

Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Perilaku *Sportsmanship* Pegawai melalui Mediasi Budaya Organisasi Di BPJS Gorontalo

The Influence of Affective Commitment on Employee Sportsmanship Behavior through Organizational Culture Mediation at BPJS Gorontalo

Nurlaila Agustin Maku*, Rizan Machmud, Rezkiawan Tantawi, Raflin hinelo, Andi Juanna
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Gorontalo,
Gorontalo, Gorontalo, Indonesia,
Email: nurlailamaku74@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap perilaku *sportsmanship* pegawai dengan mempertimbangkan peran budaya organisasi sebagai mediator, dalam konteks organisasi penyelenggara jaminan sosial ketenagakerjaan di Kota Gorontalo. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan teknik pengambilan sampel berupa sensus terhadap seluruh pegawai yang menjadi responden. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan metode pemodelan persamaan struktural berbasis partial least squares dengan bantuan perangkat lunak analisis statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif tidak berpengaruh secara langsung terhadap perilaku *sportsmanship*, namun memiliki pengaruh yang signifikan terhadap budaya organisasi, dan budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku *sportsmanship* pegawai. Dengan demikian, budaya organisasi terbukti sebagai mediator penuh dalam hubungan antara komitmen afektif dan perilaku *sportsmanship*. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa peningkatan perilaku *sportsmanship* pegawai sangat bergantung pada kekuatan budaya organisasi yang dibentuk oleh komitmen afektif. Rekomendasi yang diberikan mencakup penguatan nilai-nilai budaya kerja yang terbuka, kolaboratif, dan menghargai kinerja, serta pengembangan program pelatihan, kegiatan membangun tim, dan sistem penghargaan yang mendukung perilaku positif di tempat kerja.

Kata Kunci: budaya organisasi, komitmen afektif, kinerja pegawai, perilaku *sportsmanship*, tim kerja

Abstract

This study aims to analyze the effect of affective commitment on employee sportsmanship behavior by considering the role of organizational culture as a mediator, in the context of employment social security provider organizations in Gorontalo City. The research uses a quantitative approach with a survey method and a census sampling technique for all employees who are respondents. Data were collected through distributing questionnaires and analyzed using partial least squares-based structural equation modeling method with the help of statistical analysis software. The results showed that affective commitment does not directly affect sportsmanship behavior, but has a significant effect on organizational culture, and organizational culture has a significant effect on employee sportsmanship behavior. Thus, organizational culture is proven to be a full mediator in the relationship between affective commitment and sportsmanship behavior. The conclusion of this study is that the improvement of employee sportsmanship behavior is highly dependent on the strength of organizational culture formed by affective commitment. Recommendations include strengthening the values of an open, collaborative, and performance-respecting work culture, as well as developing training programs, team-building activities, and reward systems that support positive workplace behaviors.

Keywords: *affective commitment, employee performance, organizational culture, organizational citizenship behavior, sportsmanship, teamwork*

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan elemen krusial bagi keberhasilan suatu organisasi dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan. Baik lembaga pemerintahan maupun sektor swasta membutuhkan tenaga kerja yang memiliki kompetensi dan kualitas tinggi sesuai dengan bidangnya masing-masing (Murphy et al., 2023).

Semua bisnis organisasi harus siap beradaptasi dan memperkuat diri agar mampu bersaing serta menjawab tantangan masa depan. Sumber daya manusia adalah aset berharga di mana organisasi bertanggung jawab menjaga kualitas kehidupan kerja dan membina tenaga

kerja agar bersedia memberikan kontribusi optimal (Anas, 2022).

Di era globalisasi, organisasi memiliki tujuan jangka pendek maupun jangka panjang yang hanya dapat dicapai melalui perencanaan dan pengelolaan sumber daya manusia secara baik (Wiyono et al., 2025). Organisasi yang memiliki SDM yang handal akan berdampak positif terhadap perilaku *sportsmanship* pegawai, sehingga tercipta lingkungan kerja kondusif. Sebaliknya, *sportsmanship* yang kurang baik dapat menghambat keharmonisan kerja (Wang & Liu, 2024). *Sportsmanship* sendiri berperan aktif dalam membangun suasana kerja positif, mengutamakan kepentingan organisasi, serta menjaga hubungan kerja

yang saling mendukung (Puspitasari et al., 2023). Hal ini dapat diperkuat dengan komitmen afektif, yaitu keterikatan emosional individu terhadap organisasi (Djatola & Hilal, 2022). Karyawan yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung mempertahankan sikap positif, menyesuaikan diri dengan kebijakan organisasi, serta aktif berkontribusi dalam mewujudkan visi organisasi (Has & Purnomo, 2024)

Namun, perilaku *sportsmanship* tidak hanya dipengaruhi komitmen afektif, tetapi juga budaya organisasi. Budaya organisasi yang kuat dapat memperkuat hubungan antara komitmen afektif dan perilaku *sportsmanship* (Noerchoidah et al., 2023). *Sportsmanship* merupakan salah satu dimensi dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang menggambarkan toleransi terhadap kondisi kurang ideal tanpa mengajukan keberatan. Namun, jika berlebihan, toleransi ini dapat menimbulkan budaya kerja pasif yang menghambat inovasi (Chib dalam Wang & Liu, 2024).

BPJS Ketenagakerjaan sebagai institusi publik membutuhkan karyawan yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki *sportsmanship* tinggi agar pelayanan masyarakat berjalan efektif (Simangunsong et al., 2022). Hasil wawancara awal di BPJS Ketenagakerjaan Gorontalo menunjukkan variasi pemahaman pegawai mengenai *sportsmanship*, dengan skor sedang pada pemahaman konsep, namun cukup tinggi hingga tinggi pada sikap menahan diri, menerima kebijakan, serta menangani masalah secara proporsional (Grasiaswaty, 2021).

