

## The Effectiveness of Affective Commitment Training to Increase Work Engagement in Sales Employees: a Systematic Literature Review Study

Christyne Anggrica Avfrilia Boru Nainggolan<sup>1</sup>, Dewi Retno Suminar<sup>2</sup>, Cholichul Hadi<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Magister Terapan Psikologi, Universitas Airlangga

Email: <sup>1</sup>[christyne.anggrica.avfrilia-2021@psikologi.unair.ac.id](mailto:christyne.anggrica.avfrilia-2021@psikologi.unair.ac.id), <sup>2</sup>[dewi.suminar@psikologi.unair.ac.id](mailto:dewi.suminar@psikologi.unair.ac.id),

<sup>3</sup>[cholichul.hadi@psikologi.unair.ac.id](mailto:cholichul.hadi@psikologi.unair.ac.id)

Artikel Info	ABSTRACT
<p><b>Riwayat Artikel:</b> Penyerahan 2025-04-02 Revisi 025-05-08 Diterima 2025-05-30</p> <p><b>Keyword:</b> Affective Commitment; Employee Engagement; Ethical Leadership; Organizational Climate; Servant Leadership</p>	<p>Work engagement was recognized as a key factor in improving performance, innovation, and organizational success amid the complexities of global dynamics. Global data showed low engagement levels, with only 23% of employees feeling engaged in their work. Affective commitment, as the emotional attachment of employees to their organization, emerged as a primary predictor of sustained engagement. This study aimed to systematically examine the role of affective commitment in enhancing work engagement and to explore its mediating relationship with organizational factors such as leadership style and work climate. Using a Systematic Literature Review (SLR) approach, the study analyzed 30 articles from Scopus, Web of Science, and Google Scholar, following the PRISMA protocol. The findings revealed that affective commitment served as a direct predictor, a mediator in the relationship between ethical and servant leadership with engagement, and a buffer against stress and turnover. Furthermore, organizational factors such as high-involvement work practices and an ethical climate were found to reinforce affective commitment. The study's practical implications emphasized the importance of value-based human resource development strategies, the strengthening of ethical leadership culture, and the creation of a supportive work environment to foster sustainable engagement and improve organizational competitiveness in the modern era.</p>

ABSTRAK	Kata Kunci
<p>Keterlibatan kerja sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja, inovasi, dan keberhasilan organisasi di tengah dinamika global yang kompleks. Data global menunjukkan rendahnya tingkat keterlibatan, di mana hanya 23% karyawan merasa engaged dalam pekerjaan mereka. Affective commitment, sebagai keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, muncul sebagai prediktor utama keterlibatan kerja yang berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis peran affective commitment dalam meningkatkan work engagement, serta mengeksplorasi hubungan mediatif dengan faktor-faktor organisasi seperti gaya kepemimpinan dan iklim kerja. Metode penelitian menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) terhadap 30 artikel dari database Scopus, Web of Science, dan Google Scholar, dengan proses seleksi mengikuti protokol PRISMA. Hasil analisis menunjukkan bahwa affective commitment berperan sebagai prediktor langsung, mediator hubungan kepemimpinan etis dan servant leadership dengan engagement, serta sebagai pelindung terhadap stres dan turnover. Implikasi praktis penelitian ini menekankan perlunya strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis nilai, penguatan budaya kepemimpinan etis, dan penciptaan lingkungan kerja yang suportif untuk membangun keterlibatan kerja yang berkelanjutan dan meningkatkan daya saing organisasi di era modern.</p>	<p>Komitmen Afektif; Keterlibatan Karyawan; Kepemimpinan Etis; Iklim Organisasi; Kepemimpinan Melayani</p>

Copyright (c) 2025 Christyne Anggrica Avfrilia Boru Nainggolan, Dewi Retno Suminar, Cholichul Hadi

### Korespondensi:

Christyne Anggrica Avfrilia Boru Nainggolan  
Magister Terapan Psikologi, Universitas Airlangga  
Email: [christyne.anggrica.avfrilia-2021@psikologi.unair.ac.id](mailto:christyne.anggrica.avfrilia-2021@psikologi.unair.ac.id)



## LATAR BELAKANG

Keterlibatan kerja (*work engagement*) telah menjadi fokus utama dalam penelitian organisasi karena perannya yang krusial dalam meningkatkan kinerja karyawan, inovasi, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Li & Wang, 2021a). Seiring dengan semakin dinamis dan kompleksnya lingkungan kerja global, mempertahankan tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi menjadi tantangan besar bagi organisasi di berbagai sektor industri (Kim & Park, 2020a).

Data global menunjukkan bahwa tingkat *work engagement* di berbagai organisasi masih relatif rendah. Menurut laporan González-Romá and Hernández (2020a) hanya 23% karyawan di seluruh dunia yang merasa benar-benar engaged dalam pekerjaannya, sementara sisanya mengalami disengagement atau bahkan actively disengaged. Di tingkat Asia, angka ini bahkan lebih rendah, berkisar antara 14–20%. Studi lain oleh AON Hewitt (2021) menemukan bahwa perusahaan dengan tingkat *work engagement* yang tinggi mampu mencapai peningkatan produktivitas hingga 21% dan mengurangi turnover karyawan sebesar 25% dibandingkan organisasi dengan engagement rendah.

Penelitian ini juga menggarisbawahi bahwa salah satu faktor yang paling konsisten memprediksi keterlibatan kerja adalah *affective commitment*, di mana karyawan yang memiliki ikatan emosional kuat terhadap organisasi menunjukkan tingkat engagement hampir dua kali lipat lebih tinggi dibandingkan mereka yang tidak memiliki keterikatan emosional. Statistik ini memperkuat urgensi untuk memahami dan mengoptimalkan peran *affective commitment* dalam membangun keterlibatan kerja yang berkelanjutan (Johnson & Jackson, 2020a).

Meskipun banyak faktor yang telah diidentifikasi sebagai antecedent keterlibatan kerja, *affective commitment* muncul sebagai salah satu prediktor yang paling kuat dan konsisten. *Affective commitment* mengacu pada keterikatan emosional dan identifikasi seorang karyawan terhadap organisasinya, yang mendorong keinginan tulus untuk berkontribusi melebihi tuntutan formal pekerjaannya (Salas-Vallina & Alegre, 2021a). Perbedaan utama antara *affective commitment* dengan bentuk komitmen organisasi lainnya, seperti *continuance* atau *normative commitment*, terletak pada dorongan motivasi intrinsik. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi terdorong oleh kesesuaian pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi, bukan sekadar kewajiban atau pertimbangan untung-rugi (Shen & Hall, 2021a).

