



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i6>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Pengaruh Kepemimpinan Demokratis, Lingkungan Kerja, dan Kerja Sama Tim terhadap Komitmen Organisasional Pegawai Inspektorat Kabupaten Sumba Barat Daya

Kasilda Dodok<sup>1</sup>, Ignatius Soni Kurniawan<sup>2\*</sup>, Nala Tri Kusuma<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta, Indonesia, [ignasdodok72@gmail.com](mailto:ignasdodok72@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta, Indonesia, [soni\\_kurniawan@ustjogja.ac.id](mailto:soni_kurniawan@ustjogja.ac.id)

<sup>3</sup>Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta, Indonesia, [nala.kusuma@ustjogja.ac.id](mailto:nala.kusuma@ustjogja.ac.id)

\*Corresponding Author: [soni\\_kurniawan@ustjogja.ac.id](mailto:soni_kurniawan@ustjogja.ac.id)

**Abstract:** *Organizational commitment is a critical factor influencing the effectiveness of public organizations; however, its implementation often faces challenges due to variations in leadership styles, work environment conditions, and the quality of teamwork. This study aims to examine the influence of democratic leadership, work environment, and teamwork on the organizational commitment of civil servants at the Inspectorate of West Sumba Regency. The research method uses a quantitative approach with a survey design, involving all 57 Civil Servants as respondents using census techniques. Data were collected using Likert-scale questionnaires and analyzed through multiple linear regression after fulfilling classical assumption tests. The findings indicate that democratic leadership and work environment positively contribute to strengthening organizational commitment, whereas teamwork exhibits a negative and significant effect on organizational commitment. These results have practical implications for human resource management in the public sector, particularly in designing participative leadership styles, fostering a supportive work environment, and enhancing teamwork mechanisms to increase employee engagement and loyalty.*

**Keywords:** *Democratic Leadership, Organizational Commitment, Teamwork, Work Environment*

**Abstrak:** Komitmen organisasional merupakan faktor penting yang memengaruhi efektivitas organisasi publik, namun praktiknya sering menghadapi tantangan akibat variasi gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, dan kualitas kerja sama tim. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja, dan kerja sama tim terhadap komitmen organisasional Pegawai Negeri Sipil di Kantor Inspektorat Kabupaten Sumba Barat Daya. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei, melibatkan seluruh 57 Pegawai Negeri Sipil sebagai responden dengan teknik sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis skala Likert dan dianalisis menggunakan regresi linier berganda setelah memenuhi uji asumsi klasik. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja memberikan kontribusi positif terhadap penguatan komitmen organisasional, sementara kerja sama tim menunjukkan pengaruh negatif

dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Temuan ini memiliki implikasi bagi praktik manajemen sumber daya manusia di sektor publik, terutama dalam merancang gaya kepemimpinan partisipatif, membangun lingkungan kerja yang kondusif, dan memperkuat kualitas mekanisme kerja sama tim yang meningkatkan keterikatan dan loyalitas pegawai.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Demokratis, Kerja Sama Tim, Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja

## PENDAHULUAN

Komitmen organisasional merupakan salah satu konsep penting dalam perilaku organisasi yang menggambarkan tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasinya (Kurniawan & Nurlita, 2021). Mardyana dan Riana (2019) menyatakan bahwa komitmen organisasional merupakan kondisi dimana seorang pekerja sangat memihak pada tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta memiliki keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Sehingga, bukan hanya sekedar loyalitas formal, melainkan keterlibatan emosional pegawai terhadap organisasi. Komitmen organisasional dibagi menjadi 3 dimensi, yaitu *affective commitment* (komitmen afektif) yang mencerminkan keterikatan emosional individu terhadap organisasi, *continuance commitment* (komitmen keberlanjutan) yang didasarkan pada pertimbangan biaya dan manfaat apabila meninggalkan organisasi, serta *normative commitment* (komitmen normatif) yang mencerminkan kewajiban moral untuk tetap bertahan dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991). Tingginya komitmen organisasional akan ditunjukkan dalam loyalitas, dedikasi, serta kemauan pegawai untuk berkontribusi lebih dari sekedar tuntutan pekerjaan formal. Tingginya tingkat komitmen organisasional berimplikasi pada meningkatnya loyalitas, motivasi, serta kinerja pegawai, yang pada akhirnya mendukung efektivitas organisasi, khususnya di sektor publik yang dituntut untuk memberikan pelayanan secara transparan, akuntabel, dan berkualitas.

