

# **PENGARUH IKLIM KETERLIBATAN ORGANISASI DAN KETERLIBATAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI SEKTOR INDUSTRI MANUFAKTUR INDONESIA**

**Sutopoh<sup>1\*</sup>, Fajar Machmud<sup>2</sup>,  
Agus Rahayu<sup>3</sup>, Lili Adi Wibowo<sup>4</sup>**

[sutopoh@upi.edu](mailto:sutopoh@upi.edu)

**Universitas Pendidikan Indonesia**  
Jl. Dr. Setiabudi No.229, Kec. Sukasari, 40154  
Kota Bandung, Provinsi Jawa Barat  
Indonesia

*Received Date* : 06.12.2021  
*Revised Date* : 24.09.2022  
*Accepted Date* : 05.10.2022

PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA  
BANDUNG

### **ABSTRACT**

*Organizations increasingly rely on knowledge creation and human development for optimal and sustainable growth. Employee engagement is a significant construct that touches almost all aspects of human resource management as we know it today. This study aimed to examine the effect of organizational climate on employee involvement in the manufacturing industry sector in the Karawang Industrial Estate, West Java, Indonesia. The population in this study is a Manufacturing Company in the Karawang Industrial Estate, Indonesia. The intended respondents are Managers or Supervisors in the company with 75 respondents. The analytical technique used in this research is partial least square (PLS-SEM). The results of this study indicate that there is a positive and significant effect of the two variables studied on Organizational Performance.*

**Keywords : Organizational Engagement Climate, Employee Engagement, Organizational Performance, Manufacturing Industry Sector, Karawang**

### **ABSTRAK**

Organisasi semakin bergantung pada penciptaan pengetahuan dan pengembangan manusia untuk pertumbuhan yang optimal dan berkelanjutan. Keterlibatan karyawan adalah konstruksi utama yang menyentuh hampir semua aspek manajemen sumber daya manusia seperti yang kita kenal sekarang. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh iklim organisasi terhadap keterlibatan karyawan pada sektor industri manufaktur yang berlokasi di Kawasan Industri Karawang, Jawa Barat, Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Karawang Indonesia. Responden yang dimaksud adalah Manajer atau Supervisor di perusahaan dengan jumlah 75 responden. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah partial least square (PLS-SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kedua variabel yang diteliti terhadap Kinerja Organisasi.

**Kata Kunci : Iklim Keterlibatan Organisasi, Keterlibatan Karyawan, Kinerja Organisasi, Sektor Industri Manufaktur, Karawang**

## PENDAHULUAN

Menurut Arya & Sainy (2017) Karyawan menciptakan elemen kunci bagi organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam kondisi operasi yang dinamis dan berubah saat ini. Dengan pasar yang semakin kompetitif, globalisasi, iklim ekonomi yang tidak menentu, tuntutan untuk perubahan yang cepat, organisasi menghadapi tantangan yang signifikan dalam mengejar kesuksesan bisnis (Aninkan & Oyewole, 2014). Para peneliti telah dengan jelas menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan (*employee engagement*) dikaitkan dengan berbagai hasil individu dan organisasi yang positif (Albrecht *et.al*, 2018). Studi meta-analitik telah menunjukkan, bahwa keterlibatan sangat terkait dengan peningkatan kesejahteraan karyawan, kinerja peran ekstra, dan pengurangan turnover (Christian *et.al*, 2011; Crawford *et.al*, 2010; Halbesleben, 2010).

Lebih luas lagi, bukti dan argumen telah disajikan untuk mempromosikan keterlibatan (*engagement*) sebagai sumber utama keunggulan kompetitif dan profitabilitas finansial (Albrecht. *et.al*, 2015; Barrick *et.al*, 2015; Macey *et.al*, 2011; Salanova *et.al*, 2005; Xanthopoulou *et.al*, 2009). Oleh karena itu, studi tentang *employee engagement* terus mendapat banyak perhatian dari para peneliti dan praktisi. Ada juga bukti bahwa harapan pengusaha dan karyawan berbeda dari masa lalu. Oleh karena itu, dalam masa yang semakin bergejolak, keterlibatan mungkin menjadi 'pemecah kesepakatan' bagi organisasi yang mencari kesuksesan yang berkelanjutan.

Namun demikian, ada kesadaran yang semakin meningkat bahwa keterlibatan karyawan sangat penting untuk kinerja bisnis komersial yang sukses, di mana karyawan yang terlibat adalah "tulang punggung lingkungan kerja yang baik di mana orang-orang rajin, etis, dan bertanggung jawab" (Cleland *et.al*, 2008; Levinson, 2007). Organisasi saat ini semakin bergantung pada penciptaan pengetahuan dan pengembangan manusia untuk pertumbuhan mereka yang optimal dan berkelanjutan. Keterlibatan karyawan adalah konstruksi besar yang menyentuh hampir semua bagian dari aspek manajemen sumber daya manusia yang kita kenal sampai sekarang. Jika setiap bagian dari sumber daya manusia tidak ditangani dengan cara yang tepat, karyawan gagal untuk sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka sebagai tanggapan atas kesalahan manajemen semacam itu (Aninkan & Oyewole, 2014).

*Employee engagement* digambarkan sebagai semangat, partisipasi, dan *self-efficacy* dalam melakukan pekerjaan yang bertentangan dengan dimensi *burnout* yaitu sinisme, kelelahan, dan ketidakefisienan (Maslach *et.al*, 2001). Aspek dasar dari keterlibatan karyawan menurut Little & Little (2006) adalah karyawan dan susunan dan pengalaman psikologis mereka yang unik, pemberi

kerja dan kemampuan mereka untuk menciptakan kondisi yang mendorong keterlibatan karyawan dan interaksi antara pemberi kerja di semua tingkatan.

Keterlibatan dapat dilihat sebagai tingkat kepemilikan yang tinggi di mana setiap karyawan ingin melakukan apa pun yang mereka bisa untuk kepentingan pelanggan internal dan eksternal mereka, dan untuk kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Sedangkan menurut Aninkan & Oyewole (2014) Keterlibatan karyawan adalah pendekatan strategis untuk mendorong perbaikan dan mendorong perubahan organisasi. Pada abad ke-21, banyak perusahaan organisasi melihat manajemen sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Organisasi saat ini semakin bergantung pada penciptaan pengetahuan dan pengembangan manusia untuk pertumbuhan mereka yang optimal dan berkelanjutan. Keterlibatan karyawan adalah konstruksi besar yang menyentuh hampir semua bagian dari aspek manajemen sumber daya manusia yang kita kenal sampai sekarang. Jika setiap bagian dari sumber daya manusia tidak ditangani dengan cara yang tepat, karyawan gagal untuk sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka sebagai tanggapan atas kesalahan manajemen.