Berbagai penelitian empiris telah menunjukkan secara konsisten bahwa *affective commitment* berkorelasi positif dengan dimensi utama keterlibatan kerja, termasuk semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan keterbenaman dalam pekerjaan (*absorption*) (Yang & Lau, 2021a).. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasinya cenderung lebih total dalam menjalankan peran kerjanya, menghasilkan hasil yang lebih baik baik pada tingkat individu maupun organisasi. Afota et al. (2024) menunjukkan bahwa *affective commitment* tidak hanya berfungsi sebagai prediktor keterlibatan kerja, tetapi juga sebagai mekanisme penguat, di mana tingkat keterlibatan

yang tinggi akan memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap organisasi dari waktu ke waktu. Hubungan dua arah ini menggarisbawahi sifat dinamis pengembangan keterlibatan kerja.

Wang and Xu (2023a) lebih lanjut mengonfirmasi melalui penelitian longitudinal bahwa *affective commitment* dan *work engagement* saling memperkuat satu sama lain, menunjukkan bahwa intervensi yang menargetkan salah satu variabel dapat memicu siklus positif investasi emosional dan keterlibatan perilaku. Meskipun terdapat bukti kuat yang mendukung hubungan antara *affective commitment* dan *work engagement*, banyak organisasi masih terlalu fokus pada motivator ekstrinsik seperti kompensasi dan promosi, sering kali mengabaikan pendorong psikologis dan emosional yang sangat penting untuk keterlibatan kerja yang berkelanjutan (Giao dkk., 2020a).

Gaya kepemimpinan telah diidentifikasi sebagai faktor organisasi utama yang mempengaruhi *affective commitment*. Secara khusus, kepemimpinan etis dan kepemimpinan melayani terbukti secara signifikan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi Maria and Singh (2020a). González-Morales and Neves (2022) menemukan bahwa praktik kepemimpinan etis, yang ditandai dengan keadilan, transparansi, dan integritas moral, secara signifikan memperkuat *affective commitment* karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan tingkat keterlibatan kerja. Chhetri (2022) memperluas pemahaman ini dengan menyoroti peran *servant leadership*, di mana para pemimpin mengutamakan kebutuhan karyawan, mendukung pertumbuhan personal mereka, dan membangun lingkungan kerja yang berorientasi pada komunitas.

Karyawan yang berada di bawah kepemimpinan melayani cenderung memandang organisasi mereka sebagai lingkungan yang suportif dan peduli, memperkuat ikatan emosional mereka dan mendorong perilaku keterlibatan kerja yang lebih autentik. Selain gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan praktik internal juga memainkan peran penting dalam membangun *affective commitment*. Praktik seperti desain kerja berbasis keterlibatan tinggi, inisiatif pengembangan iklim etis, dan struktur pengambilan keputusan partisipatif telah dikaitkan dengan peningkatan keterikatan emosional di kalangan karyawan (Lopes & Chambel, 2020).

Ali and Anwar (2021) menegaskan bahwa praktik kerja berbasis keterlibatan tinggi tidak hanya meningkatkan keterampilan dan otonomi karyawan, tetapi juga memperkuat *affective commitment* dengan membuat mereka merasa dihargai dan menjadi bagian integral dari kesuksesan organisasi. Sebaliknya, faktor-faktor negatif organisasi seperti persepsi politik internal dan kurangnya dukungan manajerial telah terbukti mengikis *affective commitment*, yang pada akhirnya mengurangi tingkat keterlibatan kerja (Imran & Fatima, 2022).

Peran *affective commitment* sebagai buffer psikologis menjadi sangat penting dalam lingkungan kerja yang penuh tekanan, di mana karyawan dengan keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi menunjukkan ketahanan yang lebih tinggi terhadap stres, niat keluar yang lebih rendah, dan

kemampuan adaptasi yang lebih baik. Selain itu, variabel demografis seperti usia dan masa kerja juga ditemukan memoderasi kekuatan hubungan antara *affective commitment* dan *work engagement*. Karyawan yang lebih tua dan memiliki masa kerja yang lebih panjang cenderung menunjukkan keterikatan emosional yang lebih kuat dan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi (Imran & Fatima, 2022).

Terlepas dari temuan ini, masih terdapat sejumlah kesenjangan dalam literatur, khususnya terkait bagaimana *affective commitment* beroperasi di berbagai konteks budaya, kohort generasi, dan dalam kondisi kerja baru seperti kerja jarak jauh dan ekonomi. Mengingat dinamika ini, pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme yang menghubungkan *affective commitment* dengan *work engagement* menjadi penting untuk merancang strategi organisasi yang mampu mempertahankan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi di tengah ketidakpastian dan persaingan yang semakin ketat.

Penelitian ini menawarkan keterbaruan dengan mengeksplorasi hubungan antara *affective commitment* dan *work engagement* dalam konteks organisasi modern yang dipengaruhi oleh kerja jarak jauh, perbedaan generasi, dan ketidakpastian ekonomi, serta dengan mempertimbangkan peran gaya kepemimpinan etis dan melayani sebagai faktor penguat hubungan tersebut—sebuah aspek yang masih jarang dikaji secara mendalam dalam literatur.

