



**JIMT:**  
Jurnal Ilmu Manajemen Terapan

E-ISSN: 2686-4924  
P-ISSN: 2686-5246

<https://dinastirev.org/JIMT>    [dinasti.info@gmail.com](mailto:dinasti.info@gmail.com)    +62 811 7404 455

DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v7i4>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Pengaruh Iklim Organisasi dan Employee Engagment terhadap Work Satisfaction melalui Komitmen Organisasi pada Kantor Unit Pengembangan SDM Kementerian XYZ

Irwan Prasetyo Hadi<sup>1</sup>, Kabul Wahyu Utomo<sup>2</sup>, Rismawati<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, [ikiguacoy@gmail.com](mailto:ikiguacoy@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, [kabulwahyu@ecampus.ut.ac.id](mailto:kabulwahyu@ecampus.ut.ac.id)

<sup>3</sup>STIESIA, Surabaya, Indonesia, [rismawoke@gmail.com](mailto:rismawoke@gmail.com)

Corresponding Author: [ikiguacoy@gmail.com](mailto:ikiguacoy@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *The achievement of organizational or company goals is highly dependent on human resources, which in this context are employees. It is important for organizations to maintain the maximum contribution of this vital asset. The level of employee commitment can be a determining factor in their decision to continue or terminate their employment relationship with the organization. There are indications that organizational commitment plays a role in shaping Organizational Climate, Employee Engagement, and Job Satisfaction. This study focuses on determining the impact of Organizational Climate and Employee Engagement on Job Satisfaction, with Organizational Commitment as an intermediary. A total of 240 employees from the XYZ Human Resources Development Unit Office became the subjects of this study. Organizational Climate and Employee Engagement were designated as independent variables, while Job Satisfaction was the dependent variable, with Organizational Commitment as a mediating variable. Data were collected through a Likert scale instrument and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The study findings indicate that Organizational Climate and Employee Engagement have a significant influence on Job Satisfaction. Similarly, Organizational Climate and Employee Engagement were proven to have a significant influence on Organizational Commitment. Furthermore, this study confirms that Organizational Climate and Employee Engagement significantly influence Job Satisfaction through the mediating role of Organizational Commitment.*

**Keyword:** *Organizational Climate, Employee Engagement, Job Satisfaction, Organizational Commitment*

**Abstrak:** Pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan sangat bergantung pada sumber daya manusia, yang dalam konteks ini adalah karyawan. Penting bagi organisasi untuk mempertahankan kontribusi maksimal dari aset vital ini. Tingkat komitmen karyawan dapat menjadi faktor penentu dalam keputusan mereka untuk melanjutkan atau mengakhiri hubungan kerja mereka dengan organisasi. Terdapat indikasi bahwa komitmen organisasi berperan dalam membentuk Iklim Organisasi, Keterlibatan Karyawan, dan Kepuasan Kerja. Studi ini berfokus pada penentuan dampak Iklim Organisasi dan Keterlibatan Karyawan terhadap Kepuasan

Kerja, dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel perantara. Sebanyak 240 karyawan dari Kantor Unit Pengembangan Sumber Daya Manusia XYZ menjadi subjek penelitian ini. Iklim Organisasi dan Keterlibatan Karyawan ditetapkan sebagai variabel independen, sedangkan Kepuasan Kerja adalah variabel dependen, dengan Komitmen Organisasi sebagai variabel mediasi. Data dikumpulkan melalui instrumen skala Likert dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Iklim Organisasi dan Keterlibatan Karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Demikian pula, Iklim Organisasi dan Keterlibatan Karyawan terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan bahwa Iklim Organisasi dan Keterlibatan Karyawan secara signifikan memengaruhi Kepuasan Kerja melalui peran mediasi Komitmen Organisasi.

