

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh iklim inovatif terhadap komitmen afektif, dengan kepuasan kerja dan perilaku inovatif sebagai variabel mediasi pada pegawai Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pekanbaru. Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Iklim inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin positif persepsi pegawai terhadap iklim inovatif dalam organisasi, maka semakin kuat keterikatan emosional, rasa bangga, serta keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi.
2. Iklim inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, memberikan kebebasan dalam menyampaikan gagasan, serta menghargai ide-ide baru mampu meningkatkan tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya.
3. Iklim inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Artinya, dukungan organisasi terhadap inovasi mendorong pegawai untuk lebih aktif dalam menghasilkan, mengembangkan, dan merealisasikan ide-ide baru dalam pelaksanaan tugas.

4. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin kuat pula keterikatan emosional dan loyalitas mereka terhadap organisasi.
5. Perilaku inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif. Hasil ini menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai dalam aktivitas inovatif memperkuat rasa memiliki dan kebanggaan terhadap organisasi, sehingga meningkatkan komitmen afektif.
6. Kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim inovatif terhadap komitmen afektif. Hal ini berarti bahwa iklim inovatif tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap komitmen afektif, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan tersebut.
7. Perilaku inovatif memediasi pengaruh iklim inovatif terhadap komitmen afektif. Temuan ini menunjukkan bahwa iklim inovatif dapat meningkatkan komitmen afektif melalui peningkatan perilaku inovatif pegawai. Dengan demikian, perilaku inovatif menjadi jalur penting dalam memperkuat keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi, meskipun pengaruh langsung iklim inovatif tetap signifikan.

5.2 Implikasi Penelitian

5.2.1 Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat iklim inovatif, kepuasan kerja, perilaku inovatif, dan komitmen afektif pegawai Kantor Regional XII BKN Pekanbaru secara umum berada pada kategori sedang.

Kondisi ini mengindikasikan bahwa organisasi telah memiliki fondasi yang cukup baik dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan keterikatan emosional pegawai, namun masih terdapat ruang yang signifikan untuk penguatan agar seluruh variabel tersebut dapat berkembang secara optimal. Oleh karena itu, implikasi praktis dari penelitian ini tidak hanya difokuskan pada peningkatan variabel secara umum, tetapi perlu memprioritaskan indikator-indikator dengan nilai Tingkat Capaian Responden (TCR) yang relatif rendah sebagai area perbaikan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa iklim inovatif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, perilaku inovatif, dan komitmen afektif. Secara deskriptif, beberapa indikator iklim inovatif masih berada pada kategori sedang, khususnya terkait dengan penghargaan terhadap kemampuan kreatif pegawai, kesempatan mencoba berbagai pendekatan kerja, serta sistem penghargaan atas inovasi. Oleh karena itu, pimpinan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru perlu memprioritaskan penguatan iklim inovatif melalui langkah-langkah yang lebih terarah, antara lain: (1) meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah kerja agar pegawai merasakan kepercayaan yang lebih besar, (2) menyediakan ruang eksperimen yang terstruktur dan aman bagi pegawai untuk mencoba gagasan baru tanpa rasa takut terhadap konsekuensi negatif, serta (3)

memperkuat sistem penghargaan dan pengakuan atas ide serta kontribusi inovatif secara lebih konsisten dan terbuka.

Selanjutnya, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara iklim inovatif dan komitmen afektif. Berdasarkan hasil deskriptif, indikator kepuasan kerja dengan nilai TCR relatif rendah terutama berkaitan dengan kesesuaian gaji dan tunjangan dengan tanggung jawab pekerjaan, kesempatan promosi bagi pegawai yang berprestasi, serta kualitas komunikasi dan keterbukaan manajemen. Oleh karena itu, organisasi perlu memprioritaskan peningkatan kepuasan kerja melalui: (1) perbaikan persepsi keadilan kompensasi, baik finansial maupun nonfinansial, dengan menyesuaikan beban kerja dan tanggung jawab pegawai, (2) peningkatan transparansi dan konsistensi dalam sistem promosi dan pengembangan karier, serta (3) penguatan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan melalui komunikasi yang lebih terbuka, suportif, dan partisipatif. Upaya ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja secara lebih merata, sehingga pengaruh iklim inovatif terhadap komitmen afektif dapat dimediasi secara lebih optimal.