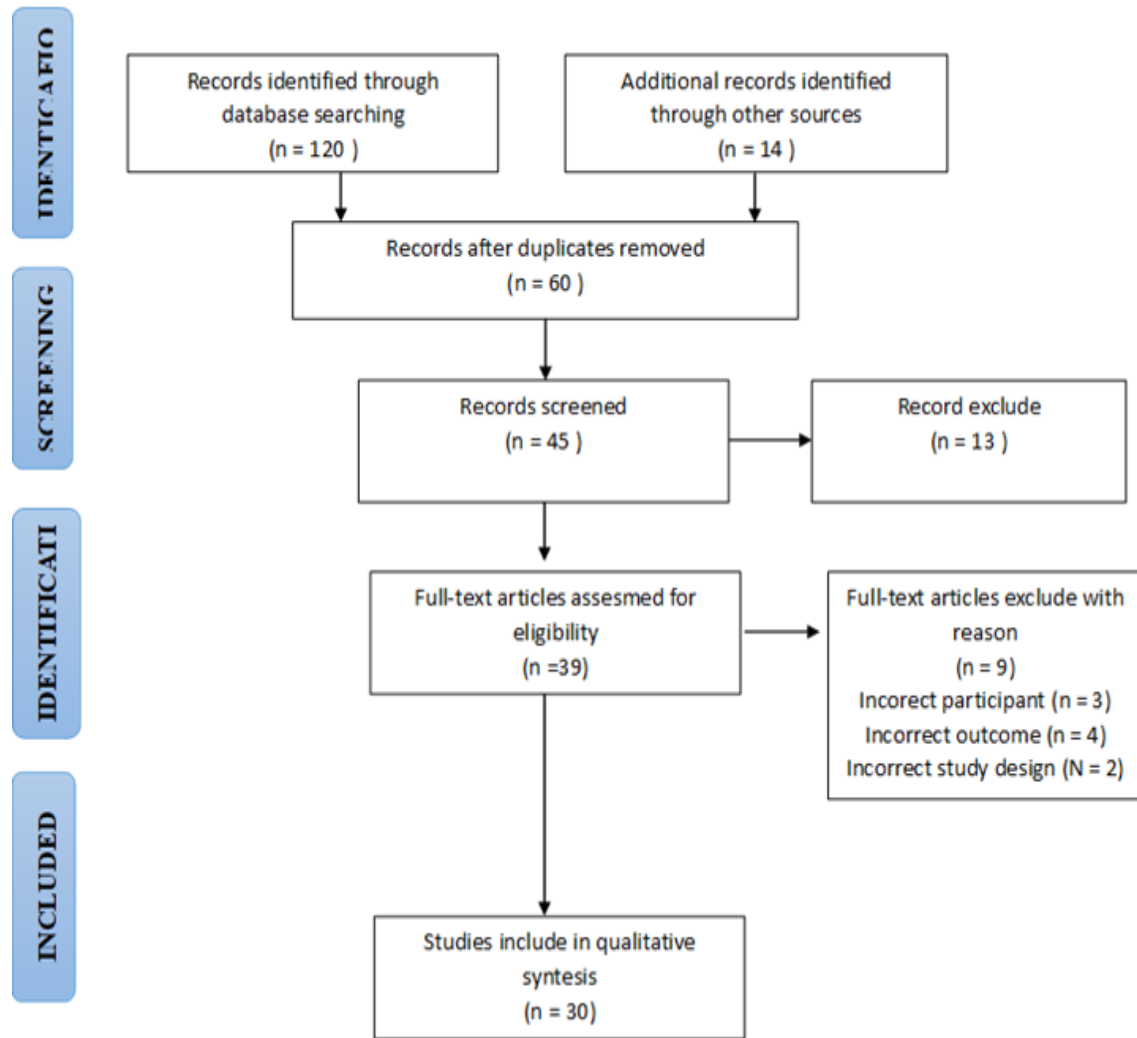
Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *affective commitment* terhadap *work engagement* serta mengidentifikasi peran mediasi maupun moderasi dari gaya kepemimpinan dan variabel organisasi lainnya, termasuk faktor demografis seperti usia dan masa kerja. Berdasarkan tinjauan literatur, dapat disimpulkan bahwa *affective commitment* merupakan prediktor yang kuat dan konsisten terhadap *work engagement*, dengan hubungan dua arah yang dinamis, di mana keterlibatan kerja yang tinggi juga memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap organisasi; selain itu, praktik kepemimpinan yang etis dan melayani terbukti memperkuat keterikatan emosional tersebut dan mendorong keterlibatan kerja yang lebih autentik dan berkelanjutan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui Systematic Literature Review (SLR) untuk mengeksplorasi hubungan antara komitmen afektif, keterlibatan kerja, dan intervensi pelatihan organisasi. Data dikumpulkan dari 30 artikel empiris terpilih yang diterbitkan antara 2018 dan 2024, yang diambil dari basis data utama termasuk Scopus. Artikel-artikel tersebut diidentifikasi menggunakan kombinasi kata kunci seperti "Affective Commitment Training", "Work Engagement Intervention", dan "Training for Employee Motivation", yang dipilih untuk memastikan cakupan studi yang relevan di bidang perilaku organisasi dan pengembangan sumber daya manusia. Kriteria inklusi ditentukan secara purposif dengan memilih studi yang fokus pada bukti empiris, menggunakan pendekatan kuantitatif, kualitatif, atau metode campuran, dan diterbitkan di jurnal bereputasi.

Proses pemilihan literatur mengikuti protokol PRISMA, yang melibatkan empat tahap: identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan inklusi. Awalnya, ditemukan 134 artikel, dan setelah menghapus duplikasi dan melakukan pemeriksaan relevansi, 30 artikel dimasukkan untuk analisis mendalam. Analisis data dilakukan dengan pendekatan tematik, di mana pola-pola yang berulang diidentifikasi berdasarkan bagaimana intervensi pelatihan memengaruhi komitmen afektif dan selanjutnya meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Studi yang dipilih dikategorikan berdasarkan tema dan fokus untuk memahami berbagai strategi yang digunakan dalam membina motivasi karyawan dan kinerja organisasi.

Selain itu, penelitian ini menerapkan triangulasi data dengan membandingkan dan mengintegrasikan temuan dari berbagai jenis studi—kuantitatif, kualitatif, dan metode campuran—untuk memastikan kredibilitas dan konsistensi kesimpulan. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme melalui pelatihan komitmen afektif yang memengaruhi keterlibatan di berbagai konteks organisasi. Dengan menggunakan metode yang sistematis dan berbasis bukti, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan komprehensif dan berkontribusi secara berarti dalam perumusan kebijakan pelatihan organisasi yang efektif, khususnya yang bertujuan untuk meningkatkan komitmen dan keterlibatan karyawan dalam lingkungan kerja berkinerja tinggi.



Gambar 1. Model Prisma

### HASIL PENELITIAN

Untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antara affective commitment dan work engagement, dilakukan telaah sistematis terhadap berbagai studi empiris yang relevan dalam lima tahun terakhir. Hasil

sintesis dari 30 artikel terpilih berikut ini menggambarkan beragam pendekatan, metodologi, serta temuan utama yang mengkaji peran affective commitment baik sebagai prediktor langsung, mediator, maupun moderator dalam meningkatkan keterlibatan kerja di berbagai konteks organisasi.