Penelitian oleh Nguyen et al. (2022) mengidentifikasi bahwa OCB, termasuk dimensi *sportsmanship*, dapat memengaruhi tingkat komitmen afektif karyawan di institusi pendidikan tinggi. Penelitian ini menemukan bahwa sikap positif dan penerimaan terhadap kebijakan organisasi yang terkandung dalam perilaku *sportsmanship* memiliki kontribusi signifikan terhadap komitmen afektif karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi (Nguyen et al., 2022). Penelitian ini memberikan wawasan tambahan bahwa *sportsmanship* berperan sebagai faktor penting dalam pengembangan komitmen afektif, yang sejalan dengan pemahaman bahwa karyawan dengan komitmen afektif tinggi akan lebih mudah beradaptasi dengan budaya organisasi yang mendukung.

Selain itu, Fernandes et al. (2023) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa budaya organisasi memainkan peran sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara OCB dan perilaku individu di tempat kerja. Mereka menekankan bahwa budaya organisasi yang inklusif dan mendukung dapat memperkuat *sportsmanship*, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja dan keharmonisan tim. Penelitian ini juga menunjukkan adanya variasi dalam perilaku *sportsmanship* di antara individu dengan latar belakang budaya yang berbeda, yang menyoroti pentingnya faktor konteks budaya dalam menganalisis OCB dan komitmen afektif dalam suatu organisasi (Fernandes et al., 2023).

Dengan mempertimbangkan pentingnya *sportsmanship*, peran komitmen afektif, serta budaya organisasi sebagai mediator, maka penelitian ini berjudul:

“Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Perilaku *Sportsmanship* Pegawai melalui Mediasi Budaya Organisasi Di BPJS Gorontalo”

Kajian Teori

Komitmen Afektif

Rodríguez-Fernández et al. (2024) menjelaskan bahwa komitmen afektif adalah bentuk keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi yang tercermin dalam rasa memiliki, identifikasi diri, dan keinginan untuk terus menjadi bagian dari organisasi. Komitmen afektif yang tinggi dapat meningkatkan kinerja serta menurunkan niat untuk keluar dari organisasi karena individu merasa terikat secara emosional dengan tempat ia bekerja.

Komitmen afektif juga dipahami sebagai perasaan cinta dan keterikatan emosional terhadap organisasi, yang menciptakan keinginan untuk tetap tinggal, menjalin hubungan sosial, dan menghargai nilai hubungan tersebut (Pramesti & Astiti, 2020). Hal ini sejalan dengan pandangan Islamey dan Utami (2023) yang menyatakan bahwa komitmen afektif merupakan salah satu dimensi utama dari komitmen organisasi yang berfokus pada hubungan emosional individu terhadap organisasi.

Individu dengan komitmen afektif tinggi tidak hanya memandang organisasi sebagai tempat kerja, melainkan sebagai komunitas sosial yang bermakna (Panjaitan, 2022). Andiani & Ratnawati (2022) menegaskan bahwa keterikatan emosional yang kuat ini membuat individu merasa menjadi bagian penting dari organisasi dan mendorong mereka untuk tetap bertahan serta memberikan kontribusi maksimal.

Komitmen afektif merupakan dimensi emosional dari keterikatan karyawan terhadap organisasi yang ditandai dengan rasa memiliki, loyalitas, dan partisipasi aktif. Keterikatan ini berdampak positif terhadap kinerja dan retensi karyawan karena hubungan emosional yang kuat antara individu dan organisasi

Budaya Organisasi

Bogale & Debela (2024) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai, keyakinan, norma, dan praktik bersama yang membentuk identitas organisasi dan membimbing perilaku anggotanya. Budaya yang kuat dapat menciptakan kesatuan arah dan mendorong perilaku anggota organisasi agar sejalan dengan tujuan organisasi.

Budaya organisasi berperan penting dalam membentuk identitas internal dan menjadi pembeda antara organisasi satu dengan lainnya Setiawati dan Bastian (2022). Robbins (dalam Ana et al., 2022) menekankan bahwa budaya memengaruhi cara kerja dan perilaku anggota organisasi, sehingga menjadi fondasi dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Budaya

ini mencerminkan nilai-nilai yang dijunjung bersama oleh seluruh anggota organisasi.

Robbins, Judge, dan Breward (dalam Manafe & Nugraha, 2021) menguraikan tujuh karakteristik utama budaya organisasi, yaitu inovasi, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas. Herrera & Heras-Rosas (2021) menambahkan bahwa meskipun budaya organisasi yang kuat bermanfaat dalam menyatukan perilaku dan menciptakan kontrol sosial positif, budaya yang terlalu kaku justru dapat menghambat inovasi dan adaptabilitas organisasi.

Budaya organisasi adalah fondasi nilai dan norma bersama yang membentuk identitas organisasi dan mengarahkan perilaku anggotanya. Budaya yang kuat memperkuat kohesi dan efektivitas organisasi, tetapi perlu fleksibilitas agar tidak menghambat inovasi

Perilaku *Sportsmanship*

Fan et al. (2023) mendefinisikan *sportsmanship* sebagai salah satu dimensi OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) yang tercermin dalam kemampuan individu untuk menerima kekurangan lingkungan kerja tanpa banyak mengeluh, menjaga sikap positif, dan menciptakan suasana kerja yang harmonis. *Sportsmanship* berkontribusi dalam mengurangi konflik dan memperkuat kolaborasi antar rekan kerja. Namun, Fan et al. (2023) juga mengingatkan bahwa jika dilakukan secara berlebihan, dapat menormalkan kondisi kerja yang tidak sehat.

