

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap Organisasi maupun perusahaan selalu menginginkan kinerja yang maksimal dari pegawai. Sebagai aspek krusial yang secara langsung memengaruhi pencapaian tujuan organisasi, kinerja pegawai harus menjadi perhatian utama dalam perusahaan. Kinerja pegawai merupakan hasil dari proses yang diukur dalam periode waktu tertentu berdasarkan standar yang telah disepakati. Kinerja berkualitas dapat mengurangi tingkat absensi dan mempercepat penyelesaian tugas. Hal tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi setiap perusahaan atau organisasi untuk dapat menciptakan kinerja yang baik oleh pegawai. Dalam peningkatan kinerja perusahaan ataupun organisasi sangat diperlukan peran dan andil secara langsung oleh setiap pegawai didalamnya. Suasana kerja yang baik dimana organisasi yang mendukung inovasi dan memberi ruang bagi pegawai untuk berpendapat akan membuat pegawai lebih antusias dalam menyumbangkan ide-ide baru sehingga akan membantu organisasi mengevaluasi kinerja organisasi secara mendetail. Selain itu, komitmen dari sebuah organisasi atau perusahaan juga perlu diperhatikan agar setiap pegawai memiliki keinginan untuk memberikan kinerja maksimal pada organisasi atau perusahaan.

AIyub dkk (2021), menyatakan kinerja merupakan hasil dari usaha seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Dengan memberikan seluruh energi yang dimiliki, maka diyakini dapat memberikan hasil kinerja yang baik

untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Berkinerja yang baik juga merupakan salah satu pengembangan diri, yang mana akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menurut Priskila dan Santika (2019), kinerja adalah hasil yang dicapai karena didalam melakukannya dapat termotivasi dan puas terhadap pekerjaan. Tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal yang mungkin tidak diduga sebelumnya didalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan sehingga melalui bekerja dan berkembangnya pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Maka dari itu kinerja merupakan aspek penting dari perusahaan karena kinerja yang baik memiliki pengaruh penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Sehingga kinerja karyawan yang baik harus menjadi fokus utama dalam pencapaian kinerja perusahaan, termasuk juga organisasi di pemerintahan.

Berdasarkan data indeks Survey Kepuasan Masyarakat terhadap kinerja pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, dimana angka tersebut menunjukkan seberapa baik kinerja yang diberikan oleh pegawai terhadap Balai Wilayah Sungai Bali-Penida. Dapat disajikan pada table 1.1

Table 1.1
Indeks Kepuasan Masyarakat Periode 2021-2024

Semester	Tahun	Nilai
I	2021	79.55
II	2021	80.90
I	2022	82.10
II	2022	82.15
I	2023	77.25
II	2023	79.95
I	2024	81.85
II	2024	82.15
Rata-rata		80.73

Sumber : Seksi Hubungan Masyarakat Balai Wilayah Sungai-BP

Tabel 1.1 diatas menunjukan bahwa 80,73% masyarakat merasakan kinerja yang baik diberikan oleh pegawai Balai Wilayah Sungai Bali-Penida, yang artinya sebanyak 19.27% masyarakat yang masih menilai kurang baik. Dengan demikian peningkatan kinerja berdasarkan data pada Tabel 1.1 masih harus dilakukan perbaikan untuk memaksimalkan pelayanan terhadap masyarakat.

Tabel 1.2
Capaian Kinerja Balai Wilayah Sungai Bali-Penida
Periode 2020-2023

Keterangan	Tahun	Persentase
Realisasi Fisik	2020	94.83%
Realisasi Fisik	2021	99.25%
Realisasi Fisik	2022	93.65%
Realisasi Fisik	2023	73.98%
Rata-rata		90.43%

Sumber : Satuan Kerja Perencanaan Balai Wilayah Sungai Bali-Penida

Berdasarkan table 1.2 diatas, dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2022 terjadi penurunan kinerja dari tahun sebelumnya dimana pada tahun 2021 nilai capaian kinerja 99,25% menjadi 93.65% di tahun 2022, dan menurun kembali pada tahun 2023 yaitu dengan nilai realisasi 73.98%. Dalam hal ini kaitannya dengan kinerja, hal-hal tersebut harus segera dibenahi agar capaian realisasi kinerja meningkat dan lebih baik dari tahun-tahun sebelumnya. Menurut Djjah dkk (2022) faktor penting yang menandakan baik atau buruknya sebuah perusahaan sehingga mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai adalah iklim organisasi.

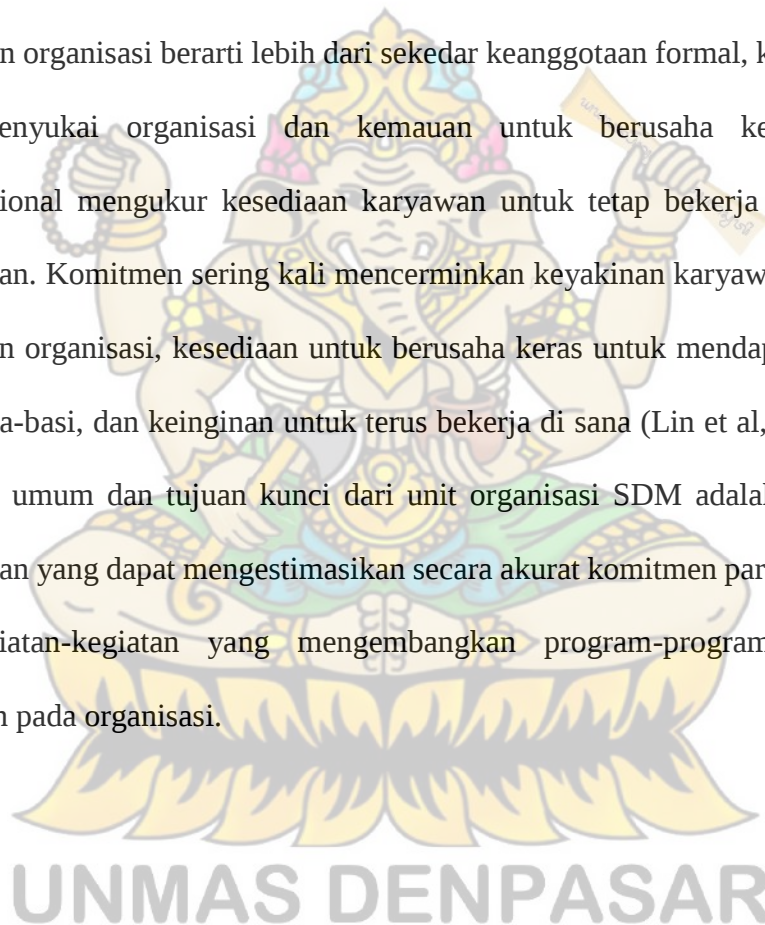
Iklim organisasi sangat penting karena terkait dengan lingkungan organisasi, dimana hal tersebut memiliki hubungan langsung dengan perilaku karyawan. Dengan iklim organisasi yang positif dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman sehingga karyawan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dengan hasil yang maksimal. Iklim organisasi juga erat kaitannya dengan *employee engagement* disuatu organisasi.

Menurut Dijk (2023), Iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap baik atau tidaknya suatu organisasi. Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi yang berhubungan secara tetap dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Iklim organisasi merupakan faktor krusial yang menentukan kehidupan suatu organisasi. Iklim organisasi menjadi salah satu faktor yang menentukan kepuasan kerja karyawan. Salah satu cara paling efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan, yaitu memperbaiki iklim organisasi dimana hal tersebut menjadi faktor pendorong keberhasilan sebuah organisasi.

Komitmen dalam organisasi bisa diartikan sebagai sikap atau perilaku yang ditampilkan seseorang terhadap organisasi dengan membuktikan loyalitas untuk mencapai visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi. Loyalitas tersebut terbentuk karena adanya kepercayaan satu sama lain, kedekatan emosi, dan keselarasan harapan antara anggota dengan organisasi. Oleh karena itu, seorang anggota memiliki keinginan yang kuat agar tetap menjadi bagian penting organisasi.

Dalamnya komitmen seseorang dapat mengukur besarnya konsistensi dan tanggung jawabnya, entah dalam kondisi yang mudah atau sulit, senang atau susah, maupun ringan ataupun berat sehingga komitmen organisasi sangat penting untuk dimiliki oleh organisasi. Tanpa komitmen, tidak akan ada konsistensi yang didapatkan dalam menjalankan tanggung jawab pada organisasi. Sementara itu organisasi yang baik terdiri dari orang-orang yang berkomitmen tinggi. Semakin tinggi nilai komitmen dari setiap individu, semakin baik pula pencapaian organisasi tersebut. Orang-orang yang berkomitmen selalu memberikan yang terbaik untuk apa yang ia komitmenkan.