Tabel 1. Hasil Sintesis Penelitian

Penulis/Tahun/Judul	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Hasil penelitian	Perbedaan dan Persamaan
(Afota dkk., 2024). Workaholism, work engagement, and affective commitment: relationships to self-concept levels and work outcomes	Menjelajahi hubungan antara kecanduan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen afektif terhadap konsep diri dan hasil kerja	Survei longitudinal tiga gelombang dengan 544 alumni sekolah bisnis Prancis	Keterlibatan kerja dan komitmen afektif berhubungan positif dengan konsep diri kolektif; Keterlibatan kerja melindungi dari depresi dan kelelahan emosional	Persamaan: Meneliti hubungan antara work engagement dan affective commitment Perbedaan : Fokus pada konsep diri dan efek terhadap depresi serta burnout dalam konteks alumni sekolah bisnis Persamaan: Keterlibatan kerja dimediasi oleh komitmen afektif
Asif, M., Qing, M., Hwang, J., & Shi, H. 2019. Ethical Leadership, Affective Commitment, Work Engagement, and Creativity: Testing a Multiple Mediation Approach	Mengetahui hubungan antara kepemimpinan etis, komitmen afektif, keterlibatan kerja, dan kreativitas karyawan	Survei tiga fase terhadap 233 karyawan sektor publik di Tiongkok; Analisis SEM	Kepemimpinan etis meningkatkan komitmen afektif dan keterlibatan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kreativitas	Perbedaan : Fokus pada kepemimpinan etis dan kreativitas di sektor publik Tiongkok Persamaan: Hubungan antara work engagement, affective commitment, dan outcome (kepuasan karir)
Singh, A. 2022. Work engagement, affective commitment, and career satisfaction: the mediating role of knowledge sharing in context of SIEs	Mengetahui hubungan antara keterlibatan kerja, komitmen afektif, dan kepuasan karir dengan mediasi berbagi pengetahuan	Survei terhadap 266 ekspatriat wiraswasta di perusahaan multinasional TI AS; Analisis Mediasi	Keterlibatan kerja memengaruhi komitmen afektif dan kepuasan karier melalui berbagi pengetahuan	Perbedaan : Menambahkan peran mediasi knowledge sharing pada ekspatriat wiraswasta Persamaan: Komitmen afektif dan keterlibatan kerja berkaitan dengan kinerja kerja
Yalabik et al. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes	Menilai peran keterlibatan kerja dalam hubungan antara komitmen afektif, kepuasan kerja, dan hasil karyawan	Desain penelitian lintas lag; Survei Karyawan	Keterlibatan kerja memediasi hubungan antara komitmen afektif dan kinerja kerja dan niat keluar	Perbedaan : Menekankan keterlibatan kerja sebagai mediator antara sikap dan hasil karyawan

Zhao and Zhao (2017). A Framework of Research and Practice: Relationship between Work Engagement, Affective Commitment, and Turnover Intentions	Jelaskan hubungan antara keterlibatan kerja, komitmen afektif, dan niat keluar	Studi sastra; Pengembangan kerangka konseptual	Komitmen afektif memoderasi hubungan antara keterlibatan kerja dan niat keluar	Persamaan: Mengaitkan keterlibatan kerja dan komitmen afektif  Perbedaan : Mengembangkan kerangka teoritis dan menyarankan peran moderasi komitmen afektif terhadap niat keluar
Liu et al. (2020). Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment	Mengkaji dampak beban kerja terhadap komitmen afektif dengan memediasi keterlibatan kerja dan modal psikologis positif	Survei karyawan; Analisis Mediasi Serial	Beban kerja negatif mempengaruhi komitmen afektif melalui penurunan modal psikologis positif dan keterlibatan kerja	Persamaan: Komitmen afektif sebagai variabel hasil utama  Perbedaan : Fokus pada efek beban kerja dan peran modal psikologis positif sebagai mediator serial
Wang & Xu (2023). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of affective commitment	Meneliti peran komitmen afektif dalam hubungan antara makna kerja dan keterlibatan karyawan	Survei terhadap 319 karyawan sektor jasa di India; Analisis Mediasi	Komitmen afektif memediasi hubungan antara makna kerja dan keterlibatan karyawan	Persamaan: Affective commitment memediasi hubungan dengan keterlibatan kerja  Perbedaan : Kepemimpinan inklusif dan makna kerja sebagai variabel utama
Maria and Singh (2020) Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment	Meneliti peran komitmen afektif dalam hubungan antara makna kerja dan keterlibatan karyawan	Survei terhadap 319 karyawan sektor jasa di India; Analisis Mediasi	Komitmen afektif memediasi hubungan antara makna kerja dan keterlibatan karyawan	Persamaan: Komitmen afektif memediasi hubungan antara makna kerja dan keterlibatan  Perbedaan : Menggunakan sampel dari sektor jasa India dengan pendekatan survei
Wang dan Xu (2023). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of affective commitment	Meneliti pengaruh kepemimpinan inklusif pada keterlibatan kerja dengan mediasi komitmen afektif	Survei karyawan; Analisis Mediasi	Kepemimpinan inklusif meningkatkan komitmen afektif, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan kerja	Persamaan: Komitmen afektif dan keterlibatan kerja sebagai variabel utama  Perbedaan : Fokus pada peran dukungan organisasi dalam konteks perusahaan teknologi

Kim and Park (2020) How organizational support and commitment influence work engagement	Mengetahui hubungan antara dukungan organisasi, komitmen, dan keterlibatan kerja	Survei terhadap 412 karyawan di sebuah perusahaan teknologi	Dukungan organisasi meningkatkan komitmen afektif dan keterlibatan kerja	Persamaan : Affective commitment sebagai mediator  Perbedaan : Kepemimpinan transformasional sebagai variabel utama
Li and Wang (2021). Transformational leadership and work engagement: Role of affective commitment	Mengetahui peran komitmen afektif dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja	Survei kuantitatif; Analisis SEM	Komitmen afektif memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan kerja	Persamaan: Komitmen afektif memediasi pengaruh terhadap keterlibatan kerja  Perbedaan : Fokus pada pemasaran internal dalam sektor perhotelan
Chang and Lee (2022). Mediating effects of affective commitment between internal marketing and work engagement	Mengkaji pengaruh pemasaran internal terhadap keterlibatan kerja melalui komitmen afektif	Survei tentang sektor perhotelan	Pemasaran internal meningkatkan komitmen afektif yang mengarah pada keterlibatan kerja	Persamaan: Komitmen afektif dikaitkan dengan keterlibatan kerja  Perbedaan: Studi meta-analisis pada pengaruh turnover terhadap kinerja organisasi
Park and Shaw (2020) Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis	Menganalisis hubungan antara pergantian karyawan dan kinerja organisasi	Meta-analisis dari 300+ studi	Komitmen afektif menurunkan perputaran dan meningkatkan keterlibatan kerja	Persamaan: Komitmen afektif dan keterlibatan kerja dibahas  Perbedaan : Fokus pada variabel usia dalam kaitannya dengan sikap kerja
Ng & Feldman (2019). The relationship of age with job attitudes: A meta-analysis	Meninjau hubungan antara usia dan sikap kerja (termasuk komitmen afektif)	Meta-analisis kuantitatif	Usia berhubungan positif dengan komitmen afektif dan keterlibatan kerja	Persamaan: Komitmen afektif sebagai prediktor keterlibatan kerja  Perbedaan : Tinjauan literatur tren keterlibatan kerja terbaru
Bakker and Albrecht (2018). Work engagement: current trends	Mengetahui perkembangan terbaru dalam penelitian keterlibatan kerja	Tinjauan literatur	Komitmen afektif adalah prediktor kuat dari keterlibatan kerja	Persamaan: Komitmen afektif memediasi hubungan kepercayaan organisasi dengan keterlibatan kerja  Perbedaan : Fokus pada