Konsep *sportsmanship* berasal dari dunia olahraga, yang menekankan nilai keadilan, rasa hormat, dan kejujuran (Latupapua et al., 2021). Dalam konteks organisasi, nilai-nilai ini diwujudkan dalam kesediaan untuk tetap produktif dan positif meski berada dalam situasi sulit" (Voordt & Jensen, 2023). Perilaku *sportsmanship* ialah perilaku toleransi terhadap ketidaknyamanan, serta kemampuan untuk tidak mudah memprotes hal-hal kecil. (Durmusoglu et al., 2023).

Jiang dan Ma (2022) menyatakan bahwa perilaku *sportsmanship* memberikan manfaat signifikan bagi organisasi, termasuk pembentukan karakter positif, peningkatan kerja sama tim, dan kontribusi terhadap kesehatan mental karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa menumbuhkan sikap sportif dapat memperkuat hubungan antar anggota dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif. Namun, apabila tidak disertai dengan evaluasi kritis terhadap lingkungan kerja, *sportsmanship* yang berlebihan bisa mendorong sikap pasif dan menurunkan semangat inovatif dalam organisasi.

Sportsmanship adalah perilaku positif yang menunjukkan toleransi, sikap tidak mengeluh, dan semangat mendukung lingkungan kerja yang harmonis. Meskipun bermanfaat bagi dinamika tim dan atmosfer

kerja, perilaku ini perlu dijaga agar tidak menormalkan kondisi kerja yang tidak ideal.

Meskipun komitmen afektif telah banyak dikaitkan dengan berbagai bentuk perilaku positif dalam organisasi, tidak semua penelitian menunjukkan adanya pengaruh langsung terhadap perilaku *sportsmanship*. Komitmen afektif, yang merupakan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, memang berperan penting dalam membentuk sikap positif secara umum. Namun, dalam perilaku *sportsmanship* yaitu kesediaan untuk mentoleransi kondisi kerja yang tidak ideal tanpa banyak mengeluh. komitmen afektif saja belum tentu cukup kuat untuk mendorong munculnya perilaku tersebut.

Beberapa penelitian mengindikasikan bahwa hubungan antara komitmen afektif dan *sportsmanship* bersifat tidak langsung. Rahman dan Frianto (2024) menemukan bahwa komitmen afektif memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), termasuk *sportsmanship*, melalui mediasi *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan emosional perlu diaktualisasikan melalui keterlibatan kerja yang tinggi agar dapat mendorong munculnya perilaku ekstra peran seperti *sportsmanship*. Tanpa keterlibatan aktif, komitmen afektif dapat bersifat pasif dan tidak selalu menghasilkan kontribusi nyata.

Selain itu, faktor-faktor kontekstual seperti budaya organisasi dan gaya kepemimpinan juga berperan penting dalam memperkuat atau bahkan memediasi hubungan tersebut. Lingkungan kerja yang mendukung nilai-nilai kolaboratif dan etis lebih memungkinkan terjadinya konversi dari komitmen emosional menjadi perilaku nyata. Dengan demikian, meskipun terdapat hubungan antara komitmen afektif dan *sportsmanship*, hubungan tersebut tidak bersifat langsung dan membutuhkan mekanisme lain untuk menjembatani keterikatan emosional menjadi tindakan nyata.

Komitmen afektif juga berperan penting dalam memengaruhi budaya organisasi. Pegawai dengan komitmen afektif yang tinggi biasanya memiliki keterikatan yang kuat terhadap nilai dan norma yang berlaku di organisasi, sehingga mereka lebih berperan aktif dalam mempertahankan dan memperkuat budaya tersebut. Komitmen ini mendorong individu untuk tidak hanya mematuhi aturan, tetapi juga terlibat dalam pembentukan norma kolektif yang mendukung keberlangsungan organisasi.

Penelitian oleh Indra et al. (2023) menunjukkan bahwa pegawai dengan komitmen afektif tinggi cenderung mendukung budaya organisasi yang selaras dengan nilai emosional mereka, dan bahkan ikut memperkuat keberlangsungan budaya tersebut. Hal ini mengindikasikan adanya hubungan timbal balik: pegawai berkomitmen cenderung membentuk budaya yang kuat, sementara budaya yang kuat juga memupuk komitmen afektif. Arinta et al. (2023) pun menemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung keadilan dan

perhatian terhadap pegawai dapat meningkatkan komitmen afektif mereka terhadap organisasi.

Lebih lanjut, Kalsum et al. (2022) menegaskan bahwa budaya organisasi dapat berfungsi sebagai mediator antara komitmen afektif dan perilaku karyawan secara umum. Ini berarti, meskipun seseorang memiliki komitmen afektif, perilakunya dalam organisasi sangat bergantung pada budaya yang ada. Jika budaya tersebut sejalan dengan nilai pribadi pegawai, maka mereka lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku positif, termasuk OCB. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya menjadi hasil dari komitmen afektif, tetapi juga memainkan peran penting dalam mengaktualisasikan komitmen tersebut dalam perilaku kerja.