Ma'arif dkk (2024) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu kondisi dimana karyawan sangat tertarik dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Komitmen organisasi berarti lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena mencakup sikap menyukai organisasi dan kemauan untuk berusaha keras. Komitmen organisasional mengukur kesediaan karyawan untuk tetap bekerja diperusahaan di masa depan. Komitmen sering kali mencerminkan keyakinan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan untuk berusaha keras untuk mendapatkan pekerjaan tanpa basa-basi, dan keinginan untuk terus bekerja di sana (Lin et al,2022; Ng, 2023) Perhatian umum dan tujuan kunci dari unit organisasi SDM adalah untuk mencari pengukuran yang dapat mengestimasi secara akurat komitmen para pekerjanya dan dan kegiatan-kegiatan yang mengembangkan program-program meningkatkan komitmen pada organisasi.



UNMAS DENPASAR

Komitmen organisasi juga sangat terkait dengan *employee engagement* karena tulung ukur seorang pegawai yang berkomitmen pada perusahaannya dimana seorang karyawan selalu mau terlibat dalam jalannya organisasi. Dia juga mempunyai keinginan untuk tetap menjadi bagian darinya. Selama menjadi bagian organisasi tersebut, ia menunjukkan kesetiaan dan kemauan untuk bekerja secara maksimal. Dengan kata lain pegawai yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih terlibat secara emosional, kognitif, dan perilaku dalam pekerjaannya.

Saat ini *employee engagement* memiliki peran yang sangat penting pada suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja. Hal tersebut mampu memberikan dorongan emosional bagi pegawai dalam memberikan rasa puas kepada organisasi, sehingga *employee engagement* akan membantu perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan. Menurut Robbins (2015:48), *employee engagement* adalah keterlibatan karyawan, keterlibatan individu, kepuasan dan antusiasme untuk pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan harus memiliki hak untuk mempelajari keterampilan baru, namun apakah mereka memaknai pekerjaannya, dan apakah terjadi interaksi yang baik antar karyawan dan hubungan yang saling menghargai didalam organisasinya.

Guna memahami hubungan antara organisasi dengan karyawan, penerapan *employee engagement* dalam meningkatkan kinerja merupakan usaha yang dilakukan perusahaan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Meski serupa, *employee engagement* tidak sama dengan kebahagiaan dalam bekerja (*employee happiness*). Banyak karyawan yang merasa bahagia dalam bekerja, namun tidak *engage* pada visi

misi perusahaan serta tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, kebahagiaan karyawan penting, namun membuat karyawan *engage* juga penting agar terciptanya kenyamanan kerja oleh karyawan pada suatu perusahaan.

Seseorang yang memiliki *engagement* yang baik terhadap perusahaannya, dapat memberikan kinerja yang baik untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya (Linggialloa dkk 2020). Yaqub dkk (2021), mendapatkan hasil penelitian bahwa, semakin tinggi *employee engagement* dalam suatu organisasi, maka semakin baik pula kinerja karyawan yang dihasilkan. *Employee engagement* dipandang menjadi salah satu factor peningkatan kinerja. Hasil penelitian yang sama terkait semakin baik *employee engagement* yang diterapkan oleh organisasi, maka kinerja karyawan akan semakin baik juga di dapatkan oleh Linggiaoa dkk (2021). Dalam penelitian Heslina dkk (2021) juga didapatkan hasil yaitu *employee engagement* dapat memberikan dampak yang positif bagi perusahaan.

Namun penelitian yang telah dilakukan oleh Yusuf, dkk (2019) mendapatkan hasil yang berbeda dimana *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian serupa juga diperoleh Chaerunissa dan Pancasati (2021), yang menyebutkan bahwa peningkatan *employee engagement* tidak serta merta dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Iklim organisasi yang positif dapat memberikan perasaan yang baik bagi karyawan dalam bekerja. Penelitian terdahulu tentang pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja, dilakukan oleh Rahmat dkk (2020) serta Hadianito (2021),

menunjukkan bahwa iklim organisasi dapat memberikan pengaruh yang baik dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan. Nasution dkk (2023) serta Utami, dkk (2024) juga beranggapan bahwa dengan adanya iklim organisasi yang baik dalam suatu organisasi, maka dapat menciptakan kinerja yang maksimal dari setiap karyawan. Dengan menciptakan iklim organisasi yang baik, dapat dipastikan jika karyawan yang berada di perusahaan tersebut akan memberikan kinerja terbaiknya untuk kemajuan perusahaan (Prabowo dan Wahyu, 2020). Sementara penelitian yang dilakukan oleh Rivai dkk (2019), menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak dapat memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja guru. Woru, dkk (2021) juga menyatakan hal yang sama bahwa iklim organisasi tidak berdampak baik terhadap kinerja karyawan.

Salah satu faktor untuk meningkatkan kinerja adalah komitmen dalam organisasi (Febriana dan Samsyir, 2020). Penelitian terdahulu mengenai pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja, dilakukan oleh Prianto, dkk (2024) menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Penelitian dari Linggialloa, dkk (2020) dan (2021) menyatakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasi yang dirasakan oleh karyawan, maka dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut. Penelitian lain yang juga mendapatkan hasil sama, juga dilakukan oleh Yaqub, dkk (2021) serta Tarmizi dan Anggiani (2022). Namun hasil tersebut dibantah dengan penelitian oleh Nugrahaningsih, dkk. (2021), komitmen organisasi tidak memiliki dampak yang dapat meningkatkan kinerja. Ditambah lagi dengan penelitian yang hasilnya sama, dilakukan oleh Woru, dkk

(2021), komitmen organisasi yang baik belum tentu dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Subbagian Umum dan Tata Usaha yang berkaitan dengan employee engagement yaitu, adanya pegawai yang tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Hal tersebut menimbulkan banyak pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dengan baik dan mengakibatkan adanya pekerjaan-pekerjaan lain yang ikut tertunda. Fenomena tersebut menjadi salah satu focus dalam usaha meningkatkan kinerja pegawai untuk dapat diperbaiki dan menjadi lebih maksimal.

Selain itu hasil wawancara tersebut juga menyebutkan terdapat fenomena iklim organisasi dalam penerapan employee engagement yaitu, kurangnya rasa saling memahami sesama pegawai yang sewaktu-waktu dapat menjadi pembatas antar pegawai dalam menjalankan tugas serta tanggung jawabnya. Hal ini berdampak pada pegawai yang tidak sungguh-sungguh dalam menjalankan tanggung jawabnya. Selain itu, kurangnya kejujuran dari masing-masing pegawai dalam menjelaskan situasi pekerjaan saat adanya evaluasi membuat pemimpin sulit dalam memberikan arahan, yang mengakibatkan tidak adanya solusi pasti dalam menyelesaikan masalah yang sengaja disembunyikan.

Dalam wawancara awal yang telah dilakukan sebelumnya terhadap beberapa pegawai yang berkaitan dengan komitmen organisasi, terlihat adanya pegawai yang enggan memberikan kinerja maksimal dalam membantu organisasi untuk mencapai

tujuannya. Hal tersebut dapat mempengaruhi kemajuan organisasi serta menjadi penghambat bagi pegawai lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan atas fenomena-fenomena yang ada dan kesenjangan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai yang Dimediasi oleh *Employee Engagement* dan Komitmen Organisasi Pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penelitian ini akan mengangkat tujuh isu penting dalam upaya peningkatan kinerja pegawai yaitu, iklim organisasi, *employee engagement* dan komitmen organisasi sehingga yang menjadi pokok permasalahan adalah sebagai berikut:

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida?
2. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida?
4. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *employee engagement* pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida?

5. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida?
6. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida?
7. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida?
8. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka yang akan menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida.
2. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja pegawai pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida.
3. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida.
4. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh iklim organisasi terhadap *employee engagement* pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida.
5. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida.

6. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh *employee engagement* terhadap komitmen organisasi pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida.
7. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida.
8. Untuk menguji dan menjelaskan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *employee engagement* pada Balai Wilayah Sungai Bali-Penida.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dirumuskan dari penelitian ini, maka peneliti berharap dapat memberikan manfaat dari laporan penelitian ini bagi pihak-pihak yang berkepentingan, antara lain:

1.4.1 Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu pimpinan dan tim manajemen Balai Wilayah Sungai Bali-Penida dalam rangka penerapan iklim organisasi dengan *employee engagement* dan komitmen organisasi sebagai variable mediasi untuk mencapai kinerja pegawai yang lebih baik.