Selain itu, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa perilaku inovatif berpengaruh signifikan terhadap komitmen afektif dan berperan sebagai variabel mediasi. Namun demikian, hasil deskriptif menunjukkan bahwa indikator perilaku inovatif dengan nilai TCR terendah berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam mempromosikan ide-ide baru dan

mengajak rekan kerja untuk mendukung implementasi inovasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa perilaku inovatif pegawai masih cenderung bersifat individual dan belum sepenuhnya berkembang dalam bentuk kolaborasi tim. Oleh karena itu, Kantor Regional XII BKN Pekanbaru perlu memprioritaskan penguatan perilaku inovatif yang bersifat kolektif melalui: (1) pembentukan forum atau wadah berbagi ide lintas unit kerja, (2) pemberian apresiasi tidak hanya pada pencetus ide, tetapi juga pada pegawai yang berperan dalam mendukung dan mengimplementasikan inovasi, serta (3) pengintegrasian aspek kolaborasi inovatif sebagai bagian dari indikator penilaian kinerja pegawai.

Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa meskipun pengaruh langsung iklim inovatif terhadap komitmen afektif signifikan, keberadaan kepuasan kerja dan perilaku inovatif sebagai variabel mediasi memperkuat pengaruh tersebut. Namun, hasil deskriptif komitmen afektif menunjukkan bahwa indikator yang berkaitan dengan makna pribadi organisasi bagi pegawai masih berada pada kategori sedang. Oleh karena itu, peningkatan komitmen afektif tidak hanya memerlukan perbaikan sistem dan kebijakan, tetapi juga upaya internalisasi nilai dan tujuan organisasi. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui penguatan komunikasi visi dan misi organisasi, pelibatan pegawai dalam kegiatan organisasi yang bermakna, serta penciptaan pengalaman kerja positif yang memungkinkan pegawai merasa bahwa kontribusinya memiliki arti penting bagi organisasi.

5.2.2 Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan implikasi teoretis yang penting bagi pengembangan kajian perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam menjelaskan mekanisme pembentukan komitmen afektif melalui iklim inovatif, kepuasan kerja, dan perilaku inovatif dalam konteks organisasi sektor publik. Temuan bahwa keempat variabel tersebut secara deskriptif berada pada kategori sedang menunjukkan bahwa proses psikologis dan organisasional yang membentuk keterikatan emosional pegawai berlangsung secara bertahap dan dipengaruhi oleh interaksi berbagai faktor, sehingga memperkaya pemahaman teoretis tentang dinamika komitmen afektif di lingkungan birokrasi pemerintah.

1. Pertama, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan *Social Exchange Theory* dengan menunjukkan bahwa dukungan organisasi dalam bentuk iklim inovatif memicu respons timbal balik pegawai berupa peningkatan kepuasan kerja, perilaku inovatif, dan komitmen afektif. Temuan bahwa perilaku inovatif dan kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim inovatif terhadap komitmen afektif menegaskan bahwa hubungan antara organisasi dan pegawai bersifat resiprokal. Ketika pegawai merasakan penghargaan, kepercayaan, dan dukungan terhadap ide-ide baru, mereka merespons dengan keterlibatan emosional dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi, sebagaimana dijelaskan dalam kerangka *Social Exchange Theory* (Blau, 2017).

2. Kedua, penelitian ini memperkuat *Job Demands–Resources* (JD-R) *Theory* dengan menempatkan iklim inovatif sebagai job resource strategis yang berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, perilaku inovatif, dan komitmen afektif pegawai. Temuan empiris bahwa iklim inovatif berpengaruh signifikan terhadap ketiga variabel tersebut mendukung asumsi JD-R bahwa ketersediaan sumber daya kerja tidak hanya berfungsi untuk mengurangi dampak tuntutan kerja, tetapi juga mendorong proses motivasional yang menghasilkan sikap kerja positif dan keterikatan emosional terhadap organisasi (Demerouti & Bakker, 2023)
3. Ketiga, penelitian ini memperkaya *Affective Events Theory* (AET) dengan menunjukkan bahwa pengalaman kerja positif yang bersumber dari iklim inovatif dan keterlibatan dalam perilaku inovatif berfungsi sebagai peristiwa afektif yang memicu emosi positif, seperti rasa bangga, dihargai, dan memiliki peran penting dalam organisasi. Emosi positif tersebut kemudian berkontribusi terhadap pembentukan komitmen afektif pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa komitmen afektif tidak hanya terbentuk melalui evaluasi kognitif terhadap organisasi, tetapi juga melalui akumulasi pengalaman emosional positif dalam aktivitas kerja sehari-hari (Ghasemy et al., 2020).
4. Keempat, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam menjelaskan peran kepuasan kerja dan perilaku inovatif sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara iklim inovatif dan komitmen afektif. Temuan bahwa kedua variabel tersebut berperan sebagai moderasi parsial