**Keyword:** Iklim Organisasi, Employee Engagement, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi

## PENDAHULUAN

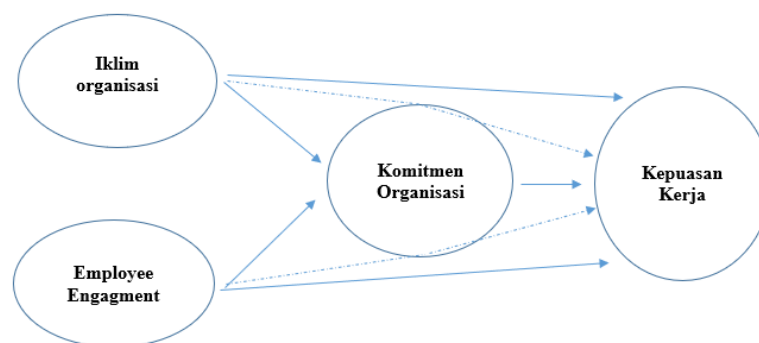
Pada era ekonomi saat ini, persaingan usaha tidak hanya terjadi antara sektor bisnis. Di sektor pemerintahan pun terdapat persaingan untuk lembaga-lembaga yang memiliki layanan yang mirip dan identik. Salah satu contoh yang terjadi adalah persaingan dalam dunia pendidikan dan pelatihan, sebagai faktor pendukung pencapaian target organisasi. Banyaknya lembaga pendidikan pelatihan pemerintah maupun swasta menyediakan pelatihan yang identik, misalnya pelatihan Public Speaking, pelatihan Problem Solving, serta pelatihan umum yang lain. Dalam kondisi tersebut, salah satu faktor penentu keunggulan suatu entitas pelatihan adalah kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya. Dalam kerangka teori *Resource-Based View* (RBV) yang diperkenalkan oleh Wernerfelt (1984), SDM diakui sebagai elemen fundamental yang menopang daya saing dan kinerja perusahaan. Madhani (2010) menjelaskan lebih lanjut dalam teori RBV bahwa kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan dan membangun keunggulan kompetitif atas rivalnya sangat bergantung pada kepemilikan dan kontrol atas aset-aset strategis. Konsekuensinya, organisasi yang menerapkan strategi pengelolaan SDM yang efektif cenderung akan mengungguli pesaingnya dalam memuaskan para pemangku kepentingan.

Kondisi ini selaras dengan fenomena pada kantor unit pengembangan SDM XYZ. Pada kantor yang memiliki layanan berupa program kediklatan yang identik dengan beberapa kantor pemerintah dan lembaga pelatihan swasta tersebut terdapat penurunan kepuasan kerja yang disebabkan oleh makin tingginya beban kerja yang dirasakan pegawai. Dengan jumlah layanan kediklatan diatas 100 dalam setahun, dan jumlah pengguna layanan sekitar 190.000 pengguna, tentu mempengaruhi kondisi beban kerja pegawai. permintaan mutasi atas kemauan sendiri pada tiap tahunnya. Tahun 2023 permintaan pengunduran diri yang disetujui ada 5 dari 10 pengajuan, tahun 2024 pengajuan yang disetujui ada 3 dari 8 pengajuan, Tahun 2025 pengajuan yang disetujui baru 2 dari 4 pengajuan mengingat organisasi sedang dalam kondisi kekurangan pegawai. Hal tersebut menunjukkan terdapat permasalahan serius terkait kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi. Studi awal yang dilakukan dengan metode wawancara terhadap beberapa pegawai, terdapat beberapa faktor yang diduga sebagai penyebab pengunduran diri pegawai tersebut diantaranya masalah kurangnya dukungan moril organisasi saat pegawai sedang ada kesulitan, ketidakpuasan terhadap pendapatan yang tidak sebanding dengan beban pekerjaan, serta kurangnya kesempatan pengembangan diri karena terlalu fokus dalam pencapaian target organisasi. Faktor-faktor tersebut dapat berdampak kepada penurunan kepuasan pegawai terhadap organisasi dan memilih keluar.