1.4.2 Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai wahana pengembangan bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam hal penerapan *Goal*

Setting Theory. Hal ini dilakukan dengan mengkaji peran iklim organisasi untuk menentukan kinerja pegawai dengan *employee engagement* dan komitmen organisasi sebagai mediasi.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori memandu peneliti melihat status perkembangan sebuah konsep (*state of the art of the research concern*), mengembangkan posisi baru, menyusun model teoritikal dasar-dasar kerangka pemikiran teoritis baru untuk memecahkan masalah dalam penelitian, serta menghasilkan hipotesis dan mode empiriknya. (Ferdinand, 2014:75).

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan/*Goal Setting Theory*

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) awalnya dikemukakan oleh Locke (1968) yang mengatakan adanya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). *Goal setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan oleh organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Menurut teori ini salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sakali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai (Rizky, 2020).

Teori ini menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin

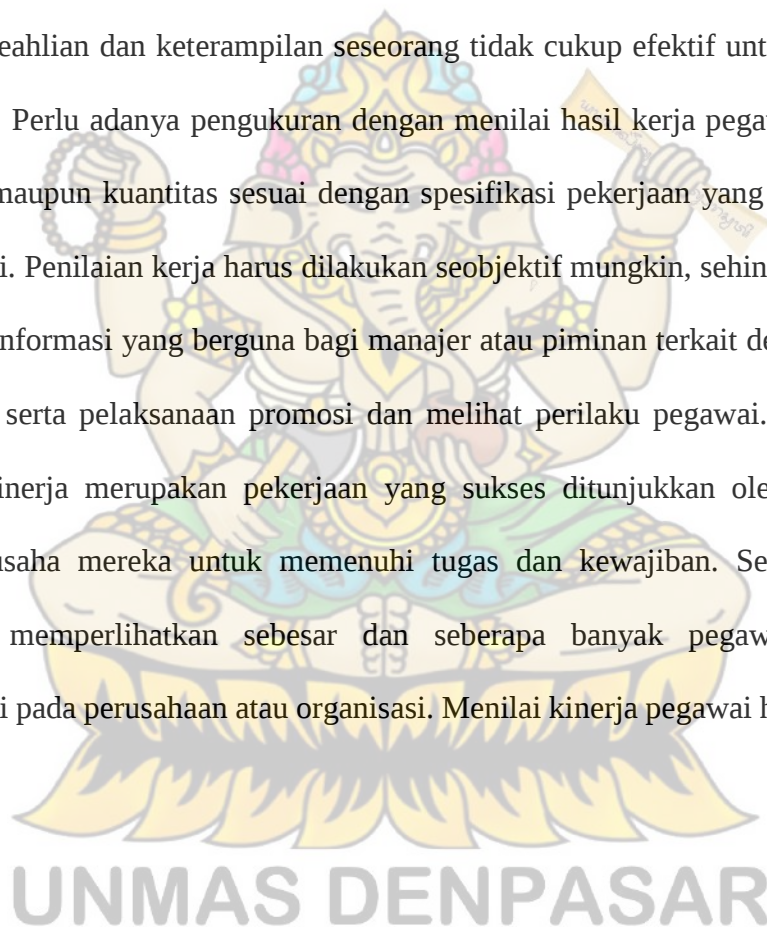
dicapai oleh individu. *Goal setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan konsekuensi kinerjanya.

Berdasarkan pendekatan *goal setting theory*, kinerja pegawai diasumsikan sebagai tujuannya, sedangkan variabel *employee engagement*, iklim organisasi dan komitmen organisasi sebagai faktor penentu. Jika faktor tersebut diterapkan secara baik maka kinerja pegawai yang baik akan tercapai.

2.2 Kinerja Pegawai

2.2.1 Definisi Kinerja Pegawai

Keahlian dan keterampilan seseorang tidak cukup efektif untuk dilihat secara langsung. Perlu adanya pengukuran dengan menilai hasil kerja pegawai melalui segi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang telah ditetapkan organisasi. Penilaian kerja harus dilakukan seobjektif mungkin, sehingga hal itu dapat menjadi informasi yang berguna bagi manajer atau peminan terkait dengan kebutuhan pegawai, serta pelaksanaan promosi dan melihat perilaku pegawai. Menurut Busro (2020) kinerja merupakan pekerjaan yang sukses ditunjukkan oleh para pegawai dengan usaha mereka untuk memenuhi tugas dan kewajiban. Selain itu, kinerja pegawai memperlihatkan sebesar dan seberapa banyak pegawai memberikan kontribusi pada perusahaan atau organisasi. Menilai kinerja pegawai harus ada standar



kinerja. Standar kinerja dapat di gunakan sebagai salah satu ukuran untuk menentukan apakah kinerja itu baik atau tidak.

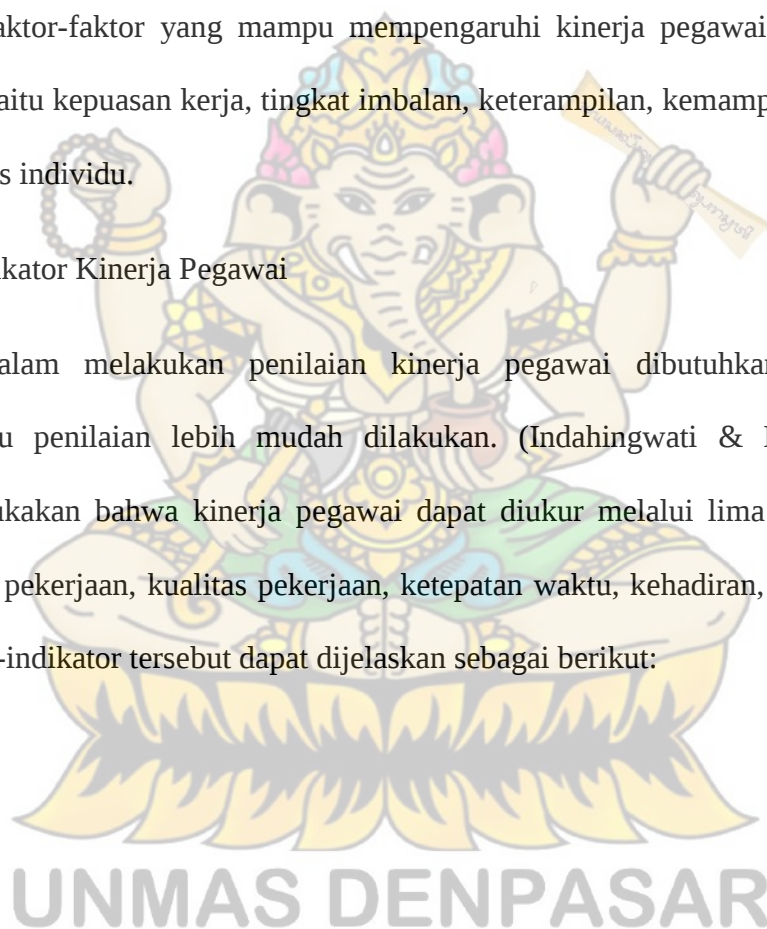
2.2.2 Faktor- Faktor Kinerja Pegawai

Kinerja yang baik atau tidak dapat di analisis melalui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Duha (2018), yaitu motivasi, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, prosedur kerja, komunikasi, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kompensasi, pelatihan, pengembangan karir, promosi jabatan, loyalitas, lingkungan fisik, iklim organisasi, konflik, komitmen organisasi, serta efektivitas organisasi.

Faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kinerja pegawai menurut Busro (2020), yaitu kepuasan kerja, tingkat imbalan, keterampilan, kemampuan afeksi, serta kreativitas individu.

2.2.3 Indikator Kinerja Pegawai

Dalam melakukan penilaian kinerja pegawai dibutuhkan ukuran yang membantu penilaian lebih mudah dilakukan. (Indahingwati & Nugroho, 2020) mengemukakan bahwa kinerja pegawai dapat diukur melalui lima indikator, yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kerja sama. Indikator-indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:



a) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

b) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing

c) Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

d) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.3 Iklim Organisasi

2.3.1 Definisi Iklim Organisasi

Iklim organisasi yang baik dalam bekerja menimbulkan kenyamanan, saling menghormati dan kebersamaan dalam bekerja. Iklim organisasi yang baik menjadi modal awal suatu organisasi untuk dapat mempengaruhi perilaku para anggota organisasi dan dapat membentuk nilai karakteristik dari suatu organisasi. Iklim organisasi merupakan sebuah gambaran suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan oleh para anggota organisasi selama mereka beraktivitas dalam rangka untuk

tercapainya tujuan organisasi. Iklim organisasi sebagai suatu yang perlu diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung yang berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana suasana di tempat mereka bekerja mereka.