memperluas pemahaman teoritis bahwa pengaruh iklim inovatif terhadap komitmen afektif tidak bersifat langsung semata, melainkan berlangsung melalui mekanisme psikologis dan perilaku yang saling terkait. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur dengan menawarkan model integratif yang menghubungkan faktor kontekstual (iklim inovatif), faktor psikologis (kepuasan kerja), faktor perilaku (perilaku inovatif), dan *outcome* afektif (komitmen afektif) secara simultan.

5.3 Keterbatasan dan Saran Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan secara sistematis untuk menguji pengaruh iklim inovatif terhadap komitmen afektif dengan kepuasan kerja dan perilaku inovatif sebagai variabel mediasi. Meskipun demikian, penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Berdasarkan keterbatasan tersebut, diajukan pula sejumlah saran yang dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya, yaitu sebagai berikut:

1. Keterbatasan pada objek dan konteks penelitian.

Penelitian ini hanya dilakukan pada pegawai Kantor Regional XII BKN Pekanbaru, yang merupakan organisasi sektor publik dengan karakteristik birokrasi, sistem kerja, dan budaya organisasi tertentu. Oleh karena itu, hasil penelitian ini belum tentu dapat digeneralisasikan pada instansi pemerintah lain atau pada organisasi sektor swasta yang memiliki dinamika kerja dan tuntutan inovasi yang berbeda. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model penelitian ini pada instansi pemerintah lain, baik di tingkat pusat maupun daerah, serta pada

organisasi sektor swasta, agar diperoleh perbandingan temuan yang lebih luas dan memperkuat validitas eksternal model penelitian.

2. Keterbatasan metode pengumpulan data.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui kuesioner, sehingga data yang diperoleh sepenuhnya didasarkan pada persepsi subjektif responden. Kondisi ini berpotensi menimbulkan bias persepsi, bias sosial, atau kecenderungan responden memberikan jawaban yang dianggap paling aman atau sesuai dengan norma organisasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengombinasikan metode kuantitatif dengan pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam atau *focus group discussion* (FGD), guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengalaman kerja, proses inovasi, dan pembentukan komitmen afektif pegawai.

3. Keterbatasan variabel penelitian.

Variabel yang diteliti dalam penelitian ini terbatas pada iklim inovatif, kepuasan kerja, perilaku inovatif, dan komitmen afektif. Meskipun keempat variabel tersebut telah mampu menjelaskan hubungan struktural yang signifikan, masih terdapat faktor lain yang berpotensi mempengaruhi komitmen afektif pegawai namun belum dimasukkan dalam model penelitian. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain, seperti kepemimpinan transformasional, dukungan organisasi, keterikatan kerja, keadilan

organisasi, atau budaya organisasi, agar model penelitian menjadi lebih komprehensif dalam menjelaskan pembentukan komitmen afektif.

4. Keterbatasan desain penelitian.

Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data dilakukan pada satu waktu tertentu, sehingga belum mampu menggambarkan dinamika perubahan sikap dan perilaku pegawai secara longitudinal. Desain ini juga membatasi kemampuan penelitian dalam menjelaskan hubungan sebab-akibat secara lebih mendalam. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan desain *longitudinal* atau pendekatan *time-lagged*, sehingga dapat menangkap perubahan iklim inovatif, kepuasan kerja, perilaku inovatif, dan komitmen afektif pegawai dari waktu ke waktu secara lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, M. (2023). Innovation , Self-Efficacy and Creativity-Oriented HRM : What Helps to Enhance the Innovativeness of Organization Employees. *Journal of Personnel Management*, 1, 54–66. <https://journals.smarcons.com/index.php/jpm/article/view/198>
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., & Khan, M. M. (2023). Social exchange theory : Systematic review and future directions. *Frontiers in psychology*, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Al-Jabari, B., & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 3–41. www.tesu.edu/ilj
- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2019). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67–85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Aldabbas, H., Elamin, A. M., Zain, A., & Ahmed, E. (2025). Organizational justice and affective commitment : the mediating role of perceived organizational support among UAE government employees. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2514807>
- Alshuhumi, S. R., Al-Hidabi, D. A., & Al-Refaei, A. A. A. (2024). Unveiling the behavioral nexus of innovative organizational culture: Identification and affective commitment of teachers in primary schools. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 34(1), 130–152. <https://doi.org/10.1080/10911359.2023.2267600>
- Amabile, T. M. (2018). Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity. In *Routledge* (1 st Editi). <https://doi.org/10.4324/9780429501234>
- Anand, A., & Vohra, V. (2020). The impact of organisation work environment on job satisfaction, affective commitment, work-family conflict and intention to leave: a study of SMEs in India. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 41(2), 173–196. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.109931>
- Arikunto, S. (2019). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. In *Rineka Cipta*.
- Baba, A. I. (2019). Mediating role of Affective Commitment on the relationship between Employee's Innovative Behavior and Task performance; Lesson from Nigeria Public sector. *Asian journal of multidisciplinary studies*, 7(3).
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification , evaluation , and interpretation of structural equation models. *Academy of Marketing Science*, 40, 8–34. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-vergel, A. (2023). Job Demands – Resources Theory : Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and*