Giao et al. (2020) Organizational trust and employee work engagement	Menguji hubungan kepercayaan organisasi, komitmen afektif, dan keterlibatan	Survei karyawan sektor perbankan di Vietnam	Kepercayaan organisasi meningkatkan komitmen afektif dan keterlibatan kerja	kepercayaan organisasi di sektor perbankan Vietnam Persamaan: Komitmen afektif sebagai mediator dalam peningkatan keterlibatan kerja  Perbedaan : Fokus pada job crafting melalui meta-analisis
Demerouti and Bakker (2021). Job crafting and work engagement: A meta-analysis	Menganalisis efek kerajinan pekerjaan pada keterlibatan kerja	Meta-analisis	Job crafting meningkatkan keterlibatan kerja melalui peningkatan komitmen afektif	Persamaan : Komitmen afektif memperkuat hubungan antara dukungan organisasi dan keterlibatan kerja  Perbedaan : Menggunakan data dari sektor pendidikan
Huang and Zhang (2023). Perceived organizational support and work engagement: Moderating role of affective commitment	Memeriksa peran moderasi komitmen afektif antara dukungan organisasi dan keterlibatan kerja	Survei sektor pendidikan	Komitmen afektif memperkuat hubungan antara dukungan organisasi dan keterlibatan kerja	Persamaan: Komitmen afektif dan keterlibatan kerja sebagai hasil  Perbedaan: Fokus pada keseragaman iklim organisasi
González-Romá and Hernández (2020) Climate uniformity: Implications for affective commitment and work engagement	Memeriksa dampak keseragaman iklim organisasi terhadap komitmen afektif dan keterlibatan kerja	Survei Multinasional	Keseragaman iklim organisasi meningkatkan komitmen afektif dan keterlibatan kerja	Persamaan: Komitmen afektif sebagai prediktor keterlibatan kerja  Perbedaan: Fokus pada perusahaan manufaktur
Johnson and Jackson (2020). The role of affective commitment in predicting employee engagement	Menilai kontribusi komitmen afektif terhadap keterlibatan karyawan	Survei tentang perusahaan manufaktur	Komitmen afektif telah terbukti menjadi prediktor keterlibatan yang signifikan	Persamaan: Hubungan timbal balik antara komitmen afektif dan keterlibatan kerja  Perbedaan: Menggunakan studi longitudinal tiga titik waktu
Shen and Hall (2021). Reciprocal relationships between affective commitment and work engagement: A longitudinal study	Meneliti hubungan timbal balik antara komitmen afektif dan keterlibatan kerja	Studi longitudinal, 3 titik waktu	Keterlibatan kerja dan komitmen afektif saling menguatkan dari waktu ke waktu	Persamaan: Komitmen afektif sebagai mediator  Perbedaan: Fokus pada



Malik and Naeem (2023). Exploring the impact of organizational identification on work engagement through affective commitment	Menjelaskan pengaruh identifikasi organisasi terhadap keterlibatan kerja melalui komitmen afektif	Survei terhadap 400 karyawan sektor jasa	Komitmen afektif memediasi hubungan antara identifikasi organisasi dan keterlibatan kerja	identifikasi organisasi di sektor jasa Persamaan: Komitmen afektif memediasi hubungan dengan keterlibatan kerja  Perbedaan: Fokus pada praktik keterlibatan tinggi dalam sektor keuangan
Salas-Vallina and Alegre (2021). High-involvement work practices and work engagement: the mediating role of affective commitment	Memeriksa pengaruh praktik kerja dengan keterlibatan tinggi terhadap keterlibatan kerja melalui komitmen afektif	Survei karyawan sektor keuangan	Praktik keterlibatan tinggi meningkatkan komitmen afektif dan keterlibatan kerja	Persamaan: Komitmen afektif memediasi pengaruh LMX terhadap keterlibatan kerja  Perbedaan : Fokus pada sektor perhotelan di Korea Selatan
S. Park and Jo (2020). Leader-member exchange, affective commitment, and work engagement: A moderated mediation model	Menguji peran LMX dan komitmen afektif pada keterlibatan kerja	Survei sektor perhotelan Korea Selatan	Komitmen afektif memediasi hubungan LMX dengan keterlibatan kerja	Persamaan: Komitmen afektif memediasi pengaruh iklim etis terhadap keterlibatan kerja  Perbedaan: Fokus pada sektor pendidikan tinggi
Imran and Fatima (2022). Can ethical climate enhance employee engagement? The mediating role of affective commitment	Meneliti peran iklim etis pada keterlibatan kerja melalui komitmen afektif	Survei tentang sektor pendidikan tinggi	Iklim etis meningkatkan komitmen afektif dan keterlibatan kerja	Persamaan : Komitmen afektif berperan dalam mengurangi dampak negatif  Perbedaan : Fokus pada pengaruh politik organisasi terhadap keterlibatan di sektor publik
Ali and Anwar (2021) The impact of perceived organizational politics on work engagement: Role of affective commitment	Meneliti pengaruh politik organisasi terhadap keterlibatan kerja melalui komitmen afektif	Survei sektor publik Pakistan	Komitmen afektif melemahkan dampak negatif politik organisasi terhadap keterlibatan	Persamaan: Komitmen afektif memperkuat hubungan variabel utama dengan keterlibatan kerja  Perbedaan: Fokus pada OCB dalam sektor TI India

Chhetri (2022). Organizational citizenship behavior and work engagement: Exploring the role of affective commitment	Meneliti hubungan antara OCB dan keterlibatan kerja melalui komitmen afektif	Survei sektor TI India	Komitmen afektif memperkuat hubungan OCB dengan keterlibatan kerja	Persamaan: Hubungan dua arah antara komitmen afektif dan keterlibatan kerja  Perbedaan: Studi pada pekerja kontrak (temporary agency workers)
Lopes and Chambel, (2020) Reciprocal relationships between affective commitment and work engagement in temporary agency workers	Mengetahui hubungan dua arah antara komitmen afektif dan keterlibatan pada pekerja kontrak	Studi longitudinal	Hubungan dua arah yang positif antara komitmen dan keterlibatan afektif	Persamaan: Komitmen afektif memediasi hubungan antara kepemimpinan dan keterlibatan  Perbedaan: Fokus pada kepemimpinan pelayan di sektor kesehatan
Yang and Lau (2021). Servant leadership, affective commitment, and work engagement: Testing mediation and moderation	Mengeksplorasi peran komitmen afektif dalam kepemimpinan pelayan dan hubungan keterlibatan	Survei sektor kesehatan	Komitmen afektif memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani pada keterlibatan kerja	Persamaan: Komitmen afektif dan keterlibatan kerja sebagai hasil  Perbedaan: Fokus pada dukungan supervisor dalam sektor perbankan
González-Morales and Neves (2022). When support is needed: The role of supervisor support and affective commitment in predicting work engagement	Mengetahui bagaimana dukungan pengawasan dan komitmen afektif memengaruhi keterlibatan kerja karyawan	Survei kuantitatif terhadap 327 karyawan di sektor perbankan	Dukungan supervisor meningkatkan komitmen afektif, yang secara tidak langsung meningkatkan keterlibatan kerja	Persamaan: Komitmen afektif memediasi pengaruh LMX terhadap keterlibatan kerja  Perbedaan: Fokus pada praktik keterlibatan tinggi dalam sektor keuangan

## PEMBAHASAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa affective commitment memainkan peran fundamental dalam meningkatkan work engagement di berbagai jenis organisasi, mulai dari sektor jasa hingga manufaktur. Affective commitment, yang merepresentasikan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasinya, bukan sekadar meningkatkan loyalitas, tetapi juga mendorong keterlibatan aktif dalam tugas-tugas pekerjaan sehari-hari. Dalam konteks ini, keterlibatan tidak hanya dilihat dari seberapa keras karyawan bekerja, melainkan dari seberapa dalam mereka merasa terhubung, termotivasi, dan bermakna dalam pekerjaannya (Demerouti & Bakker, 2021). Fenomena ini memperjelas bahwa organisasi yang berinvestasi dalam membangun ikatan emosional dengan karyawan akan menuai manfaat berupa tingginya tingkat keterlibatan dan produktivitas (Bakker & Albrecht, 2018).

Affective commitment berperan sebagai prediktor signifikan dari work engagement. Mereka menemukan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen emosional tinggi lebih mungkin menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan absorpsi terhadap pekerjaannya (Chang & Lee, 2022). Temuan ini penting karena engagement telah terbukti berkorelasi langsung dengan berbagai indikator keberhasilan organisasi, seperti peningkatan performa, retensi karyawan, serta rendahnya tingkat absensi. Dengan kata lain, membangun affective commitment tidak hanya bermanfaat dari perspektif kesejahteraan karyawan, tetapi juga menjadi strategi bisnis yang rasional dan berdampak nyata terhadap keberlanjutan organisasi (Ng & Feldman, 2019).

Penelitian R. Park and Shaw (2020) menambahkan dimensi penting dengan mengungkapkan adanya hubungan timbal balik antara affective commitment dan work engagement. Artinya, tidak hanya affective commitment yang mendorong engagement, tetapi tingkat engagement yang tinggi juga memperkuat komitmen emosional karyawan terhadap organisasi. Hubungan dua arah ini menunjukkan adanya dinamika positif yang saling memperkuat, di mana keterlibatan dalam pekerjaan sehari-hari menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi, dan sebaliknya, rasa memiliki memperdalam keterlibatan kerja. Dinamika ini menjadi landasan penting dalam memahami mengapa strategi peningkatan keterlibatan kerja harus memperhatikan aspek emosional dan identitas karyawan terhadap organisasi (Liu dkk., 2020).

Zhao and Zhao (2017) affective commitment dapat dipandang sebagai fondasi psikologis yang membentuk "iklim emosional" di tempat kerja. Ketika karyawan merasa dihargai, dipercaya, dan didukung secara konsisten, mereka mengembangkan perasaan keterikatan yang kuat, yang kemudian meningkatkan motivasi intrinsik mereka untuk berkontribusi secara maksimal. Dalam kondisi ini, tugas-tugas pekerjaan tidak lagi dipandang sebagai beban, tetapi sebagai bagian dari ekspresi diri dan identitas profesional. Oleh karena itu, membangun affective commitment menjadi upaya strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, adaptif, dan produktif. Mahanani et al. (2021) memperluas pemahaman ini dengan menunjukkan bahwa

affective commitment berhubungan positif dengan pembentukan self-concept kolektif. Hal ini memperlihatkan bahwa karyawan yang terlibat secara emosional dengan organisasinya juga mengembangkan identitas sosial yang kuat sebagai bagian dari tim. Selain itu, work engagement diketahui memiliki efek protektif terhadap depresi dan kelelahan emosional, menjadikan affective commitment tidak hanya relevan bagi kinerja tetapi juga kesejahteraan psikologis (Dawson & Hamilton, 2020).

Affective commitment memainkan peran yang sangat penting sebagai mediator antara gaya kepemimpinan dan tingkat work engagement karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa bentuk kepemimpinan tertentu, terutama yang berbasis nilai seperti kepemimpinan etis dan kepemimpinan melayani (*servant leadership*), memiliki kemampuan kuat untuk membangun ikatan emosional karyawan dengan organisasi. Ikatan ini, dalam bentuk affective commitment, menjadi jalur utama melalui mana pengaruh kepemimpinan tercermin dalam tingginya keterlibatan kerja. Tanpa affective commitment, pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap engagement karyawan cenderung menjadi lemah atau tidak konsisten (Paley & Thomas, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Roberts and Stevenson (2021) mempertegas pentingnya peran kepemimpinan etis dalam membangun affective commitment di antara karyawan. Dalam konteks ini, kepemimpinan etis diartikan sebagai perilaku pemimpin yang berlandaskan prinsip keadilan, kejujuran, dan perhatian terhadap kesejahteraan bawahannya. Kepemimpinan etis tidak hanya tercermin dari keputusan-keputusan yang adil, tetapi juga dari keteladanan sikap yang konsisten dan komunikasi yang transparan. Pemimpin yang menerapkan prinsip-prinsip ini menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan inklusif, yang menjadi prasyarat terbentuknya komitmen emosional karyawan terhadap organisasi (Lee & Wang, 2023).

Integritas pemimpin, sebagai salah satu dimensi utama kepemimpinan etis, berperan besar dalam membangun rasa percaya (*trust*) di antara anggota tim. Ketika karyawan melihat pemimpinnya bertindak konsisten antara kata dan perbuatan, mereka merasa yakin bahwa organisasi menghargai nilai-nilai kejujuran dan keadilan. Kepercayaan ini bukan hanya memperkuat hubungan interpersonal, tetapi juga menjadi fondasi psikologis yang membuat karyawan merasa aman untuk berkontribusi secara maksimal tanpa rasa takut akan diskriminasi atau ketidakadilan. Dengan demikian, integritas pemimpin menjadi kunci dalam memperdalam ikatan emosional karyawan terhadap organisasinya (Yalabik dkk., 2013).

Perhatian terhadap kesejahteraan karyawan juga merupakan faktor krusial. Pemimpin yang memperhatikan kebutuhan emosional, sosial, dan profesional bawahannya cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih manusiawi. Tindakan sederhana seperti mendengarkan aspirasi karyawan, memberikan dukungan dalam pengembangan karier, serta menunjukkan empati dalam situasi sulit, dapat memperkuat rasa dihargai dan diakui. Rasa dihargai inilah yang kemudian mendorong karyawan untuk menginternalisasi tujuan organisasi sebagai bagian dari

tujuan pribadinya, sehingga memperdalam *affective commitment* (Zhao & Zhao, 2017).

