

## Peran *Self-efficacy* dan Iklim Organisasi dalam membentuk *Employee Engagement* melalui Komitmen Organisasi

Endy Pungkas Priambodo, Marcham Darokah, RR. Erita Yuliasesti Diah Sari  
Program Pascasarjana Magister Psikologi Profesi, Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta, Indonesia  
e-mail: endypungkaspriambodo@gmail.com

### Abstract

*This study aims to determine the effect of self-efficacy and organizational climate on employee engagement with organizational commitment as a mediator. This study used quantitative-correlational method. The participants were 110 employees of a travel agent company. Data was collected using Self-Efficacy, Organizational Climate, Organizational Commitment, and Employee Engagement Scales and analyzed using SEM analysis techniques. The results showed a significant effect of self-efficacy and organizational climate on employee engagement with organizational commitment as a mediator variable. These results indicate that organizational commitment can mediate the effect of self-efficacy and organizational climate on employee engagement.*

**Keywords:** *self-efficacy, organizational climate, organizational commitment, employee engagement*

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *self-efficacy* dan iklim organisasi terhadap *employee engagement* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediator. Subjek yang berpartisipasi dalam penelitian ini berjumlah 110 orang karyawan perusahaan agen perjalanan wisata. Data dikumpulkan dengan menggunakan Skala *Self-Efficacy*, Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi, dan *Employee Engagement* dan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis SEM. Hasil analisis menunjukkan pengaruh signifikan *self-efficacy* terhadap *employee engagement* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediator. Selain itu ditemukan juga pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap *employee engagement* dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediator. Hasil tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi dapat menjadi mediasi pengaruh *self-efficacy* dan iklim organisasi terhadap *employee engagement*.

**Kata Kunci:** *self-efficacy, iklim organisasi, komitmen organisasi, employee engagement*

### Pendahuluan

Perkembangan industri pariwisata Indonesia mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini tercantum dalam sumber data Kementerian Pariwisata bahwa dalam jangka waktu 5 tahun terakhir, kontribusi sektor pariwisata terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar Rp. 261.05 Triliun menjadi Rp. 461.36 Triliun ([www.setkab.go.id](http://www.setkab.go.id)). Sedangkan, kontribusi sektor pariwisata terhadap Devisa sebesar US\$ 7,603.45 juta menjadi US\$ 12,225.89 juta. Kontribusi terhadap tenaga kerja sebesar 4 juta orang menjadi

12.1 juta orang atau 10.6% dari total tenaga kerja nasional ([www.setkab.go.id](http://www.setkab.go.id)).

Kementerian Pariwisata, telah menegaskan bahwa destinasi dan investasi pariwisata di Indonesia mengalami peningkatan, sehingga pariwisata Indonesia dapat dijadikan faktor kunci dalam pendapatan ekspor, penciptaan lapangan kerja, pengembangan usaha dan infrastruktur ([www.setkab.go.id](http://www.setkab.go.id)).

Perkembangan industri pariwisata yang masif membawa perubahan lingkungan dalam organisasi, terutama pada aspek kompetisi bisnis. Selain itu, perkembangan

industri pariwisata juga mendorong terbukanya kesempatan kerja, sehingga pada proses pemilihan karyawan pun harus dilakukan secara selektif, tidak terkecuali bagi karyawan yang sudah lama bekerja.

Menghadapi persaingan yang sangat ketat dan kompetitif, perusahaan tidak hanya merekrut karyawan-karyawan terbaik, tetapi juga mendorong karyawan untuk proaktif dan berinisiatif, mengambil tanggung jawab sebagai bagian dari perkembangan profesional mereka dan berkomitmen terhadap standar kinerja yang tinggi (Bakker, 2010).

Di sisi lain, karyawan merupakan individu yang unik, memiliki kebutuhan untuk berkembang, keinginan untuk mendapatkan yang lebih baik, dan rasa ingin dihargai. Adanya pengabaian terhadap keinginan dan harapan karyawan dengan pekerjaan yang dilakukan saat ini bisa berakibat terhadap karyawan yang meninggalkan perusahaan.

Hilangnya karyawan terbaik perusahaan akan berdampak pada proses bisnis perusahaan. Banyak biaya yang harus dikeluarkan seperti uang pisah, ketidakmanfaatan fasilitas, biaya kepegawaian (seperti proses rekrutmen, wawancara, psikotes, pendataan karyawan terkait asuransi kesehatan, perubahan payroll), biaya pelatihan, dan upah lembur. Hal lain yang lebih nyata adalah kerugian produktivitas sampai karyawan baru mencapai produktivitas yang sama dengan karyawan lama yang memilih meninggalkan perusahaan (Pandiangan, 2011).

Hasil penelitian Mobley (dalam Zhang, 2011) diketahui bahwa sebelum karyawan keluar dari tempat kerjanya, ia akan menjalani beberapa proses kognitif yang kemudian mengarahkannya kepada perilaku aktual *turnover*. Hal inilah yang disebut dengan *turnover intention* dan berpengaruh terhadap indikasi keterikatan karyawan (*Employee Engagement*). Sejalan dengan hasil penelitian Shuck (2010) yang menyebutkan bahwa *turnover intention*

memiliki hubungan dengan komitmen terhadap organisasi, iklim psikologis kerja, *job fit*, serta *Employee Engagement*. Terkait konteks ini, intensi *turnover* diindikasikan oleh adanya pemikiran untuk keluar (*thoughts of leaving*), mencari pekerjaan baru (*looking for new job*) dan mau menerima kesempatan pekerjaan lain yang lebih baik jika ada (*willing to accept other better job chance if available*).

Halim (2013), memaparkan bahwa kondisi para pekerja di Indonesia yaitu hanya 36% karyawan di Indonesia yang sangat terikat (*engaged*). Selanjutnya, 17% merasa tidak terikat (*engaged*) yang menimbulkan resiko potensial untuk produktivitas dan kinerja. Di samping itu, 23% lainnya merasa tidak mendapatkan dukungan saat bekerja atau digolongkan karyawan yang hampir terikat (*engaged*). Sisanya digolongkan dalam kelompok yang memisahkan diri.

*Employee Engagement* merupakan isu terkini dalam pengelolaan sumber daya manusia. Schaufeli (dalam Anggraeni dkk., 2016), mengatakan bahwa *Employee Engagement* merupakan kondisi mental yang positif dan memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dikarakteristikan dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*). Menjadi penting bagi pihak manajemen perusahaan untuk memperkuat *employee engagement*, karena karyawan yang tidak *engaged* berarti telah kehilangan motivasi kerja, dan akan mendorong peningkatan *turnover*, serta berdampak terhadap rendahnya tingkat kehadiran serta menurunnya kinerja karyawan tersebut (Ayu, 2015).