Keterlibatan karyawan adalah membangun hubungan yang baik dengan tenaga kerja. Tantangan hari ini bukan hanya mempertahankan orang-orang berbakat, tetapi sepenuhnya melibatkan mereka, menangkap pikiran dan hati mereka di setiap tahap pekerjaan mereka secara langsung. Berdasarkan hasil penelitian dari Ancarani *et.al* (2019) Adopsi perspektif positif telah mendorong perhatian pada hubungan antara keadaan positif pekerja (keterlibatan, kepuasan, motivasi, kebahagiaan) dan ukuran kinerja organisasi (pertumbuhan, kepuasan dan loyalitas pelanggan, produktivitas, dan sebagainya). Dari perspektif ini, identifikasi penggerak organisasi (misalnya budaya, iklim, hubungan dengan supervisor, dan rekan kerja) yang membuat karyawan berkembang (Cameron & Caza, 2004) sangat relevan. Penelitian empiris menunjukkan bahwa pekerja yang terlibat meningkatkan perilaku dalam peran dan peran ekstra mereka (Salanova *et.al*, 2011).

Iklim organisasi merupakan suatu konsep yang mencerminkan persepsi pekerja terhadap situasi psikologis seperti dukungan, kebaikan, ketulusan, penghargaan, bimbingan, dan lain-lain yang berkaitan dengan struktur psikologis organisasi (Tutar & Altınöz, 2010). Iklim organisasi, dimaksudkan sebagai persepsi bersama tentang kebijakan, prosedur, dan praktik yang dapat diterima di tempat kerja (Denison, 1996), telah diakui sebagai salah satu sumber daya pekerjaan yang dapat mendukung keterlibatan (Ancarani *et.al*, 2019). Secara khusus, iklim organisasi yang memenuhi kebutuhan pekerja untuk kemajuan, pemenuhan diri, dan realisasi pekerjaan diharapkan dapat mendorong keterlibatan kerja (Bakker *et.al*, 2007). Iklim organisasi telah dikonseptualisasikan pada tingkat analisis individu dan organisasi. Iklim psikologis yang merupakan persepsi individu karyawan terhadap lingkungan

kerja menangkap representasi psikologis yang bermakna yang dibuat oleh individu relatif terhadap struktur, proses, dan peristiwa yang terjadi dalam organisasi. Iklim organisasi terjadi ketika persepsi iklim psikologis dibagikan di antara karyawan di unit kerja (Chaudhary *et.al*, 2014). Selain itu, iklim organisasi terkait dengan kepuasan kerja, pengunduran diri, komitmen, dan kinerja pekerja. Ketika pekerja memandang organisasi sebagai pendukung dan bermanfaat untuk iklim organisasi, perilaku kreatif mereka meningkat. Selain itu, iklim organisasi yang sesuai dengan keinginan akan menciptakan identitas organisasi yang positif dan juga menyebabkan perilaku pekerja melakukan upaya-upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Persepsi positif terhadap iklim organisasi memunculkan perilaku positif. Perilaku positif mengarah pada realisasi tujuan organisasi dan individu (Köse, 2016).

Beberapa hasil penelitian terdahulu menemukan bahwa ada pengaruh positif antara iklim organisasi (organizational Climate) dan Keterlibatan Karyawan (Employee Engagement) terhadap kinerja perusahaan. Diantaranya adalah Albrecht *et.al* (2018); Aninkan (2014) menemukan bahwa iklim keterlibatan organisasi secara positif memiliki hubungan signifikan terhadap dengan keterlibatan karyawan. penelitian lainnya yang dilakukan oleh Chaudhary *et.al* (2014) menyebutkan bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki peran kualitas dan kekuatan iklim pengembangan sumber daya manusia dalam menentukan keterlibatan kerja tingkat agregat di antara organisasi bisnis terpilih di India. Hasil penelitian mengungkapkan hubungan yang signifikan antara persepsi karyawan bersama (kualitas iklim) dan tingkat keterikatan kerja agregat. Penelitian selanjutnya yang meneliti hubungan antara iklim organisasi terhadap keterlibatan karyawan dilakukan oleh Ancarani *et.al* (2019) yang menemukan bahwa keterlibatan kerja dipengaruhi oleh iklim organisasi, dianggap sebagai sumber daya itu sendiri dan instrumental untuk memperoleh atau melindungi sumber daya berharga lainnya (Bakker *et.al*, 2007).

Analisis empiris menunjukkan bahwa iklim yang berorientasi pada manajemen sumber daya manusia meningkatkan keterikatan kerja karyawan, sedangkan iklim yang berorientasi pada efisiensi dan produktivitas tidak berhubungan secara signifikan dengan keterikatan kerja. Sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, penelitian yang dilakukan oleh Köse (2016) juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara keterlibatan kerja, iklim organisasi, dan persepsi dukungan organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara keterlibatan kerja guru dan persepsi mereka tentang dukungan organisasi dan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara persepsi dukungan organisasi dan iklim organisasi. Hasil penelitian dari Arya & Sainy (2017) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dengan *Employee Engagement*. Studi ini juga berfokus pada faktor

iklim organisasi seperti *Structure, Responsibility, Standards, Support, Commitment, Reward, Warmth* dan *Risk and Conflict* yang mempengaruhi perilaku kontraproduktif pegawai yang menjadi pendorong untuk melibatkan pegawai bank.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dan keterlibatan karyawan. Namun penulis menemukan sebuah celah sebagai tambahan pengetahuan terbaru yang dapat menjadi masukan dalam penelitian selanjutnya. Berawal dari bencana global yaitu pandemic COVID-19 yang mulai terjadi pada akhir tahun 2019 yang lalu, terjadi perubahan terhadap kondisi lingkungan kerja yang mungkin juga akan mempengaruhi stabilitas iklim organisasi dan keterlibatan karyawan. Sebagai dampak pandemi global, banyak perusahaan di seluruh dunia menerapkan system Work From Home atau lebih dikenal dengan sebutan WFH sebagaiantisipasi penularan virus COVID-19 yang telah menyerang jutaan orang di dunia. Data BPS per 1 Juni 2020 mencatat, di Indonesia sendiri ada 39,09 persen sejumlah pekerja melaksanakan WFH sejak awal ditetapkan pandemi, sementara 34,76 persen lainnya bekerja dari rumah dengan kombinasi harus ke kantor beberapa waktu.