Agar pegawai loyal dan memberikan hasil maksimal, organisasi harus memahami kebutuhan dasar para pegawainya. Robbins (2002) mengutip Abraham H. Maslow yang mengemukakan bahwa kebutuhan individu, termasuk karyawan, tersusun secara berjenjang dari

level terendah hingga tertinggi. Jenjang kebutuhan ini mencakup Kebutuhan Fisiologis, Kebutuhan Keamanan, Kebutuhan Sosial, Kebutuhan Penghargaan, dan Kebutuhan Aktualisasi Diri. Di tempat kerja, karyawan akan mencari pemenuhan kebutuhan-kebutuhan ini dalam bentuk imbalan finansial (gaji), pujian atau pengakuan, serta dukungan manajerial. Di sisi lain, organisasi diharapkan untuk secara proaktif memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut guna menjaga kesejahteraan dan motivasi karyawan. Pegawai yang puas karena kebutuhannya dipenuhi akan cenderung loyal dan memberikan kinerja terbaik. Namun pegawai yang tidak terpenuhi kebutuhannya, akan cenderung meninggalkan organisasi. Hal ini terkait dengan loyalitas atau komitmen pegawai terhadap organisasi. Semakin tinggi komitmen pegawai, tentu akan semakin menguntungkan organisasi. Penelitian Khaledian *et. al* (2018) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara komitmen pegawai dengan kepuasan kerja. Menurut Luthans (2011), bahwa pegawai yang dengan komitmen tinggi cenderung menghasilkan output kerja yang baik, ketidakhadiran yang rendah, serta tingkat *turn over* yang rendah.

Dalam penelitian yang lain, Widiarti dan Dewi (2016) yang menyatakan bahwa selain kepuasan, terdapat faktor lain yaitu lingkungan kerja yang mendukung dan menumbuhkan rasa komitmen pegawai yang tinggi dan tetap loyal. Hal yang senada juga disampaikan oleh Noordin *et.al* (2010), Rahmawati dan Prasetyo (2017) serta Okwuse (2023) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Namun Soemadi (2021) dan Darmawan (2017) dalam penelitiannya menyatakan bahwa iklim organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap komitmen. *Employee engagement* merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian Tejpal (2015), yang menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *employee engagement* yang tinggi juga akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi namun hasil penelitian Irawanto (2023) menunjukkan tidak terdapat pengaruh positif signifikan antara *employee engagement* dengan kepuasan kerja. Berangkat dari fenomena kepegawaian yang terjadi dan beberapa perbedaan hasil penelitian sebelumnya, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait komitmen, iklim organisasi, *employee engagement*, dalam kaitannya dengan kepuasan kepegawai di kantor unit pengembangan SDM XYZ yang diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis kepada manajemen dalam mengambil kebijakan terkait pegawai. Adapun kerangka penelitian penulis adalah sebagai berikut:



Sumber: Hasil riset

**Gambar 1 Kerangka Konseptual**

## **METODE**

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif melalui metode survei dengan menyebarkan kuesioner kepada 240 orang responden di Kantor Unit Pengembangan SDM XYZ pada semester I Tahun 2025. Sejalan dengan pandangan Creswell (2017), metode survei digunakan untuk memberikan gambaran numerik mengenai kecenderungan, sikap, maupun opini dari sampel yang merepresentasikan populasi tertentu. Penelitian ini akan menjelaskan fenomena dalam bentuk hubungan antara variabel. Setiap jawaban responden dikategorikan

berdasarkan skala Likert 1 s.d. 5. Lebih lanjut, penelitian ini menggunakan desain korelasional untuk mengukur derajat hubungan antarvariabel melalui analisis statistik. Penggunaan teknik Structural Equation Modeling (SEM) memungkinkan peneliti untuk menganalisis pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. Hal ini dilakukan guna mencapai tujuan penelitian, yaitu menguji pengaruh Iklim Organisasi (X1) dan Employee Engagement (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y) dengan Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel mediasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengolah data primer yang diperoleh dari jawaban atas kuesioner yang disebarakan secara daring melalui Google Form dari 240 responden.