Namun, dalam praktiknya, komitmen organisasional tidak selalu tercapai secara optimal. Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi komitmen organisasional, salah satunya kepemimpinan demokratis (Lumajang, 2024). Kepemimpinan demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan partisipasi aktif pegawai dalam proses pengambilan keputusan, mendorong komunikasi dua arah, serta memberikan kesempatan yang setara bagi anggota tim untuk menyampaikan ide dan aspirasinya (Pane, Purba, & Panggabean, 2024). Pemimpin dengan gaya ini cenderung membangun hubungan yang egaliter dengan pegawai, sehingga menumbuhkan rasa dihargai, diperhatikan, dan diikutsertakan dalam dinamika organisasi. Sehingga kepemimpinan demokratis mampu menciptakan rasa memiliki dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1991).

Faktor selanjutnya yaitu lingkungan kerja (Febrianto, 2024). Lingkungan kerja dapat dipahami sebagai keseluruhan kondisi fisik, sosial, dan psikologis di tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan, motivasi, serta produktivitas pegawai (Pratama, 2020). Aspek fisik lingkungan kerja meliputi pencahayaan, suhu, kebisingan, kebersihan, dan tata ruang yang mendukung kelancaran aktivitas kerja (Lamato & Rahman, 2022; Pratama, 2020). Sementara itu, aspek nonfisik mencakup hubungan interpersonal, dukungan sosial, iklim komunikasi, budaya organisasi, serta kebijakan manajerial yang adil dan transparan (Lamato & Rahman, 2022; Pratama, 2020). Kondisi lingkungan kerja yang baik tidak hanya meningkatkan kenyamanan pegawai dalam menjalankan tugas, tetapi juga berkontribusi pada terbentuknya keterikatan emosional dan loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang mendukung, baik secara fisik maupun sosial, dapat menimbulkan ketidaknyamanan, konflik, rendahnya komunikasi, dan kurangnya rasa memiliki, yang berdampak negatif terhadap komitmen organisasional dan kinerja.

Selain itu, kerja sama tim juga merupakan faktor yang memengaruhi komitmen organisasional (Juliwardi, Hardhienata, & Suhardi, 2024). Kerja sama tim dapat dipahami sebagai proses interaksi antar individu dalam kelompok kerja untuk mencapai tujuan bersama melalui koordinasi, kolaborasi, dan saling mendukung dalam penyelesaian tugas (Robbins & Judge, 2018). Tim yang solid ditandai dengan adanya kepercayaan, komunikasi terbuka, dan pembagian peran yang seimbang, sehingga menciptakan sinergi dalam pencapaian kinerja organisasi. Tim yang efektif tidak hanya mampu menyelesaikan tugas secara efisien, tetapi juga menumbuhkan rasa tanggung jawab, solidaritas, dan loyalitas antar anggota, yang pada gilirannya memperkuat keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi (Letsoin & Ratnasari, 2020). Sebaliknya, kualitas kerja sama tim yang rendah dapat menimbulkan konflik, ketidakadilan dalam pembagian beban kerja, serta menurunkan motivasi pegawai, yang pada akhirnya melemahkan komitmen organisasional. Kondisi ini berdampak negatif terhadap komitmen organisasional karena pegawai merasa kurang dihargai, tidak diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan, dan kehilangan rasa memiliki terhadap organisasi. Selain itu, kurangnya koordinasi dan kolaborasi dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, mengurangi efisiensi, dan melemahkan performa tim secara keseluruhan (Belay, 2023).