Sementara temuan survei dari World Economic Forum menyebut, 91,7 persen perusahaan di Indonesia menerapkan WFH (*Survei: Work from Home Picu Jam Kerja Bertambah Dan Kelelahan Mental - Nasional Katadata.Co.Id, n.d.*). Dengan diterapkannya system WFH para pekerja tidak dapat menerapkan iklim yang ideal dalam bekerja karena keseimbangan antara work-life balance menjadi ambigu. Dalam kondisi normal, ada keteraturan yang dirasakan oleh para karyawan. Misalnya dari jam 09.00-17.00 para pekerja berangkat ke kantor, masuk ke ruangan bekerja bersama rekan kerja yang lain dan tercipta iklim serta lingkungan kerja yang ideal untuk bekerja. Organisasi mencoba menarik karyawan yang memenuhi syarat, memanfaatkan mereka pada tingkat maksimum dan tetap mempekerjakan mereka dalam kondisi kerja di mana tenaga kerja memiliki peran penting. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan iklim organisasi yang sehat dan positif serta peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Sebab, lingkungan kerja yang positif dan menghargai karyawan diharapkan dapat mempengaruhi tingkat kinerjanya secara positif, sehingga mereka akan melakukan peran tambahan dalam proses organisasi dan bertindak dengan cara yang inovatif dan kreatif (Arya & Sainy, 2017).

Namun kondisi ideal yang diharapkan organisasi mungkin belum dapat terjadi karena adanya system WFH seperti kondisi saat ini. Pada penelitian penulis ingin meneliti pengaruh iklim organisasi terhadap keterlibatan karyawan pada sector industry manufaktur yang berada di Kawasan Industri Karawang, Jawa Barat, Indonesia.

Iklim organisasi merupakan suatu konsep yang mencerminkan persepsi pekerja terhadap situasi psikologis seperti dukungan, kebaikan, ketulusan,

penghargaan, bimbingan, dan lain-lain yang berkaitan dengan struktur psikologis organisasi (Tutar & Altınöz, 2010). (Balci & Aydın, 2003) mendefinisikan iklim organisasi sebagai lingkungan psikologis organisasi; (Bursalioğlu, 2015) menggambarkan dimensi iklim organisasi sebagai produk hubungan antara individu dan kelompok. Çelik (2012) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah sekumpulan kualitas batin yang mempengaruhi perilaku anggota dan yang membedakan satu sekolah dari yang lain. Cekmecelioglu (2005) mengungkapkan bahwa iklim organisasi dikonseptualisasikan sebagai persepsi pekerja tentang organisasi (Köse, 2016).

Perilaku positif mengarah pada realisasi tujuan organisasi dan individu. Iklim organisasi mencakup pandangan kolektif tentang perilaku apa yang dianggap dapat diterima dan karenanya dihargai dalam suatu organisasi. Ini adalah ekspresi dari aspek budaya yang tertanam (prinsip, pandangan, dan keyakinan), dan manifestasi dari pola pikir dan tindakan individu yang digabungkan dalam suatu organisasi (Denison, 1996). Iklim organisasi, dimaksudkan sebagai persepsi bersama tentang kebijakan, prosedur, dan praktik yang dapat diterima di tempat kerja, telah diakui sebagai salah satu sumber daya pekerjaan yang dapat mendukung keterlibatan (Ancarani *et.al*, 2019). Secara khusus, iklim organisasi yang memenuhi kebutuhan pekerja untuk kemajuan, pemenuhan diri, dan realisasi pekerjaan diharapkan dapat mendorong keterlibatan kerja (Bakker *et.al*, 2007).

Schneider (1975); Schneider & Reichers (1983) berpendapat bahwa iklim terdiri dari persepsi bersama karyawan tentang kebijakan, praktik, prosedur, dan perilaku yang dihargai, didukung, dan diharapkan dalam konteks organisasi. Selain itu, (Schneider, 1975) menyarankan bahwa daripada mengkonseptualisasikan iklim sebagai konstruksi generik dan digeneralisasikan, lebih baik dikonseptualisasikan sebagai konstruksi "fungsional spesifik" yang disusun dalam istilah "iklim untuk [...]. [sesuatu]." Penelitian Schneider, misalnya, berfokus pada "iklim untuk pelayanan". Ekstrapolasi dari definisi yang ada dalam literatur keterlibatan, Albrecht. *et.al* (2015) mendefinisikan iklim keterlibatan organisasi sebagai persepsi bersama tentang energi dan keterlibatan yang secara sukarela difokuskan oleh karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Konsisten dengan argumen "tingkat analisis" dan "pergeseran rujukan", Albrecht. *et.al* (2015) mengusulkan sejumlah item untuk mengukur iklim keterlibatan organisasi yang memiliki organisasi (sebagai lawan dari pengalaman karyawan individual) sebagai rujukan.

Schaufeli (2012) menyatakan bahwa konsep work engagement pertama kali muncul dalam dunia bisnis, bahwa konsep tersebut meskipun awalnya tidak begitu jelas, digunakan oleh Gallup Organization pada tahun 1990, dan merupakan akademisi pertama yang mengkonsepkan work engagement, yaitu Sebuah konsep baru baik di dunia bisnis dan masyarakat akademis, muncul

pada 1990-an, dan menjadi topik lebih dari 200 publikasi ilmiah, adalah Khan (1990), seorang peneliti etnografi (Köse, 2016). Khan (1990) mendefinisikan keterikatan kerja sebagai pekerja yang membuat diri mereka dimanfaatkan untuk peran mereka dalam pekerjaan mereka, dan setelah mereka dipekerjakan untuk posisi tersebut, tampilan fisik, kognitif, emosional, dan mental pekerja untuk kepentingan peran mereka dalam pekerjaan mereka, dan menganggap ini sebagai sumber produksi hasil positif pada tingkat individu dan organisasi. Keterlibatan karyawan adalah pendekatan strategis untuk mendorong perbaikan dan mendorong perubahan organisasi. Pada abad ke-21, banyak perusahaan organisasi melihat manajemen sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Aninkan & Oyewole, 2014).