Budaya organisasi yang kuat dan mendukung memiliki pengaruh besar terhadap terbentuknya perilaku *sportsmanship* dalam lingkungan kerja. Budaya yang menanamkan nilai-nilai seperti kerja sama, empati, dan saling membantu menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi tumbuhnya perilaku toleransi dan kesediaan untuk mendukung rekan kerja tanpa keluhan berlebihan. Dalam konteks ini, budaya organisasi bertindak sebagai fondasi yang membentuk ekspektasi sosial dan perilaku yang diharapkan dari setiap anggota organisasi.

Purmanto et al. (2023) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang mendorong kolaborasi dan saling mendukung berkontribusi signifikan dalam membentuk perilaku *sportsmanship*. Spanouli et al. (2024) juga menunjukkan bahwa ketika budaya organisasi terasa positif dan kuat, pegawai merasa dihargai dan lebih cenderung menunjukkan perilaku proaktif, termasuk toleransi dan sikap tidak mudah mengeluh. Hal ini mencerminkan bahwa budaya yang sehat mendorong perilaku yang mendukung kohesi tim dan efektivitas kerja.

Penelitian lain oleh Djatola & Hilal (2022) menambahkan bahwa organisasi dengan budaya etis dan mendukung cenderung mendorong pegawai untuk berkontribusi secara sukarela dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Perilaku *sportsmanship*, dalam hal ini, menjadi wujud dari internalisasi nilai-nilai organisasi ke dalam tindakan nyata. Oleh karena itu, budaya organisasi tidak hanya menjadi pengaruh eksternal, tetapi juga menjadi instrumen pembentuk perilaku kolektif yang mendukung keberhasilan organisasi.

Metode

Rancangan atau Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan penelitian korelasional. Desain penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel bebas, variabel mediasi, dan variabel terikat dalam model penelitian.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner. Data mencakup tanggapan pegawai mengenai variabel komitmen afektif, budaya organisasi, dan perilaku *sportsmanship*. Selain itu, data sekunder diperoleh dari literatur, dokumen organisasi, dan penelitian terdahulu yang relevan.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Kota Gorontalo, yang berjumlah 26 orang. Penelitian ini menggunakan teknik *saturation sampling* atau sampel jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel penelitian adalah 26 orang.

Penggunaan *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Squares* (SEM-PLS) tetap layak dilakukan dalam penelitian ini, meskipun jumlah sampel relatif kecil (< 30). Menurut Hair et al. (2020), PLS-SEM sangat sesuai untuk model teoritis yang masih dalam tahap eksplorasi dan dapat digunakan dalam kondisi ukuran sampel kecil, bahkan serendah 20 responden.

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. SEM-PLS dipilih karena mampu menangani model penelitian yang kompleks, termasuk pengujian hubungan mediasi dan moderasi serta digunakan dalam penelitian eksploratif dengan jumlah sampel yang relatif kecil.

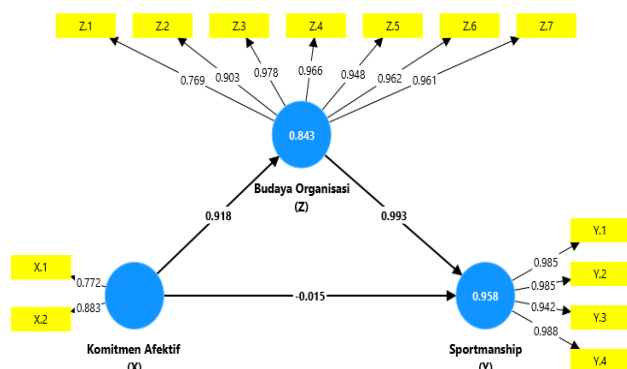
Menurut Hair et al. (2020), SEM berbasis PLS lebih tepat digunakan untuk tujuan prediktif dan eksploratif, serta lebih fleksibel dalam mengatasi data yang tidak berdistribusi normal dan model dengan indikator reflektif maupun formatif. Selain itu, PLS-SEM cocok digunakan ketika model teoritis belum sepenuhnya mapan atau masih dalam tahap pengembangan.

Hasil dan Pembahasan

Hasil

Model Pengukuran Dengan *Outer Model*

Hasil uji *outer model* menunjukkan bahwa setelah menghapus item yang tidak valid, semua indikator yang tersisa memiliki *outer loading* di atas 0,7, yang menandakan kontribusi kuat terhadap konstruksinya masing-masing. Validitas konvergen terpenuhi karena semua item memiliki *loading factor* yang cukup tinggi ($>0,7$), sehingga dapat merepresentasikan variabel laten dengan baik. Selain itu, reliabilitas konstruk juga terjamin, karena hanya item dengan korelasi tinggi yang dipertahankan, menunjukkan *internal consistency* yang baik. Dengan demikian, model yang digunakan telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, sehingga dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.



Gambar 1. Nilai Outer Loading

Convergent Validity

Hasil uji *Cronbach's Alpha*, ρ_A , *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai AVE untuk Budaya Organisasi (Z) sebesar 0,863, Komitmen Afektif (X) sebesar 0,687, dan *Sportmanship* (Y) sebesar 0,951, yang semuanya berada di atas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator-indikatornya, sesuai dengan kriteria validitas konvergen. Karena semua indikator telah memenuhi syarat validitas dan reliabilitas, maka model ini layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Discriminant Validity