Berdasarkan pengamatan awal dan wawancara dengan beberapa pegawai, ditemukan bahwa komitmen organisasional sebagian pegawai di Kantor Inspektorat Kabupaten Sumba Barat Daya belum optimal. Hal ini disebabkan dari adanya perbedaan gaya kepemimpinan antar pimpinan, kondisi fasilitas ruang kerja yang tidak merata, serta koordinasi antar unit yang belum sepenuhnya efektif. Selain itu, interaksi dan kolaborasi antar pegawai dinilai belum berjalan maksimal, sehingga berpotensi menurunkan rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi. Fenomena ini sejalan dengan kondisi umum yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional pegawai masih menghadapi tantangan untuk dapat dimaksimalkan. Sebagian pegawai telah menunjukkan keterikatan emosional yang cukup baik, namun terdapat indikasi bahwa sebagian lainnya masih memandang pekerjaan lebih sebagai kewajiban formal daripada keterlibatan penuh terhadap tujuan organisasi. Lingkungan kerja, baik fisik maupun nonfisik, pada dasarnya telah berjalan dengan baik, meskipun masih terdapat ruang untuk peningkatan, khususnya terkait aspek kenyamanan kerja dan iklim komunikasi. Demikian pula, kerja sama tim telah terbangun, tetapi masih memerlukan penguatan dalam hal koordinasi dan distribusi peran agar lebih seimbang dengan kebutuhan organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya perbedaan temuan mengenai pengaruh kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja, dan kerjasama tim terhadap komitmen organisasional. Beberapa studi menyatakan bahwa kepemimpinan demokratis mampu mendorong keterlibatan dan loyalitas karyawan, sehingga meningkatkan komitmen organisasional (Lumajang, 2024; Pane *et al.*, 2024), sementara penelitian lain menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis tidak selalu menjadi faktor utama yang memengaruhi komitmen karyawan, karena faktor individu dan konteks organisasi juga turut berperan (Syarah, Sari, & Sari, 2025). Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung, seperti terciptanya komunikasi terbuka, penghargaan terhadap karyawan, dan suasana kerja yang kondusif, dilaporkan dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Febrianto, 2024), namun terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak selalu tergantung pada lingkungan kerja semata, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor lain (Nurhalizah & Jufrizen, 2024). Kerjasama tim juga berperan dalam membentuk komitmen organisasional, karena kolaborasi yang efektif dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan solidaritas antar anggota tim (Juliwardi *et al.*, 2024), meskipun beberapa penelitian menekankan bahwa kualitas hubungan antar individu dan dukungan manajerial turut menentukan tingkat komitmen yang terbentuk (Dewi, Kirana, & Subiyanto, 2022).

Adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian ini menunjukkan perlunya pengkajian lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan demokratis,

lingkungan kerja, dan kerja sama tim terhadap komitmen organisasional pegawai negeri sipil. Rumusan masalah yang diajukan adalah: Apakah kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja, dan kerja sama tim berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional? Pemilihan Kantor Inspektorat Kabupaten Sumba Barat Daya sebagai lokasi penelitian didasarkan pada kompleksitas pekerjaan yang tinggi dan variasi kondisi organisasi, termasuk perbedaan gaya kepemimpinan, fasilitas kerja, serta koordinasi dan kolaborasi antar unit. Kondisi ini menjadikan lokasi penelitian representatif untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja, dan kerja sama tim dengan komitmen organisasional. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja, dan kerja sama tim terhadap komitmen organisasional Pegawai Negeri Sipil di Kantor Inspektorat Kabupaten Sumba Barat Daya, sekaligus memberikan kontribusi pada pengembangan literatur perilaku organisasi dan praktik manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei yang dipilih karena sesuai untuk menguji hipotesis secara empiris melalui pengumpulan data terukur menggunakan instrumen kuesioner (Hardani dan Auliya. 2020). Penelitian dilaksanakan di Kantor Inspektorat Kabupaten Sumba Barat Daya pada bulan Mei 2025 dengan fokus menganalisis pengaruh kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja, dan kerja sama tim terhadap komitmen organisasional. Populasi penelitian adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berjumlah 57 orang, dan mengingat jumlahnya relatif kecil, maka digunakan teknik sensus, sebagaimana direkomendasikan untuk populasi kurang dari 100 orang (Sugiyono, 2017). Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner oleh bagian informasi Kantor Inspektorat untuk memastikan keterjangkauan responden sekaligus representasi menyeluruh dari populasi penelitian. Instrumen penelitian disusun menggunakan skala Likert lima poin, di mana skor 1 menunjukkan “sangat tidak setuju” dan skor 5 menunjukkan “sangat setuju,” dengan butir pertanyaan yang dirancang untuk mengukur empat variabel utama, yaitu kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja, kerja sama tim, dan komitmen organisasional.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas dan Reabilitas