(W. B. Schaufeli *et.al* (2002) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai keadaan psikologis yang positif dan bermanfaat yang mungkin mengingat konstruksi keterlibatan dan komitmen, tetapi juga dicirikan oleh aktivitas dan daya tahan yang tinggi, konsentrasi yang besar, dan minat yang menyenangkan di tempat kerja. Keterlibatan kerja dikaitkan dengan perasaan signifikansi, ketajaman, gairah, motivasi, dan rasa syukur, dan itu menunjukkan keadaan emosional-inspirasi yang bertahan lama, daripada kondisi emosional sesaat dan spesifik (Albrecht. *et.al*, 2015). Robinson dkk. (2004), mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai “sikap positif yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi dan nilainya. Seorang karyawan yang terlibat menyadari konteks bisnis dan bekerja dengan rekan kerja untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi. Organisasi harus bekerja untuk mengembangkan dan memelihara keterlibatan, yang membutuhkan hubungan dua arah antara pemberi kerja dan karyawan. Putusan dan definisi yang dikemukakan Institute of Employment Studies ini memberikan gambaran yang jelas bahwa employee engagement merupakan hasil hubungan dua arah antara pemberi kerja dan karyawan yang menunjukkan bahwa ada hal-hal yang harus dilakukan oleh kedua belah pihak.

Performa adalah satu jenis indikator efektivitas, dengan kelebihan dan kekurangan. Oleh karena itu, pertama kita perlu untuk membedakan antara kinerja organisasi dan konstruk efektivitas organisasi yang lebih umum (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Menurut Richard *et.al* (2009) Kinerja organisasi mencakup tiga bidang spesifik hasil perusahaan: (a) kinerja keuangan (laba, laba atas aset, laba atas investasi, dll.); (b) kinerja pasar produk (penjualan, pangsa pasar, dll.); dan (c) pengembalian pemegang saham (total pengembalian pemegang saham, nilai tambah ekonomi). Kinerja organisasi yang unggul biasanya ditandai dengan profitabilitas, pertumbuhan dan nilai pasar (Cho & Pucik, 2005).

## METODE PENELITIAN

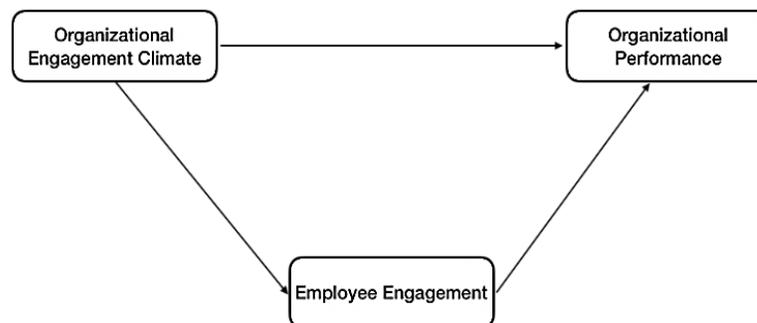
Studi menunjukkan bahwa iklim organisasi terkait dengan kepuasan kerja, pengunduran diri, komitmen, dan kinerja pekerja. Ketika pekerja memandang organisasi sebagai pendukung dan bermanfaat untuk iklim organisasi, perilaku kreatif mereka meningkat (Köse, 2016). Sejumlah kerangka teoritis alternatif telah diusulkan yang membantu menjelaskan bagaimana sumber daya organisasi menghasilkan keunggulan kompetitif melalui pengembangan keterlibatan organisasi dan tingkat pekerjaan. Albrecht. *et.al* (2015) mengusulkan bahwa sumber daya organisasi dapat mempengaruhi "iklim keterlibatan organisasi", yang pada gilirannya akan mempengaruhi persepsi karyawan tentang sumber daya pekerjaan dan keterlibatan. Lebih lanjut Albrecht berpendapat bahwa "keterlibatan memberikan strategi yang dikembangkan dengan baik dan diteliti dengan baik secara konseptual dimana keunggulan kompetitif dapat dicapai, dikembangkan dan dipertahankan" yang pada akhirnya mampu memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Karyawan dilibatkan jika organisasi memiliki budaya kerja dan praktik komunikasi yang sehat, di mana mereka bisa mendapatkan platform untuk mengungkapkan kekhawatiran dan peluang mereka untuk tumbuh dan mengembangkan potensi mereka. Tingkat keterlibatan karyawan dapat ditingkatkan dengan mengidentifikasi penggeraknya (faktor yang berpengaruh) dan mengerjakannya (Arya & Sainy, 2017). Pada penelitian ini penulis mengharapkan hubungan sebagai berikut:

H1: *Organizational engagement climate* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee Engagement*

H2: *Organizational engagement climate* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Performance*

H3: *Organizational engagement climate* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Performance* melalui *Employee Engagement*



Sumber: Data diolah, 2021

**Gambar 1. Model Penelitian**

Pada penelitian bermaksud untuk membuktikan apakah ada hubungan yang positif dan signifikan antara *Organizational engagement climate* dan *employee engagement* terhadap *Organizational Performance* pada perusahaan manufaktur di Karawang, Jawa Barat. Pada penelitian ini digunakan Teknik analisis data adalah *partial least square* (PLS- SEM) untuk mengestimasi model persamaan struktural (Chin, 1998; Hair et al., 2017).

Populasi dalam penelitian ini adalah Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Karawang, Indonesia. Responden yang dituju adalah Manager atau Supervisor di perusahaan tersebut sebanyak 75 orang. Pengumpulan data menggunakan survei yang dikirimkan melalui email kepada responden mulai dari bulan Januari hingga Oktober tahun 2020. Operasionalisasi variabel penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1.