Organizational Behavior Job, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>

- Bakker, A. B., Xanthopoulou, D., & Demerouti, E. (2023). How does chronic burnout affect dealing with weekly job demands? A test of central propositions in JD-R and COR-theories. *Applied Psychology*, 72(1), 389–410. <https://doi.org/10.1111/apps.12382>
- Battistelli, A., Odoardi, C., Cangialosi, N., Di Napoli, G., & Piccione, L. (2021). The role of image expectations in linking organizational climate and innovative work behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 204–222. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2021-0044>
- Blau, P. (2017). Exchange and Power in Social Life. In *Routledge* (2nd ed.). <https://doi.org/10.4324/9780203792643>
- Bos-nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. R. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior : the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661–2683. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380680>
- Çelik, Ç., Polat, S., & Esen, E. (2024). The Relationship Between Inclusive Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Inclusive Climate and Emotional Commitment. *Research in Educational Administration and Leadership*, 9(3), 417–482. <https://doi.org/10.30828/real.1420668>
- Cellucci, A. J., & DeVries, D. L. (1978). Measuring managerial satisfaction: A manual for the MJSQ (No. 11). *Center for Creative Leadership*.
- Cho, Y. J., & Song, H. J. (2021). How to Facilitate Innovative Behavior and Organizational Citizenship Behavior: Evidence From Public Employees in Korea. *Public Personnel Management*, 50(4), 509–537. <https://doi.org/10.1177/0091026020977571>
- College, T., Robert, V., & Vandenberghe, C. (2025). *Workaholism, work engagement and affective commitment : relationships to self-concept levels and work outcomes*. January. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1434482>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw-Hill Education.
- Conway, E., Freeney, 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>
- Cook, K. S., & Hahn, M. (2021). Social Exchange Theory Current Status and Future Directions. In *Theoretical Sociology The Future of a Disciplinary Foundation* (1 st, hal. 21). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003141372-14>
- Daft, R. L. (2016). Organization Theory and Design. In *Cengage Learning* (12th

ed.). Cengage Learning.

- Dai, Q., Dai, Y., Zhang, C., Meng, Z., Chen, Z., & Hu, Se. (2022). The Influence of Personal Motivation and Innovative Climate on Innovative Behavior : Evidence from University Students in China. *Psychology Research and Behavior Management* ISSN:, 1578, 2343–2355. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S381494>
- Damasceno, R., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., Rebelo, T., & Alves, M. P. (2021). Building Innovative Teams: Exploring the Positive Contribute of Emotions Expression and Affective Commitment. *Frontiers in Psychology*, 12(November), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.732171>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises : New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209–236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Demircioglu, M. A. (2021). The Effects of Innovation Climate on Employee Job Satisfaction and Affective Commitment: Findings from Public Organizations. *Review of Public Personnel Administration*. <https://doi.org/10.1177/0734371X211043559>
- Dramićanin, S., Perić, G., & Pavlović, N. (2021). Job satisfaction and organizational commitment of employees in tourism : Serbian Travel agency case. *Strategic management journal*, 26(4), 50–64. <https://doi.org/10.5937/StraMan2104050D>
- Dwiyanti, R., Rozana, M., Na'imah, T., & rafiya, G. A. (2022). Turnover Intentions on Teachers in Indonesia: the Role of Affective Commitment, Continuance Commitment, and Normative Commitment. *Social Values & Society*, 4(2), 30–36. <https://doi.org/10.26480/svs.02.2022.30.36>
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2025). Organizational Climate and Culture An Introduction to Theory, Research, and Practice. In *Routledge* (2nd ed.). <https://doi.org/10.4324/9781003322344>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support : Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Emmanuel, O. I., Nkiru, P., & Augustina, I. (2020). Organisational Climate And Affective Commitment : Evidence From Private Tertiary Institutions. *International journal of scientific & technologi research*, 9(03), 656–662. <https://www.ijstr.org/paper-references.php?ref=IJSTR-0320-32445>
- Etikariena, A., & Kalimashada, S. B. I. (2021). The Influence of Organizational Climate on Innovative Work Behaviour. *Jurnal Psikologi*, 20(1), 22–34. <https://doi.org/10.14710/jp.20.1.22-34>
- Galanakis, M. D., & Tsitouri, E. (2022). Positive psychology in the working environment . Job work engagement and burnout : A systematic literature review. *Frontiers in psychology*, January. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022>