Tabel 1. Profil Responden

No.	Uraian	Jumlah	(%)
<b>Jenis Kelamin</b>			
1.	Laki-laki	201	83,75
2.	Perempuan	39	16,25
<i>Jumlah</i>		240	100
<b>Tingkat Pendidikan</b>			
1.	SMP	8	3,33
2.	SMA	16	6,67
3	Diploma	66	27,50
4.	Sarjana	99	41,25
5.	Pascasarjana	51	21,25
<i>Jumlah</i>		240	100

Sumber: Data olah responden

Pada kuesioner yang diajukan, terdapat pertanyaan yang mewakili indikator – indikator pada tiap variabel. Indikator pada variabel Iklim Organisasi (IO) adalah Tanggung Jawab, Penghargaan, dan Dukungan. Indikator pada variabel *Employee Engagement* (EE) adalah *Feelings of urgency*, *Feelings of being focused*, *Feelings of intensity* dan *Feelings of enthusiasm*. Adapun indikator pada variabel Komitmen organisasi (KO) adalah Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Komitmen Normatif. Sedangkan indikator pada variabel Kepuasan kerja (KK) adalah Gaji/Upah, Promosi, Supervisi.

Dari hasil jawaban responden, dilakukan analisis deskriptif terhadap variabel-variabel dengan hasil bahwa variabel Iklim Organisasi (IO) memperoleh rata-rata 3,23, dengan skor tertinggi pada indikator penghargaan (3,56) dan skor terendah pada indikator dukungan (2,95), hal tersebut menandakan pegawai kurang mendapat dukungan yang diharapkan saat menjalani kondisi-kondisi sulit. Pada variabel *Employee Engagement* (EE) memperoleh rata-rata 3,33, dengan skor tertinggi pada indikator *Feelings of intensity* (3,56) dan skor terendah pada indikator *feelings of enthusiasm* (3,02). Untuk variabel Komitmen organisasi mendapatkan nilai rata-rata 3,56 dengan skor tertinggi pada indikator komitmen afektif (3,72) dan skor terendah pada indikator komitmen normatif (3,29), hal tersebut menunjukkan komitmen normatif dari pegawai masih belum baik. Adapun pada variabel Kepuasan Kerja (KK), mendapatkan nilai rata-rata 3,44 dengan skor tertinggi pada indikator Gaji/Upah (3,64) dan skor terendah pada indikator Supervisi (3,20) dimana kondisi ini menunjukkan terdapat rasa kurang puas terhadap bantuan teknis dan dukungan moril yang diterima pegawai dari atasannya.

Penelitian ini menggunakan pengujian konstruk variabel penelitian dengan metode *Confirmatory Factor Analysis Measurement* (CFA), untuk indikator pada variabel Iklim Organisasi (IO), *Employee Engagement* (EE), Komitmen Organisasi (KO), dan Kepuasan Kerja (KK):

**Tabel 2. Estimasi Parameter Variabel**

	Std.Estimate	S.E	C.R	P-value	Keterangan
IO3 ←--- IO	0,694				Signifikan
IO2 ←--- IO	0,738	0,083	11,653	***	Signifikan
IO1 ←--- IO	0,706	0,09	11,166	***	Signifikan
EE4 ←--- EE	0,731				Signifikan
EE3 ←--- EE	0,63	0,058	10,213	***	Signifikan
EE2 ←--- EE	0,645	0,068	10,467	***	Signifikan
EE1 ←--- EE	0,754	0,066	12,301	***	Signifikan
KO3 ←--- KO	0,587				Signifikan
KO2 ←--- KO	0,585	0,102	9,711	***	Signifikan
KO1 ←--- KO	0,594	0,109	9,44	***	Signifikan
KK1 ←--- KK	0,662				Signifikan
KK2 ←--- KK	0,68	0,096	11,352	***	Signifikan
KK3 ←--- KK	0,711	0,103	11,741	***	Signifikan

Sumber: Data hasil penelitian

Nilai *Critical Ratio* (C.R.) indikator pada tiap variabel diatas menunjukkan angka lebih dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator secara signifikan merupakan dimensi dari variabel laten tersebut.