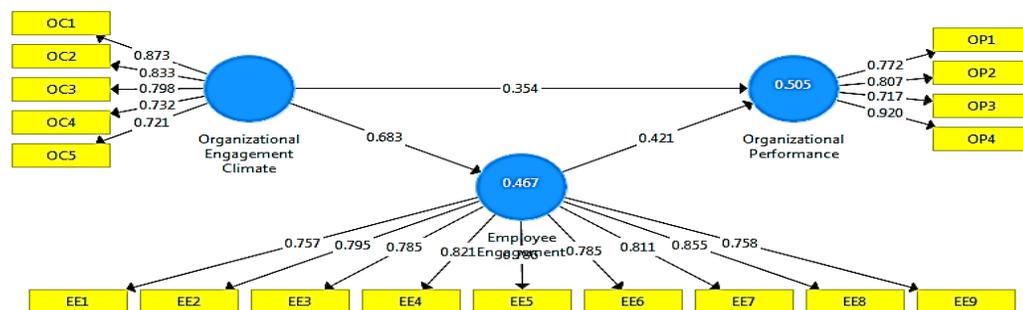
**Tabel 1. Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Dimensi	Item
Organizational Engagement Climate		Secara Keseluruhan, orang-orang dalam organisasi ini berusaha menunjukkan kemampuan kinerja terbaik mereka
		Orang-orang dalam organisasi ini antusias terhadap pekerjaan mereka
		Orang-orang di sini benar-benar berusaha melakukan pekerjaan dengan baik untuk organisasi
		Orang-orang disini terlibat secara penuh terhadap pekerjaan mereka
		Orang-orang disini memiliki kemauan untuk melakukan yang terbaik untuk mencapai hasil kemungkinan terbaik
Employee Engagement		Dalam bekerja, Saya merasa penuh dengan energi
		Di pekerjaan saya, Saya merasa kuat dan bersemangat
		Saya antusias terhadap pekerjaan saya
		Pekerjaan saya memberikan saya inspirasi
		Ketika saya bangun di pagi hari Saya merasa ingin berangkat kerja
		Saya merasa senang ketika saya bekerja dengan intens
		Saya bangga terhadap pekerjaan yang saya lakukan
		Saya tenggelam dalam pekerjaan saya
Saya terbawa suasana ketika saya bekerja		
Organizational Performance	Market Performance	Pertumbuhan penjualan bersih
		Profitabilitas
	Innovation Performance	Produk dan layanan untuk praktik manajemen pelanggan
		Praktik pemasaran
		Model bisnis

Sumber: Data diolah, 2021

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

*Outer model* dilakukan untuk melihat hubungan antar variabel dengan indikator -indikatornya. Pengujian yang dilakukan pada analisa outer model yaitu *Convergent Validity*, *Composite Reability*, *Average Variance Extracted (AVE)* dan *Cronbach's Alpha*. Pengujian validitas variabel dilakukan dengan memperhatikan kuat tidaknya korelasi antara konstruk dan indikator pembentuk konstruk, serta hubungannya yang lemah dengan konstruk lainnya. Validitas konstruk terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan.



Sumber: Data diolah, 2021

**Gambar 2. Outer Model**

Pengujian *Convergent Validity* dari masing-masing indikator konstruk menurut Chin dalam Ghazali dan Latan (2015), suatu indikator dikatakan mempunyai valid jika nilainya lebih besar  $> 0,5$ . Hasil uji Validitas dapat dilihat pada tabel 2.

**Tabel 2. Loading Factor**

Variabel	Item	Loading Factor	Keterangan
<i>Organizational Engagement Climate</i>	OC1	0.873	Valid
	OC2	0.833	Valid
	OC3	0.798	Valid
	OC4	0.732	Valid
	OC5	0.721	Valid
<i>Employee Engagement</i>	EE1	0.757	Valid
	EE2	0.795	Valid
	EE3	0.785	Valid
	EE4	0.821	Valid
	EE5	0.786	Valid
	EE6	0.785	Valid
	EE7	0.811	Valid
	EE8	0.855	Valid
	EE9	0.758	Valid
<i>Organizational Performance</i>	OP1	0.772	Valid
	OP2	0.807	Valid
	OP3	0.717	Valid
	OP4	0.920	Valid

Sumber: Olah data, 2021

Validitas konvergen dapat kita lihat dari *loading factor* untuk setiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai *loading factor* harus lebih besar dari 0,7. Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa semua nilai *loading factor* diatas 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang ada pada penelitian ini adalah valid. Dari hasil olah data, dapat dilihat indikator-indikator dalam tabel 2 diperoleh nilai AVE dan nilai kuadrat AVE seperti pada tabel 3

**Tabel 3. Hasil Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
<i>Organizational Engagement Climate</i>	0.630	Valid
<i>Employee Engagement</i>	0.633	Valid
<i>Organizational Performance</i>	0.652	Valid

Sumber: Olah data, 2021

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai AVE untuk seluruh variabel memenuhi nilai syarat, yaitu di atas 0,5. Nilai AVE terendah terdapat pada variabel *Organizational Engagement Climate* dengan nilai 0,630. Dengan memperhatikan nilai *loading factor* dan nilai AVE maka data dari penelitian ini dapat dinyatakan telah memenuhi persyaratan uji validitas konvergen.

Metode lain yang digunakan untuk menilai *discriminant validity* adalah dengan membandingkan nilai *cross loadings* untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model *discriminant validity*.

**Tabel 4. Correlation Among laten variabel and cross loadings**

Indikator	Organizational Engagement Climate	Employee Engagement	Organizational Performance
OC1	0.873	0.578	0.590
OC2	0.833	0.494	0.453
OC3	0.798	0.640	0.613
OC4	0.732	0.541	0.358
OC5	0.721	0.423	0.478
EE1	0.499	0.757	0.573
EE2	0.506	0.795	0.446
EE3	0.547	0.785	0.643
EE4	0.546	0.821	0.529
EE5	0.681	0.786	0.562
EE6	0.489	0.785	0.422
EE7	0.458	0.811	0.519
EE8	0.640	0.855	0.545
EE9	0.465	0.758	0.449
OP1	0.507	0.535	0.772
OP2	0.545	0.612	0.807
OP3	0.345	0.291	0.717
OP4	0.612	0.611	0.920

Sumber: Olah data, 2021

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *cross loading* dari masing-masing item terhadap konstruk nya lebih besar dari pada nilai loading dengan konstruk yang lain. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat permasalahan pada *discriminant validity*.

Setelah melakukan uji pada validitas konstruk, pengujian selanjutnya yang dilakukan adalah dengan melakukan uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan dua kriteria yaitu *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha (CA)* dari blok indikator yang mengukur konstruk CR digunakan untuk menampilkan reliabilitas yang baik. Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliabilty* >0.7 sebagaimana ditunjukkan pada tabel 5.