Hasil uji validitas diskriminan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* menunjukkan bahwa nilai akar AVE dari setiap variabel lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar variabel lainnya. Budaya Organisasi memiliki akar AVE sebesar 0,929, lebih tinggi dari korelasinya dengan Komitmen Afektif (0,918) namun lebih rendah dibandingkan dengan *Sportmanship* (0,979). Komitmen Afektif memiliki akar AVE sebesar 0,829, lebih rendah dari korelasinya dengan Budaya Organisasi (0,918) dan *Sportmanship* (0,896). Sementara itu, *Sportmanship* memiliki akar AVE sebesar 0,975, lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Komitmen Afektif (0,896) dan Budaya Organisasi (0,979). Hasil ini menunjukkan bahwa setiap variabel lebih merepresentasikan konstraknya sendiri dibandingkan dengan variabel lainnya, sehingga validitas diskriminan telah terpenuhi dan model dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

One Order Confirmatory Factor Analysis

Hasil analisis *One Order Confirmatory Factor Analysis* (CFA) pada *Path Coefficient* menunjukkan adanya hubungan signifikan antara beberapa variabel dalam penelitian ini. Komitmen afektif (X) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *sportmanship* (Y) dengan t value 0,071 ($<1,96$) dan p -value 0,943 ($>0,05$), sehingga hipotesis ini tidak terbukti, yang berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Namun, komitmen afektif (X) berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (Z) dengan t value 22,263 ($>1,96$) dan p -value 0,000 ($<0,05$), yang berarti H_1 diterima dan H_0 ditolak, menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen afektif

pegawai, semakin baik budaya organisasi yang terbentuk. Selain itu, budaya organisasi (Z) juga berpengaruh signifikan terhadap *sportmanship* (Y) dengan t value 4,826 ($>1,96$) dan p -value 0,000 ($<0,05$), yang berarti H_1 diterima dan H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang baik mampu meningkatkan *sportmanship* pegawai secara signifikan.

Tabel 1. Path Coefficient

Variabel	T Value	P values	Keterangan
Komitmen Afektif_(X) -> <i>Sportmanship</i> _(Y)	0.071	0.943	Tidak Berpengaruh
Komitmen Afektif_(X) -> Budaya Organisasi_(Z)	22.263	0.000	Berpengaruh
Budaya Organisasi_(Z) -> <i>Sportmanship</i> _(Y)	4.826	0.000	

Sumber: Hasil Uji SmartPLS 2025

Hasil analisis pada total *Indirect Effects* menunjukkan bahwa budaya organisasi mampu memediasi pengaruh tidak langsung komitmen afektif terhadap *sportmanship*, dengan nilai t value sebesar 4,609 ($>1,96$) dan p -value 0,000 ($<0,05$), yang berarti H_1 diterima dan H_0 ditolak. Karena komitmen afektif tidak berpengaruh langsung terhadap *sportmanship*, tetapi berpengaruh terhadap budaya organisasi, sementara budaya organisasi berpengaruh terhadap *sportmanship*, maka budaya organisasi berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan ini. Dengan kata lain, komitmen afektif dapat meningkatkan *sportmanship* hanya jika budaya organisasi juga meningkat, sehingga budaya organisasi menjadi faktor kunci dalam menjembatani hubungan antara komitmen afektif dan *sportmanship*.

Tabel 2. Total Indirect Effect

Variabel	T value	P values	Hipotesis
Komitmen Afektif_(X) -> Budaya Organisasi_(Z) -> <i>Sportmanship</i> _(Y)	4.609	0.000	Berpengaruh

Sumber: Hasil Uji SmartPLS 2025

Uji R-Square (R²)

Hasil uji *R-Square* (R^2) menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh terhadap budaya organisasi sebesar 84,3%, sementara 15,7% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun komitmen afektif berperan penting dalam membentuk budaya organisasi, masih terdapat variabel lain yang turut memengaruhi. Selain itu, *sportmanship* dipengaruhi oleh komitmen afektif dan budaya organisasi dengan nilai R^2 sebesar 95,8%, yang berarti sebagian besar variabilitas *sportmanship* dapat

dijelaskan oleh dua variabel ini, sementara 4,2% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai *R-Square Adjusted* yang sedikit lebih rendah dari *R-Square* juga mengindikasikan bahwa model ini tetap akurat tanpa mengalami *overfitting*. Secara keseluruhan, model memiliki kekuatan prediktif yang baik, terutama dalam menjelaskan variabel *sportmanship*.

Uji *F-Square*

Tabel 3. *F Square*

Variabel	f-square
Budaya Organisasi (Z) -> <i>Sportmanship</i> (Y)	3.669
Komitmen Afektif (X) -> Budaya Organisasi (Z)	5.380
Komitmen Afektif (X) -> <i>Sportmanship</i> (Y)	0.001

Sumber: Hasil Uji SmartPLS

Nilai *f-square* sebesar 3.669 menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap *sportmanship*, sesuai dengan kategori efek yang sangat kuat (*f-square* > 0.35). Selain itu, komitmen afektif berkontribusi signifikan terhadap budaya organisasi dengan nilai *f-square* sebesar 5.380, menegaskan perannya yang penting dalam membentuk budaya organisasi. Sebaliknya, nilai *f-square* sebesar 0.001 menunjukkan bahwa pengaruh langsung komitmen afektif terhadap *sportmanship* sangat kecil dan hampir tidak signifikan. Hal ini konsisten dengan hasil uji *Path Coefficient* yang menunjukkan bahwa komitmen afektif tidak berdampak langsung pada *sportmanship*, melainkan melalui peran mediasi budaya organisasi.

Pembahasan

Komitmen Afektif Tidak Berpengaruh Langsung Terhadap Perilaku *Sportmanship* Pegawai di BPJS Ketenagakerjaan Kota Gorontalo

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif pegawai tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku *sportmanship*. Temuan ini berbeda dengan beberapa studi sebelumnya yang menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara komitmen afektif dan perilaku prososial dalam organisasi. Meskipun pegawai menunjukkan tingkat keterikatan emosional yang tinggi terhadap organisasi, hal tersebut tidak secara otomatis tercermin dalam perilaku *sportmanship*, seperti kesediaan membantu rekan kerja atau menghindari konflik secara terbuka.