Salah satu faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement* adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan salah satu kunci penting dalam menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya (Anoraga, 2010). Ada beberapa organisasi yang menjadikan komitmen sebagai suatu syarat untuk menduduki suatu jabatan di

dalam organisasi. Patterson (2009) menyebutkan bahwa faktor yang paling penting yang dapat menyebabkan ketidaksuksesan perubahan organisasi adalah kurangnya komitmen orang-orang yang terlibat di dalamnya. Beberapa peneliti menyebutkan bahwa Komitmen Organisasi memainkan peranan penting dalam penerimaan karyawan terhadap perubahan (Zulkarnain & Hadiyan, 2014). Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk membuat karyawan berkomitmen adalah membuat karyawan terikat (*engaged*) dengan pekerjaan dan organisasinya saat ini. Namun terdapat perbedaan mendasar bahwa *engagement* bukanlah sikap, melainkan sebagai tingkatan keterlibatan karyawan, sedangkan komitmen adalah sikap, yaitu seberapa jauh sikap yang diambil individu atas organisasinya.

Perusahaan dituntut untuk mendapatkan karyawan yang memiliki inisiatif, dedikasi, dan komitmen tinggi pada pekerjaannya (Ramdani dkk., 2019). Selain komitmen yang tinggi, karyawan juga didorong untuk menunjukkan semangat dan antusias yang tinggi. Hal tersebut merupakan ciri karyawan yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya (Bakker & Demerouti, 2014). Keterikatan kerja yang dimaksud mengacu pada *Employee Engagement* yang merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan.

Schaufeli (dalam Anggraeni dkk., 2016), menyatakan bahwa *Employee Engagement* dibentuk oleh dua faktor utama, yaitu *job demands* dan *job resources*. Bakker dan Demerouti (2014), menegaskan bahwa *engagement* berhubungan dengan sumber daya personal (*personal resources*) yang pada akhirnya akan memperlihatkan tingkat kinerja. Pendapat lain dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2014), bahwa faktor internal yang memengaruhi *Employee Engagement* dalam *personal resources* meliputi modal psikologis, kepribadian,

sifat, usia, dan lain-lain. Modal psikologis (Jaiswel dkk., 2017), diartikan sebagai keadaan psikologis individu yang positif, dan salah satu cirinya adalah adanya keyakinan diri atau efikasi diri dalam melakukan tindakan yang perlu untuk mencapai kesuksesan dalam pekerjaan atau tugas-tugas yang menantang (*Self-Efficacy*). Efikasi diri juga merupakan variabel yang memiliki pengaruh terhadap *Employee Engagement*. *Self-Efficacy* mempengaruhi individu dalam beradaptasi terhadap perubahan individu. Selain itu, *Self-Efficacy* juga memiliki peran besar dalam memotivasi individu. Pencapaian strategi sebuah perusahaan membutuhkan dukungan kinerja dari karyawan, karena kinerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang berada di dalamnya.

Efektivitas kinerja karyawan dapat memengaruhi terlaksananya strategi perusahaan sehingga kinerja organisasi pun dapat meningkat. Kinerja karyawan di perusahaan perlu ditingkatkan agar dapat berkembang pada setiap periode waktu. Banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja organisasi, salah satunya adalah *Self-Efficacy*, yaitu keyakinan individu tentang kemungkinan keberhasilan dalam menyelesaikan suatu tugas tertentu, dapat juga dikatakan sebagai kepercayaan diri individu dalam menyelesaikan tugas (Schermerhorn, 2012). Keyakinan diri terhadap kemampuannya dapat memengaruhi motivasi dan kinerja karyawan, hambatan dalam pekerjaan akan menjadi tantangan yang perlu dihadapi dan diselesaikan.

Karyawan perusahaan diharapkan memiliki *self-efficacy* tinggi yang dapat memotivasi untuk berkembang dan bukan menjadi penghalang. Hal ini dikemukakan Robbins dan Timothy (2011), bahwa semakin tinggi *Self-Efficacy* seorang karyawan, maka semakin besar kepercayaan diri karyawan tersebut terhadap kesanggupannya untuk berhasil dalam mengerjakan tugasnya.

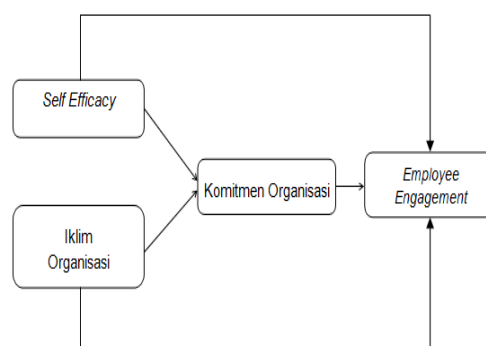
Selain faktor internal, terdapat faktor eksternal yang memengaruhi *Employee Engagement*, yaitu faktor lingkungan tempat bekerja yang berupa kebijakan atau prosedur yang berlaku di perusahaan. Hal ini berarti produktivitas karyawan tergantung pada bentuk motivasi yang diterima dari organisasi dan manajemen. Hal tersebut sejalan dengan hasil penelitian Sholikhah (Nisa dkk., 2012) yang menemukan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan baik langsung maupun tidak langsung.

Steers (dalam Fajriah & Darokah, 2016), mengatakan bahwa Iklim Organisasi dapat dianggap sebagai kepribadian organisasi yang dilihat dan dirasakan oleh para anggotanya. Iklim Organisasi merupakan pemahaman karyawan terhadap kebijakan organisasi, kebiasaan dan prosedur yang berlaku di organisasi yang dapat memengaruhi perilaku karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Iklim Organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap tempatnya bekerja. Cara organisasi dan manajemen memperlakukan karyawan yang dipersepsikan baik oleh karyawan akan berdampak pada perilaku karyawan dalam bekerja. Iklim Organisasi yang dipersepsikan baik dapat meningkatkan komitmen karyawan, seperti hasil penelitian Hakanen dan Peteers (2015) yaitu, Iklim Organisasi yang dipersepsikan baik oleh karyawan dapat berpengaruh terhadap *Employee Engagement* secara positif.

Keberadaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan aset yang berharga bagi organisasi itu sendiri. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada didalamnya. Pengelolaan sumber daya yang baik dapat meningkatkan produktivitas karyawan, sehingga kualitas kerja akan menjadi lebih tinggi dan berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan serta organisasi akan diuntungkan. Selain itu, pengembangan sumber daya ini juga perlu

dilakukan agar dapat memberikan hasil sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi yang dimiliki seorang karyawan secara individual harus dapat mendukung pelaksanaan visi misi organisasi melalui kinerja strategis organisasi tersebut. Oleh karena itu, kinerja individu dalam organisasi merupakan jalan dalam meningkatkan produktivitas organisasi itu sendiri.

Produktivitas karyawan dapat terlihat dalam kinerja pada karyawan yang memiliki *Employee Engagement* dan Komitmen Organisasi. Vazirani (dalam Wiseto dkk., 2016), memaparkan bahwa terdapat beberapa faktor penting yang menyebabkan karyawan menjadi terikat (*engaged*), yaitu adanya kesempatan untuk pengembangan pribadi, manajemen yang efektif atas potensi atau bakat individu, kejelasan dari nilai inti perusahaan, perlakuan organisasi yang penuh hormat kepada karyawan (*employee recognition*), perilaku etis yang sesuai standar perusahaan, adanya pemberdayaan, *image* organisasi, serta beberapa faktor lain yang meliputi kesempatan yang sama dan perlakuan yang adil, penilaian kinerja, gaji dan bonus, kesehatan dan keselamatan, kepuasan kerja, komunikasi, *family friendliness* serta *co-operation*.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Hobfoll (dalam Bakker & Demerouti, 2014), menjelaskan bahwa karyawan yang *engaged* akan lebih baik memanfaatkan peluang promosi yang akan meningkatkan

kapasitas mereka dalam regulasi emosi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh deLange (dalam Van den Broeck dkk., 2013), menunjukkan bahwa *Employee Engagement* pada karyawan tetap yang tidak dipromosikan (*stayers*) akan mengalami penurunan sementara karyawan tetap yang baru saja dipromosikan (*promotion makers*) akan menunjukkan peningkatan *employee engagement*. Hasil penelitian *longitudinal* lebih lanjut yang dilakukan oleh Hakanen & Peteers (2015), menunjukkan bahwa *burnout* diprediksi sebagai gejala depresi dan ketidakpuasan, sementara *Employee Engagement* memiliki efek negatif pada gejala depresi dan efek positif pada kepuasan kerja bahkan setelah disesuaikan untuk dampak *burnout* di setiap kesempatan.

Dinamika hubungan antara *self-efficacy*, iklim organisasi, komitmen organisasi dan *employee engagement* dapat dilihat pada gambar 1.

### Metode Penelitian

Subjek penelitian ini adalah karyawan sebuah perusahaan atau biro perjalanan wisata di Jakarta dengan jumlah subjek sebanyak 110 orang dengan proporsi partisipan laki-laki sejumlah 48 orang (43.64%) dan perempuan sebanyak 62 (62.36%). Teknik *purposive sampling* digunakan dalam penelitian ini dimana peneliti memilih anggota *sampling* disesuaikan dengan beberapa kriteria yang akan ditentukan oleh peneliti secara subyektif untuk mendapatkan anggota sampel yang dapat memberikan data dan informasi yang dibutuhkan dalam melakukan analisis dalam penelitian ini. Adapun karakteristik subjek adalah karyawan PT HIS *Tour & Travel* Indonesia yang tercatat aktif bekerja per periode Desember 2018 dengan rentang masa kerja minimal 2 (dua) tahun, memiliki tingkat pendidikan minimal SMA/SMK, usia produktif minimal 20 tahun, dan merupakan karyawan tetap minimal 2 tahun.

Metode pengumpulan data dilakukan dengan Skala *Employee Engagement*, Skala *self-efficacy* untuk mengukur efikasi diri subjek, Skala Iklim Organisasi dan Skala Komitmen Organisasi. Skala *Employee Engagement* terdiri dari 24 item meliputi aspek vigor, dedication, dan absorption. Skala *self-efficacy* yang berjumlah 24 item dengan penskalaan likert sangat setuju sampai sangat tidak setuju. Skala persepsi organisasi yang berjumlah 28 item dan skala komitmen organisasi yang berjumlah 24 item. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis SEM (*Structrural Equation Modelling*) yang bertujuan untuk menjelaskan jalur pengaruh pengaruh *self-efficacy* dan Iklim Organisasi terhadap *Employee Engagement* dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediator.

### Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil uji normalitas data secara *univariate* dilakukan dengan mengamati nilai *skewness* data, apabila nilai CR *skew* dan CR kurtosis berada diantara rentang  $\pm 2,58$  dengan tingkat signifikansi 0,01, maka data penelitian yang digunakan dikatakan normal. Uji normalitas data secara *multivariate* menunjukkan nilai sebesar  $1.847 \leq \text{critical ratio} \leq 2.58$ . Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa data dalam penelitian ini memiliki distribusi normal, karena nilai *multivariatenya* berada  $\leq 2.58$ .

Hasil uji menunjukkan didapatkan nilai *chi-squares* mengalami perbaikan yang signifikan dengan nilai *chi-squares* 191.054 dan probabilitas  $=.073 \geq$  standar probabilitas .05, maka dapat disimpulkan bahwa model telah memenuhi *fit*. Dilihat dari kriteria *fit* lainnya menghasilkan nilai yang direkomendasikan yaitu CMIN / DF, RMSEA, TLI dan CFI (Ghozali, 2013).

Tabel 1  
Hasil Pengujian Goodness of Fit

Goodness of Fit Index	Cut-Off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square	df 1.478, taraf sig 5% = ≤ 1.621,928	191.045	Fit
Significance Probability	≥ 0.05	.073	Fit
GFI	≥ 0.90	.875	Tidak Fit
AGFI	≥ 0.90	.840	Tidak Fit
TLI	≥ 0.90	.961	Fit
CFI	≥ 0.90	.983	Fit
RMSEA	≤ 0.08	.08	Fit
CMIN/ DF	≤ 2.00	1.81	Fit

Tabel 2  
Peran Langsung Variabel Penelitian

Variabel (Pengaruh Langsung)	Estimate	Sumbangan Efektif (%)	C.R.	P	Ket.
SE ---> KO	.215	4.6%	.335	.721	TS
IO ---> KO	.485	23.5%	3.680	.001	S
SE ---> EE	.508	25.9%	4.478	.001	S.
IO ---> EE	.217	4.7%	1.285	.345	TS
KO ---> EE	.270	7.2%	1.150	.873	TS

