utama dalam membentuk komitmen terhadap tugas dan institusi. Studi yang dilakukan oleh Sarkar (2023) di sektor pemerintahan juga menemukan bahwa pegawai yang dimotivasi secara efektif menunjukkan tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang tidak termotivasi. Dengan demikian, temuan ini menjawab hipotesis penelitian bahwa motivasi kerja adalah faktor krusial dalam memperkuat komitmen organisasi, serta mempertegas pentingnya strategi manajerial dalam meningkatkan motivasi sebagai sarana membangun loyalitas anggota secara berkelanjutan.

4.4.6 Efek Mediasi Motivasi Kerja dalam Pengaruh Kepemimpinan transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediator dalam keterkaitan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional tidak sekadar memengaruhi komitmen organisasi secara langsung; pengaruhnya juga terjadi secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja para personel. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memberikan perhatian personal, serta menstimulasi pemikiran bawahan akan membangkitkan dorongan kerja yang lebih tinggi. Pada gilirannya, motivasi yang meningkat inilah yang akan memperkuat keterikatan mereka terhadap institusi. Secara teoretis, fenomena ini konsisten dengan kerangka teori motivasi transformasional Bass *et al.* (2003), yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional berhasil menciptakan kondisi psikologis positif yang secara langsung meningkatkan motivasi kerja, dan selanjutnya, motivasi tersebut berkontribusi pada terbentuknya komitmen terhadap organisasi.

Adanya efek mediasi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja menjadi mekanisme psikologis penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap *outcome* organisasi. Dalam konteks anggota Polda Kalimantan Tengah, kepemimpinan yang mengedepankan visi, empati, dan pemberdayaan individu akan meningkatkan semangat dan dorongan kerja anggota, sehingga mereka merasa lebih bermakna dan berkontribusi secara penuh terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan Saleem *et al.* (2019) mengenai konsep mediasi, serta diperkuat oleh studi dari Udin (2023) yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional meningkatkan komitmen bawahan melalui peningkatan motivasi intrinsik. Dengan demikian, temuan ini tidak hanya mengonfirmasi hipotesis mediasi dalam penelitian, tetapi juga memberikan kontribusi teoritis dan praktis bahwa untuk membangun komitmen organisasi yang kuat, penting bagi institusi seperti kepolisian untuk mendorong kepemimpinan yang transformasional sekaligus memastikan bahwa motivasi kerja anggota tetap tinggi.

4.4.7 Efek Mediasi Motivasi Kerja dalam Pengaruh Iklim Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh iklim kerja terhadap komitmen organisasi. Temuan ilmiah ini menguraikan bahwa iklim kerja yang positif dicirikan oleh hubungan interpersonal yang sehat, kejelasan peran, dukungan dari pimpinan, serta keadilan dalam lingkungan organisasi – pada akhirnya memiliki kapasitas untuk meningkatkan dorongan kerja dan semangat pada personel kepolisian. Ini berarti bahwa suasana kerja yang kondusif tidak hanya secara langsung berkontribusi pada komitmen, tetapi juga secara tidak langsung, dengan pertama-tama memicu motivasi individu. Motivasi kerja yang meningkat ini selanjutnya memperkuat komitmen mereka terhadap organisasi. Secara psikologis, kondisi kerja yang nyaman dan suportif menciptakan lingkungan yang kondusif bagi tumbuhnya motivasi intrinsik maupun ekstrinsik, sehingga anggota merasa lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal dan tetap loyal terhadap institusi. Penjelasan ini sangat sejalan dengan

Social Exchange Theory, yang menyebutkan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun atas dasar pertukaran timbal balik. Ketika organisasi menyediakan iklim kerja yang positif melalui dukungan pimpinan, keadilan, dan hubungan interpersonal yang baik, anggota merasakan adanya "investasi" atau manfaat dari organisasi. Sebagai balasannya, mereka termotivasi untuk memberikan "kontribusi" balik, seperti peningkatan upaya kerja dan loyalitas. Motivasi yang tinggi ini menjadi indikator bahwa pertukaran yang terjadi dirasakan adil dan menguntungkan, yang pada akhirnya memupuk rasa kewajiban dan keterikatan emosional yang lebih dalam terhadap organisasi.