**Tabel 5. Composite Reliability (CR)**

Variabel	Composite Reliability	Keterangan
<i>Organizational Engagement Climate</i>	0.894	Reliable
<i>Employee Engagement</i>	0.939	Reliable
<i>Organizational Performance</i>	0.881	Reliable

Sumber: Olah data, 2021

Dari tabel 5 didapatkan hasil pengujian *composite reliability* menunjukkan nilai > 0.7 yang artinya nilai pada tiap instrumen reliabel. Selain itu, suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliabilty* maupun *Cronbach's Alpha* >0.6

**Tabel 6. Cronbach's Alpha**

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Organizational Engagement Climate</i>	0.852	Reliable
<i>Employee Engagement</i>	0.927	Reliable
<i>Organizational Performance</i>	0.823	Reliable

Sumber: Olah data, 2021

Dari tabel 6 menunjukkan bahwa hasil pengujian *Cronbach alpha* menunjukkan nilai > 0.7 yang artinya nilai pada tiap instrumen reliabel. Evaluasi model structural berikutnya meliputi pengujian path coefficient, dan  $R^2$ . *Inner model (inner relation, structural model, dan substantive theory)* menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model structural di evaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Stone-Geiser Q-square test untuk predictive relevan. Nilai  $R^2$  dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu, variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh substantive (Ghozali, 2014). Semakin tinggi nilai  $R^2$  maka semakin besar kemampuan variabel laten independen dalam menjelaskan variabel laten dependen. Hasil  $R^2$  sebesar 0.67, 0.33, dan 0.19 mengindikasi bahwa model berada dalam kategori "baik", "moderat", dan "lemah" (Ghozali, 2014). Hasil evaluasi ditunjukkan pada tabel 7.

**Tabel 7. R-squared coefficients**

Variabel	R Square
<i>Employee Engagement</i>	0.467
<i>Organizational Performance</i>	0.505

Sumber: Olah data, 2021

Dari tabel 7 diperoleh nilai R-Square untuk variabel *Employee Engagement* sebesar 0.467 hal ini berarti bahwa 46.7% dari variasi atau perubahan *Employee Engagement* dipengaruhi oleh *Organizational Engagement Climate*, sedangkan sisanya sebanyak 53.3% dijelaskan oleh variabel/sebab lainnya. Dari hasil yang didapatkan maka hasil perhitungan  $R^2$  menunjukkan bahwa  $R^2$  termasuk dalam kategori sedang. Dari tabel 7 diperoleh nilai R-Square untuk variabel *Organizational Performance* sebesar 0.505 hal ini berarti 50.5% dari variasi atau perubahan *Organizational Performance* dipengaruhi oleh *Organizational Engagement Climate* dan *Employee Engagement*, sedangkan sisanya sebanyak 49.5% dijelaskan oleh variabel/ sebab lain.

Dari hasil yang didapatkan maka hasil perhitungan  $R^2$  menunjukkan bahwa  $R^2$  termasuk termasuk dalam kategori sedang. Selain dari melihat nilai R-square, model juga dievaluasi juga dilihat dari Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Besaran  $Q^2$  memiliki nilai rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran  $Q^2$  ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur path (*path analysis*). Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model memiliki prediktif relevansi, sebaliknya jika nilai  $Q^2 \leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki prediktif relevansi. Perhitungan  $Q^2$  total variabel *Organizational Performance* dilakukan dengan rumus:

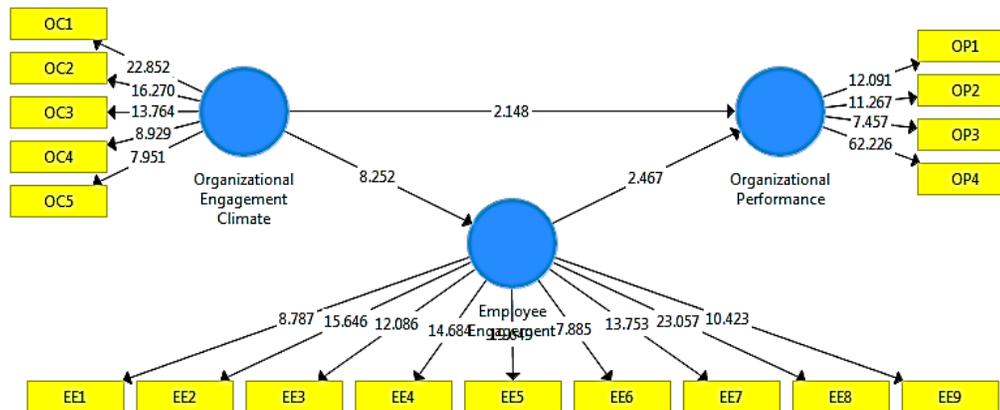
$$Q^2 = 1 - [(1 - R^2) * (1 - R^2)]$$

$$Q^2 = 1 - [(1 - 0.467) * (1 - 0.505)]$$

$$Q^2 = 1 - 0.264$$

$$Q^2 = 0.736$$

Nilai tersebut menunjukkan bahwa informasi yang terkandung dalam data 73,6% dapat dijelaskan oleh model, sedangkan 26,4% dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat didalam model), serta unsur *error*. Pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian ini dilakukan untuk meminimalkan masalah ketidak normalan dalam penelitian. Hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* dari PLS sebagai berikut:



Sumber: Olah data, 2021

**Gambar 3. Inner Model**

Hasil perhitungannya dapat dilihat berdasarkan pengaruh langsung pada tabel 8.

**Tabel 8. Pengaruh Langsung**

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Organizational Engagement Climate -&gt; Employee Engagement</i>	0.683	0.696	0.083	8.252	0.000
<i>Organizational Engagement Climate -&gt; Organizational Performance</i>	0.354	0.324	0.165	2.148	0.032
<i>Employee Engagement -&gt; Organizational Performance</i>	0.421	0.462	0.171	2.467	0.014

Sumber: Olah data, 2021

Dari tabel 8 dapat dilihat hasil perhitungan PLS yang menyatakan pengaruh langsung antar variabel. Dikatakan ada pengaruh langsung jika nilai T Statistics > 1.96 dan dikatakan tidak ada pengaruh jika T Statistics < 1.96. Berdasarkan tabel 4.7 maka dapat dinyatakan sebagai berikut: [1] *Organizational Engagement Climate* berpengaruh signifikan terhadap variabel *Employee Engagement* dengan nilai T Statistics sebesar 8.252 > 1.96; [2] *Organizational Engagement Climate* berpengaruh signifikan terhadap variabel *Organizational Performance* dengan nilai T Statistics sebesar 2.148 > 1.96. sementara pengaruh tidak langsung dapat dilihat pada tabel 9.