Tabel 1 menyajikan temuan uji validitas dan reliabilitas versi ringkas. Item uji validitas dikatakan valid jika nilai  $r$  hitung  $> r$  tabel 0.2201 ( $1-tail; n=57-2; \alpha=0.05$ ). menghasilkan  $r$  hitung kepemimpinan demokratis (0.754 s.d. 0.873), lingkungan kerja (0.618 s.d. 0.848), kerja sama tim (0.631 s.d. 0.812) dan komitmen organisasional (0.649 s.d. 0.814)  $> 0.266$  artinya semua item valid. *Cronbach's Alpha* untuk kepemimpinan demokratis (0.848), lingkungan kerja (0.825), kerja sama tim (0.815), dan komitmen organisasional (0.706) semuanya  $> 0.60$ , sehingga instrumen dinyatakan reliabel.

**Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

| Variabel                     | Indikator | r-hitung | r-tabel | Alpha Cronchbach | N-of Item |
|------------------------------|-----------|----------|---------|------------------|-----------|
| Komitmen organisasional (KO) | KO1       | 0.814    | 0.266   | 0.706            | 0.6       |
|                              | KO2       | 0.659    | 0.266   |                  |           |
|                              | KO3       | 0.799    | 0.266   |                  |           |
|                              | KO4       | 0.649    | 0.266   |                  |           |
| Kepemimpinan Demokratis (KD) | KD1       | 0.798    | 0.266   | 0.848            | 0.6       |
|                              | KD2       | 0.754    | 0.266   |                  |           |
|                              | KD3       | 0.776    | 0.266   |                  |           |
|                              | KD4       | 0.873    | 0.266   |                  |           |

|                       |       |       |       |       |     |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-----|
|                       | KD5   | 0.754 | 0.266 |       |     |
| Lingkungan Kerja (LK) | LK1   | 0.823 | 0.266 | 0.825 | 0.6 |
|                       | LK2   | 0.829 | 0.266 |       |     |
|                       | LK3   | 0.848 | 0.266 |       |     |
|                       | LK4   | 0.717 | 0.266 |       |     |
|                       | LK5   | 0.618 | 0.266 |       |     |
| Kerja Sama Tim (KST)  | KST1  | 0.812 | 0.266 | 0.815 | 0.6 |
|                       | KST 2 | 0.790 | 0.266 |       |     |
|                       | KST3  | 0.631 | 0.266 |       |     |
|                       | KST4  | 0.754 | 0.266 |       |     |
|                       | KST5  | 0.796 | 0.266 |       |     |

Sumber: Data primer diolah 2025

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dari total 57 orang pegawai, sebanyak 29 orang (51.0%) berjenis kelamin laki-laki dan 28 orang (49.0%) berjenis kelamin perempuan, sehingga distribusi gender relatif seimbang. Berdasarkan kategori umur, responden terbanyak berada pada rentang usia 22–30 tahun sebanyak 15 orang (26.3%), sedangkan kelompok usia 31–40 tahun, 41–50 tahun, dan 51–59 tahun masing-masing berjumlah 14 orang (24.6%). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi usia responden cukup merata pada kelompok dewasa awal hingga menjelang masa pensiun. Dari segi pendidikan terakhir, mayoritas responden telah menempuh pendidikan tinggi dengan rincian 36 orang (63.2%) memiliki kualifikasi S1, S2, atau S3, diikuti oleh 13 orang (22.8%) lulusan diploma (D1/D2/D3/D4), dan hanya 8 orang (14.0%) yang berpendidikan SMA. Distribusi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar pegawai memiliki tingkat pendidikan formal yang relatif tinggi, sehingga mendukung kapasitas profesional dalam melaksanakan tugas di lingkungan Kantor Inspektorat Kabupaten Sumba Barat Daya.