**\*Keterangan:**

- SE = *Self Efficacy*
- KO = Komitmen Organisasi
- IO = Iklim Organisasi
- EE = *Employee Engagement*
- CR = *Critical Ratio*
- P = *Probability*
- S = Signifikan
- TS = Tidak Signifikan

Tabel 3.  
Peran Tidak Langsung Variabel Penelitian

Variabel (Pengaruh Langsung)	Estimate	Sumbangan Efektif (%)	C.R.	P	Ket
SE --> KO	.575	33.1%	2.987	.001	S
<-> SE					
IO --> KO	.478	22.8%	2.325	.001	S
<-> EE					

**\*Keterangan:**

- SE = *Self Efficacy*
- KO = Komitmen Organisasi
- IO = Iklim Organisasi
- EE = *Employee Engagement*
- CR = *Critical Ratio*
- P = *Probability*
- S = Signifikan
- TS = Tidak Signifikan

Uji signifikansi peran langsung variabel penelitian dilakukan dengan menganalisis nilai *Critical Ratio* (CR) dan nilai *Probability* (P). Hasil yang diperoleh dibandingkan dengan batasan statistik yang disyaratkan, untuk nilai CR > 1.96, sedangkan nilai P menggunakan signifikansi .05. Apabila nilai dari hasil olah data memenuhi syarat tersebut, maka hipotesis penelitian yang diajukan dapat diterima.

*Self-Efficacy* memiliki nilai *critical ratio* sebesar  $0.335 \leq 1.96$  dengan nilai *probability* signifikansi sebesar  $0.721 \geq$  signifikansi  $\alpha$  sebesar .05. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa *Self-Efficacy* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasi.

Iklim Organisasi memiliki nilai *critical ratio* sebesar  $3.680 \geq 1.96$  dengan nilai *probability* signifikansi sebesar  $0.001 \leq$  signifikansi  $\alpha$  sebesar .05. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa Iklim Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Iklim Organisasi memiliki sumbangan efektif terhadap Komitmen Organisasi sebesar 23.5%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Iklim Organisasi dapat memengaruhi komitmen karyawan terhadap perusahaan.

*Self-Efficacy* memiliki nilai *critical ratio* sebesar  $4.478 \geq 1.96$  dengan nilai *probability* signifikansi sebesar  $0.001 \leq$  signifikansi  $\alpha$  sebesar .05. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement*. *self-efficacy* memiliki sumbangan efektif terhadap *Employee Engagement* sebesar 25.9%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *self-efficacy* dapat memengaruhi keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

Iklim Organisasi memiliki nilai *critical ratio* sebesar  $1.285 \leq 1.96$  dengan nilai *probability* signifikansi sebesar  $0.345 \geq$  signifikansi  $\alpha$  sebesar .05. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa Iklim Organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Komitmen Organisasi memiliki nilai *critical ratio* sebesar  $1.150 \leq 1.96$  dengan nilai *probability* signifikansi sebesar  $.873 \geq$  signifikansi  $\alpha$  sebesar  $.05$ . Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa Komitmen Organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Pengujian peran tidak langsung bertujuan untuk mendeteksi kedudukan variabel mediasi dalam suatu model. Pemeriksaan variabel mediasi dapat dilakukan dengan cara mengalikan nilai koefisien jalur pengaruh variabel bebas dengan variabel mediator dan nilai koefisien jalur pengaruh variabel modiator dengan variabel terikat. Metode lainnya yaitu menggunakan analisis *Test Sobel Statistic* dengan membandingkan nilai statistik Sobel dan *P value* kurang dari  $.05$  yang berarti bahwa efek mediasi berlaku pada model yang diuji.

Penelitian ini memiliki dua pengujian tidak langsung, yaitu pengujian tidak langsung *self-efficacy* terhadap *employee engagement* melalui komitmen organisasi dan pengujian tidak langsung iklim organisasi terhadap *employee engagement* melalui komitmen organisasi. Hasil analisis data yang menjelaskan peran tidak langsung variabel dapat dilihat pada tabel 3.

Komitmen Organisasi menjadi mediator dari *Self-Efficacy* terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien parameter sebesar  $.575$  dan *P value*  $.001$  ( $p < .05$ ). Sumbangan efektif *Self-Efficacy* terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi sebesar  $33.1\%$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi dapat menjadi mediasi *Self-Efficacy* terhadap *Employee Engagement*. Bukti empirik tersebut dapat menerima hipotesis yang menyatakan terdapat peran *self-efficacy* terhadap *Employee Engagement* dengan Komitmen Organisasi sebagai mediator.

Komitmen Organisasi menjadi mediator dari Iklim Organisasi terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien

parameter sebesar  $.478$  dan *P value*  $.001$  ( $p < .05$ ). Sumbangan efektif Iklim Organisasi terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi sebesar  $22.8\%$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi dapat menjadi mediasi Iklim Organisasi terhadap *Employee Engagement*. Bukti empirik tersebut dapat menerima hipotesis yang menyatakan terdapat peran Iklim Organisasi terhadap *Employee Engagement* dengan Komitmen Organisasi sebagai mediator.

### **Pengaruh *self-efficacy* Terhadap *Employee Engagement***

Secara empiris *self-efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien parameter sebesar  $.508$  dan *P value* =  $.001$  ( $p < .05$ ). Sumbangan efektif *self-efficacy* terhadap *Employee Engagement* sebesar  $25.9\%$ . Hasil tersebut menunjukkan bahwa *self-efficacy* dapat memengaruhi *Employee Engagement* terhadap perusahaan. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa tingkat kesulitan pekerjaan (*magnitude*), kekuatan keyakinan karyawan untuk mampu menyelesaikan pekerjaannya (*strength*) dan kemampuan karyawan untuk mengerjakan satu dan atau lebih dari satu pekerjaan (*generality*) secara langsung dapat memengaruhi dan meningkatkan kemampuan para karyawan untuk semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya dan bertujuan untuk memiliki kontribusi terhadap kesuksesan organisasi (*Employee Engagement*).

Fitriana (dalam Fajriah & Darokah, 2016), mengatakan bahwa *self-efficacy* dapat membawa pada perilaku yang berbeda diantara individu dengan kemampuan yang sama, karena *self-efficacy* dapat memengaruhi pilihan, tujuan, pengatasan, masalah, dan kegigihan dalam berusaha. Individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi percaya bahwa mereka mampu melakukan sesuatu untuk mengubah kejadian disekitarnya,

sedangkan individu yang memiliki *self-efficacy* rendah menganggap bahwa dirinya pada dasarnya tidak mampu mengerjakan segala sesuatu yang ada disekitarnya.