Tabel 9. Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Organizational Engagement Climate - &gt; Employee Engagement -&gt; Organizational Performance</i>	0.288	0.328	0.144	1.990	0.047

Sumber: Olah data, 2021

Dari tabel 9 diatas dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Organizational engagement climate* terhadap *Organizational Performance* melalui *employee engagement* dengan nilai T Statistics sebesar  $1.990 > 1.96$ .

Dalam penelitian ini dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian Hipotesis dapat dilihat dari nilai probabilitas dan t- statistik nya. Untuk nilai probabilitas, Nilai t-tabel untuk alpha 5% adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan Hipotesa adalah ketika t-statistik  $>$  t-tabel. Pengujian ini dilakukan untuk menguji hipotesis yang terdiri dari hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>: *Organizational engagement climate* memiliki pengaruh positif terhadap *Employee engagement*.**

Hasil pengujian menyatakan bahwa nilai t – statistics 8.252 yang berarti  $>$  1.96 maka H<sub>1</sub> diterima, hal ini menunjukkan bahwa *Organizational engagement climate* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Employee engagement*, artinya apabila terjadi perubahan nilai *Organizational engagement climate* juga mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan *Employee engagement* dengan kata lain apabila *Organizational engagement climate* berjalan dengan baik maka akan terjadi peningkatan *Employee engagement* dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan. Dari hasil olah data dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur *Organizational engagement climate* terhadap *Employee engagement* sebesar 0.683, yang berarti *Organizational engagement climate* memiliki hubungan positif terhadap *Employee engagement* dengan derajat tingkat keeratan hubungan yang berada dalam kategori kuat.

**H<sub>2</sub>: *Organizational engagement climate* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Performance*.**

Hasil pengujian menyatakan bahwa nilai t – statistics 2.148 yang berarti  $>$  1.96 maka H<sub>2</sub> diterima, hal ini menunjukkan bahwa *Organizational engagement climate* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational*

---

*Performance*, artinya apabila terjadi perubahan nilai *Organizational engagement climate* juga mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan *Organizational Performance* dengan kata lain apabila *Organizational engagement climate* berjalan dengan baik maka akan terjadi peningkatan *Organizational Performance* dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan. Dari hasil olah data dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur *Organizational engagement climate* terhadap *Organizational Performance* sebesar 0.354, yang berarti *Organizational engagement climate* memiliki hubungan positif terhadap *Organizational Performance* dengan derajat tingkat keeratan hubungan yang berada dalam kategori sedang.

**H<sub>3</sub>: *Organizational engagement climate* memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Performance* melalui *employee engagement*.**

Hasil pengujian menyatakan bahwa nilai *t* – statistics 1.990 yang berarti > 1.96 maka H<sub>3</sub> diterima, hal ini menunjukkan bahwa *Organizational engagement climate* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance* melalui *employee engagement*, artinya apabila terjadi perubahan nilai *employee engagement* juga mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan pengaruh antara *Organizational engagement climate* terhadap *Organizational Performance* dengan kata lain apabila *employee engagement* mengalami peningkatan maka akan terjadi peningkatan pula pada nilai pengaruh antara *Organizational engagement climate* terhadap *Organizational Performance* dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan. Dari hasil olah data dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur *Organizational engagement climate* terhadap *Organizational Performance* melalui *employee engagement* sebesar 0.328, yang berarti *Organizational engagement climate* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance* melalui *employee engagement* dengan derajat tingkat keeratan hubungan yang berada dalam kategori sedang.

Hasil penelitian yang ditemukan pada penelitian ini mendukung atau mengkonfirmasi hasil penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya (Albrecht et al., 2018; Ancarani et al., 2019; Aninkan & Oyewole, 2014; Chaudhary et al., 2014; Köse, 2016). Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah *organizational engegemnt climate* dan *employee enegement* masih memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan manufaktur di Kawasan industri Karawang, Jawa Barat pada saat *Work From Home* di era pandemic COVID-19 yang terjadi sejak awal tahun 2020 lalu.

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai *t* – statistik sebesar 8.252 yang berarti > 1.96 dan nilai sig. 0.000 dibawah 0.05 maka H<sub>1</sub> diterima, ini artinya bahwa *Organizational Engagement Climate* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*, artinya apabila terjadi perubahan nilai *Organizational Engagement Climate* juga mempunyai pengaruh

---

searah terhadap perubahan *Employee Engagement* dengan kata lain apabila *Organizational Engagement Climate* meningkat maka akan terjadi peningkatan tingkat *Employee Engagement* dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan. Dari hasil olah data dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur *Organizational Engagement Climate* terhadap *Employee Engagement* sebesar 0.683, yang berarti bahwa *Organizational Engagement Climate* mempunyai hubungan positif terhadap *Employee Engagement*.

Selanjutnya berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai  $t$  - statistik sebesar 2.148 yang berarti  $> 1.96$  dan nilai sig. 0.032 dibawah 0.05 maka  $H_2$  diterima, yang artinya bahwa *Organizational Engagement Climate* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance*, artinya apabila terjadi perubahan nilai *Organizational Engagement Climate* juga memiliki pengaruh searah terhadap perubahan *Organizational Performance* dengan kata lain apabila *Organizational Engagement Climate* meningkat maka akan terjadi peningkatan tingkat *Organizational Performance* dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan. Dari hasil olah data dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur *Organizational Engagement Climate* terhadap *Organizational Performance* sebesar 0.354, yang berarti bahwa *Organizational Engagement Climate* memiliki hubungan positif terhadap *Organizational Performance*.

Terakhir Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai  $t$  - statistik sebesar 1.990 yang berarti  $> 1.96$  dan nilai sig. 0.047 dibawah 0.05 maka  $H_3$  diterima, yang berarti bahwa *Organizational engagement climate* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance* melalui *employee engagement*, artinya perubahan nilai *employee engagement* mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan pengaruh antara *Organizational engagement climate* terhadap *Organizational Performance* atau dengan kata lain apabila *employee engagement* meningkat maka akan terjadi peningkatan nilai pengaruh antara *Organizational engagement climate* terhadap *Organizational Performance* dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SmartPLS versi 3.0 diketahui bahwa nilai koefisien jalur *Organizational engagement climate* terhadap *Organizational Performance* melalui *employee engagement* sebesar 0.328, yang berarti *Organizational engagement climate* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Performance* melalui *employee engagement*. Jadi berdasarkan hasil temuan yang telah dijabarkan, penemuan ini memberikan kontribusi teoritis pembaruan dalam memperkaya pengetahuan mengenai *employee engagement*. Penelitian ini memberikan tambahan keilmuan pada penelitian mengenai industry manufaktur khususnya pada saat diterapkannya system *Work From Home*, terutama di Indonesia yang belum banyak meneliti tentang mengenai pengaruh *employee engagement* dan

*organizational engagement climate* terhadap *Organizational Performance* dalam industry.