**Tabel 2. Karakteristik Responden**

| Kategori            | Keterangan  | Jumlah | Persentase |
|---------------------|-------------|--------|------------|
| Jenis kelamin       | Laki-Laki   | 29     | 51.0%      |
|                     | Perempuan   | 28     | 49.0%      |
| Umur                | 22-30 th    | 15     | 26.3%      |
|                     | 31-40 th    | 14     | 24.6%      |
|                     | 41-50 th    | 14     | 24.6%      |
|                     | 51-59 th    | 14     | 24.6%      |
| Pendidikan terakhir | SMA         | 8      | 14.0%      |
|                     | D1/D2/D3/D4 | 13     | 22.8%      |
|                     | S1/S2/S3    | 36     | 63.2%      |

Sumber: Data primer diolah 2025

### Asumsi Klasik

Hasil uji asumsi klasik Tabel 3 menunjukkan tidak terjadi heterokedastisitas (*Glejser test*,  $p > 0.05$ ), dan normalitas juga terpenuhi (*Kolmogorov-Smirnov test*, *Asymp. Sig.*  $> 0.05$ ). Multikolonieritas tidak terjadi pada model regresi dengan *tolerance*  $> 0.10$  dan *VIF*  $< 10$ .

**Tabel 3. Uji Asumsi Klasik**

| Ind. | Dep. | Multicollinearity |       | Glejser Test | Kolmogorov-Smirnov Test |
|------|------|-------------------|-------|--------------|-------------------------|
|      |      | Tol.              | VIF   | Sig.         | Asymp.sig               |
| KD   | KO   | 0.706             | 1.416 | 0.446        | 0.200                   |
| LK   |      | 0.647             | 1.171 | 0.260        |                         |
| KST  |      | 0.854             | 1.171 | 0.199        |                         |

Keterangan:

KD = Kepemimpinan Demokratis;

LK = Lingkungan Kerja;

KST = Kerja Sama Tim;

KO = Komitmen organisasional

Sumber: Data primer diolah, 2025

## Pengujian Hipotesis

**Tabel 4. Hasil Regresi Linear Berganda**

| Ind | Dep | Unst. Coef. |           | t     | Sig.  | Adj. R Square |
|-----|-----|-------------|-----------|-------|-------|---------------|
|     |     | B           | Std. Err. |       |       |               |
| KD  | KO  | 0.225       | 0.113     | 2.250 | 0.029 | 0.273         |
| LK  |     | 0.277       | 0.105     | 2.634 | 0.011 |               |
| KST |     | -0.177      | 0.075     | 2.348 | 0.023 |               |

Keterangan:

KD = Kepemimpinan Demokratis;

LK = Lingkungan Kerja;

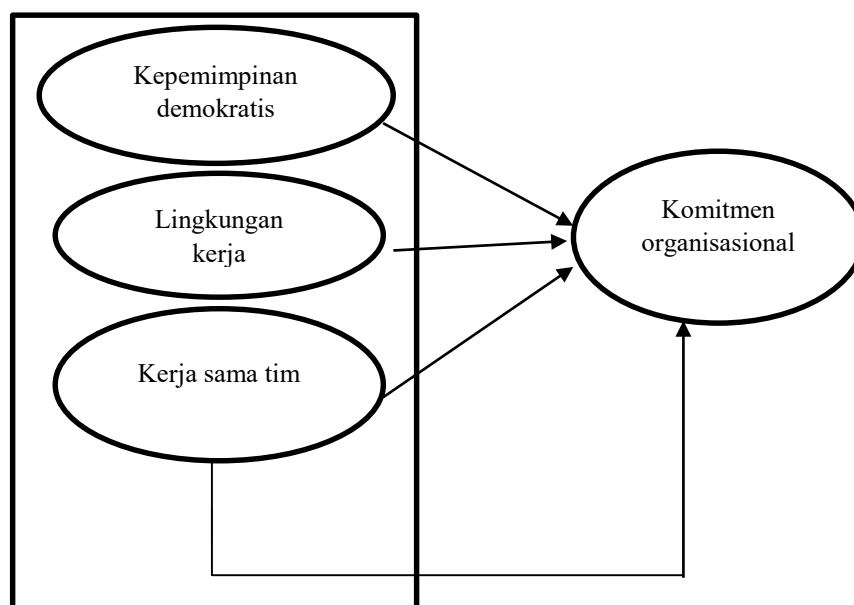
KST = Kerja Sama Tim;