Salah satu penyebabnya adalah adanya pengaruh budaya organisasi yang lebih menekankan pada keharmonisan dan penghindaran konfrontasi. Budaya seperti ini dapat mendorong pegawai untuk menyelesaikan masalah secara internal dan pasif, sehingga menghambat munculnya perilaku inisiatif sosial yang lebih terbuka. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Spanouli et al. (2024), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang terlalu menekankan

harmonis dapat membatasi ruang bagi perilaku OCB tertentu, termasuk dalam bentuk komunikasi terbuka atau partisipasi aktif terhadap perbaikan organisasi.

Temuan ini mengindikasikan bahwa keterikatan emosional terhadap organisasi, meskipun penting, tidak selalu cukup untuk menghasilkan perilaku ekstra seperti *sportmanship* apabila tidak didukung oleh lingkungan kerja yang mendorong ekspresi terbuka, komunikasi dua arah, dan partisipasi aktif dalam dinamika sosial organisasi.

Komitmen Afektif Berpengaruh Terhadap Budaya Organisasi pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Gorontalo

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Indra et al. (2023) yang menunjukkan bahwa pegawai dengan komitmen afektif tinggi akan lebih mudah mendukung dan memperkuat budaya organisasi. Namun, penelitian ini memberi nuansa baru karena dilakukan dalam konteks sektor publik Indonesia, khususnya BPJS Ketenagakerjaan, di mana keterikatan emosional pegawai tidak hanya memperkuat nilai dan norma kerja, tetapi juga meneguhkan loyalitas terhadap misi pelayanan publik. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat teori bahwa keterikatan emosional pegawai berperan penting dalam pembentukan budaya organisasi di sektor publik, bukan hanya di sektor swasta.

Kekuatan temuan ini terletak pada BPJS Ketenagakerjaan atau lokasi penelitian yang dilakukan, yang menunjukkan bahwa komitmen afektif mendorong pegawai untuk menilai organisasi sebagai institusi yang perlu dijaga reputasinya, bukan sekadar sebagai tempat mencari nafkah. Hal ini memperlihatkan bahwa komitmen emosional mampu menjadi fondasi terbentuknya persepsi kolektif mengenai nilai dan norma kerja yang khas dalam suatu organisasi. Sebagian besar studi sebelumnya lebih banyak menyoroti perusahaan swasta berbasis profit, sedangkan penelitian ini di lembaga publik, komitmen afektif lebih erat kaitannya dengan misi pelayanan masyarakat dan stabilitas organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan posisi bahwa komitmen afektif tidak hanya menguatkan budaya organisasi secara umum, tetapi juga membentuk ciri khas budaya kerja di sektor publik Indonesia yang menekankan loyalitas, stabilitas, dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Budaya Organisasi Berpengaruh Langsung Terhadap Perilaku *Sportmanship* Pegawai pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Gorontalo

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap perilaku *sportmanship* pegawai di BPJS Ketenagakerjaan Kota Gorontalo. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dapat mendorong perilaku prososial, seperti membantu rekan kerja dan menjaga suasana kerja yang harmonis. Namun, meskipun budaya

organisasi di BPJS Ketenagakerjaan Kota Gorontalo mendukung sikap toleran dan kooperatif, ada juga indikasi bahwa budaya yang terlalu mengutamakan keharmonisan dapat membatasi komunikasi terbuka. Pegawai cenderung menghindari konfrontasi dan lebih memilih untuk tidak mengungkapkan ketidakpuasan secara terbuka, meskipun mereka merasa adanya masalah yang perlu dibahas.

Hal ini menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi yang mendukung kerja sama dapat menciptakan lingkungan yang harmonis, penting bagi organisasi untuk menciptakan ruang yang aman bagi pegawai untuk mengungkapkan pendapat dan kritik secara konstruktif. Temuan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *sportsmanship* mendukung hasil penelitian Purmanto et al. (2023) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan perilaku produktif karyawan, termasuk perilaku *sportsmanship* di tempat kerja. Dalam BPJS Ketenagakerjaan, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa sikap *sportsmanship* pegawai lebih sering diwujudkan melalui upaya menjaga keharmonisan, menghindari konflik terbuka, serta menyelesaikan masalah secara internal. Pola ini menunjukkan bahwa *sportsmanship* di lingkungan sektor publik cenderung menekankan stabilitas dan kebersamaan dibandingkan ekspresi yang lebih terbuka atau proaktif.

Secara teoretis, hasil ini memberikan gambaran bahwa budaya organisasi berperan sebagai pedoman bersama dalam mengarahkan perilaku pegawai, termasuk dalam hal *sportsmanship*. Budaya kerja yang menekankan nilai harmoni dan kebersamaan membuat pegawai lebih memilih sikap toleran dan kooperatif, meskipun terkadang dengan cara yang tidak terlalu terlihat. Dengan demikian, penelitian ini melengkapi pemahaman bahwa bentuk *sportsmanship* dapat berbeda-beda sesuai dengan budaya organisasi yang berlaku dalam suatu organisasi.