### **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Employee Engagement***

Secara empiris Iklim Organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien parameter sebesar .217 dan *P value* = .345 ( $p > .05$ ). Sumbangan efektif Iklim Organisasi terhadap *Employee Engagement* sebesar 4.7%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Iklim Organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa tingkat konformitas (*conformity*), tanggung-jawab (*responsibility*), standar pelaksanaan pekerjaan (*procedure standard operation*), penghargaan (*reward*), kejelasan organisasi (*organizational clarity*), dukungan dan kehangatan (*support and warmth*) dan kepemimpinan (*leadership*) yang ada secara langsung tidak serta merta dapat memengaruhi dan meningkatkan kemampuan para karyawan untuk semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya dan bertujuan untuk memiliki kontribusi terhadap kesuksesan organisasi (*Employee Engagement*).

Iklim Organisasi yang dirasakan karyawan secara positif (menyenangkan) akan memberikan tampilan kerja yang baik dan efektif serta berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi, hal tersebut dapat diukur melalui persepsi setiap anggota organisasi. Walgito (dalam Nisa dkk., 2012), mendefinisikan persepsi merupakan suatu proses pengorganisasian, penginterpretasian terhadap stimulus yang diterima oleh organisme atau individu sehingga menjadi sesuatu yang berarti, dan persepsi juga merupakan aktivitas yang *integrated* dalam diri individu. Lussier (2016), mendefinisikan Iklim Organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai kualitas lingkungan internal organisasi

yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya.

Persepsi para karyawan tentang iklim organisasi internal perusahaan baik dipersepsikan baik oleh karyawan maupun dipersepsikan buruk oleh karyawan, nyatanya tidak secara langsung dapat memengaruhi tingkat *Employee Engagement* karyawan. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa tinggi rendahnya tingkat *Employee Engagement* para karyawan tidak dipengaruhi oleh persepsi para karyawan tentang iklim internal organisasi perusahaan. Persepsi tersebut bernilai buruk maupun baik dari masing-masing karyawan adalah tidak sama. Setiap karyawan memiliki persepsi yang berbeda-beda, meskipun dihadapkan pada satu perlakuan iklim organisasi yang sama. Hal ini dapat terjadi karena adanya perbedaan sudut pandang, penilaian, perasaan, sesuatu hal yang dialami dan dirasakan oleh karyawan saat memasuki iklim internal organisasi serta segala informasi yang dimilikinya tentang perusahaan tersebut.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Employee Engagement***

Secara empiris Komitmen Organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien parameter sebesar ,270 dan *P value* = .873 ( $p > .05$ ). Sumbangan efektif Komitmen Organisasi terhadap *Employee Engagement* sebesar 7.2%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa tingkat komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*) yang terbentuk secara langsung tidak serta merta dapat memengaruhi dan meningkatkan kemampuan para karyawan untuk semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya dan bertujuan untuk memiliki kontribusi



terhadap kesuksesan organisasi (*Employee Engagement*).

Becker (dalam Panggabean, 2010) mengatakan bahwa Komitmen Organisasi sebagai kecenderungan untuk terikat dalam garis kegiatan yang konsisten karena menganggap adanya biaya pelaksanaan kegiatan yang lain (berhenti bekerja). Hal ini dapat diartikan bahwa adanya komitmen yang besar dari karyawan terhadap organisasi tidak serta merta dapat meningkatkan komitmen karyawan dalam memberikan sesuatu yang positif bagi kemajuan perusahaan. Adakalanya karyawan yang memang memiliki komitmen dalam membangun hubungan kerja dengan perusahaan, namun tidak secara optimal meluangkan waktu dan tenaganya untuk kemajuan perusahaan.

Alasan yang seringkali disampaikan oleh karyawan ketika perusahaan meminta kuantitas kerja yang lebih banyak, banyak karyawan yang akan mengajukan kompensasi atas *overtime* pekerjaan yang mereka lakukan diluar jam kontrak pekerjaan. Atau sebagian dari mereka hanya memberikan kuantitas pekerjaan hanya sebatas pada tugas dan fungsi pokok pekerjaannya masing-masing. Steers (dalam Fajriah & Darokah, 2016) mengatakan bahwa Komitmen Organisasi menjelaskan kekuatan relatif dari sebuah identifikasi individu dengan keterlibatan dalam sebuah organisasi. Komitmen menghadirkan sesuatu diluar loyalitas belaka terhadap suatu organisasi. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa karyawan yang memiliki komitmen kerja pada organisasinya tidak selalu memberikan *Employee Engagement* yang tinggi bagi kemajuan perusahaan.

### **Pengaruh *self-efficacy* Terhadap Komitmen Organisasi**

Secara empiris *self-efficacy* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan koefisien parameter sebesar .215 dan  $P\ value = .721$  ( $p > .05$ ). Sumbangan efektif

Iklim Organisasi terhadap *Employee Engagement* sebesar 4.6%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *self-efficacy* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa tingkat kesulitan pekerjaan (*magnitude*), kekuatan keyakinan karyawan untuk mampu menyelesaikan pekerjaannya (*strength*) dan kemampuan karyawan untuk mengerjakan satu dan atau lebih dari satu pekerjaan (*generality*) secara langsung tidak serta merta dapat memengaruhi dan meningkatkan komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*) yang dimiliki oleh para karyawan.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Zulkarnain dan Hadiyan (2014), yang dalam penelitiannya mengatakan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasi. *self-efficacy* merupakan kepercayaan diri karyawan terhadap kemampuannya dalam melakukan pekerjaan dengan baik untuk mencapai tujuan. Apabila karyawan menilai bahwa dirinya memiliki kemampuan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) tentang pekerjaan yang sedang dilakukan, maka karyawan akan memiliki kecenderungan untuk semangat dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik sebagai bentuk kontribusi terhadap kemajuan perusahaan. Selain itu, karyawan yang memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi juga akan memiliki kecenderungan tingkat *Employee Engagement* yang tinggi. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa tingkat *self-efficacy* yang tinggi pada karyawan tidak saling terkait dengan tingkat Komitmen Organisasi yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

Karyawan memiliki persepsi tentang tingkat *skill* dan *knowledge* yang dimilikinya pada pekerjaan yang akan dilakukannya, jika persepsi itu tinggi, maka *self-efficacy* karyawan dalam bertindak

untuk mencapai sebuah prestasi juga akan semakin tinggi, namun tidak selalu dapat mendorong karyawan mau bekerja keras dan gigih untuk mencapai setiap target yang diharapkan perusahaan untuk dicapai oleh para karyawan. Hal ini tentu berkaitan dengan kemampuan fisik yang dimiliki oleh karyawan, beberapa responden yang diteliti mengakui bahwa mereka tidak akan mau menerima pekerjaan tambahan yang diberikan oleh perusahaan jika pekerjaan yang mereka miliki saat ini sudah banyak menyita waktu dan tenaga.