KO = Komitmen organisasional

Sumber: Data primer diolah, 2025

Hasil regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja, dan kerja sama tim berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan arah pengaruh yang berbeda. Kepemimpinan demokratis memiliki koefisien regresi sebesar 0.225 (positif) dengan nilai  $t = 2.250$  dan signifikansi 0.029, yang berarti peningkatan praktik kepemimpinan demokratis cenderung memperkuat komitmen organisasional pegawai. Lingkungan kerja juga menunjukkan koefisien regresi sebesar 0.277 (positif) dengan nilai  $t = 2.634$  dan signifikansi 0.011, sehingga semakin baik kondisi lingkungan kerja, semakin tinggi komitmen organisasional yang ditunjukkan pegawai. Sebaliknya, kerja sama tim memiliki koefisien regresi sebesar  $-0.177$  (negatif) dengan nilai  $t = 2.348$  dan signifikansi 0.023, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi intensitas kerja sama tim justru cenderung menurunkan komitmen organisasional. Secara keseluruhan, nilai *Adjusted R Square* sebesar 0.273 mengindikasikan bahwa ketiga variabel independen bersama-sama mampu menjelaskan 27.3% variasi komitmen organisasional, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Gambar 1 menunjukkan model penelitian yang menyajikan hubungan antara kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja, dan kerja sama tim terhadap komitmen organisasional. Jalur H1 (a) menunjukkan pengaruh kepemimpinan demokratis terhadap komitmen organisasional dengan koefisien regresi sebesar 0.225 dan *standar error* 0.113, yang terbukti signifikan berdasarkan hasil analisis regresi. Jalur H2 (b) menggambarkan pengaruh lingkungan kerja terhadap komitmen organisasional dengan koefisien regresi sebesar 0.277 dan standar error 0.105, yang juga signifikan. Sementara itu, jalur H3 (c) menunjukkan pengaruh kerja sama tim terhadap komitmen organisasional dengan koefisien regresi sebesar  $-0.177$  dan *standar error* 0.075, yang meskipun signifikan, arah pengaruhnya bersifat negatif.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## Pembahasan

### Pengaruh Kepemimpinan Demokratis Terhadap Komitmen Organisasional

Hasil pengujian H1 menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Tabel 4), yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan partisipatif, semakin kuat pula keterikatan pegawai terhadap organisasi. Kepemimpinan demokratis memungkinkan pegawai merasa dihargai, didengar, dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, sehingga menumbuhkan rasa memiliki (*sense of belonging*), loyalitas, serta keterikatan emosional yang menjadi dasar komitmen organisasional, sejalan dengan teori Meyer dan Allen (1991) mengenai *affective commitment*. Hasil ini juga konsisten dengan temuan Lumajang (2024) yang menekankan bahwa kepemimpinan berbasis partisipasi, komunikasi terbuka, dan pemberdayaan pegawai berimplikasi positif terhadap loyalitas dan keberlangsungan kinerja organisasi. Pada variabel kepemimpinan demokratis memiliki rerata terendah pada pernyataan “Pimpinan saya memberikan ruang diskusi sebelum memutuskan kebijakan organisasi” (rerata = 4.07), yang menandakan bahwa sebagian pegawai masih menilai keterlibatan mereka dalam perumusan kebijakan belum sepenuhnya optimal sehingga membuka peluang mempertimbangkan alternatif pekerjaan lain, sementara rerata tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan di unit kerja saya” (rerata = 4.54), yang mencerminkan adanya kepuasan psikologis dan kebanggaan ketika pegawai dilibatkan secara langsung dalam pengambilan keputusan operasional. Sehingga, kepemimpinan demokratis tidak hanya berkontribusi pada penguatan struktur organisasi melalui kebijakan yang inklusif, tetapi juga meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan batin pegawai yang secara signifikan memperkuat komitmen organisasional.

### Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional

Hasil statistik pengujian H2 menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Tabel 4). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas lingkungan kerja, baik dari aspek fisik, sosial, maupun psikologis, semakin tinggi pula tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, serta ditunjang oleh hubungan interpersonal yang harmonis menciptakan iklim kerja inklusif yang mendorong rasa memiliki, loyalitas, dan keterikatan pegawai. Hal ini