**Tabel 3. Reliabilitas Konstruk Variabel**

Indikator	Loading ( $\lambda$ )	Loading ( $\lambda^2$ )	(1- $\lambda^2$ )
IO3	0,694	0,482	0,518
IO2	0,738	0,545	0,455
IO1	0,705	0,497	0,503
<b>CR IO</b>	<b>0,756</b>		
EE4	0,731	0,534	0,466
EE3	0,630	0,397	0,603
EE2	0,645	0,416	0,584
EE1	0,754	0,569	0,431
<b>CR EE</b>	<b>0,785</b>		
KO3	0,587	0,345	0,655
KO2	0,585	0,332	0,658
KO1	0,594	0,353	0,647
<b>CR KO</b>	<b>0,614</b>		
KK1	0,661	0,437	0,563
KK2	0,681	0,464	0,536
KK3	0,711	0,506	0,494
<b>CR KK</b>	<b>0,726</b>		

Sumber: Data hasil penelitian

Hasil uji reliabilitas konstruk atau *Composite Reliability* (CR) pada setiap variabel menunjukkan hasil diatas 0,60 yang berarti bahwa seluruh indikator yang digunakan reliabel secara konstruk, artinya indikator yang digunakan mempunyai konsistensi yang tinggi dalam mengukur variabel tersebut.

Pada Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) pada AMOS 20, dilakukan uji Asumsi Normalitas Data dan Outliers yang menunjukkan hasil:

**Tabel 4. Hasil Uji Normalitas Data**

Variabel	min	Max	Skew	c.r	kurtosis	c.r
KK3	1,000	5,000	-,353	-2,232	-,141	-,445
KK2	1,000	5,000	-,278	-1,757	,394	1,247
KK1	1,000	5,000	-,295	-1,863	,861	2,723
KO1	1,000	5,000	-,322	-2,039	,132	,418
KO2	2,000	5,000	-,124	-,786	-,309	-,977
KO3	1,000	5,000	-,573	-3,621	,255	,807
EE1	1,000	5,000	-,257	-1,625	-,030	-,096
EE2	1,000	5,000	-,191	-1,205	-,297	-,938
EE3	1,000	5,000	-,522	-3,303	,376	1,190
EE4	1,000	5,000	-,033	-,211	-,334	-,1057
IO1	1,000	5,000	-,051	-,323	-,401	-1,268
IO2	1,000	5,000	-,134	-,847	-,155	-,491
IO3	1,000	5,000	-,354	-2,240	-,531	-1,680
multivariate					-2,359	-,925

Sumber: Data hasil penelitian

Hasil diatas menunjukkan bahwa nilai *critical ratio Assesment of Normality* secara multivariate berada di rentang -1,96 dan 1,96 ( $-1,96 < -0,925 < 1,96$ ), berarti data yang ada dapat dinyatakan berdistribusi normal multivariate. Dalam studi ini, hasil analisis didapatkan nilai Jarak Mahalanobis terbesar yaitu pada observasi 239 sebesar 32,387, sedangkan nilai pembandingan yang didapatkan 276,062. Nilai Jarak Mahalanobis yang lebih kecil dari nilai pembandingan menjelaskan bahwa tidak terdapat outliers pada seluruh pengamatan yang diobservasi, sehingga tidak ada pengamatan yang dikeluarkan dari model.

