

Pengaruh Kompetensi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan dengan Iklim Organisasi sebagai Mediasi

The Effects of Competency and Employee Engagement on Employee Performance: Organizational Climate as a Mediator

Shafira Qonita Khairina*

Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University
E-mail: sshafira@apps.ipb.ac.id

Furqon Syarief Hidayatulloh

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University
E-mail: furqonhi@apps.ipb.ac.id

Yunus Triyonggo

Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University
E-mail: yunus.triyonggo@yahoo.co.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of competency and employee engagement on employee performance, with organizational climate as a mediating variable. The research was conducted at PT Great Giant Foods (GGF), focusing on the Agri Plantation Division. A quantitative approach was used, employing Structural Equation Modeling (SEM) as the method. A purposive sampling technique was applied to select 55 respondents based on their length of service and employment status. The results show that both competency and employee engagement have a positive and significant effect on organizational climate. However, neither has a significant direct effect on employee performance. Their indirect effects through organizational climate are also not significant. On the other hand, organizational climate has a positive and significant effect on employee performance. These findings emphasize the strategic role of organizational climate as a key factor in enhancing employee performance, particularly in contexts where operational support resources are limited. Therefore, human resource strategies should not only focus on improving individual competency and engagement but also on creating a supportive work environment.

Keywords: Competency, employee engagement, organizational climate, employee performance.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dengan iklim organisasi sebagai variabel mediasi. Objek penelitian adalah PT Great Giant Foods (GGF) pada Divisi Agri Plantation. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling (SEM). Teknik *purposive sampling* digunakan untuk memilih 55 responden berdasarkan masa kerja dan status kepegawaian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi dan *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim organisasi. Namun, keduanya tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsung melalui iklim organisasi juga tidak signifikan. Sementara itu, iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa iklim organisasi berperan sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama dalam konteks terbatasnya sumber daya pendukung operasional. Oleh karena itu, strategi pengelolaan SDM sebaiknya tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi dan keterlibatan karyawan, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

Kata kunci: *Employee engagement*, iklim organisasi, kinerja, kompetensi.

***Corresponding author**

PENDAHULUAN

Sebagai negara kepulauan terbesar di dunia dengan lebih dari 17.500 pulau, pertanian adalah bagian penting dari pertumbuhan ekonomi Indonesia (Food and Agriculture Organization of the United Nations 2024). Pada tahun 2025, sektor Pertanian, Peternakan, Perburuan, dan Jasa Pertanian menyumbang sebesar 75,49 persen dari total Produk Domestik Bruto (PDB) pertanian, dengan subsektor tanaman perkebunan menjadi kontributor terbesar yaitu sebesar 44 persen, melampaui subsektor lainnya seperti perikanan (19,87 persen) dan kehutanan (4,64 persen) (Badan Pusat Statistik, 2025). Subsektor tanaman perkebunan menunjukkan ketahanan serta pertumbuhan yang konsisten dan positif dari tahun 2020 hingga 2024, dengan peningkatan paling signifikan sebesar 4 persen dari 36 persen menjadi 40 persen antara tahun 2020 dan 2021, meskipun di tengah tantangan ekonomi global akibat pandemi COVID-19 (Badan Pusat Statistik, 2025).

Salah satu kontributor utama dalam pertumbuhan subsektor ini secara nasional adalah PT. Great Giant Foods (GGF), pemain terkemuka dalam industri ekspor pertanian Indonesia. GGF berfokus pada produksi dan ekspor buah segar maupun olahan, khususnya nanas, pisang, dan jambu, serta mengoperasikan berbagai unit bisnis di bawah entitas mereknya, termasuk PT. Great Giant Pineapple. Dengan rata-rata pengiriman tahunan sebesar 13.000 kontainer nanas olahan ke lebih dari 60 negara, serta pangsa pasar global sebesar 25 persen untuk produk nanas kaleng (Great Giant Foods, 2025).

Keberhasilan bisnis GGF tidak terlepas dari kinerja Divisi Agri Plantation, yang bertanggung jawab dalam mengelola komoditas inti perusahaan dan memastikan pasokan buah berkualitas tinggi secara berkelanjutan. Berdasarkan wawancara dengan beberapa kepala departemen sumber daya manusia, divisi ini telah berhasil mempertahankan kinerja karyawan yang stabil serta tingkat *employee engagement* sebesar 90 persen selama lima tahun terakhir. Hal ini mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam mengelola iklim organisasi secara efektif, yang didukung oleh program-program pengembangan kompetensi, peningkatan *employee engagement*, dan asesmen iklim organisasi.