Adanya efek mediasi ini menggambarkan bahwa iklim kerja tidak secara langsung menciptakan komitmen organisasi, tetapi pengaruhnya menjadi lebih kuat ketika anggota memiliki motivasi kerja yang tinggi. Dalam konteks anggota Polda Kalimantan Tengah, suasana kerja yang adil, terstruktur, dan memberikan pengakuan akan membangkitkan dorongan kerja, yang kemudian menumbuhkan keterikatan emosional, rasa memiliki, dan tanggung jawab terhadap institusi. Temuan ini konsisten dengan studi oleh Yudiningtyas & Winarko, (2024) dan Azizi & Firdaus (2024), yang menyatakan bahwa iklim kerja yang sehat mendorong motivasi kerja, dan motivasi inilah yang menjadi pendorong utama bagi lahirnya komitmen organisasi. Dengan demikian, hasil ini menegaskan bahwa dalam membangun komitmen organisasi secara berkelanjutan, penting bagi institusi publik seperti kepolisian untuk menciptakan iklim kerja yang mendukung dan secara bersamaan mengelola motivasi kerja anggotanya secara efektif.

5. Simpulan Keterbatasan dan Saran

Temuan studi ini mengonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional dan iklim kerja secara langsung memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan komitmen organisasi. Namun, yang lebih krusial, riset ini mengungkap peran sentral motivasi kerja sebagai mediator. Ini berarti motivasi menjembatani bagaimana pengaruh kepemimpinan dan iklim kerja pada akhirnya membentuk komitmen organisasi. Hal ini menyiratkan bahwa, di samping pentingnya faktor-faktor eksternal seperti kualitas kepemimpinan dan lingkungan kerja, dorongan motivasi internal individu tetap menjadi elemen penentu dalam membangun loyalitas dan keterikatan terhadap sebuah organisasi.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa organisasi publik seperti kepolisian tidak cukup hanya membentuk struktur dan sistem kerja yang baik, tetapi juga harus menumbuhkan iklim kerja yang kondusif dan kepemimpinan yang inspiratif agar mampu memelihara motivasi kerja anggota secara berkelanjutan. Motivasi kerja terbukti menjadi jembatan psikologis yang efektif antara lingkungan kerja dan kesediaan individu untuk berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model kerja organisasi berbasis perilaku, sekaligus memberikan arahan praktis bagi manajemen kepolisian dalam membentuk kebijakan pengembangan sumber daya manusia. Namun, karena penelitian ini dilakukan dalam konteks wilayah dan institusi tertentu, generalisasi hasil hendaknya dilakukan secara hati-hati. Untuk itu, disarankan agar penelitian mendatang memperluas cakupan objek, mempertimbangkan faktor budaya kerja, dan mengkaji variabel lain seperti stres kerja, keadilan organisasi,

atau keseimbangan kerja-kehidupan sebagai bagian dari dinamika psikososial dalam penguatan komitmen organisasi.

Referensi

- Adnyana Wijaya, I. W., & Riana, I. G. (2022). Transformational Leadership, Work Motivation, And Emotional Intelligence To Contract Employee Satisfaction. *International Journal of Social Service and Research*, 2(1), 19–25. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v2i1.64>
- Adyaribowo, M., Andjarwati, T., & Susanti, N. (2023). The Influence of Transformational Leadership, Work Stress & Organizational Commitment on the Performance of the Ship Building Project Team at PT. PAL Indonesia Mediated by the Job Satisfaction of Project Team Members. *IJEED (International Journal of Entrepreneurship and Business Development)*, 6(1), 47–52. <https://doi.org/10.29138/ijeed.v6i1.2139>
- Ahakwa, I., Yang, J., Agba Tackie, E., Afotey Odai, L., & Dartey, S. (2021). The Effects of Job Autonomy, Organizational Learning, and Work Environment on Organizational Commitment of Public Sector Employees in the Ashanti Region of Ghana. *International Journal of Scientific Research and Management*, 9(1), 2099–2110. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v9i1.em02>
- Algarni, M. A., & Alemeri, M. (2023). The Role of Employee Engagement, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Happiness at Work at a Saudi Organization. *International Journal of Business and Management*, 18(2), 27–41. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v18n2p27>
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 401–411. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Azizi, A., & Firdaus, V. (2024). Key Drivers of Organizational Commitment Worldwide through Motivation and Environment. *Indonesian Journal of Innovation Studies*, 25(2), 1–15. <https://doi.org/10.21070/ijins.v25i2.1143>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership, organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3–4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange & power in social life*. New York: John Wiley.
- Budiyono, R., & Kasmir, K. (2023). The Influence of Transformational Leadership, Organizational Commitment and Work Motivation as Intervening Variables on Job Satisfaction of ASN Employees of the East Jakarta City Education Department. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(6), 2055–2074. <https://doi.org/10.55927/ijba.v3i6.7347>
- Bush, T. (2018). Transformational leadership. *Educational Management Administration*