### **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi**

Secara empiris Iklim Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasi dengan koefisien parameter sebesar .485 dan  $P\ value = .001$  ( $p < .05$ ). Sumbangan efektif Iklim Organisasi terhadap *Employee Engagement* sebesar 23.5%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Iklim Organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa tingkat konformitas (*conformity*), tanggung-jawab (*responsibility*), standar pelaksanaan pekerjaan (*procedure standard operation*), penghargaan (*reward*), kejelasan organisasi (*organizational clarity*), dukungan dan kehangatan (*support and warmth*) dan kepemimpinan (*leadership*) yang ada secara langsung dapat memengaruhi dan meningkatkan komitmen organisasi para karyawan.

Walgito (dalam Nisa dkk., 2012), mengatakan bahwa persepsi merupakan suatu proses pengorganisasian, penginterpretasian terhadap stimulus yang diterima oleh organisme atau individu sehingga menjadi sesuatu yang berarti, dan persepsi juga merupakan aktivitas yang *integrated* dalam diri individu. Terdapat perbedaan persepsi manusia pada sudut pandang dalam penginderaan. Ada yang mempersepsikan sesuatu itu baik atau persepsi yang positif maupun persepsi

negatif yang akan memengaruhi tindakan manusia yang tampak atau nyata (Fajriah & Darokah, 2016).

Setiap karyawan memiliki persepsi yang berbeda-beda tentang iklim organisasi internalnya. Hal ini dapat terjadi karena setiap karyawan memiliki penilaian, paradigma, perasa dan penginterpretasian yang berbeda tergantung dengan informasi yang mereka miliki tentang perusahaan tersebut. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa jika seorang karyawan memiliki persepsi yang baik tentang iklim organisasi perusahaan tempat dia bekerja, maka secara langsung akan memengaruhi semakin tingginya tingkat komitmen kerja karyawan tersebut kepada perusahaan dan hal ini berlaku sebaliknya.

Setiap anggota organisasi yang merasa nyaman bekerja dengan perusahaan, merasa pekerjaannya dihargai oleh pimpinan dan rekan sesama kerjanya, diperlakukan secara adil, mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan tenaga dan pikiran yang telah diberikannya kepada perusahaan, secara tidak langsung akan membuat karyawan tersebut untuk memiliki komitmen yang tinggi kepada perusahaan. Adanya komitmen organisasi yang tinggi dari para karyawan, dapat terefleksi dan mengindikasikan bahwa karyawan secara sukarela dan bersedia bekerja dengan perusahaan, tidak memiliki keinginan untuk melakukan pemutusan hubungan kerja dengan perusahaan dalam waktu dekat, selalu menunjukkan kinerja terbaiknya untuk kemajuan perusahaan.

### **Dinamika Pengaruh *self-efficacy*, Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap *Employee Engagement***

Secara empiris Komitmen Organisasi mampu menjadi mediator dari *self-efficacy* terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien parameter sebesar .575 dan  $P\ value = .001$  ( $p < .05$ ). Sumbangan efektif *self-efficacy* terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi sebesar 33.1%. Hasil

tersebut menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi dapat menjadi mediasi *self-efficacy* terhadap *Employee Engagement*.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa tingkat kesulitan pekerjaan (*magnitude*), kekuatan keyakinan karyawan untuk mampu menyelesaikan pekerjaannya (*strength*) dan kemampuan karyawan untuk mengerjakan satu dan atau lebih dari satu pekerjaan (*generality*) yang ada secara langsung dapat mempengaruhi dan meningkatkan komitmen organisasi para karyawan, serta dapat meningkatkan kemampuan para karyawan untuk semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya dan bertujuan untuk memiliki kontribusi terhadap kesuksesan organisasi (*Employee Engagement*).

Secara empiris Komitmen Organisasi mampu menjadi mediator dari Iklim Organisasi terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien parameter sebesar .478 dan  $P \text{ value} = .001$  ( $p < .05$ ). Sumbangan efektif Iklim Organisasi terhadap *Employee Engagement* yang dimediasi oleh Komitmen Organisasi sebesar 22.8%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi dapat menjadi mediasi Iklim Organisasi terhadap *Employee Engagement*.

Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa tingkat konformitas (*conformity*), tanggung-jawab (*responsibility*), standar pelaksanaan pekerjaan (*procedure standard operation*), penghargaan (*reward*), kejelasan organisasi (*organizational clarity*), dukungan dan kehangatan (*support and warmth*) dan kepemimpinan (*leadership*) yang ada secara langsung dapat memengaruhi dan meningkatkan komitmen organisasi para karyawan, serta dapat meningkatkan kemampuan para karyawan untuk semangat dalam menyelesaikan pekerjaannya dan bertujuan untuk memiliki kontribusi terhadap kesuksesan organisasi (*Employee Engagement*).

Beberapa penelitian terdahulu menjelaskan dampak komitmen organisasi

pada individu. Komitmen organisasi dapat meningkatkan *self-efficacy* dan mempengaruhi persepsi individu terhadap iklim organisasi, sehingga dapat mempengaruhi keterikatan individu terhadap organisasi, serta menurunkan kecenderungan untuk berpindah pekerjaan. Hal ini disebabkan karena karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi akan memiliki keterikatan emosi yang tinggi pada pekerjaan dan organisasi. Komitmen yang tinggi memengaruhi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan akan berdampak pada rendahnya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan atau perusahaan.

Variabel Komitmen organisasi menjadi mediator peranan *self-efficacy* terhadap *employee engagement* dengan koefisien parameter sebesar .575 dan  $P = .001$  ( $p < .05$ ). Hasil tersebut menunjukkan sumbangan efektif *self-efficacy* terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh komitmen organisasi adalah sebesar 33.1%. *self-efficacy* merupakan kepercayaan diri karyawan terhadap kemampuannya dalam melakukan pekerjaan dengan baik untuk mencapai tujuan. Apabila karyawan menilai bahwa dirinya memiliki kemampuan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*) tentang pekerjaan yang sedang dilakukan, maka karyawan akan memiliki kecenderungan untuk semangat dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik sebagai bentuk kontribusi terhadap kemajuan perusahaan. Selain itu, karyawan yang memiliki tingkat *self-efficacy* yang tinggi juga akan memiliki kecenderungan tingkat *Employee Engagement* yang tinggi.