- Ghasemy, M., Town, G., & Gaskin, J. E. (2020). Affective events theory as a theoretical lens for improving the working environment of academics in developing economies. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 2050(2003), 1–25. <https://doi.org/10.1108/JARHE-02-2020-0030>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. In 14th (Ed.), *McGraw-Hill Education*. McGraw-Hill Education.
- Gulzar, R., & Al, D. (2020). Impact of Affective Commitment on Employee Performance Special Reference To the Fenda Communication and It-Ksa. *IJM_11_06_132 International Journal of Management*, 11(6), 1440–1454. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.132>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. <https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Hair, J. F., Hult M., G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). In *Sage* (Second).
- Hamza, K. A., Alshaabani, A., & Rudnák, I. (2024). Impact of transformational leadership on employees' affective commitment and intention to support change: Mediation role of innovative behavior. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 325–338. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.25](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.25)
- Hashemian, M., Hashemian Moghadam, A., Hosseini, M., Azizpour, I., & Mirzaei, A. (2024). Examining the Relationship between Workplace Fun and Innovative Behavior among Nurses: The Mediating Effect of Innovation Support and Affective Commitment. *Journal of Nursing Management*, 2024. <https://doi.org/10.1155/2024/9629172>
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2011). *Organizational Behavior*. In 13th (Ed.), *South-Western Cengage Learning*. South-Western Cengage Learning.
- Herzallah, A. M., & Da'as, R. (2021). Cultural values, school innovative climate and organizational affective commitment: a study of Israeli teachers. *International Journal of Educational Management*, 35(2), 496–512. <https://doi.org/10.1108/IJEM-06-2020-0302>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017). *The Motivation to Work*. In *Routledge* (1st ed.). <https://doi.org/10.4324/9781315124827>
- Hieu, D. Van, Ngung, D. T. H., & Linh, T. M. (2021). Identifying work-related factors influencing job satisfaction using job descriptive index questionnaire: a study of IT companies in Hanoi. *Jurnal of International Economics and Management*, 21(1), 63–85. <https://doi.org/10.83203/jiem.021.1.0023>
- Iqbal, A., Nazir, T., & Ahmad, M. S. (2022). Entrepreneurial leadership and employee innovative behavior: an examination through multiple theoretical lenses. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 173–190.