- & *Leadership*, 46(6), 883–887. <https://doi.org/10.1177/1741143218795731>
- Cahyono, N. D. (2024). Enhancing Organizational Effectiveness through Transformational Leadership: A Comprehensive Analysis. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(8), 1794–1804. <https://doi.org/10.59613/global.v2i8.270>
- Camilleri, M. A., Troise, C., & Morrison, A. M. (2024). Motivations and commitment to work in the hospitality industry: investigating employee psychology and responsible organizational behaviors. *Tourism Review*, 79(1), 85–103. <https://doi.org/10.1108/TR-12-2022-0611>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Dirks, K. T., & de Jong, B. (2022). Trust Within the Workplace: A Review of Two Waves of Research and a Glimpse of the Third. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 247–276. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083025>
- Drew, J. M., Sargeant, E., & Martin, S. (2024). Why do police consider leaving the profession?: The interplay between job demand stress, burnout, psychological distress, and commitment. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 18. <https://doi.org/10.1093/police/paae036>
- Duerrenberger, N., & Warning, S. (2025). Psychological needs at work and job satisfaction: is there a divide between the public and private sectors? *Public Management Review*, 27(5), 1269–1291. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2283609>
- Duran, F., Woodhams, J., & Bishopp, D. (2019). An Interview Study of the Experiences of Police Officers in Regard to Psychological Contract and Wellbeing. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 34(2), 184–198. <https://doi.org/10.1007/s11896-018-9275-z>
- Goodhue, D. L., Lewis, W., & Thompson, R. (2012). Does PLS Have Advantages for Small Sample Size or Non-Normal Data? *MIS Quarterly*, 36(3), 981–1001.
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., Petrou, P., & Gawke, Jason, C. L. (2023). Antecedents of employee intrapreneurship in the public sector: a proactive motivation approach. *International Public Management Journal*, 26(6), 852–873. <https://doi.org/10.1080/10967494.2023.2255172>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. In *Practical Assessment, Research and Evaluation* (Vol. 21). Switzerland: Springer. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hair, J. F., Hult, G. Th. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. London: Sage. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- 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>

- Harini, S., Kartini, T., & Aulia, S. (2024). Employee Retention through Organizational Commitment, Work Engagement, and Job Satisfaction. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*, 07(08), 5453–5458. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i8-64>
- Hashim, M. J. M., Mazlan, M., & Sharif, F. N. M. (2024). Factors Influencing Work-Life Balance: Mediating Role of Telecommuting. *Information Management and Business Review*, 16(3(I)), 584–594. [https://doi.org/10.22610/imbr.v16i3\(I\).4011](https://doi.org/10.22610/imbr.v16i3(I).4011)
- Hassi, A., Rohlfer, S., & Jebsen, S. (2022). Empowering leadership and innovative work behavior: the mediating effects of climate for initiative and job autonomy in Moroccan SMEs. *EuroMed Journal of Business*, 17(4), 503–518. <https://doi.org/10.1108/EMJB-01-2021-0010>
- Henseler, Jorg, Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS Path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Henseler, Jörg, Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hur, Y. (2018). Testing Herzberg’s Two-Factor Theory of Motivation in the Public Sector: Is it Applicable to Public Managers? *Public Organization Review*, 18(3), 329–343. <https://doi.org/10.1007/s11115-017-0379-1>
- Huynh, T. T. S. (2021). A study on the effect of transformational leadership on work motivation: A case of employees at small and medium enterprises in Vietnam. *Management Science Letters*, 41–48. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.032>
- Ihsan, K., Nadeak, B., & Utiarahman, N. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Disdagkoperin Kota Cimahi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Disdagkoperin Kota Cimahi. *Gorontalo Management Research*, 7(1), 38. <https://doi.org/10.32662/gomares.v7i1.2346>
- Istanawati, E. W. (2022). Improving The Performance Employees Of Bogor Regency Regional Device Organization Through Improvement Employee Discipline, Work Climate, And Work Motivation. *Journal of Social Studies Arts and Humanities (JSSAH)*, 2(1), 32–36. <https://doi.org/10.33751/jssah.v2i1.6088>
- Jiang, L., & Johnson, M. J. (2018). Meaningful Work and Affective Commitment: A Moderated Mediation Model of Positive Work Reflection and Work Centrality. *Journal of Business and Psychology*, 33(4), 545–558. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9509-6>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2018). Organization-Based Self-Esteem and Meaningful Work Mediate Effects of Empowering Leadership on Employee Behaviors and Well-Being. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(4), 385–398. <https://doi.org/10.1177/1548051818762337>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Making the case for procedural justice: employees thrive and work hard. *Journal of Managerial Psychology*, 35(2), 100–114.