Dengan *affective commitment* yang tinggi, loyalitas karyawan tidak bersifat pasif atau semata-mata didasari oleh kewajiban formal. Sebaliknya, karyawan secara aktif berpartisipasi dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, menunjukkan antusiasme, inisiatif, dan kreativitas dalam menyelesaikan tugas (R. Park & Shaw, 2020). Mereka juga lebih mampu menghadapi tekanan kerja karena memiliki motivasi intrinsik yang kuat. Keterlibatan ini tercermin dalam indikator-indikator *work engagement* seperti dedikasi, absorpsi (keterbenaman dalam pekerjaan), dan vitalitas, yang semuanya menjadi faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan inovasi organisasi (Liu dkk., 2020).

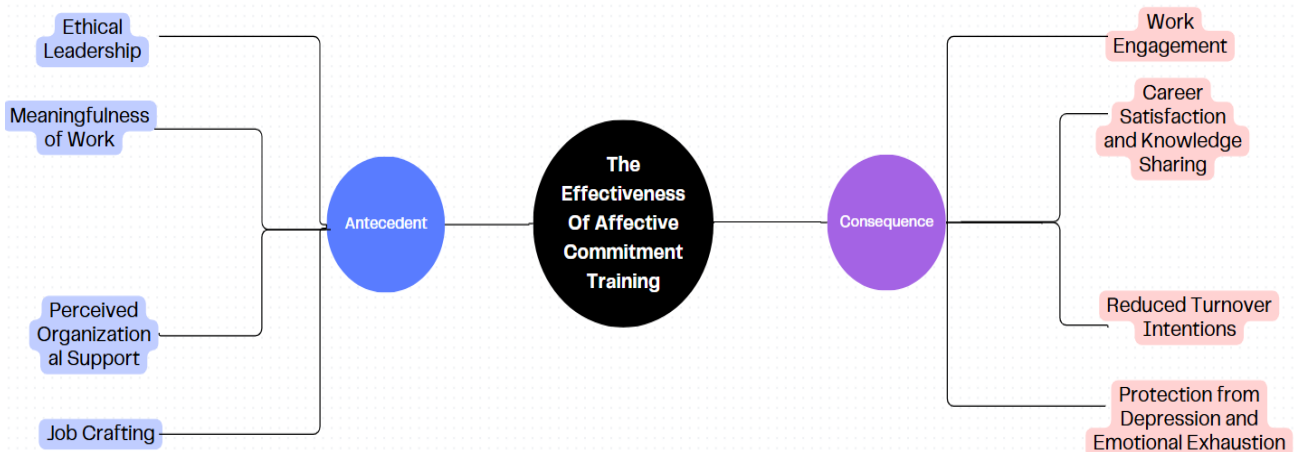
Penelitian yang dilakukan oleh (Bakker & Albrecht, 2018) memperluas pemahaman tentang dinamika kepemimpinan dan keterlibatan kerja dengan menyoroti pentingnya *servant leadership*. Model kepemimpinan ini menempatkan pemimpin bukan sebagai sosok otoritatif, melainkan sebagai pelayan yang memprioritaskan kebutuhan, kesejahteraan, dan perkembangan bawahan. Pendekatan ini menekankan bahwa tujuan utama pemimpin adalah memberdayakan anggota tim, mengembangkan potensi individu, dan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Perspektif ini berbeda dari model kepemimpinan tradisional yang lebih berfokus pada kontrol dan pengarahan tugas (Demerouti & Bakker, 2021).

Salah satu karakteristik kunci dari *servant leadership* adalah komitmen pemimpin untuk mendukung pertumbuhan personal karyawan. Pemimpin tidak hanya memperhatikan pencapaian target organisasi, tetapi juga berupaya

memahami aspirasi, kekuatan, dan kebutuhan pengembangan masing-masing individu. Dengan memberikan ruang untuk pengembangan diri dan pengakuan atas kontribusi personal, karyawan merasa dihargai secara autentik. Perasaan dihargai ini menjadi dasar emosional yang kuat untuk membangun *affective commitment* terhadap organisasi (Malik & Naeem, 2023).

*Servant leadership* juga menciptakan komunitas kerja yang suportif, di mana kolaborasi, empati, dan solidaritas menjadi norma sosial. Dalam lingkungan semacam ini, hubungan antar karyawan tidak sekadar transaksional, tetapi berbasis saling percaya dan dukungan. Karyawan yang merasa menjadi bagian dari komunitas yang saling mendukung akan lebih mudah mengidentifikasi diri mereka dengan nilai-nilai dan misi organisasi. Identifikasi ini memperkuat *affective commitment*, yang kemudian memotivasi karyawan untuk terlibat lebih dalam secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan mereka (Afota dkk., 2024).

Temuan Imran and Fatima (2022) menunjukkan bahwa *affective commitment* yang diperkuat melalui *servant leadership* tidak hanya berdampak pada keterlibatan kerja individual, tetapi juga membawa implikasi strategis terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang terlibat secara otentik cenderung menunjukkan tingkat inovasi yang lebih tinggi, ketahanan terhadap stres, dan loyalitas jangka panjang. Oleh karena itu, kepemimpinan yang berorientasi pada kesejahteraan individu bukan hanya menguntungkan karyawan secara personal, tetapi juga meningkatkan kapabilitas kolektif organisasi untuk beradaptasi dan bersaing dalam lingkungan bisnis yang dinamis.



Gambar 2. Kerangka Konseptual untuk Meningkatkan Keterlibatan Karyawan

## KESIMPULAN

*Affective commitment* berperan secara esensial dalam meningkatkan *work engagement* di berbagai sektor organisasi, baik melalui perannya sebagai prediktor langsung, mediator antara gaya kepemimpinan dan keterlibatan kerja, maupun sebagai faktor protektif terhadap pengaruh negatif lingkungan kerja. Keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi tidak hanya mendorong loyalitas, tetapi juga memperdalam motivasi intrinsik, meningkatkan absorpsi

terhadap tugas, memperkuat identitas kolektif, serta berkontribusi terhadap kesejahteraan psikologis individu di tempat kerja. Berdasarkan temuan ini, disarankan agar penelitian selanjutnya mempertimbangkan integrasi variabel lain seperti *psychological capital* dan *organizational identification* dalam model hubungan antara *affective commitment* dan *work engagement*, khususnya pada konteks pekerja kontrak dan sektor ekonomi berbasis *gig* yang kian berkembang. Implikasi praktis dari penelitian ini