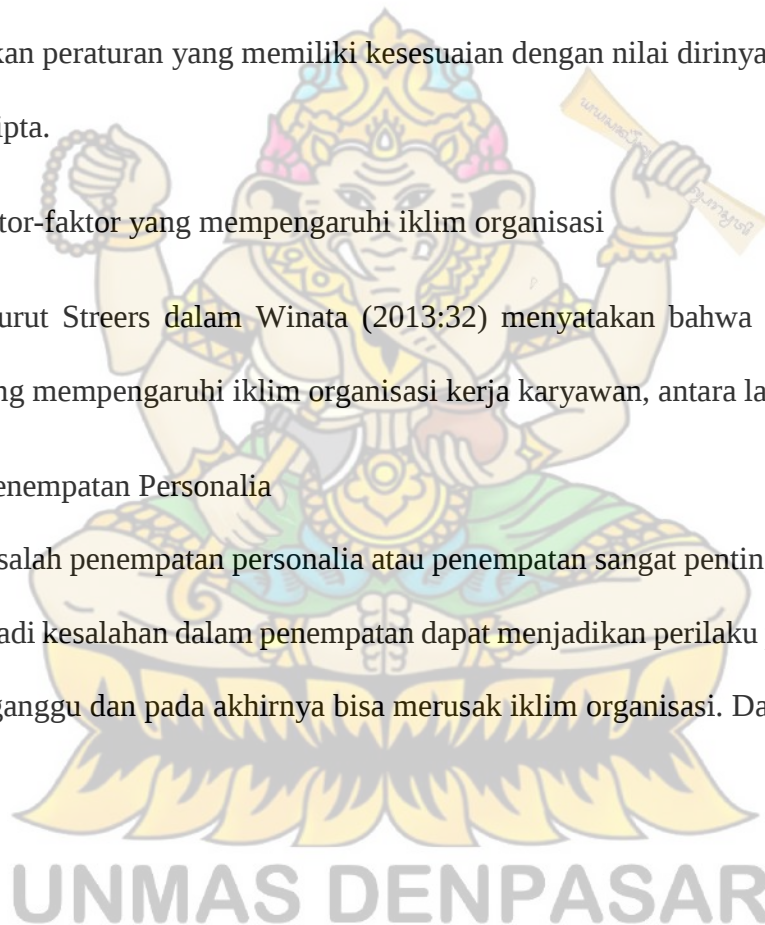
Menurut Woru, dkk (2021) iklim organisasi merupakan kualitas dari setiap proses interaksi didalam sebuah organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sehingga karyawan akan melakukan penilaian penilaian tentang perusahaan dan membentuk persepsi dalam dirinya tentang iklim organisasi tempatnya bekerja. Jika para karyawan mempersepsikan bahwa perusahaan menerapkan peraturan yang tidak memiliki kesesuaian dengan nilai dirinya, maka kondisi ini dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Sebaliknya jika para karyawan mempersepsikan perusahaan menerapkan peraturan yang memiliki kesesuaian dengan nilai dirinya, maka kepuasan akan tercipta.

2.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi

Menurut Streers dalam Winata (2013:32) menyatakan bahwa ada lima faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi kerja karyawan, antara lain

1) Penempatan Personalia

Masalah penempatan personalia atau penempatan sangat penting. karena apabila terjadi kesalahan dalam penempatan dapat menjadikan perilaku pegawai menjadi terganggu dan pada akhirnya bisa merusak iklim organisasi. Dalam penempatan



seorang pemimpin hendaknya melihat berbagai aspek atau kondisi seperti, spesialisasi yang dimiliki, kegemaran, keterampilan, pengalaman watak.

2) Pembinaan Hubungan Komunikasi

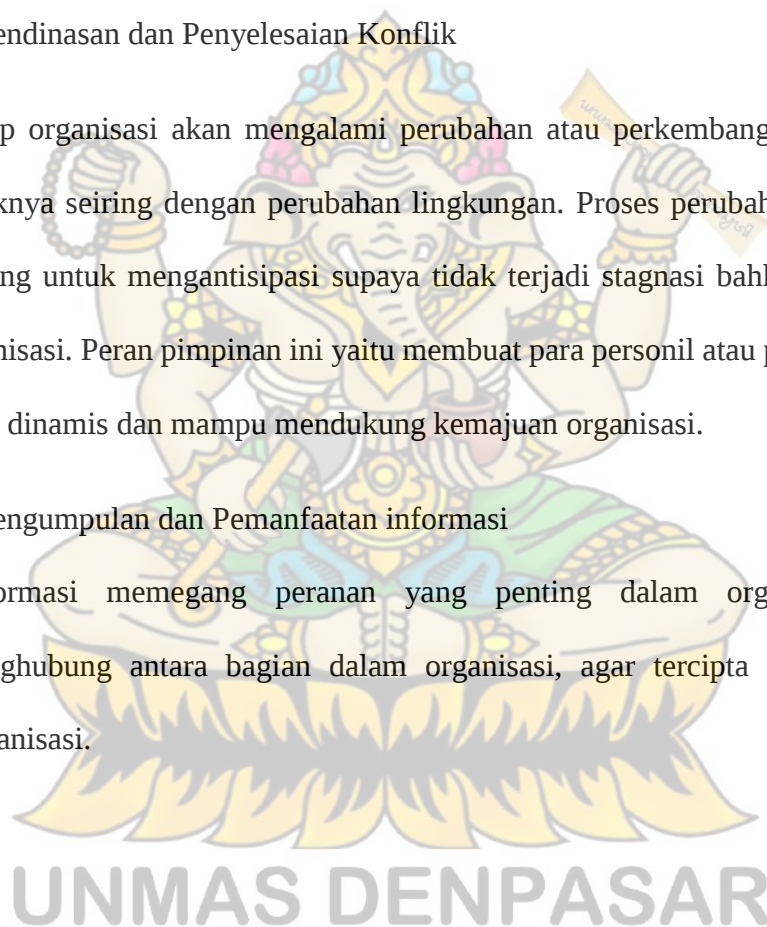
Dalam lingkungan organisasi bahwasanya tidak luput dari proses komunikasi, dalam kehidupan sehari-hari komunikasi sangat berperan dan iklim organisasi tercipta karena adanya komunikasi. Hubungan yang dibangun bersifat formal dan non formal. Komunikasi yang bersifat formal dapat berlangsung dalam suasana rapat atau kegiatan formal lainnya. Komunikasi yang bersifat informal berlangsung dalam kegiatan diluar kedinasan, misalnya saat istirahat di luar forum formal.

3) Pendinasan dan Penyelesaian Konflik

Setiap organisasi akan mengalami perubahan atau perkembangan dalam setiap aspeknya seiring dengan perubahan lingkungan. Proses perubahan ini sangatlah penting untuk mengantisipasi supaya tidak terjadi stagnasi bahkan kemunduran organisasi. Peran pimpinan ini yaitu membuat para personil atau pegawai menjadi lebih dinamis dan mampu mendukung kemajuan organisasi.

4) Pengumpulan dan Pemanfaatan informasi

Informasi memegang peranan yang penting dalam organisasi sebagai penghubung antara bagian dalam organisasi, agar tercipta keutuhan dalam organisasi.



5) Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan kerja sering disebut juga sebagai suasana atau keadaan dalam kerja. Adapun yang dimaksud hal ini yaitu mencakup keadaan fasilitas atau sarana yang ada, misalnya ruangan untuk pimpinan, ruang rapat, lobi, ruang kerja pegawai, ruang tamu dan lain- lain. Kondisi fasilitas ini sebenarnya tidak langsung mempengaruhi iklim kerja tetapi memberikan efek terhadap suasana hati pegawai yang ada di dalam dirinya.

2.3.3 Dimensi iklim organisasi

Iklim organisasi sebagai pengukuran atas harapan karyawan tentang hal yang disukai dalam perusahaan. Menurut Wirawan (2012:71) menyatakan ada enam dimensi yang diperlukan untuk mengukur iklim organisasi, yaitu:

1) Struktur (Structure)

Struktur organisasi merefleksikan persaaan organissasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota organisasi merasa pekerjaan mereka didefenisikan secara baik. Struktur rendah jika mereka merasa tidak ada kejelasan mengenai siapa yang melakukan tugas dan mempunyai kewenangan mengambil keputusan.