Komitmen Afektif Berpengaruh Secara Tidak Langsung Terhadap Perilaku *Sportsmanship* yang Dimediasi Budaya Organisasi pada BPJS Ketenagakerjaan Kota Gorontalo

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif tidak langsung memengaruhi *sportsmanship*, melainkan sepenuhnya melalui budaya organisasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa loyalitas emosional pegawai di sektor publik tidak serta-merta membuat mereka menampilkan perilaku prososial, melainkan perlu adanya budaya organisasi yang mendorongnya. Hal ini sejalan dengan penelitian Has & Purnomo (2024) yang menekankan bahwa budaya organisasi dapat menjadi penghubung antara sikap dasar pegawai dengan perilaku yang ditunjukkan dalam pekerjaan sehari-hari.

Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam mengarahkan komitmen emosional menjadi perilaku nyata, khususnya *sportsmanship*. Di BPJS Ketenagakerjaan, budaya kerja yang menekankan

harmonis dan penghindaran konflik membuat pegawai dengan ikatan emosional kuat tetap menunjukkan loyalitas, namun lebih cenderung mengekspresikan *sportsmanship* dalam bentuk menjaga ketertiban, patuh pada aturan, dan menjaga citra organisasi. Hasil ini menambahkan pemahaman bahwa budaya organisasi bukan hanya memperkuat, tetapi juga memengaruhi bagaimana perilaku prososial itu ditunjukkan di lembaga publik.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa komitmen afektif pegawai di BPJS Ketenagakerjaan Kota Gorontalo tidak berpengaruh langsung terhadap perilaku *sportsmanship*. Meskipun pegawai menunjukkan keterikatan emosional yang tinggi terhadap organisasi, hal ini tidak serta-merta tercermin dalam perilaku prososial seperti membantu rekan kerja atau menghindari konflik terbuka. Salah satu penyebabnya adalah budaya organisasi yang lebih mengutamakan keharmonisan dan penghindaran konfrontasi, yang menghambat ekspresi terbuka dalam perilaku *sportsmanship*. Sebaliknya, komitmen afektif berperan signifikan dalam memperkuat budaya organisasi, dengan pegawai yang memiliki keterikatan emosional cenderung mendukung dan mempertahankan nilai serta norma kerja yang berlaku, terutama dalam konteks sektor publik yang berfokus pada pelayanan masyarakat.

Budaya organisasi terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap perilaku *sportsmanship*, di mana budaya yang positif di BPJS Ketenagakerjaan cenderung mendorong pegawai untuk menjaga keharmonisan dan menghindari konflik. Namun, budaya yang terlalu menekankan keharmonisan dapat membatasi komunikasi terbuka dan menghambat ekspresi kritik konstruktif. Komitmen afektif, meskipun mempengaruhi budaya organisasi, tidak langsung mempengaruhi perilaku *sportsmanship*, melainkan melalui budaya yang mendukung ekspresi prososial. Oleh karena itu, disarankan agar BPJS Ketenagakerjaan menciptakan ruang yang lebih terbuka bagi pegawai untuk mengungkapkan pendapat dan saran, serta mengembangkan budaya organisasi yang seimbang antara keharmonisan dan inisiatif terbuka.

Untuk penelitian selanjutnya, perlu dilakukan penelitian dengan sampel yang lebih besar dan lebih beragam, agar dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang hubungan antara komitmen afektif, budaya organisasi, dan perilaku *sportsmanship*. Penelitian tersebut dapat membantu pengambilan kebijakan dalam merancang program yang lebih efektif untuk meningkatkan perilaku prososial di lingkungan sektor publik, seperti BPJS Ketenagakerjaan.

Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam penyelesaian

penelitian ini. Terima kasih disampaikan kepada pihak Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Kota Gorontalo yang telah memberikan izin serta dukungan dalam proses pengumpulan data penelitian. Ucapan terima kasih juga diberikan kepada rekan-rekan yang telah membantu serta memberikan masukan berharga untuk penyempurnaan naskah ini. Selain itu, apresiasi penulis sampaikan kepada pihak yang telah membantu dalam melakukan proof reading sehingga artikel ini menjadi lebih baik. Semua dukungan dan kontribusi dari berbagai pihak sangat berarti dalam penyelesaian penelitian ini.