menunjukkan bahwa organisasi perlu mengadopsi strategi pengembangan sumber daya manusia yang berfokus pada pembentukan *affective commitment*, antara lain melalui penguatan budaya kepemimpinan etis, penerapan model *servant leadership*, penciptaan iklim kerja yang suportif dan inklusif, serta pengembangan program pelatihan berbasis nilai, guna meningkatkan keterlibatan kerja, produktivitas karyawan, serta keberlanjutan dan daya saing organisasi di era kerja modern.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afota, M.-C., Robert, V., & Vandenberghe, C. (2024). Workaholism, work engagement, and affective commitment: relationships to self-concept levels and work outcomes. *Frontiers in Psychology*, 15, 1434482. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1434482>
- Ali, M., & Anwar, M. (2021). The impact of perceived organizational politics on work engagement: Role of affective commitment. *Management Research Review*, 44(4), 553–573. <https://doi.org/10.1108/MRR-12-2019-0555>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Chang, Y., & Lee, M. (2022). Mediating effects of affective commitment between internal marketing and work engagement. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 16(1), 10–22. <https://doi.org/10.33423/jmdc.v16i1.4968>
- Chhetri, P. (2022). Organizational citizenship behavior and work engagement: Exploring the role of affective commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 514–530. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2020-2463>
- Dawson, L., & Hamilton, S. (2020). Forensic psychology and the ethics of death penalty assessments: A critical review. *Journal of Forensic Legal Medicine*, 1(1), 1–13.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2021). Job crafting and work engagement: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103475. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103475>
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Tushar, H. (2020a). Organizational trust and employee work engagement. *Management Science Letters*, 10(8), 1821–1832.
- Giao, H. N. K., Vuong, B. N., & Tushar, H. (2020b). Organizational trust and employee work engagement. *Management Science Letters*, 10(8), 1821–1832. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.016>
- González-Morales, M. G., & Neves, P. (2022). When support is needed: The role of supervisor support and affective commitment in predicting work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 136, 103706. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103706>
- González-Romá, V., & Hernández, A. (2020a). Climate uniformity: Implications for affective commitment and work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 1–17. <https://doi.org/10.1002/job.2410>
- González-Romá, V., & Hernández, A. (2020b). Climate uniformity: Implications for affective commitment and work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 1–17. <https://doi.org/10.1002/job.2410>
- Huang, J., & Zhang, X. (2023). Perceived organizational support and work engagement: Moderating role of affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 38(2), 126–140. <https://doi.org/10.1108/JMP-04-2021-0217>
- Imran, M. K., & Fatima, T. (2022). Can ethical climate enhance employee engagement? The mediating role of affective commitment. *International Journal of Ethics and Systems*, 38(2), 249–265. <https://doi.org/10.1108/IJOES-10-2020-0176>
- Johnson, R. E., & Jackson, E. M. (2020a). The role of affective commitment in predicting employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 663–676. <https://doi.org/10.1002/job.2450>
- Johnson, R. E., & Jackson, E. M. (2020b). The role of affective commitment in predicting employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 663–676. <https://doi.org/10.1002/job.2450>
- Kim, H., & Park, J. (2020a). How organizational support and commitment influence work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 3230. <https://doi.org/10.3390/ijerph17093230>
- Kim, H., & Park, J. (2020b). How organizational support and commitment influence work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(9), 3230. <https://doi.org/10.3390/ijerph17093230>
- Lee, S., & Wang, M. (2023). Mental health evaluations in death penalty cases: The implications for legal decisions. *Journal of Law and Mental Health*, 19(2), 99–112.
- Li, X., & Wang, L. (2021a). Transformational leadership and work engagement: Role of affective commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 210–222. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0314>
- Li, X., & Wang, L. (2021b). Transformational leadership and work engagement: Role of affective commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(2), 210–222. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0314>
- Liu, Y., Wang, Z., & Li, X. (2020). Meaningfulness of work and employee engagement: The role of affective commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 35(3), 161–174. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2019-0495>
- Lopes, S., & Chambel, M. J. (2020). Reciprocal relationships between affective commitment and work engagement in temporary agency workers. *Journal of Career Development*, 47(5), 545–558. <https://doi.org/10.1177/0894845318819869>
- Mahanani, M., Pradella, P., & Hamdi, S. (2021). Mental Health and Capital Punishment: A Forensic Psychological Perspective. *Forensic Psychology Review*, 30(2), 141–156.
- Malik, M. I., & Naeem, B. (2023). Exploring the impact of organizational identification on work engagement through affective commitment. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 38(2), 115–134. <https://doi.org/10.1080/15555240.2023.2170112>
- Maria, S., & Singh, R. (2020a). Meaningfulness of work and employee engagement: The role of affective commitment. *Journal of Human Values*, 26(3), 203–215. <https://doi.org/10.1177/0971685819894934>
- Maria, S., & Singh, R. (2020b). Meaningfulness of work and employee engagement: The role of affective commitment. *Journal of Human Values*, 26(3), 203–215. <https://doi.org/10.1177/0971685819894934>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2019). The relationship of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 72(3), 601–635. <https://doi.org/10.1111/peps.12301>
- Paley, L., & Thomas, F. (2020). The impact of psychological evaluations on sentencing in capital punishment cases. *Journal of Criminal Law and Psychology*, 48(4), 321–335.
- Park, R., & Shaw, J. D. (2020). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 557–584. <https://doi.org/10.1037/apl0000464>
- Park, S., & Jo, S. (2020). Leader-member exchange, affective commitment, and work engagement: A moderated mediation model. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 110–120. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>
- Roberts, C., & Stevenson, L. (2021). Forensic assessments of death row inmates with mental disorders: A critical review of the literature. *Psychology, Crime & Law*, 27(5), 410–425.
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021a). High-involvement work practices and work engagement: the mediating role of affective commitment. *Employee Relations*, 43(5), 1038–1056. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2020-0287>
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021b). High-involvement work practices and work engagement: The mediating role of affective commitment. *Employee Relations*, 43(5), 1038–1056. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2020-0287>
- Shen, Y., & Hall, R. J. (2021a). Reciprocal relationships between affective commitment and work engagement: A longitudinal study. *Journal of Organizational Psychology*, 21(1), 88–99. <https://doi.org/10.33423/jop.v21i1.3940>
- Shen, Y., & Hall, R. J. (2021b). Reciprocal relationships between affective commitment and work engagement: A longitudinal study. *Journal of Organizational Psychology*, 21(1), 88–99. <https://doi.org/10.33423/jop.v21i1.3940>

- Wang, H., & Xu, X. (2023a). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of affective commitment. *Journal of Business Research*, 157, 113565. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113565>
- Wang, H., & Xu, X. (2023b). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of affective commitment. *Journal of Business Research*, 157, 113565. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113565>
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., & Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2799–2823. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.763844>
- Yang, J., & Lau, C. (2021a). Servant leadership, affective commitment, and work engagement: Testing mediation and moderation. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 759–774. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0302>
- Yang, J., & Lau, C. (2021b). Servant leadership, affective commitment, and work engagement: Testing mediation and moderation. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 759–774. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0302>
- Zhao, L., & Zhao, J. (2017). A framework of research and practice: Relationship between work engagement, affective commitment, and turnover intentions. *Open Journal of Social Sciences*, 5(10), 225–233. <https://doi.org/10.4236/jss.2017.510019>