<https://doi.org/10.1108/JMP-03-2019-0154>

- Luria, E. (2022). Revisiting the Self-Determination Theory-Motivating the Unmotivated. *Educational Practice and Theory*, 44(2), 5–14. <https://doi.org/10.7459/ept/44.2.02>
- Marpaung, A. J. (2021). Work Motivation as a Mediating Variable between Human Resources Competence and Organizational Climate against Job Satisfaction at the Yapen Islands Resort Police. *Britain International of Humanities and Social Sciences (BIOHS) Journal*, 3(1), 188–202. <https://doi.org/10.33258/biohs.v3i1.392>
- Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Tong, Y., & Lin, R. (2022). Linkages Between Transformational Leadership, Work Meaningfulness and Work Engagement: A Multilevel Cross-Sectional Study. *Psychology Research and Behavior Management, Volume 15*, 367–380. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S344624>
- 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)
- Miller, E. J. (2023). The Concept of the Police. *Criminal Law and Philosophy*, 17(3), 573–595. <https://doi.org/10.1007/s11572-023-09682-8>
- Mishra, B., & Tikoria, J. (2021). Impact of ethical leadership on organizational climate and its subsequent influence on job commitment: a study in hospital context. *Journal of Management Development*, 40(5), 438–452. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2020-0245>
- Newlin, B. A. M., & Pury, C. L. S. (2020). All of the Above? an Examination of Overlapping Organizational Climates. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 539–555. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09639-6>
- Ningsih, V. G., & Sarianti, R. (2022). The Mediating Effect of Work Stress on the Relationship between Organizational Climate and Organizational Commitment. *Human Resource Management Studies*, 2(1), 30–38. <https://doi.org/10.24036/hrms.v2i1.77>
- Nirwana, H., Setyaningsih, S., & Hardhienata, S. (2024). Strategy to Improve Professional Commitment Through Strengthening Organizational Climate, Interpersonal Communication, Adversity Intelligence, Empowerment and Work Motivation. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 23–37. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v10n12p5>
- Paat, Y.-F. (2013). Relationship Dynamics and Healthy Exchange across the Family Life Cycle: Implications for Practice. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 23(8), 938–953. <https://doi.org/10.1080/10911359.2013.777008>
- Pangaribuan, L., & Satrya, A. (2024). The Role of Knowledge Management, Transformational Leadership, and Organizational Commitment on Employee Performance: Empirical Study in Public Sector. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan/ Journal of Theory and Applied Management*, 17(3), 355–371. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i3.56264>
- Purwanto. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Penelitian Ekonomi Syariah*. Magelang: StaiaPress.
- Rawashdeh, A. M., & Tamimi, S. A. (2020). The impact of employee perceptions of