## KESIMPULAN

*Employee engagement* dan *Organizational Engagement Climate* merupakan salah satu factor penting yang dapat meningkatkan *Organizational Performance*. Kedua variabel ini terbukti mampu memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pada perusahaan manufaktur di daerah Industri Karawang, Jawa Barat terutama saat terjadinya pandemic COVID-19 yang mengharuskan sebagian besar karyawan untuk bekerja dari rumah (Work From Home). Model yang digunakan dalam penelitian ini juga terbukti memiliki prediktabilitas yang baik. Dari hasil uji hipotesis yang dilakukan, ditemukan bahwa factor yang lebih dominan mempengaruhi kinerja perusahaan adalah *employee engagement*.

Berangkat dari hasil temuan ini, implikasi manajerial yang dapat ditingkatkan adalah bahwa dengan kondisi lingkungan kerja yang mendukung baik secara fisik maupun psikologi mampu memberikan dampak yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan dalam sebuah organisasi yang pada akhirnya, keterlibatan karyawan ini dapat meningkatkan kinerja organisasi secara optimal. Penelitian ini memberikan kontribusi orisinal dalam upaya pembuktian secara empiris terhadap *Employee engagement* dan *Organizational Engagement Climate* dalam industry manufaktur di Indonesia.

## REKOMENDASI

Beberapa keterbatasan dari penelitian ini yaitu pertama dari cakupan penelitian ini hanya mengambil sample dari perusahaan manufaktur yang berada di Kawasan industry Karawang di provinsi Jawa Barat sehingga perlu penelitian lebih lanjut yang meneliti pokok bahasan ini sehingga dapat memberikan peta keseluruhan industry manufaktur di Indonesia, yang kedua dari fenomena *Employee engagement* itu sendiri belum banyak diterapkan oleh industry manufaktur di Indonesia, sehingga butuh penelitian lebih lanjut yang meneliti mengenai pokok bahasan tersebut di masa mendatang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S., Bredahl, E., & Marty, A. 2018. Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67–85. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>
- Albrecht, S., Arnold B, B., Jamie A, G., William H, M., & Alan M, S. 2015). *Journal*

- of Organizational Effectiveness: People and Performance. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 261–280.
- Ancarani, A., Di Mauro, C., & Giammanco, M. D. 2019. Linking Organizational Climate to Work Engagement: A Study in the Healthcare Sector. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 547–557. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1491595>
- Aninkan, D. O., & Oyewole, A. A. 2014. The influence of individual and organizational factors on employee engagement. *International Journal of Development and Sustainability*, 3(7), 1381–1392. <https://doi.org/10.1080/13607863.2015.1056771>
- Arya, M. R., & Sainy, M. 2017. To Study the Impact of Organizational Climate on Employee Engagement in the Banking Sector with Special Reference to State Bank of India , Indore. *Prestige E-Journal of Management and Research*, 4(1), 66–82.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. 2007. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99(2), 274.
- Balcı, A., & Aydın, İ. P. 2003. Education management. *İstanbul: MEB*.
- Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., & Courtright, S. H. 2015. Collective organizational engagement: Linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111–135.
- Bursalıoğlu, Z. 2015. New structure and behavior in school management. *Ankara: Pegem Academy*.
- Cameron, K. S., & Caza, A. 2004. Introduction: Contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731–739.
- Cekmecelioglu, H. G. 2005. The Effects of Organizational Climate on Job Satisfaction and Intention to Leave: A Research. *Cumhuriyet University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 6(2), 23–39.
- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. 2014. Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 133, 291–303. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.195>
- Chin, W. W. 1998. The partial least squares approach for structural equation modeling. In *Modern methods for business research*.
- Cho, H. J., & Pucik, V. 2005. Relationship between innovativeness, quality, growth, profitability, and market value. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.461>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. 2011. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Cleland, A., Mitchinson, W., & Townend, A. 2008. Engagement, assertiveness and

- business performance—A new perspective. *Ixia Consultancy Ltd.*
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. 2010. Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834.
- Denison, D. R. 1996. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. 2017. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Second Edition. In *California: Sage*.
- Halbesleben, J. R. B. 2010. A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 8(1), 102–117.
- Köse, A. 2016. The Relationship between Work Engagement Behavior and Perceived Organizational Support and Organizational Climate. *Journal of Education and Practice*, 7(27), 42–52.
- Levinson, E. 2007. Developing high employee engagement makes good business sense. *Interaction Associates*.
- Little, B., & Little, P. 2006. Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111–120.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. 2011. *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage* (Vol. 31). John Wiley & Sons.
- March, J. G., & Sutton, R. I. 1997. Organizational Performance as a Dependent Variabel. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.6.698>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. 2001. Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422.
- Reinartz, W., Haenlein, M., & Henseler, J. 2009. An empirical comparison of the efficacy of covariance-based and variance-based SEM. *International Journal of Journal of Research in Marketing*. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.08.001>
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. 2009. Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. 2005. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217.
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. 2011. Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256–2266.

- Schaufeli, W. 2012. Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.
- Schneider, B. 1975. Organizational climates: An essay 1. *Personnel Psychology*, 28(4), 447–479.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. 1983. On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39.
- Survei: Work from Home Picu Jam Kerja Bertambah dan Kelelahan Mental - Nasional Katadata.co.id.* (n.d.). Retrieved May 31, 2021, from <https://katadata.co.id/ariemega/berita/5fa7cf815a0e8/survei-work-from-home-picu-jam-kerja-bertambah-dan-kelelahan-mental>
- Tutar, H., & Altınöz, M. 2010. The effect of organizational climate on worker performance: A research on workers of production enterprises. *Ankara University Journal of Faculty of Political Sciences*, 65, 2, 195–218.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. 1986. Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. 2009. Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200.