**Tabel 5. Hasil uji Goodness of fit Model**

Goodnees of fit index	Cut of value	Hasil	Keterangan
Chi-Square	<Chi-Siq 5%	91,149	Model marjinal fit
Probability	> 0,050	0,005	Model marjinal fit
CMIN/DF	< 2,000	1,545	Model fit
RMSEA	< 0,080	0,048	Model fit
GFI	> 0,900	0,945	Model fit
AGFI	> 0,900	0,915	Model fit

Sumber: Data hasil penelitian

Dari hasil uji *Goodness of fit Model*, penelitian ini secara keseluruhan menunjukkan hasil pengujian model adalah cukup fit. Berdasarkan pengujian dan analisis SEM, terdapat hasil hubungan langsung antar variabel dengan nilai sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil uji Hubungan Langsung antar Variabel**

	Estimate	S.E	C.R	p-Value	Keterangan
KK ←----- IO	0,414	0,081	3,639	***	Signifikan
KK ←----- EE	0,572	0,084	4,215	***	Signifikan
KK ←----- KO	0,138	0,053	2,513	0,012	Signifikan
KO ←----- IO	0,372	0,129	2,112	0,035	Signifikan
KO ←----- EE	0,783	0,118	4,257	***	Signifikan

Sumber: Data hasil penelitian

Dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai, *employee engagement* terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai adalah positif dan signifikan. Adapun hubungan tidak langsung antar variabel ditunjukkan oleh tabel berikut:

**Tabel 7. Hasil uji Hubungan Tidak Langsung antar Variabel**

Hubungan Variabel	t-Statistic	p-Value	Keterangan
Iklm oganisasi → Komitmen organisasi → Kepuasan kerja	1,932	0,053	Signifikan
Employee engagement → Komitmen organisasi → Kepuasan kerja	2,423	0,015	Signifikan

Sumber: Data hasil penelitian

Hasil uji mediasi dengan menggunakan Sobel menunjukkan bahwa perolehan angka p-value hubungan iklim organisasi, komitmen organisasi dan kepuasan kerja pegawai sebesar 0,053, mendekati 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan merupakan mediasi antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja. Uji Sobel hubungan employee engagement, komitmen organisasi dan kepuasan kerja mendapatkan angka p-value sebesar 0,015 lebih kecil dari 0,05, hasil ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan sebagai mediasi *employee engagement* dengan kepuasan kerja pegawai.

Dari hasil analisis diketahui terdapat hubungan yang positif dengan koefisien parameter (0,414) dan signifikan hubungan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dengan toleransi kesalahan 5%. Pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja dengan koefisien parameter 0,572 dan Tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kepuasan kerja pegawai. Adapun pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasi memiliki nilai koefisien parameter sebesar 0,372 dengan Tingkat signifikansi 0,035. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai nilai koefisien parameter sebesar 0,138 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,012, berdasarkan pada hasil analisis Sobel hubungan tidak langsung iklim organisasi dengan kepuasan kerja pegawai melalui komitmen organisasi menunjukkan nilai t-statistik sebesar 1,932 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,053, mendekati 0,05.

Hasil ini mengandung arti bahwa komitmen organisasi merupakan mediasi iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai. pengaruh employee engagement terhadap komitmen organisasi memiliki nilai koefisien parameter sebesar 0,572 dengan Tingkat signifikansi 0,000. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai nilai koefisien parameter sebesar 0,138 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,012. Berdasarkan pada hasil analisis Sobel hubungan tidak langsung antara employee engagement dengan kepuasan kerja pegawai melalui komitmen organisasi menunjukkan besarnya t- statistik sebesar 2,423 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,015, lebih kecil dari 0,05. Hasil ini mengandung arti bahwa komitmen organisasi merupakan mediasi employee engagement terhadap kepuasan kerja pegawai.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa terdapat korelasi secara empiris antara iklim organisasi, employee engagement memiliki pengaruh terhadap kepuasan pegawai dengan dimediasi oleh komitmen organisasi. Iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Secara khusus, aspek penghargaan dalam iklim organisasi memainkan peran krusial. Hal ini disebabkan oleh kecenderungan karyawan untuk mempertimbangkan imbalan yang akan mereka terima dalam menjalankan tugas sehari-hari, bukan semata-mata karena kewajiban pekerjaan. Oleh karena itu, faktor penghargaan menjadi sangat esensial bagi setiap individu dalam organisasi. Iklim organisasi juga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan melalui perantara komitmen organisasi. Temuan dalam studi ini mengonfirmasi bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja. Di antara berbagai bentuk komitmen, komitmen afektif menonjol sebagai elemen yang paling berpengaruh. Hal ini