Penjelasan di atas menunjukkan peran *self-efficacy* terhadap *employee engagement* baik secara langsung maupun dimediasi oleh komitmen organisasi menunjukkan pengaruh yang signifikan. Dilihat dari koefisien *self-efficacy* terhadap *employee engagement* sebesar .508 dan nilai  $P = .001$  ( $P < .05$ ). Serta koefisien parameter peran *self-efficacy* terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh

komitmen organisasi sebesar .575 dan  $P = .001$  ( $P < .05$ ). Hubungan yang signifikan ini diperkuat dengan hasil penelitian Fitriana (Fajriah & Darokah, 2016) yang mengatakan bahwa *self-efficacy* dapat membawa pada perilaku yang berbeda diantara individu dengan kemampuan yang sama, karena *self-efficacy* dapat mempengaruhi tujuan dan kegigihan dalam berusaha. Individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi percaya bahwa mereka mampu melakukan sesuatu untuk mengubah kejadian disekitarnya, sedangkan individu yang memiliki *self-efficacy* rendah menganggap bahwa dirinya pada dasarnya tidak mampu mengerjakan segala sesuatu yang ada disekitarnya.

Variabel Komitmen Organisasi menjadi mediator dari Iklim Organisasi terhadap *Employee Engagement* dengan koefisien parameter sebesar .478 dan  $P \text{ value} = .001$  ( $p < .05$ ). Hasil tersebut menunjukkan sumbangan efektif Iklim Organisasi terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh komitmen organisasi adalah sebesar 22.8%. Menurut Wirawan (2019), iklim organisasi merupakan proses interpretasi individu yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi serta kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi. Setiap individu memiliki perbedaan persepsi terhadap sudut pandang suatu organisasi. Dalam hal ini, ada yang mempersepsikan sesuatu itu sebagai persepsi positif maupun persepsi negatif dan hal tersebut akan mempengaruhi tindakan individu yang nampak atau nyata (Fajriah & Darokah, 2016).

Stringer (dalam Wirawan, 2019) mengemukakan faktor penyebab terjadinya iklim organisasi yaitu lingkungan eksternal, strategi organisasi, pengaruh organisasi, kekuatan sejarah dan kepemimpinan. Selain itu, Armstrong (dalam Wirawan, 2019) mengatakan bahwa terbaikannya

kepentingan dan kebutuhan karyawan dalam perusahaan juga dapat menimbulkan perasaan keterikatan karyawan yang kurang dengan perusahaan tempat dimana karyawan bekerja, sehingga dapat menunjukkan rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Perusahaan yang memiliki iklim positif cenderung membuat karyawan menjadi lebih nyaman dalam mengerjakan pekerjaannya meskipun banyak pekerjaan yang harus diselesaikan. Selain itu, karyawan yang mengerjakan tugas dengan baik serta mendapat dukungan dari perusahaan akan meningkatkan rasa nyaman dalam bekerja (Utami, 2010). Hal tersebut berarti bahwa perusahaan cenderung menunjukkan iklim organisasi yang positif atau kondusif.

Setiap karyawan memiliki persepsi yang berbeda-beda tentang iklim organisasi internalnya. Hal ini dapat terjadi karena setiap karyawan memiliki penilaian dan penginterpretasian yang berbeda tergantung dengan informasi yang mereka miliki tentang perusahaan tersebut. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa jika seorang karyawan memiliki persepsi yang baik tentang iklim organisasi perusahaan tempat dia bekerja, maka secara langsung akan memengaruhi semakin tingginya tingkat komitmen kerja karyawan tersebut kepada perusahaan dan hal ini berlaku sebaliknya.

Setiap individu yang merasa nyaman bekerja dengan perusahaan, merasa bahwa pekerjaannya dihargai oleh pimpinan dan rekan sesama kerjanya, diperlakukan secara adil, mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan tenaga dan pikiran yang telah diberikannya kepada perusahaan, secara tidak langsung akan membuat karyawan tersebut untuk memiliki komitmen yang tinggi kepada perusahaan. Adanya komitmen organisasi yang tinggi dari para karyawan, dapat terefleksi dan mengindikasikan bahwa karyawan secara sukarela dan bersedia bekerja dengan perusahaan, tidak memiliki keinginan untuk melakukan pemutusan hubungan kerja

(*resign*) dengan perusahaan dalam waktu dekat, dan selalu menunjukkan kinerja terbaiknya untuk kemajuan perusahaan (Ramdani dkk., 2019; Widyastuti & Hidayat, 2018).

Penjelasan di atas menunjukkan peran iklim organisasi terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh komitmen organisasi lebih menunjukkan pengaruh yang signifikan, dibandingkan dengan peran iklim organisasi secara langsung terhadap *employee engagement*. Dilihat dari koefisien parameter iklim organisasi terhadap *employee engagement* sebesar .217 dan nilai  $P = .345$  ( $P > .05$ ). Serta koefisien parameter peran iklim organisasi terhadap *employee engagement* yang dimediasi oleh komitmen organisasi sebesar .478 dan  $P = .001$  ( $P < .05$ ). Hubungan yang tidak signifikan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Wiratama (2018) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*. Sementara itu, pada hasil penelitian ini didapatkan hasil bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *employee engagement*.

Menurut Armstrong (dalam Wiratama, 2018), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *employee engagement* diantaranya pekerjaan itu sendiri, lingkungan kerja, kepemimpinan, adanya kesempatan untuk melakukan pengembangan diri, dan kesempatan untuk berkontribusi. Kenyamanan kondisi lingkungan kerja juga dapat menjadi pemicu terciptanya *employee engagement*. Dalam hal ini, iklim organisasi mencerminkan kondisi internal suatu organisasi karena iklim hanya dapat dirasakan oleh anggota organisasi tersebut, dan iklim dapat menjadi sarana untuk mencari penyebab perilaku negatif yang muncul pada karyawan.

Iklim organisasi yang baik ditunjukkan oleh adanya sikap keterbukaan, penuh kepercayaan dan tanggung jawab. Adanya persepsi terhadap iklim organisasi yang

baik akan dapat menimbulkan kepuasan kerja dan rasa keterikatan terhadap perusahaan yang akhirnya akan dapat menciptakan inisiatif karyawan untuk mau melakukan sesuatu kegiatan dan pekerjaan yang menjadi kewajiban dan juga tidak segan-segan untuk melaksanakan tugas di luar pekerjaannya. Ketika iklim organisasi positif, dapat menjadi pemicu terciptanya keterikatan kerja. Adanya keterikatan kerja membuat karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan sehingga dapat merasakan kepuasan bekerja di perusahaan tersebut. Dengan adanya keterikatan kerja juga diyakini berdampak pada peningkatan hasil bisnis serta ditandai dengan adanya peningkatan intensi untuk tetap bertahan di organisasi.