konsisten dengan teori komitmen organisasional (Meyer & Allen, 1991) di mana lingkungan kerja yang kondusif berperan penting dalam memperkuat affective commitment, karena pegawai merasa dihargai, diperhatikan, dan didukung dalam menjalankan tugas, sehingga meningkatkan motivasi untuk bertahan dan berkontribusi secara optimal. Hasil penelitian ini sejalan dengan studi Wulandari dan Prayitno (2017), Al Sabei *et al.* (2020), dan Febrianto (2024) yang menemukan bahwa komitmen organisasional dapat ditingkatkan melalui lingkungan kerja yang mendukung. Secara empiris, variabel lingkungan kerja menunjukkan rerata tertinggi pada indikator “Saya memiliki hubungan kerja yang baik dengan rekan-rekan sejawat saya” (rerata = 4.44), yang menegaskan pentingnya dukungan sosial dalam memperkuat komitmen organisasional. Sebaliknya, indikator dengan rerata terendah adalah “Lingkungan kerja saya memiliki pencahayaan dan suhu ruangan yang nyaman” (rerata = 3.84), yang mengindikasikan bahwa kenyamanan fisik, khususnya terkait fasilitas kerja, masih belum sepenuhnya optimal dirasakan oleh sebagian pegawai. Sehingga, penelitian ini mengindikasikan bahwa meskipun faktor sosial menjadi kekuatan dominan dalam memperkuat komitmen, perhatian terhadap faktor fisik tetap diperlukan agar organisasi dapat membangun komitmen yang lebih kokoh dan berkelanjutan.

### **Pengaruh Kerja Sama Tim Terhadap Komitmen Organisasional**

Hasil pengujian H3 menunjukkan bahwa kerja sama tim berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Tabel 4). Temuan ini menunjukkan bahwa bukan keberadaan kerja sama tim itu sendiri yang berdampak, namun kualitas kerja sama tim yang belum optimal (penuh konflik, dominasi individu tertentu, ketidakadilan) justru melemahkan keterikatan pegawai terhadap organisasi. Dalam teori komitmen organisasional (Meyer & Allen, 1991), kondisi tersebut mencerminkan lemahnya komitmen afektif, karena pegawai belum sepenuhnya merasakan adanya keadilan, dukungan, serta distribusi kontribusi yang seimbang dalam tim. Hasil penelitian ini sesuai dengan Belay (2023) yang menunjukkan bahwa kerja sama tim yang buruk dalam iklim organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, khususnya pada dimensi komitmen afektif. Pada variabel kerjasama tim memiliki rerata tertinggi pada pernyataan "Anggota tim di lingkungan kerja saya saling mendukung dalam menyelesaikan tugas" (rerata = 4.09), yang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai masih merasakan adanya dukungan tim dalam penyelesaian pekerjaan. Namun demikian, rerata terendah terdapat pada indikator “Dalam tim saya, semua anggota saling membantu dan tidak bekerja sendiri-sendiri” (rerata = 3.38), yang mengindikasikan bahwa kontribusi dan keterlibatan anggota tim belum merata sehingga menurunkan efektivitas kerja sama secara keseluruhan. Dengan demikian, meskipun terdapat indikasi positif dalam bentuk dukungan tim, ketidakmerataan kontribusi antaranggota lebih dominan memengaruhi hasil, sehingga menyebabkan kerja sama tim dalam konteks penelitian ini berdampak negatif terhadap komitmen organisasional.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini dilakukan pada Pegawai Negeri Sipil di Kantor Inspektorat Kabupaten Sumba Barat Daya dengan melibatkan 57 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sedangkan kerja sama tim berpengaruh negatif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Temuan ini mempertegas relevansi teori komitmen organisasional (Meyer & Allen, 1991) khususnya pada dimensi komitmen afektif, di mana keterikatan emosional pegawai dapat diperkuat melalui gaya kepemimpinan partisipatif dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung, namun berpotensi melemah apabila kualitas kerja sama tim tidak berjalan optimal. Implikasi praktis dari hasil ini adalah pentingnya organisasi menciptakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan inklusif, serta mendorong penerapan

kepemimpinan demokratis yang memberi ruang partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan. Selain itu, perbaikan kualitas kerja sama tim melalui pembagian peran yang seimbang, peningkatan koordinasi, serta program pengembangan berbasis kolaborasi menjadi strategi penting untuk memperkuat keterikatan pegawai.