<https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2020-0212>

- Ishola, S. A. (2025). Emotional Intelligence , Job Satisfaction , and Reward Systems as Predictors of Organizational Commitment for Educational Purposes : A Short Literature Review. *ASEAN Journal of Community and Special Needs Education*, 4(2), 119–126. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e06857>
- Işik, A. N. (2020). Ethical Leadership and School Effectiveness : The Mediating Roles of Affective Commitment and Job Satisfaction. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(1), 60–87. <https://doi.org/10.17583/ijelm.2020.4114>
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2020). Organizational Behavior and Management (11th ed.). In *McGraw-Hill Education*.
- Ivziku, D., Duka, B., Dervishi, A., Filomeno, L., Polverini, F., Notarnicola, I., Stievano, A., Rocco, G., Ivan, C., & Gonzalez, A. (2025). Exploring Nurses ' Quit Intentions : A Structural Equation Modelling and Mediation Analysis Based on the JD-R and Social Exchange Theories. *Healthc*, 13(692), 1–26.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Jaworek, M. (2024). Workaholism and Work Engagement in The Light of Affective Events Theory by Weiss and Cropanzano. *Organization and Management Series*, 199, 116–137. <http://dx.doi.org/10.29119/1641-3466.2024.199.18>
- Jiang, S., Wang, J., Zhang, R., & Liu, O. (2023). Innovation climate for individual motivation and innovation performance: Is innovative behavior a missing link? *Journal of Innovation and Knowledge*, 8(4), 100440. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100440>
- Kassa, A. G., & Tsigu, G. T. (2022). Corporate entrepreneurship, employee engagement and innovation: a resource-basedview and a social exchangetheory perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1694–1711. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2172>
- Kim, T. Y., Wang, X., Schuh, S. C., & Liu, Z. (2024). Effects of organizational innovative climate within organizations: The roles of Managers' proactive goal regulation and external environments. *Research Policy*, 53(5), 104993. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.104993>
- Kraśnicka, T., Głód, W., & Wronka-Pośpiech, M. (2018). Management innovation, pro-innovation organisational culture and enterprise performance: testing the mediation effect. *Review of Managerial Science*, 12(3), 737–769. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0229-0>
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2021). Organizational Behavior. In *McGraw-Hill Companies*.
- Küçük, B. A., & Konuk, H. (2023). An investigation of the relationship between

- subordinate–manager conflict and job satisfaction in a cross-cultural context: An affective events theory approach". *International Journal of Conflict Management*, 35(5), 1004–1040. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2022-0198>
- Kustiawan, U., Marpaung, P., Lestari, U. D., & Andiyana, E. (2022). The Effect of Affective Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Employee Engagement on Job Happiness and Job Performance on Manufacturing Company in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 573–591. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.52>
- Lê, J. K., & Schmid, T. (2022). The Practice of Innovating Research Methods. *Organizational Research Methods*, 25(2), 308–336. <https://doi.org/10.1177/1094428120935498>
- Lecic, M. S., Milic, B., Visnjic, R., & Culibrk, J. (2023). Leadership, Innovative Behavior and the Case of Innovative Climate—When the Mediator Becomes the Mediated. *Behavioral Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/bs13010040>
- Liu, F., Chow, I. H. S., Zhang, J. C., & Huang, M. (2019). Organizational innovation climate and individual innovative behavior: exploring the moderating effects of psychological ownership and psychological empowerment. *Review of Managerial Science*, 13(4), 771–789. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0263-y>
- Liu, Y. (2024). *The Effect of Perceived Organizational Climate and Affective Commitment on Employee Job Satisfaction*. Atlantis Press International BV. https://doi.org/10.2991/978-94-6463-256-9_20
- Luthans, F. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill Education.
- Luturlean, B. S., & Prasetyo, A. P. (2019). Antecedents of Employee's Affective Commitment The Direct Effect of Work Stress and The Mediation of Job Satisfaction. *Journal of Applied Management*, 17(4), 697–712. <http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.04.14>
- Magrone, M., Montani, F., Emili, S., Bakker, A. B., & Sommovigo, V. (2024). A New Look at Job Demands, Resources, and Volunteers' Intentions to Leave: The Role of Work – Home Interference and Burnout framework first conceived for the paid work context that. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 35(6), 1118–1130. <https://doi.org/10.1007/s11266-024-00679-y>
- Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P., Pecino, V., López-Liria, R., Padilla, D., & Aguilar-Parra, J. M. (2018). Consequences of team job demands: Role ambiguity climate, affective engagement, and extra-role performance. *Frontiers in Psychology*, 8(January), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02292>
- Mas'ud, F. (2004). Survei Diagnosis Organisasi (Konsep dan Aplikasi). In *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.