Pentingnya menjaga kinerja karyawan yang tinggi ditegaskan oleh berbagai penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kompetensi (Wibowo, 2022), *employee engagement* (Dessler, 2020), dan iklim organisasi (Mangkunegara, 2021) merupakan faktor-faktor utama yang memengaruhi hasil kinerja. Berdasarkan literatur, belum banyak penelitian di sektor agribisnis yang menguji hubungan ini dengan variabel mediasi iklim organisasi. Meskipun GGF berhasil mempertahankan posisinya yang kuat di pasar global, keberlanjutan kinerja tersebut membutuhkan perhatian strategis yang terus-menerus terhadap faktor-faktor sumber daya manusia tersebut. Penurunan kinerja karyawan dapat mengancam dominasi pasar dan daya saing perusahaan. Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini difokuskan pada Divisi Agri Plantation PT Great Giant Foods, penelitian ini meneliti pengaruh kompetensi dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, dengan iklim organisasi sebagai variabel mediasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai tingkat kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dapat diukur yang terkait dengan pekerjaan melalui tiga dimensi: kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu (Robbins dan Judge 2017). Colquitt *et al.* (2023) memperluas definisi ini dengan menggambarkan kinerja sebagai perilaku karyawan yang memberikan kontribusi positif maupun negatif terhadap pekerjaannya.

Kompetensi

Kompetensi merujuk pada karakteristik mendasar yang dimiliki oleh individu, yang tercermin dalam pola perilaku atau cara berpikir yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi. Kompetensi yang dimiliki oleh setiap individu dapat berfungsi sebagai prediktor terhadap hasil kinerja. Namun, fungsinya tidak hanya terbatas pada aspek prediktif semata. Ketika individu dalam suatu organisasi memiliki tingkat kompetensi inti yang sama sebagai ambang dasar yang disebut sebagai *threshold*, hal ini dapat memberikan pengaruh positif terhadap lingkungan kerja dan turut berkontribusi dalam membentuk iklim organisasi yang konstruktif (Spencer & Spencer, 1993). Kompetensi, sebagai aspek intrinsik dari kepribadian seseorang, dapat bertindak sebagai pendorong keberhasilan dalam dunia kerja (Lalaeng *et al.*, 2024). Dessler (2020) menekankan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang melekat dalam setiap individu. Meskipun setiap orang memiliki tingkat kompetensi yang berbeda, kompetensi tersebut dapat diamati dan diukur melalui tiga dimensi utama: pengetahuan, keterampilan, dan perilaku. Sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan (Djohan & Surya, 2023; Wahyuni & Budiono, 2022; Wati & Dewi, 2025; Yasin, 2024) serta terhadap iklim organisasi (Halomoan *et al.*, 2020; Huo *et al.*, 2024; Komarudin *et al.*, 2021; Yuanawati & Askafi, 2022; Savitri *et al.*, 2023)