- training on organizational commitment and turnover intention: An empirical study of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*, 44(2–3), 191–207. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0112>
- Raza, S. A., & Yousufi, S. Q. (2023). Transformational leadership and employee's career satisfaction: Role of psychological empowerment, organisational commitment, and emotional exhaustion. *Asian Academy of Management Journal*, 28(2), 207–238. <https://doi.org/10.21315/aamj2023.28.2.8>
- Reizer, A., Brender-Ilan, Y., & Sheaffer, Z. (2019). Employee motivation, emotions, and performance: a longitudinal diary study. *Journal of Managerial Psychology*, 34(6), 415–428. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0299>
- Risnawati, Syamsudduha, S., Yuspiani, & Sulaiman, U. (2024). Building Excellence: How Transformational Leadership Elevates Madrasa Graduate Quality and Prepares Students for Global Competence. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 12(11), 3774–3782. <https://doi.org/10.18535/ijprm/v12i11.e103>
- Robbins, S. ., & Judge, T. (2016). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education.
- Saleem, M., Mahmood, F., & Ahmed, F. (2019). Transformational Leadership and Pro-Environmental Behavior of Employees: Mediating Role of Intrinsic Motivation. *Journal of Management and Research*, 6(2), 113–137. <https://doi.org/10.29145/jmr/62/060205>
- Sarkar, S. (2023). Impact of Motivation on an Organization's Productivity. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 12(2), 998–1002. <https://doi.org/10.21275/SR23211113350>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology and Marketing*, 39(5), 1035–1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance? *Public Administration Review*, 80(4), 543–554. <https://doi.org/10.1111/puar.13182>
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (2016). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3S.
- Suryadi, Y., Dewi, N. L. Y., Trisnawati, T., & Al-Amin, A.-A. (2024). The Impact Of Transformational Leadership On Organizational Performance And Employee Motivation. *Transforma Jurnal Manajemen*, 2(2), 65–76. <https://doi.org/10.56457/tjm.v2i2.129>
- Swann, C., Rosenbaum, S., Lawrence, A., Vella, S. A., McEwan, D., & Ekkekakis, P. (2021). Updating goal-setting theory in physical activity promotion: a critical conceptual review. *Health Psychology Review*, 15(1), 34–50. <https://doi.org/10.1080/17437199.2019.1706616>
- Thomas, V. (2024). The importance of transformational leadership. *British Journal of Healthcare Assistants*, 18(2), 66–71. <https://doi.org/10.12968/bjha.2024.18.2.66>
- Udin, U. (2023). A mediation-moderation model of transformational leadership and

intrinsic work motivation for nurturing employee performance. *Journal of Social Economics Research*, 10(2), 22–33. <https://doi.org/10.18488/35.v10i2.3321>

- Ul Hosna, A., Islam, S., & Hamid, M. (2021). A Review Of The Relationship Of Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, And Individual Consideration With Sustainable Employees Performance. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 25(1), 322. <https://doi.org/10.52155/ijpsat.v25.1.2798>
- Vincent, O., & Jonathan, A. (2023). Work ethics climate and organizational commitment in Nigeria: The moderating role of retention factors. *International Journal of Research in Management*, 5(2), 14–23. <https://doi.org/10.33545/26648792.2023.v5.i2a.87>
- Wang, S., Cheah, J.-H., Wong, C. Y., & Ramayah, T. (2023). Progress in partial least squares structural equation modeling use in logistics and supply chain management in the last decade: a structured literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2023-0200>
- Yang, T., & Mishra, P. (2018). Positive Interventions: Alternate Routes to Quality Workplace Relationships. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 504–510. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.103>
- Yousaf, A., Sanders, K., & Yustantio, J. (2018). High commitment HRM and organizational and occupational turnover intentions: the role of organizational and occupational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1661–1682. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1256905>
- Yudiningtyas, L. A., & Winarko, R. (2024). Kinerja Pegawai: Peran Motivasi dalam Pengaruh Komitmen Dan Lingkungan Kerja. *Jurnal Inspirasi Ilmu Manajemen*, 3(1), 46–53. <https://doi.org/10.32897/jiim.2024.3.1.3703>
- Zahli, R. (2024). The Influence of work motivation and organizational commitment on employee performance. *KINDAI*, 20(1), 028–033. <https://doi.org/10.35972/kindai.v20i1.1335>

Penulis Korespondensi

I Wayan Wiratmaja Swetha dapat dihubungi melalui: wayan.wiratmaja4676@gmail.com