2) Standar-standar (Standards)

Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar yang tinggi artinya anggota

organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Standar-standar rendah merefleksikan harapan yang lebih rendah untuk kinerja. Persepsi tanggung jawab yang tinggi menunjukkan bahwa anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan problemnya sendiri. Tanggung jawab para karyawan yang rendah menunjukkan bahwa dalam pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

3) Tanggung Jawab (Responsibility)

Tanggung jawab merefleksikan perasaan para karyawan bahwa mereka menjauh "bos diri sendiri" dan tidak memerlukan keputusannya oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi bertanggung jawab yang tinggi menunjukkan anggota organisasi merasa didorong untuk memecahkan problem. Tanggung jawab rendah menunjukkan pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

4) Penghargaan (Recognition)

Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi akan merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas pekerjaan secara baik. Penghargaan tinggi merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman pekerjaan, iklim kerja yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik.

5) Dukungan (Support)

Dukungan yang positif dari pimpinan dan para pegawai lainnya akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim

para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan baik antar pekerjadidalam lingkungan kerja.

6) Komitmen (Commitment)

Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasi dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen artinya pegawai berpartisipasi terhadap tujuan organisasi.

2.3.4 Indikator Iklim Organisasi

Menurut Wirawan (2009) menjelaskan bahwa terdapat 5 indikator dalam Iklim Organisasi yaitu:

1) Tanggung jawab/responsibility

Tanggung jawab/responsibility adalah perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika karyawan mendapat suatu pekerjaan, karyawan yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya. Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan penghargaan yang diterima atau tingkatan sejauh mana anggota organisasi bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan. Tanggung jawab berhubungan dengan delegasi, menyatakan bahwa delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk menjalankan kegiatan tertentu.

2) Identitas/identity

Identitas/identity adalah perasaan memiliki (sense of belonging) terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok didalam lingkungan kerja.

3) Kehangatan/warmth

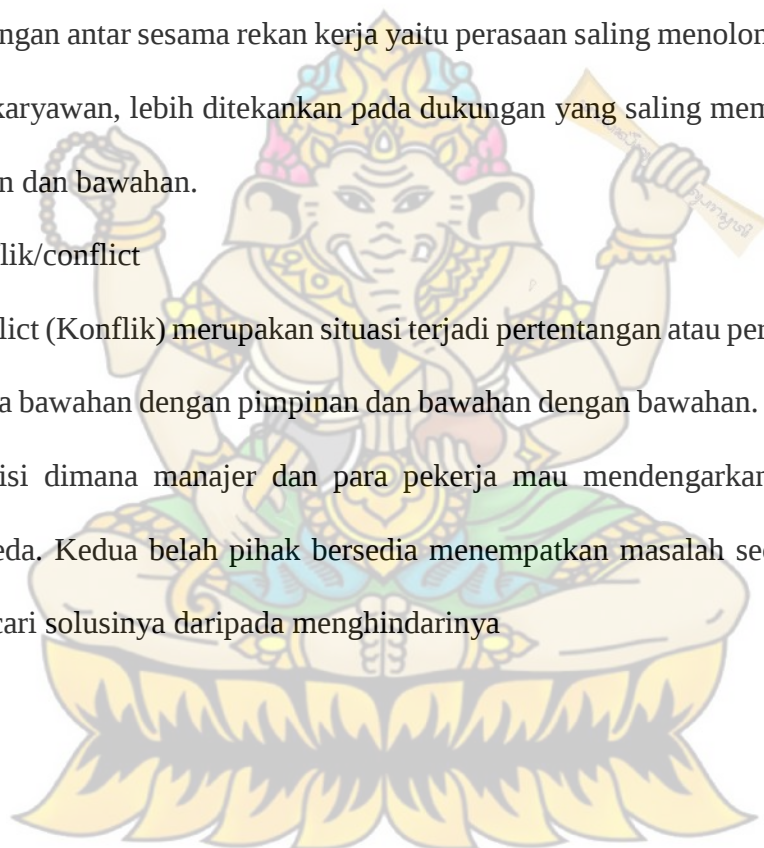
Kehangatan/warmth adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal

4) Dukungan/support

Support atau dukungan adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.

5) Konflik/conflict

Conflict (Konflik) merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya



UNMAS DENPASAR

2.4 Komitmen Organisasi

2.4.1 Definisi Komitmen Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2017), Komitmen organisasi adalah sejauh mana karyawan mengasosiasikan diri dengan organisasi tertentu, tujuan dan harapan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Menurut Pakpahan, dkk. (2020), komitmen organisasi juga didefinisikan sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi dan keyakinan tertentu tentang penerimaan tujuan dan nilai-nilai organisasi, jadi dapat diartikan bahwa komitmen organisasi adalah sikap seseorang yang menunjukkan loyalitas terhadap suatu organisasi dan proses dimana seseorang mengungkapkan kepeduliannya terhadap organisasi.

2.4.2 Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Colquitt, dkk. (2019), ada beberapa dimensi komitmen organisasi, antara lain:

- 1) Komitmen afektif, berkaitan dengan keputusan seorang untuk tetap berada dalam organisasi karena ikatan emosional yang mendalam dengan organisasi.
- 2) Komitmen berkelanjutan, mengenai komitmen berdasarkan kerugian yang berkaitan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Jika karyawan tetap

berada di organisasi, karyawan tetap akan mendapatkan berbasis biaya seperti gaji, tunjangan, dan promosi.

- 3) Komitmen normatif, berkaitan dengan keputusan pegawai untuk tetap berada dalam suatu organisasi karena sudah menjadi kewajibannya.

2.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Menurut Rahmat, dkk menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain:

- 1) Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Menurut Hanafi dan Sanosra (2018) mengatakan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Faktor personal: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.

- 2) Karakteristik pekerjaan: lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
- 3) Karakteristik struktur: besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi.
- 4) Pengalaman kerja: karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih lama dibandingkan dengan pengalaman kerja yang belum lama mempunyai tingkat komitmen yang berbeda.

2.4.4 Indikator Komitmen Organisasi

Indikator Komitmen Organisasi dalam Busro (2018) menyatakan bahwa:

- 1) Indikator Komitmen Afektif (Affective Commitment) meliputi: kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi, loyalitas terhadap organisasi, dan kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi.
- 2) Indikator Komitmen Kontinu (Continue Commitment) meliputi: memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi, dan memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi
- 3) Indikator Komitmen Normatif (Normative Commitment) meliputi: kemauan bekerja dan tanggung jawab memajukan organisasi.

2.5 Employee Engagement

2.5.1 Definisi Employee Engagement

Keterlibatan karyawan atau biasa disebut *employee engagement* ini pertama kali didefinisikan oleh Kahn dalam Maslikhah (2018) yaitu proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas pekerja dan dirancang untuk meningkatkan komitmen demi keberhasilan perusahaan sebagai upaya melibatkan anggota dari organisasi agar dapat mengetahui perannya di dalam pekerjaan. Dalam kondisi ini, seorang akan melibatkan dan mengekspresikan dirinya secara fisik dan secara emosional selama melaksanakan performa kerjanya di perusahaan.

Terdapat beberapa manfaat keterlibatan karyawan yaitu meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan lebih efektif karena juga mencakup pandangan dan pemikiran dari pihak pihak yang berhubungan langsung dengan situasi kerja.

2.5.2 Faktor-faktor *Employee Engagement*

Faktor Faktor Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) Menurut Handoyo (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan (*employee engagement*):

- a) Lingkungan kerja/*Work Environment*
- b) Kepemimpinan/*Leadership*

- c) Tim dan hubungan rekan kerja/*Team and Co-worker*
- d) Pelatihan dan pengembangan karir/*Training and Career Development*
- e) Kompensasi/*Compensation*
- f) Kebijakan, prosedur, struktur, dan sistem/*Organizational Policies, procedures, structures and systems*
- g) Kesejahteraan kerja/*Workplace well-being*

2.5.3 Indikator *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli dan Maslikhah (2018) membagi indikator *employee engagement* menjadi tiga, yaitu:

1) *Vigor*

Vigor merupakan aspek yang ditandai dengan tingginya tingkat energi dan ketahanan mental saat bekerja, keinginan untuk menginvestasikan upaya dalam pekerjaan, tidak mudah merasa lelah, dan ketekunan bahkan dalam menghadapi kesulitan. Schaufeli dan Maslikhah (2018), *vigor* dapat dinilai dari 3 hal, yaitu:

- b) Semangat yang ditunjukkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya yang dapat dilihat dari stamina dan energi yang tinggi ketika bekerja,
- c) Kemauan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan, serta
- d) Kegigihan dan ketekunan dalam menghadapi kesulitan dalam bekerja.