ditandai dengan aspirasi karyawan untuk meniti karier jangka panjang, rasa percaya diri terhadap institusi, serta dedikasi yang mendalam terhadap organisasi.

*Employee engagement* memiliki korelasi positif terhadap tingkat kepuasan kerja mereka. Di antara berbagai dimensi keterlibatan, aspek *feelings of intensity* memberikan kontribusi yang paling signifikan. Hal ini tercermin ketika seorang karyawan menunjukkan dedikasi yang mendalam terhadap tugasnya, hingga mencapai kondisi di mana mereka kehilangan kepekaan terhadap waktu saat bekerja. Intensitas kerja yang tinggi seperti inilah yang menjadi pendorong utama kepuasan kerja. *Employee engagement* juga dapat memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja melalui mediasi komitmen organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa komitmen organisasi berfungsi sebagai variabel perantara dalam hubungan tersebut. Namun, sifat mediasi yang ditemukan adalah mediasi parsial, yang berarti *employee engagement* juga memiliki kemampuan untuk memengaruhi kepuasan kerja secara langsung tanpa harus melalui komitmen organisasi. Dengan demikian, komitmen organisasi bukanlah satu-satunya mekanisme yang dapat menciptakan kepuasan kerja bagi pegawai.

## REFERENSI

- Creswell, J. W. (2017). *Research Design Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Pustaka Pelajar
- Darmawan, Imam. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. *Jurnal RISALAH*, Vol. 28 No. 2
- Hedayat, A., Sogolittapph, F. N., Shakeri, R., Abasifard, M., & Khaledian, M. (2018). Relationship between organizational commitment and job satisfaction. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 81
- Luthans, F. (2011). *Organizational behaviour: an evidence-based approach 12th edition*. New York: McGraw-Hill.
- Madhani, P. M. (2010). Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview. *Resource based view: concepts and practices*, Pankaj Madhani, ed, 3-22.
- Mandasari, R. A., & Irawanto, D. W. (2023). Pengaruh employee engagement dan work-life balance terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*, 2(4), 1004-1015
- Noordin, Fauziah, Safiah Omar, Syakirarohan Sehan and Shukriah Idrus. (2010). *Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment*. *International Business & Economic Research Journal*. 9 (2), pp: 1-10
- Okwuise, U. Y., & Ugherughe, J. E. (2023). Organisational Climate And Employee Commitment In The Nigerian Tourism Sector. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 5(1), 33-40
- Rahmawati, Nuari, Anggun Resdasari Prasetyo. (2017). Hubungan antara Iklim Organisasi Dengan Komitmen Organisasi pada Petugas Pemasarakatan Kelas I Semarang. *Jurnal Empati* Vol. 6(1) 317-321
- Robbins, Stephen P. (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku I, Penerjemah: Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, Jakarta : Salemba Empat.
- Soemadi, Rd Roro Anggraini. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan pada Universitas Muhammadiyah Tangerang. *Dynamic Management Journal* Vol. 5 No. 1
- Tejpal, P. (2015). Enhancing the Job Satisfaction Level Through Dimensions of Employee Engagement: An Empirical Study on Private Sector Bank Managers. *Drishtikon: A Management Journal*, 7(1), 22-40
- Widiarti, Ni Luh Putu Dina dan A.A. Sagung Kartika Dewi. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional pada Dinas Pendapatan Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*. 5 (10), h: 6342-6372