Meskipun memberikan temuan yang signifikan, penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah responden yang relatif kecil dan hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah daerah, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, mengingat faktor ini dapat menjelaskan mekanisme bagaimana kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh pada komitmen organisasional. Kepuasan kerja menurut Locke (1976), adalah keadaan emosional positif yang berasal dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

## REFERENSI

- Al Sabei, S. D., Labrague, L. J., Miner Ross, A., Karkada, S., Albashayreh, A., Al Masroori, F., & Al Hashmi, N. (2020). Nursing Work Environment, Turnover Intention, Job Burnout, and Quality of Care: The Moderating Role of Job Satisfaction. *Journal of Nursing Scholarship*, 52(1), 95–104. <https://doi.org/10.1111/jnu.12528>
- Belay, N. A. (2023). Effect of Organisational Climate on Employees' Organisational Affective Commitment the Case of Ethio telecom Western Region. *International Journal of Economic Behavior and Organization*, 11(1), 7–16. <https://doi.org/10.11648/j.ijebo.20231101.12>
- Dewi, M. S., Kirana, K. C., & Subiyanto, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Kerjasama Tim terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada CV. Alfazza Abadi). *Jurnal Kolaboratif Sains*, 5(8), 534–544. <https://doi.org/10.56338/jks.v5i8.2702>
- Febrianto, H. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi serta Implikasinya pada Kinerja Pegawai Puskesmas Talang Pangeran Kabupaten Ogan Ilir. *Forbiswira Forum Bisnis Dan Kewirausahaan*, 13(2), 548–565. <https://doi.org/https://doi.org/10.35957/forbiswira.v13i2.7761>
- Hardani, Andriani, H., Ustiawaty, J., Utami, E. F., Istiqomah, R. R., Fardani, R. A., ... Auliya, N. H. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Yogyakarta: CV Pustaka Ilmu Group.
- Juliwardi, J., Hardhienata, P. D. I. S., & Suhardi, D. E. (2024). Improving Organizational Commitment Through Teamwork Strengthening, Organizational Culture and Job Satisfaction: a Path Analysis and Sitorem Study on Teachers Entitled As Civil Servant of Public High Schools in Depok. *SUJANA (Education and Learning Review)*, 3(1), 1–19. <https://doi.org/10.56943/sujana.v3i1.473>
- Kurniawan, I. S., & Nurlita, K. A. (2021). Peran Komitmen Organisasional Dalam Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Ramayana Lestari Sentosa, Tbk Cabang Sleman. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 231. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i3.10452>
- Lamato, R. M., & Rahman, W. (2022). Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Adira Multi Finance Cabang Banggai. *Jurnal Mirai Management*, 7(2), 129–141.
- Letsoin, V. R., & Ratnasari, S. L. (2020). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(1), 17–34. <https://doi.org/10.33373/dms.v9i1.2316>
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In *Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 1297–1343).

- Lumajang, K. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Loyalitas, dan Motivasi Terhadap Komitmen Organisasi Ikatan Guru Taman Kanak-Kanak Indonesia PGRI Se Kecamatan Tempursari Kabupaten Luajang. *Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Pendidikan (Jamapedik)*, 1(3), 394–406. <https://doi.org/10.59971/jamapedik.v1i3.82>
- Mardyana, I. K. E., & Riana, I. G. (2019). Peran Komitmen Organisasional Dalam Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Krisna Oleh - Oleh. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(11), 6825. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i11.p22>
- 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)
- Nurhalizah, M., & Jufrizen, J. (2024). Pengaruh Etika Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada Kantor Walikota Medan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 7(1), 119–134. <https://doi.org/10.36778/jesya.v7i1.1359>
- Pane, J. M., Purba, D. S., & Panggabean, D. S. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Organisasi Kesehatan: Studi Literatur The Influence of Democratic Leadership Style on Employee Performance in Health Organizations: A Literature Study Artikel Review. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(12), 4821–4829. <https://doi.org/10.56338/jks.v7i12.6443>
- Pratama, G. D. (2020). Effect of motivation and work environment on employee performance in work unit implementation on the Jakarta Metropolitan I National Road. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Publik*, 9(2), 25–34. <https://doi.org/https://doi.org/10.26858/jiap.v10i1.13566>
- Robbins, S. P., & Judge. (2018). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Syarah, A., Sari, M. W., & Sari, Y. P. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokrasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Empowerment sebagai Variabel Intervening di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Padang. *Scientific Journal Of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 8(2), 378–387. <https://doi.org/10.37481/sjr.v8i2.1051>
- Wulandari, D. A., & Prayitno, A. (2017). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap organizational citizenship behavior dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 46–57. <https://doi.org/10.33633/jpeb.v2i1.2234>