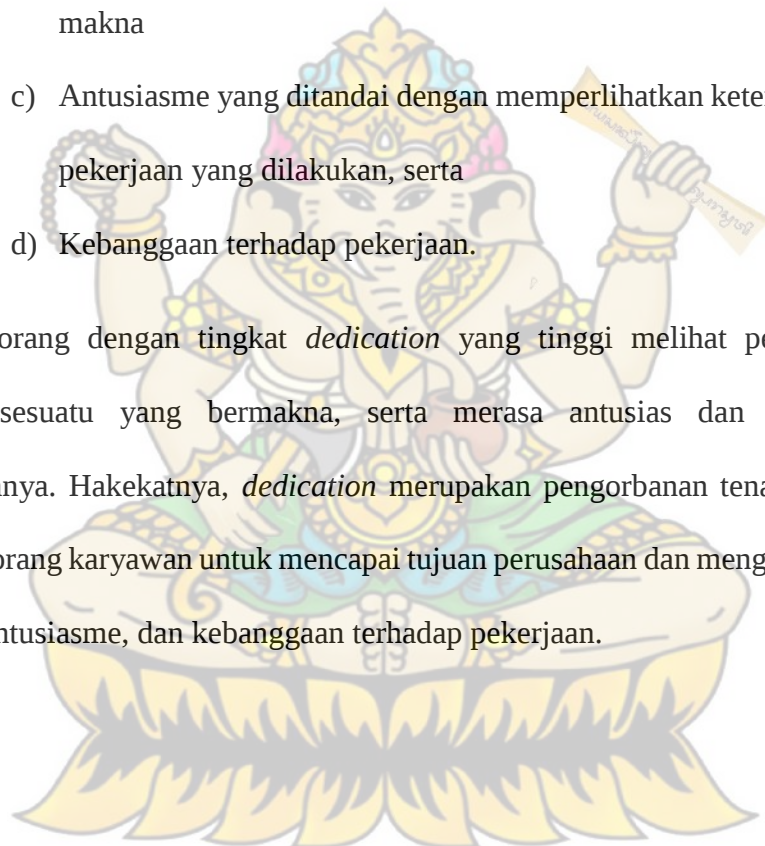
Hakekatnya, vigor merupakan semangat yang ditunjukkan karyawan melalui tingkat energi dan stamina yang dimiliki karyawan ketika bekerja, kemauan untuk bersungguh-sungguh berusaha melakukan pekerjaan, serta kegigihan dan ketekunan walaupun menghadapi kesulitan dalam bekerja.

2) *Dedication*

Dedication atau dedikasi merupakan pengabdian diri seorang karyawan untuk pencapaian keberhasilan perusahaan. Menurut Schaufeli dan Maslikhah (2018), aspek *dedication* meliputi:

- b) Keterlibatan tinggi terhadap pekerjaan, dan mengalami rasa penuh makna
- c) Antusiasme yang ditandai dengan memperlihatkan ketertarikan terhadap pekerjaan yang dilakukan, serta
- d) Kebanggaan terhadap pekerjaan.

Seseorang dengan tingkat *dedication* yang tinggi melihat pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang bermakna, serta merasa antusias dan bangga dengan pekerjaannya. Hakekatnya, *dedication* merupakan pengorbanan tenaga, pikiran, dan waktu seorang karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan mengalami rasa penuh makna, antusiasme, dan kebanggaan terhadap pekerjaan.



UNMAS DENPASAR

3) *Absorption*

Menurut Schaufeli dan Maslikhah (2018), *absorption* merupakan aspek yang mengacu pada:

- a) konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja,
- b) menikmati pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat ketika sedang bekerja dan
- c) merasa sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu di sekitarnya.

Tingkat *absorption* yang tinggi menunjukkan seseorang yang bahagia dan menikmati pekerjaan mereka serta tenggelam dalam pekerjaan yang menyebabkan waktu terasa cepat berlalu ketika melakukan pekerjaan. Hakekatnya, *absorption* merupakan penghayatan karyawan terhadap pekerjaannya yang mengacu pada konsentrasi dan keseriusan dalam bekerja, menikmati pekerjaan sehingga melupakan segala sesuatu di sekitarnya dan waktu terasa berlalu begitu cepat ketika sedang bekerja.

2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh *employee engagement* dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh komitmen organisasi telah diteliti walaupun ada beberapa penelitian menggunakan variabel-variabel tersebut secara terpisah. Penelitian terdahulu juga bertujuan untuk mendapatkan bahan

perbandingan serta acuan. Maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai berikut:

2.6.1 Pengaruh *Employee Engagement* Dengan Komitmen Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Linggialloa, dkk (2020), menyatakan bahwa employee engagement memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja. Penelitian yang sama juga dilakukan kembali oleh Linggialloa, dkk (2021) serta Yaqud, dkk (2021), menyatakan bahwa employee engagement memiliki dampak untuk kinerja serta komitmen organisasi. Fitrialdi, dkk (2020) menyatakan employee engagement memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Aiyub, dkk (2021), yang menyatakan bahwa employee engagement berdampak signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, dibantah oleh penelitian yang dilakukan Chaerunissa dan Pancasati (2021), yang menyatakan bahwa employee engagement dan komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian serupa juga didapatkan oleh Setyawan, dkk (2021).

2.6.2 Pengaruh Iklim Organisasi Dengan Komitmen Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Purnama dan Riana (2020), menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Dijjah, dkk (2023) memiliki hasil penelitian yang sama dengan Utami, dkk (2024), yang menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap komitmen organisasi. Serta

penelitian yang dilakukan oleh Nasution dkk, (2023), juga mendapatkan hasil yang sama. Prabowo dan Wahyu (2020), menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Agustama dan Gintari (2020) mendapatkan hasil yang berbeda, yaitu iklim organisasi tidak memiliki pengaruh serta dampak terhadap komitmen organisasi. Penelitian dari Darmawan (2017), juga memiliki hasil yang sama dengan iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

2.6.3 Pengaruh *Employee Engagement* Dengan Kinerja Pegawai

Ali, dkk (2022) melakukan penelitian yang mendapatkan hasil bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian dengan hasil serupa juga dilakukan oleh Setyawan, dkk (2021) serta penelitian yang dilakukan oleh Noviardy dan Aliya (2020) yang mendapatkan hasil bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang baik terhadap kinerja karyawan. Sementara penelitian yang telah dilakukan oleh Yusuf, dkk (2019) mendapatkan hasil yang berbeda di mana *employee engagement* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian serupa juga diperoleh Mahadika, dkk (2018).

2.6.4 Pengaruh iklim organisasi dengan kinerja karyawan

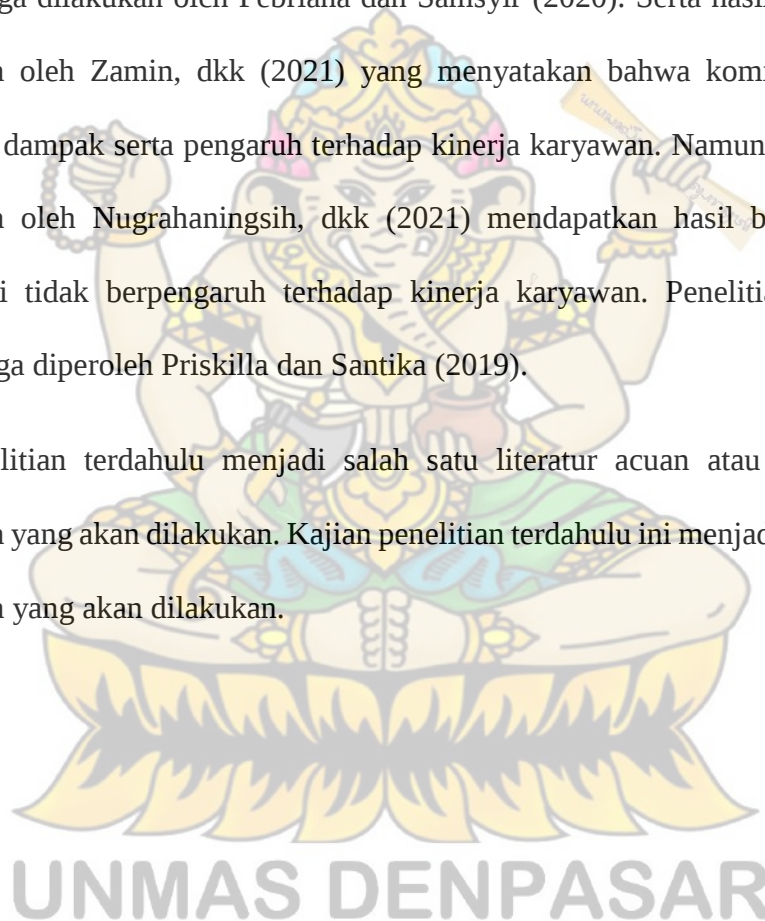
Penelitian dilakukan oleh Rahmat dkk, (2020) menerangkan bahwa iklim organisasi memberikan pengaruh terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Hadianito, dkk (2021) serta Nasution, dkk (2023),

menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian dengan hasil serupa juga dilakukan oleh Utami, dkk (2024) serta Atta, dkk (2019). Sementara itu, penelitian yang dilakukan oleh Rivai, dkk (2019) menyatakan bahwa iklim organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Woru, dkk (2021) juga menyatakan hal yang sama bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.2.5 Pengaruh komitmen organisasi dengan Kinerja Pegawai