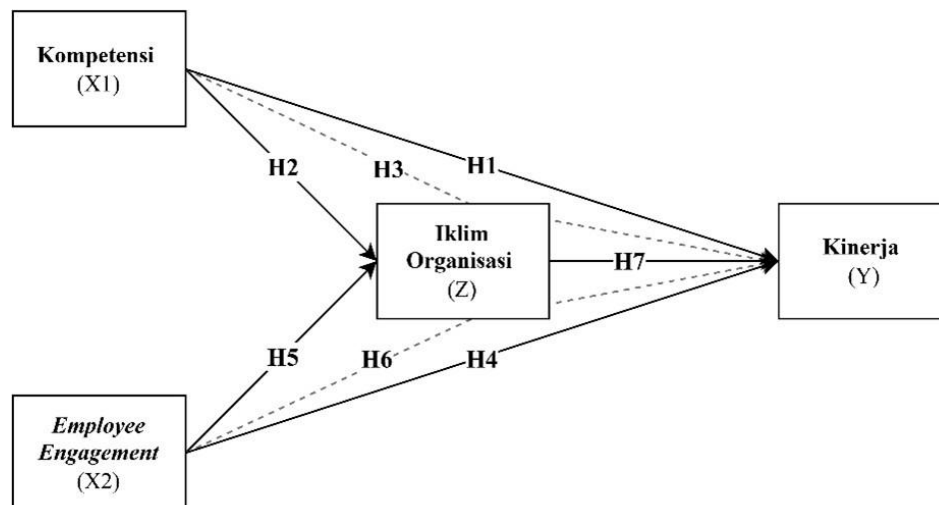
Employee Engagement

Employee engagement didefinisikan sebagai keterlibatan psikologis karyawan yang ditandai dengan keterikatan emosional dan komitmen yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya. Oleh karena itu, *employee engagement* sangat mempengaruhi kinerja serta produktivitas karyawan, yang dapat diamati melalui tiga dimensi utama: *say, stay, dan strive* (Dessler, 2020). Selain berdampak pada hasil kinerja, Robbins dan Judge (2017) menyatakan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan cenderung menunjukkan tingkat *engagement* yang lebih tinggi dalam pekerjaan dan berdampak positif terhadap kinerja mereka serta turut memengaruhi perkembangan iklim organisasi melalui perilaku di tempat kerja. Studi sebelumnya menunjukkan hubungan antara *employee engagement* dengan kinerja karyawan (Al Zeer *et al.*, 2023; Nugroho & Ratnawati, 2021; Umihastanti & Frianto, 2022) serta dengan iklim organisasi (Abadi & Antonio, 2024; Alfiani *et al.*, 2023; Putri *et al.*, 2022).

Iklim Organisasi

Iklim organisasi didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap karakteristik organisasi yang dapat memengaruhi bagaimana mereka berperilaku (Andersson *et al.*, 2020). Iklim ini merepresentasikan ekspresi nyata dari budaya inti organisasi yang terlihat dan dirasakan oleh para anggotanya, serta berfungsi sebagai pedoman dalam bertindak dan bekerja, yang pada akhirnya memengaruhi kinerja karyawan. Iklim organisasi dapat diamati melalui sembilan dimensi: *innovation, creativity, communication, warmth and support, involvement, safety, justice, diversity, dan customer service* (Robbins & Judge,

2024). Iklim ini dibentuk melalui hubungan antar anggota organisasi (Nabella *et al.*, 2022). Teori yang menyatakan bahwa iklim organisasi memengaruhi kinerja didukung oleh berbagai penelitian sebelumnya (Pasaribu, 2023; Juanda *et al.*, 2023; Rindam *et al.*, 2021; Viorenchea *et al.*, 2022; Shara *et al.*, 2025). Berdasarkan studi terdahulu, maka dapat disusun hipotesis penelitian yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Hipotesis penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengkaji pengaruh langsung dan tidak langsung dari kompetensi, *employee engagement*, dan lingkungan organisasi terhadap kinerja karyawan. Metode *purposive sampling*, atau *non-probability sampling*, digunakan dalam penelitian ini. Teknik ini digunakan untuk memilih sampel berdasarkan kriteria tertentu (Sugiono, 2019). Kriteria yang digunakan mencakup karyawan dari Divisi Agri Plantation di PT. Great Giant Foods yang telah bekerja sebagai karyawan tetap selama minimal satu tahun. Data primer dan sekunder digunakan dalam penelitian ini. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan perwakilan perusahaan dan kuesioner di mana orang diminta untuk menyatakan tingkat persetujuan mereka terhadap setiap pernyataan. Data sekunder diperoleh dari literatur yang relevan, seperti buku dan jurnal akademik, serta situs web resmi dan dokumen internal perusahaan.

Dalam penelitian ini menggunakan skala Likert, peserta diminta untuk menilai tingkat persetujuan mereka terhadap setiap pernyataan dengan lima poin, dimulai dengan 1 yang berarti sangat tidak setuju dan poin 5 yang berarti sangat setuju. Kuesioner ini dirancang untuk mengukur empat konstruk utama: kompetensi, *employee engagement*, iklim organisasi, dan kinerja karyawan. Masing-masing konstruk diukur menggunakan indikator reflektif yang diadaptasi dari instrumen penelitian yang telah tervalidasi sebelumnya. Populasi dalam penelitian ini 60 karyawan dari Divisi Agri Plantation PT. Great Giant Foods. Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, sebanyak 55 responden yang memenuhi syarat dipilih sebagai sampel penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* dengan pendekatan *Partial Least Squares* (SEM-PLS), metode ini dipilih karena dapat digunakan untuk ukuran sampel yang relatif lebih kecil serta dapat digunakan model yang kompleks melibatkan banyak konstruk dan indikator (Hair *et al.*, 2019) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Analisis dilakukan secara sistematis untuk memastikan reliabilitas dan validitas hasil. Penilaian outer model difokuskan pada evaluasi reliabilitas