Referensi

- Anas. (2022). Sumber Daya Manusia Indonesia di Era Globalisasi. *Jurnal Ilmiah Promis*, 3(2), 110–130.
DOI: 10.58410/promis.v3i2.566
- Andiani, A. P., & Ratnawati, I. (2022). The effect of individual value on affective commitment through psychological well-being as intervening variables (Study on Members of the Maluku Regional Police State Police School). *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(1), 677.
<https://doi.org/10.29040/ijebar.v6i1.4888>
- Arinta, C. O., Anah, L., & Laili, C. N. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Badan Pusat Statistik Kabupaten Jombang. *Journal of Economic and Management (JECMA)*, 5(2), 207-215.
DOI: 10.46772/jecma.v6i2.1241
- Djatola, H. R., & Hilal, N. (2022). Peran Keinginan Keluar sebagai Moderasi ; Pengaruh Komitmen dan Kepuasan Kerja Karyawan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Asuransi Amanah. *JAMIN: Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Inovasi Bisnis*, 4(2), 168–179.
<http://dx.doi.org/10.47201/jamin.v4i2.98>
- Durmusoglu, M. V., Aksoy, Y., Gencgor, I., Celik, Z., & Coruh, Y. (2023). Investigation of sportsmanship understanding and personal features of athletes. *Journal of ROL Sport Sciences*, 12(2), 45–53.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10028107>
- Fan, Q., Wider, W., & Chan, C. K. (2023). The brief introduction to organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors: a literature review. *Frontiers in Psychology*, 14, 1181930.
DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1181930
- Fernandes, P., Pereira, R., & Wiedenhöft, G. (2023). Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: a cross-cultural analysis. *Frontiers in Sociology*, 8, 1190488.
DOI: 10.3389/fsoc.2023.1190488
- Grasiaswaty, N. (2021). Reviu Sistematis Penelitian Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Indonesia. *Buletin Psikologi*, 29(1), 28.
<https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.48004>
- Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of business research*, 109, 101-110.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Has, A. H., & Purnomo, M. S. (2024). Peran Manajemen Komitmen Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Kependidikan DI SMK Darussalam blokagung. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(6), 117–124.
- Herrera, J., & Heras-Rosas, D. L. C. (2021). The Organizational Commitment in the Company and Its Relationship With the Psychological Contract. *Frontiers in Psychology*, 11, 1–17.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.609211>
- Indra, I. P., Sudiro, A., & Rofiq, A. (2023). Organizational and supervisor support on turnover intention mediated by affective commitment. *Interdisciplinary Social Studies*, 2(4), 1816-1828.
DOI: 10.55324/iss.v2i4.381
- Islamey, A. A., & Utami, A. T. (2023). Pengaruh perceived organizational support terhadap komitmen afektif karyawan generasi Z. *Jurnal Riset Psikologi*, 4(2), 112–123.
<https://doi.org/10.29313/jrp.v4i2.5122>
- Jiang, Y., & Ma, Y. (2022). Influence of organizational ethical climate on development of sportsmanship of athletes: Based on mediation and moderation. *Journal of Shenyang Sport University*, 41(5), 96–102.
<https://doi.org/10.12163/j.ssu.20220556>
- Kalsum, Umi; Harlen, Harlen; and Machasin, Machasin (2023) "PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN TURNOVER INTENTION PADA PERAWAT RSIA ERIA BUNDA PEKANBARU," *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*: Vol. 5: Iss. 1, Article 5.
DOI: 10.7454/jsht.v5i1.1017
- Latupapua, C. V., Hiariey, H., & Larwaku, A. (2021). Efek Mediasi Komitmen Organisasional pada Pengaruh Kepercayaan Organisasi terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan. *Jkbm (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 7(2), 206–214. <https://doi.org/10.31289/jkbm.v7i2.5245>
- Murphy, A. A., Siregar, A., Putri, L. A., Sahril, M., Apriana, S., & Riofita, H. (2023). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi kinerja organisasi. *Neraca: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 1(5), 45–53.
<https://doi.org/10.572349/neraca.v1i5.524>
- Nguyen, P. N. D., Tran, V. D., & Le, D. N. T. (2022, September). Does organizational citizenship behavior predict organizational commitment of employees in higher educational institutions?. In *Frontiers in Education* (Vol.

- 7, p. 909263). *Frontiers Media SA*.
DOI: 10.3389/feduc.2022.909263
- Noerchoidah, Harjanti, D., Dwiarta, I. M., & Suprpto, W. (2023). Enhancing Creativity: The Role of Affective Commitment and Knowledge Sharing. *Journal of Business and Management Review*, 4(7), 494–509.
DOI: [10.47153/jbmr47.7282023](https://doi.org/10.47153/jbmr47.7282023)
- Panjaitan, F. (2022). Peran Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jkbn (Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen)*, 8(2), 128–139.
DOI: [10.31289/jkbm.v8i2.6675](https://doi.org/10.31289/jkbm.v8i2.6675)
- Purmanto, A., Bagis, A. A., & Wahyulina, S. (2023). The effect of positive work attitudes and organizational culture on employee productive behavior. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 6(5),
<https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i5-03>
- Puspitasari, V., Hidayati, T., & Rahmawati, R. (2023). Analyzing the effect of sportsmanship and civic virtue behaviors on teacher performance: Moderating role of affective commitment. *Journal of Madani Society*, 2(1), 9–16.
<https://doi.org/10.56225/jmsc.v2i1.173>
- Rahman, A. A., & Frianto, A. (2024). Pengaruh affective commitment terhadap organizational citizenship behavior melalui work engagement. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 315–326.
<https://doi.org/10.26740/jim.v12n2.p315-326>
- Rodríguez-Fernández, M., Herrera, J., de Las Heras-Rosas, C., & Ciruela-Lorenzo, A. M. (2024). Practical implications of the organizational commitment model in healthcare: the case of nurses. *Journal of nursing management*, 2024(1), 6455398.
DOI: 10.1155/2024/6455398
- Setiawati, F., & Bastian, A. F. (2022). Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (Studi pada karyawan unit donor darah PMI Kabupaten Tangerang). *Ekonomi Bisnis*, 27(2), 123–134.
<https://doi.org/10.33592/jeb.v27i2.2058>
- Spanouli, A., Bidee, J., & Hofmans, J. (2024). Need satisfaction and OCB towards the organization. *Current Psychology*, 43(12), 10813–10824.
DOI: 10.1007/s12144-023-05181-0
- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129.
DOI: 10.1080/23311975.2024.2340129
- Voordt, T. v. d., & Jensen, P. A. (2023). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity, and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 29–49.
<https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2021-0012>
- Wang, C., & Liu, Y. (2024). Analysis of employee diligence and mining of behavioral patterns based on portrait portrayal. *Scientific Reports*, 14(1), 11942. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-62239-0>
DOI: 10.1038/s41598-024-62239-0
- Wiyono, D., Dewi, D. A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N. A., & Hambali, D. S. (2025). Strategic ESG-driven human resource practices: Transforming employee management for sustainable organizational growth. *arXiv*.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2505.08201>