Prianto, dkk (2024) melakukan penelitian yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian dengan hasil serupa juga dilakukan oleh Febriana dan Samsyir (2020). Serta hasil penelitian yang dilakukan oleh Zamin, dkk (2021) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak serta pengaruh terhadap kinerja karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Nugrahaningsih, dkk (2021) mendapatkan hasil bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian dengan hasil serupa juga diperoleh Priskilla dan Santika (2019).

Penelitian terdahulu menjadi salah satu literatur acuan atau landasan untuk penelitian yang akan dilakukan. Kajian penelitian terdahulu ini menjadi pelengkap bagi penelitian yang akan dilakukan.



Tabel 2.6
Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Keterangan	Variabel	Variabel				Hasil Penelitian
			EE	IO	KO	KP	
1	Linggialloa, dkk. (2020), <i>Effect of predictor variables on employee engagement and organizational commitment and employee performance</i>	• <i>Employee Engagement</i> • Komitmen Organisasi • Kinerja Pegawai	X	X	-	X	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Komitmen organisasi dapat memediasi hubungan antara <i>employee engagement</i> dengan kinerja karyawan
2	Yaqub, dkk (2021), <i>Effect of Compensation, Employee Engagement and employee Loyalty Organizational Performance, The Role of Mediating Organizational Commitment</i>	• Kompensasi • <i>Employee Engagement</i> • Loyalitas Pegawai • Komitmen Organisasi	X	-	X	-	<i>Employee engagement</i> berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.
3	Fitrialdi dkk (2020), dengan judul <i>The Influence of Psychological Capital, Employee Engagement Organizational commitment to the Creativity of Civil Servants in the City Government of Bukit Tinggi</i>	• Modal Psikologis • <i>Employee Engagement</i> • Komitmen Organisasi • Kreatifitas Pegawai	X	-	X	-	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi.
4	Aiyub, dkk. (2021), <i>Employee Engagement on Employee performance</i>	• <i>Employee Engagement</i>	X	-	X	-	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa <i>employee</i>

No.	Keterangan	Variabel	Variabel				Hasil Penelitian
			EE	IO	KO	KP	
	<i>with Organizational Commitment as an Intervening Variable and Perceived Organization Support as a Moderation Variable at the Regional Secretariat of Bireuen Regency.</i>	• Kinerja Pegawai • Komitmen Organisasi • Dukungan Organisasi					<i>engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasi.
5	Chaerunissa dan Pancasati (2021), <i>The Influence of Employee Engagement and Commitment Organization on employee Performance through Employee Job Satisfaction as Intervening Variables (Study at the Operations Department of PT Cogindo Daya with PLTU Pelabuhan Ratu)</i>	• <i>Employee Engagement</i> • Komitmen Organisasi • Kinerja Pegawai • Kepuasan Kerja	X	-	X	-	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh negative terhadap komitmen organisasi
6	Setyawan, dkk(2021) <i>The Influence Of satisfaction, Compensation and Teamwork On Employee Performance In Mediation of Employee Engagement</i>	• Kepuasan • Kompensasi • Kinerja Pegawai • <i>Employee Engagement</i>	X	-	X	-	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh negative terhadap komitmen organisasi
7	Purnama dan Riana (2020) , <i>Organizational Climate Influences Organizational Commitment With Job Satisfaction as Ubud Meditation Variable.</i>	• Iklim Organisasi • Komitmen Organisasi • Kepuasan Kerja	-	X	X	-	Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.
8	Dijjah, Dkk (2023) <i>The Influence Of</i>	• Iklim Organisasi	-	X	-	X	Iklim Organisasi berpengaruh positif

No.	Keterangan	Variabel	Variabel				Hasil Penelitian
			EE	IO	KO	KP	
	<i>Organizational Climate And Job Satisfaction On Employee Performance</i>	• Kepuasan Kerja • Kinerja Pegawai					dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan.
9	Utami, Dkk (2024), <i>The Influence of Organizational Climate on Employee Performance: The Mediating Role of Perceived Work Stress</i>	• Iklim Organisasi • Kinerja Pegawai • Stres Kerja	-	X	-	X	Iklim organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan.
10	Nasution, dkk (2023), <i>The influence of self-efficacy and organizational climate on employee performance</i>	• Self-efficacy • Komitmen Organisasi • Kinerja Pegawai	-	X	-	X	Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
11	Prabowo dan Wahyu (2020) <i>Organizational Citizenship Behavior, Organizational Climate, and Employee Performance.</i>	• Perilaku Organisasi • Iklim Organisasi • Kinerja Pegawai	-	X	-	X	Iklim Organisasi Secara Langsung Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan
12	Hari, dkk (2024) <i>The Impact Of Organizational Climate And Perceived Organizational Support On Organizational Commitment: The Mediating Role Of Job Satisfaction</i>	• Iklim Organisasi • Dukungan Organisasi • Komitmen Organisasi • Kepuasan Kerja	-	X	X	-	Iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.
13	Agustama dan Giantari (2020), <i>The Influence Of</i>	• Iklim Organisasi	-	X	X	-	Iklim Organisasi Berpengaruh Negative

No.	Keterangan	Variabel	Variabel				Hasil Penelitian
			EE	IO	KO	KP	
	<i>Organizational Climate On Work Stress And Organizational Commitment Of Traditional Village LPD Employees Jimbaran</i>	• Stres Kerja • Komitmen Organisasi					Terhadap Komitmen Organisasi.
14	Darmawan (2017), <i>Influence Of Organizational Climate And Career Development On Organizational Ccommitment And Job Satisfaction.</i>	• Iklim Organisasi • Jenjang karir • Komitmen Organisasi • Kepuasan Kerja	-	X	X	-	Iklim Organisasi Berpengaruh Negatif Terhadap Komitmen Organisasi
15	Heslina, Dkk (2021), <i>The Influence Of Information Technology , Human Resource Competence And Employee Engagement On Employee Perfoemance</i>	• Teknologi Informasi • Kompetensi Pegawai • <i>Employee Engagement</i> • Kinerja Pegawai	X	-	-	X	Hasil Penelitian tersebut Menunjukkan Bahwa <i>Employee Engagement</i> Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Karyawan
16	Ali dkk, (2022) <i>Influence of Employee Engagement, Organizational Culture and Employee Satisfaction on Employee Performance at PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) Parepare Branch</i>	• <i>Employee Engagement</i> • Budaya Organisasi • Kepuasan Kerja • Kinerja Pegawai	X	-	-	X	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
17	Yusuf, Dkk (2019) <i>The Influence Of Employee Engagement, Workload,</i>	• <i>Employee Engagement</i> • Beban Kerja	X	-	-	X	Hasil Penelitian Tersebut Menunjukkan Bahwa <i>Employee</i>