- Matoka, C., & Ngatuni, P. (2023). Relationship between Psychological Contract Breach and Affective Commitment among Public University Academicians in Tanzania: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Huria: Journal of the Open University of Tanzania*, 29(1), 54–78. <https://doi.org/10.61538/huria.v29i1.1230>
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>
- Mohammed, A. A., & AL-Abrow, H. (2023). The impact of empowering and transformational leadership on organizational performance and innovation: the mediating role of shared leadership and moderating role of organizational culture in the Iraqi healthcare sector. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3532–3552. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2022-3380>
- Moreira, A., Tom, C., & Antunes, A. (2024). The Mediating Effect of Affective Commitment on the Relationship between Competence Development and Turnover Intentions : Does This Relationship Depend on the Employee ' s Generation ? *Administrative Sciences*, 14(97), 1–23. <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/5/97>
- Nguyen, N. P., & McGuirk, H. (2022). Evaluating the effect of multifactors on employee's innovative behavior in SMEs: mediating effects of thriving at work and organizational commitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(12), 4458–4479. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2021-1354>
- Nugroho, A. P., & Tanuwijaya, J. (2022). The Influence between Salary Satisfaction , Job Satisfaction , Affective Commitment , Performance , and the Desire to Change. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal*, 14951–14964. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.5372> 14951
- Nuzula, I. F., & Nurmaya, E. (2020). The influence of distributive justice, job satisfaction and affective commitment to organizational citizenship behavior. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 6, 1–19. <https://doi.org/10.32358/rpd.2020.v6.464>
- Odoardi, C., Battistelli, A., Montani, F., & Peiró, J. M. (2019). *Affective Commitment, Participative Leadership, and Employee Innovation: A Multilevel Investigation* *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 35(2), 103–113. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231360295007>
- Osmani, F., Sejdiu, S., & Jusufi, G. (2022). Organizational climate and job satisfaction ; Empirical Insights From Kosovo Manufacturing and Service Sector Organisations. *Management*, 27(1), 361–377. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.20>
- Ozsoy, T. (2022). The Effect of Innovative Organizational Climate on Employee Job Satisfaction. *Marketing and Management of Innovations*, 2(1), 9–16.

<https://doi.org/10.21272/mmi.2022.2-01>

- Pa'wan, F., & Omar, R. (2018). Effects of innovative organizational climate on organizational commitment in Malaysian higher education institutions. *Malaysian Online Journal of Educational Management*, 6(2), 1–21. <https://doi.org/10.22452/mojem.vol6no2.1>
- Pekanbaru, B. (2020). Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKIP) Kantor Regional XII BKN Pekanbaru Tahun 2020. *Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara*, 167–186.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Presiden Nomor 14 Tahun 2023 tentang Badan Kepegawaian Negara*. Sekretariat Negara Republik Indonesia. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/262974/perpres-no-14-tahun-2023>
- Praningrum, P., Suryosukmono, G., Nurhasanah, N., & Ardik, A. (2023). The Effect of Organizational Climate and Person-Organization Fit on Organizational Commitment: Mediating Role of Job Satisfaction. *Frontiers in Business and Economics*, 2(3), 164–175. <https://doi.org/10.56225/finbe.v2i3.294>
- Primawidi, S., & Mangundjaya, W. (2020). Organizational Justice and Affective Commitment To Change in Employees of Multifinancial Service Company. *Jurnal Psikologi*, 19(1), 51–60. <https://doi.org/10.14710/jp.19.1.51-60>
- Raoush, A. (2023). Transformational leadership impact on innovative behaviour as perceived by healthcare workers in private hospitals in Jordan. *Cogent Business & Management*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2265606>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). Management (15th ed.). *Pearson Education*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). Organizational Behavior. In *Pearson Education Limited* (19th Globa).
- Ryan, R. M. (2023). The Oxford Handbook of Self-determination Theory. In *Oxford University Press*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.001.0001>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model Of Individual Innovation In The Workplace. *Source: The Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607. <http://www.jstor.org/stable/256701> .
- Shama, S. S. A., & Ahmad, G. M. (2021). The Relationship between Nurse's Innovative Work Behavior and Their Job Satisfaction. *International Journal of Novel Research in Healthcare and Nursing*, 8(1), 596–606. www.noveltyjournals.com
- Silva, A. J., & Ferreira, N. (2025). Workplace micro-aggressions and affective consequences : the moderating role of emotional contagion. *Current Psychology*, 44, 17665–17680. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07740-z>
- Silva, A. J., Pombeira, C., & Caetano, A. (2021). Testing the affective events theory : The mediating role of affect and the moderating role of mindfulness.