Penjelasan ini diperkuat dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Garnis (2018) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Dalam hal ini, dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi kualitas individu dalam mempersepsikan iklim organisasi maka akan semakin tinggi pula tingkat komitmen individu terhadap organisasi. Namun, kualitas individu dalam mempersepsikan iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan dalam sebuah organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan iklim organisasi tidak berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*, namun iklim organisasi dapat berpengaruh terhadap *employee engagement* dengan dimediasi oleh komitmen organisasi. Perusahaan travel merupakan perusahaan yang bertujuan untuk membantu pelanggan dalam melayani perjalanan wisata, dapat dikatakan bahwa setiap pekerjaan yang dilakukan membutuhkan proses koordinasi dan komunikasi baik antara karyawan dengan pelanggan maupun antar sesama karyawan, sehingga kemampuan individu dalam menyelesaikan pekerjaan serta rasa tanggung jawab individu dalam menyelesaikan pekerjaan memiliki peranan

yang sangat besar dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi akan berusaha memberikan hasil kerjanya yang terbaik.

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *Self-efficacy* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement* melalui Komitmen Organisasi. Individu/Karyawan yang memiliki *self-efficacy* tinggi percaya bahwa mereka mampu melakukan sesuatu untuk mengubah kejadian disekitarnya, sedangkan individu atau karyawan yang memiliki *self-efficacy* rendah menganggap bahwa dirinya pada dasarnya tidak mampu mengerjakan segala sesuatu yang ada disekitarnya.

Iklm Organisasi ternyata juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement* melalui Komitmen Organisasi. Semakin tinggi kualitas individu atau karyawan dalam mempersepsikan iklim organisasi maka akan semakin tinggi pula tingkat komitmen individu atau karyawan terhadap organisasi. Namun, kualitas individu atau karyawan dalam mempersepsikan iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan dalam sebuah organisasi.

### Daftar Pustaka

- Anoraga, P. (2010). *Psikologi kerja*. PT Rineka Cipta.
- Anggraeni, L., Endang, S.A., & Arik, P. (2016). Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Employee Engagement* Generasi Y. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 37(2), 183-191.
- Ayu, D.R., Syamsul, M., & Anggraini, S. (2015). Pengaruh *job demands*, *job resources* dan *personal resources* terhadap *work engagement*. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*, 1(1), 12-22.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2014). The job demand resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, L. (2010). *Work engagement a handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Fajriah, N., & Darokah, M., (2016). Pengaruh efikasi diri dan persepsi iklim organisasi terhadap kinerja dengan *employee engagement* sebagai variabel mediator pada karyawan bmt bif Yogyakarta. *Humanitas*, 13(1), 37-49.
- Garnis, A.L.S. (2018). Pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi karyawan generasi y pt. Indomarco prisma kota semarang. *Skripsi*. Universitas Sanata Dharma.
- Ghozali, I., (2013). *Model persamaan struktural, konsep dan aplikasi dengan program amos 19.0*. Universitas Diponegoro.
- Halim. (2013). *Benefit and compensation international total remuneration and penssion investment*. Penssion Publications Limited.
- Hakanen, J.J., & Peteers, M., (2015). How do work engagement, workaholism, and the work to family interface affect each other? A 7 years follow up study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 57 (6), 601-609.
- [Http://www.setkab.go.id](http://www.setkab.go.id) (Diakses pada tanggal 14 Januari 2019).
- Jaiswel, G., Ravindra, P., & Shib, K., (2017). Impact of employee engagement on job satisfaction and motivation. *Researchgate Journal International*. 68-78.
- Lussier, R., (2016). *Human relations in organization application and skill building - tenth edition*. Mc Grawhill.
- Nisa, H.D.W., Yudi, S., & Tri, M.I., (2012). Hubungan antara iklim organisasi dengan intensi *turnover* pada karyawan. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Malang*. 74-94.

- Pandiangan, B., (2011). Analisis *turnover* guru-guru di yayasan perguruan katolik budi murni Medan. *Jurnal Pascasarjana Universitas Sumatera Utara*.
- Panggabean, M., (2010). *Manajemen sumber daya manusia*. Ghalia Indonesia.
- Patterson. (2009). *Organizational change management: Getting from here to there*. Knowledge Peak.
- Ramdani, Z., Marlioni, R., & Rahman, A. A. (2019). The individual work performance scale: A psychometric study and its application for employee performance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 405–414. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7545>
- Robbins, S., & Timothy, J., (2011). *Perilaku organisasi*. Salemba Empat.
- Schermerhorn. (2012). *Organizational behaviour (eleventh edition) international student version*. John Wiley and Sons, Ltd, Publications.
- Shuck. (2010). Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variable. *The Academy of Management Journal*, 53, 617-635.
- Utami, C. W. (2010). *Manajemen ritel (strategi dan implementasi operasional bisnis ritel modern di indonesia)*, edisi 2. Salemba Empat.
- Van den Broeck, A., Van Ruysseveldt, J., Vanbelle, E., & De Witte, H. (2013). The job demands-resources model: Overview and suggestions for future research. In A. B. Bakker (Ed.). *Advances in positive organizational psychology*, (1), 83–105.
- Wirawan. (2019). *Evaluasi kinerja sumber daya manusia: Teori, aplikasi, dan penelitian*. Salemba Empat.
- Wiratama, P. (2018). Pengaruh iklim organisasi terhadap keterikatan kerja pada karyawan hotel grand kanaya Medan. *Skripsi*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Wiseto, A., Hubeis, A.V., & Sukandar, D., (2016). Analysis of employee engagement to improve the performance of retail risk group pt bank mandiri. *Journal of Education and Practice*, 7 (24).
- Widyastuti, T., & Hidayat, R. (2018). Adaptation of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2). <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2018.3020>
- Zulkarnain dan Hadiyan. (2014). Peranan komitmen organisasi dan *employee engagement* terhadap kesiapan karyawan untuk berubah. *Jurnal Psikologi*, 41(1), 17-33.
- Zhang, F., (2011). The relationship between job satisfaction, burnout and turnover intention among physicians from urban state-owned medical institutions in Hubei, China: A cross-sectional study. *BMC Health Service Research*, 24(11), 235.