No.	Keterangan	Variabel	Variabel				Hasil Penelitian
			EE	IO	KO	KP	
	<i>And Job Satisfaction Of The Employee Performance At CV. Indospice in Manado</i>	• Kepuasan Kerja • Kinerja Pegawai					<i>Engagement</i> Berpengaruh Negative Terhadap Kinerja Karyawan
18	<i>Diem, Dkk (2023) The Effect of Satisfaction on the Relationship Between Employee Engagement and Performance</i>	• Employee Engagement • Kepuasan Kerja • Kinerja Pegawai	X	-	-	X	<i>Employee engagement</i> tidak berpengaruh secara langsung kinerja karyawan.
19	<i>Rahmat, dkk (2020), Organizational Climate and performance : The Mediation Role of Organizational Integratrion and Commitment</i>	• Iklim Organisasi • Kinerja Pegawai • Motivasi Kerja • Komitmen Organisasi	-	X	X	X	Iklim Organisasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan
20	<i>Hadiano, Dkk (2021) Engagement, motivation, and working performance</i>	• Keterlibatan • Motivasi • Kinerja	-	X	-	X	Hasil Penelitian Menunjukkan Iklim Organisasi Juga Secara Signifikan Mempengaruhi Kinerja Pegawai
21	<i>Rivia, Dkk (2019), Organizatinal Culture And Organizational Climate As Determinants Of Teacher Motivation And Performance</i>	• Budaya Organisasi • Ikilm Organisasi • Motivasi Kerja • Kinerja	-	X	-	X	Hasil Penelitian Tersebut Menunjukkan Bahwa Iklim Organisasi Berpengaruh Negative Signifikan Terhadap Kinerja Guru
22	<i>Woru, Dkk (2021) Employee Perfoemance Is Influenced By</i>	• Kinerja Pegawai • Komunikasi	-	X	-	X	Hasil Penelitian Tersebut Menunjukkan Bahwa Iklim

No.	Keterangan	Variabel	Variabel				Hasil Penelitian
			EE	IO	KO	KP	
	<i>Communication, Organizational Climate And Work Motivation</i>	- Iklim Organisasi - Motivasi Kerja					Organisasi Berpengaruh Negative Terhadap Kinerja Karyawan.
23	Febriana Dan Samsyir (2020), <i>The Effect Of Integrity And Organizational Commitment On Employee Performance</i>	- Integritas - Komitmen Organisasi - Kinerja Pegawai	-	-	X	X	Hasil Penelitian Tersebut Menunjukkan Bahwa Komitmen Organisasi Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan
24	Prianto dkk (2024), <i>Organizational Culture and Organizational Commitment as Determinant Variables of Employee Performance</i>	- Integritas - Komitmen Organisasi - Kinerja Pegawai	-	-	X	X	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan
25	Ma'arif dkk (2024) <i>Organizational Culture and Organizational Commitment as Determinant Variables of Employee Performance</i>	- Budaya Organisasi - Komitmen Organisasi - Kinerja Pegawai	-	-	X	X	Hasil penelitian menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan
26	Tarmizi and Anggiani (2022) <i>Organizational Commitment, Employee Engagement, and</i>	- Komitmen Organisasi <i>Employee Engagement</i>	X	-	X	X	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan <i>Employee Engagement</i>

No.	Keterangan	Variabel	Variabel				Hasil Penelitian
			EE	IO	KO	KP	
	Employee Performance: A Literature Review	Kinerja Pegawai					berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
27	Mertiningsih dkk (2024), The Role Of Organizational Competence And Commitment On Employee Performance With Innovation Behavior As An Intervening Variable	- Kompetensi Organisasi - Komitmen Organisasi - Perilaku Inovatif - Kinerja Pegawai	-	-	X	X	Hasil penelitian menunjukan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
28	Nugrahaningsih, Dkk (2021), <i>The Effect Of Organizational Commitment And Employee Empowerment And Reward And Punishment On The Motivation Of BPJS Services And Employee Performance At Abdul Wahab Sjahranie Hospital, Samarinda, Indonesia</i>	- Komitmen Organisasi - Pemberdayaan Pegawai - Reward And Punishmen - Motivasi Kerja - Kinerja Pegawai	-	-	X	X	Hasil Penelitian Tersebut Menunjukan Bahwa Komitmen Organisasi Berpengaruh Negative Dan Tidak Signifikan Terhadap Kinerja pegawai
29	Priskila Dan Santika (2019) <i>Implication Of Leadership Style Transformational , Organizational Climate And Teamwork On Employee Perfoemance In Puri Saron Hotel Seminyak</i>	- Gaya Kepemimpinan - Iklim Organisasi - Teamwork - Kinerja Pegawai	-	-	X	X	Hasil Penelitian Tersebut Menunjukan Bahwa Komitmen Organisasi Berpengaruh Negative Dan Tidak Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

No.	Keterangan	Variabel	Variabel				Hasil Penelitian
			EE	IO	KO	KP	
30	Bendagama Dan Tjahjaningsih (2021) <i>How Organizational Commitment Mediates The Effect Of Job Characteristics And Employee Engagement On Performance</i>	• Komitmen Organisasi • <i>Job Characteristics</i> • <i>Employee Engagement</i> • Kinerja Pegawai	X	-	X	X	Komitmen Organisasi Dapat Memediasi Antara <i>Employee Engagement</i> Dengan Kinerja Karyawan
31	Fadhliyah dkk (2023), <i>The Role Of Organizational Commitment In Mediating Employee Engagement And Work Environment On Employee Performance</i>	• Komitmen Organisasi • <i>Employee Engagement</i> • Lingkungan Kerja • Kinerja Pegawai	X	-	X	X	Komitmen organisasi mampu memediasi namun berpengaruh kecil terhadap hubungan pengaruh <i>Employee Engagement</i> terhadap kinerja karyawan
32	Pawirosumarto dkk (2022), <i>Mediating Role of Organizational Commitment in the Relationship Between Human Resource Management Practices and Employee Engagement on Employee Performance</i>	• Komitmen Organisasi • Pelatihan SDM • <i>Employee Engagement</i> • Kinerja Pegawai	X	-	X	X	Hasil dalam penelitian ini mengungkapkan adanya hubungan positif yang signifikan antara praktik manajemen sumber daya manusia dan keterlibatan karyawan melalui komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.
33	Obeng (2020), <i>Organizational Climate and Employee Performance: Examining the Mediating Role of Organizational</i>	• Iklim Organisasi • Kinerja Pegawai • Komitmen Organisasi	-	X	X	X	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi sebagian hubungan antara iklim

No.	Keterangan	Variabel	Variabel				Hasil Penelitian
			EE	IO	KO	KP	
	Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support	Dukungan Organisasi					organisasi dan kinerja karyawan.
34	Rifai dan Tirtoprojo (2023), <i>The Mediating Role of Organizational Commitment, Job Satisfaction: The Effect of Organizational Climate on Employee Performance</i>	- Komitmen Organisasi - Kepuasan Kerja - Iklim Organisasi - Kinerja Pegawai	-	X	X	X	Komitmen organisasi tidak memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan
35	Mangkang dan Chutima (2022) <i>The Impact of Organisational Climate on Employee Engagement and Performances in a Multinational Oil and Gas Exploration and Production Company in Thailand</i>	- Iklim Organisasi - Employee Engagement - Kinerja Pegawai	X	X	-	X	Hasil Penelitian tersebut menunjukkan bahwa Iklim Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap Employee Engagement serta dapat Kinerja Karyawan
36	Arifah dan Endarsjah (2024) , <i>The Impact Of Organizational Climate And Career Development On Employee Engagement With Personality As A Moderator At Pt Kereta Api Indonesia (Persero)</i>	- Iklim Organisasi - Pengembangan Karir - Employee Engagement - Kepribadian	X	X	-	-	Hasil dari penelitian ini adalah iklim organisasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Employee Engagement
37	Lubis dkk, (2023) <i>Impact of Improving</i>	Iklim Organisasi	X	X	-	X	Iklim organisasi memiliki pengaruh yang signifikan

No.	Keterangan	Variabel	Variabel				Hasil Penelitian
			EE	IO	KO	KP	
	<i>Organizational Climate, Employee Empowerment on Employee Engagement and Performance</i>	• Pemberdayaan Pegawai • <i>Employee Engagement</i> • Kinerja Pegawai					terhadap keterlibatan karyawan, variabel keterlibatan kerja pada pengaruh iklim kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil yang signifikan dan pengaruh langsung iklim kerja terhadap kinerja karyawan juga signifikan,
38	Qomari dan Yuliantini , (2024) <i>The Role of Employee Engagement in Mediating Organizational Culture on Employee Performance</i>	• <i>Employee Engagement</i> • Budaya Organisasi • Kinerja Pegawai	X	X	-	X	Hasil dari penelitian ini adalah <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dalam memediasi antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai
39	Miftah dkk, (2024) <i>The Influence of Transformational Leadership Style and Organizational Climate through Employee Engagement on Employee Performance at PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar</i>	• Gaya Kepemimpinan • Iklim Organisasi • <i>Employee Engagement</i> • Kinerja Pegawai	X	X	-	X	Hasil dari penelitian ini adalah <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dalam memediasi antara iklim organisasi dengan kinerja pegawai

Sumber : Hasil Penelitian Terdahulu 2025

Keterangan : EE = *Employee Engagement*, IO = Iklim Organisasi, KO = Komitmen Organisasi, KP = Kinerja Pegawai