Wiley, 35, 1075–1081. <https://doi.org/10.1002/acp.3843>

- Silva, A. J., & Rodrigues, R. (2024). Affective mechanisms linking role ambiguity to employee turnover. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(11), 1–18. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2023-3891>
- Sohail, M. (2023). The impact of Job Satisfaction on aspects of Organizational Commitment (Affective , Continuance and Normative Commitment). *Journal of Managerial Sciences*, 12(3), 221–234.
- Spector, P. E. (2022). Job Satisfaction: From Assessment to Intervention. In *Routledge*. <https://doi.org/10.4324/9781003250616>
- Srirahayu, D. P., Sridadi, A. R., & Ekowati, D. (2023). Leadership as an Enabler of Innovation Climate and Innovative Work Behavior in Indonesia's Public Libraries. *Public Library Quarterly*, 43(2), 260–282. <https://doi.org/10.1080/01616846.2023.2262866>
- Story, J. S. P., & Castanheira, F. (2019). Corporate social responsibility and employee performance: Mediation role of job satisfaction and affective commitment. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1361–1370. <https://doi.org/10.1002/csr.1752>
- Sugiyono. (2020). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. In *Alfabeta*.
- Suyono, J., Eliyana, A., Ratmawati, D., Ratnasahara Elisabeth, D., Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardika, S., & Corresponding Author, I. (2021). Organization Commitment and Work Environment on Job Satisfaction: The Mediating Role of Work Motivation. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 12(02), 681–688.
- Thneibat, M. (2024). Can performance-based rewards and developmental performance appraisal drive radical innovation? the mediating effect of innovative work behaviour and affective commitment. *International Journal of Innovation Management*, 27(7). <https://doi.org/10.1142/s1363919623500421>
- Torner, C. S., Pérez, Y. J., & Pons, E. T. (2025). Interaction Between Ethical Leadership , Affective Commitment and Social Sustainability in Transition Economies : A Model Mediated by Ethical Climate and Moderated by Psychological Empowerment in the Colombian Electricity Sector. *Sustainability*, 17(6068), 1–24.
- Usman, M., Shahzad, K., & Khan, A. K. (2024). Role of safety-specific transformational leadership in fostering extra-role behaviors through psychological contract fulfillment among frontline workers during COVID-19. In *International journal of occupational safety and ergonomics : JOSE* 30(1), 119-128. <https://doi.org/10.1080/10803548.2023.2265133>
- Utomo, H. J. N., Irwantoro, I., Wasesa, S., Purwati, T., Sembiring, R., & Purwanto, A. (2023). Investigating the Role of Innovative Work Behavior , Organizational Trust , Perceived Organizational Support : an Empirical Study on Smes Performance. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(2), 1–19. <https://doi.org/10.37497/sdgs.v11i2.417>

- Vuong, B. N., Tushar, H., & Hossain, S. F. A. (2023). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter? *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(5), 832–854. <https://doi.org/10.1108/APJBA-06-2021-0256>
- Waiyawuththanapoom, P., & Tiratittam, P. (2020). The Impact of Innovation Related Organizational Climate and Organizational Performance : Mediating Role of Innovative Work Behavior in Thailand. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(10), 774–794. www.ijicc.net
- Wang, P., & Hou, Y. (2023). How Does Commitment Affect Employee's Innovative Behavior? A Time-Lagged Study. *SAGE Open*, 13(4), 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440231216568>
- Wang, Z., Meng, L., & Cai, S. (2019). Servant leadership and innovative behavior: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 505–518. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2018-0499>
- Winasis, S., Djumarno, Riyanto, S., & Ariyanto, E. (2020). The Impact of the Transformational Leadership Climate on Employee Job Satisfaction During the Covid-19 Pandemic in the Indonesian Banking Industry. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/ Egyptology*, 17(6), 7732–7742.
- Wu, J., Li, Y., Liu, X., Fan, Y., Dai, P., Chen, B., Liu, Z., Rong, X., & Zhong, X. (2025). Construction and validation of a presenteeism prediction model for ICU nurses in China. In *Frontiers in public health* (Vol. 13, hal. 1510147). <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1510147>
- You, Y., Hu, Z., Li, J., Wang, Y., & Xu, M. (2022). The Effect of Organizational Innovation Climate on Employee Innovative Behavior: The Role of Psychological Ownership and Task Interdependence. *Frontiers in Psychology*, 13(June), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856407>
- Yuan, H., & Ma, D. (2022). Gender Differences in the Relationship between Interpersonal Trust and Innovative Behavior: The Mediating Effects of Affective Organizational Commitment and Knowledge-Sharing. *Behavioral Sciences*, 12(5). <https://doi.org/10.3390/bs12050145>
- Zaman, Q., Qureshi, F. A., & Butt, M. (2020). Mediating Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship between Leader-Member Exchange and the Innovation Work Behavior of Nursing Employees : A Social Exchange Perspective. *Business Innovation & Entrepreneurship Journal*, 2(1), 68–77. <https://doi.org/10.35899/biej.v2i1.63>
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>