dan validitas model pengukuran. Validitas konvergen diuji melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE), dengan ambang batas di atas 0,50. Indikator dengan outer loading di atas 0,70 dipertahankan untuk analisis lebih lanjut. Validitas diskriminan dikonfirmasi dengan teknik *cross-loading*. Konsistensi internal diukur melalui *composite reliability* dan *cronbach's alpha*, yang keduanya menunjukkan nilai di atas ambang batas 0,70 untuk semua konstruk, menandakan konsistensi internal yang kuat (Hair *et al.*, 2019).

Inner model dievaluasi dengan menggunakan nilai *R-squared* untuk melihat daya jelaskan variabel independen terhadap variabel dependen. Koefisien jalur (*path coefficient*) dihitung untuk menilai kekuatan dan arah hubungan antar konstruk. Untuk menguji signifikansi statistik dari hubungan tersebut, prosedur *bootstrapping* dilakukan dengan tingkat kepercayaan 95 persen. Hipotesis dianggap didukung jika nilai $p < 0,05$ dan nilai T-statistik melebihi nilai kritis 1,96 (Hair *et al.*, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Evaluasi terhadap model pengukuran, atau *outer model*, bertujuan untuk memastikan bahwa masing-masing indikator dari variabel laten yang digunakan dalam penelitian diukur secara akurat dan dapat diandalkan (Hair *et al.*, 2019). Validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk adalah komponen dari proses evaluasi luar model:

1. Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Dalam penelitian ini, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,7 dan nilai AVE lebih dari 0,50, sehingga dianggap valid karena telah memenuhi kriteria kelayakan yang ditetapkan. Data selengkapnya ditampilkan pada Tabel 1.
2. Validitas diskriminan diuji dengan melihat nilai *cross-loading* dari masing-masing indikator. Ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model benar-benar berbeda dari konstruk lainnya. Dengan data yang tersedia, seluruh indikator menunjukkan nilai *cross-loading* yang lebih tinggi pada konstraknya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya. Kriteria validitas diskriminan telah dipenuhi, dan setiap indikator menunjukkan konstruk yang dimaksud secara akurat.
3. Reliabilitas konstruk bertujuan untuk menilai konsistensi internal dari indikator-indikator terhadap masing-masing variabel yang diukur. Penilaian ini dilakukan dengan menelaah nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, di mana nilai $\geq 0,7$ menunjukkan bahwa variabel tersebut dianggap reliabel. Nilai-nilai terkait disajikan pada Tabel 1. Berdasarkan data, seluruh variabel menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,7, yang menandakan bahwa konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang memadai.

Tabel 1. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kompetensi	0,931	0,945
<i>Employee Engagement</i>	0,925	0,941
Iklim Organisasi	0,972	0,975
Kinerja	0,945	0,956

Evaluasi terhadap model struktural (*inner model*) mencakup uji *R-squared* untuk menentukan sejauh mana variabel independen mampu menjelaskan varians dari variabel dependen. Nilai *R-squared* berkisar antara 0 hingga 1, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan prediksi yang lebih besar dari variabel independen terhadap variabel dependen (Hair *et al.*, 2019). Menurut Sarstedt *et al.*, (2019) nilai *R-squared* dikategorikan sebagai kuat ($\geq 0,67$), sedang ($\geq 0,33$), dan lemah ($\geq 0,19$).

Hasil analisis yang ditampilkan dalam Tabel 2 menunjukkan bahwa nilai *R-squared* untuk variabel laten iklim organisasi adalah sebesar 0,711. Artinya, sebesar 71,1 persen varians dalam iklim organisasi dapat dijelaskan oleh variabel laten independen dalam model. Temuan ini mengindikasikan bahwa faktor-faktor yang dianalisis seperti kompetensi, *employee engagement*, dan iklim organisasi memiliki peran substantif dalam membentuk persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja. Dengan kata lain, Sebagian besar kondisi iklim organisasi dipengaruhi oleh faktor internal yang dapat dikendalikan oleh organisasi, sehingga mendukung teori kinerja yang menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan hasil dari praktik manajerial.

Sementara 28,9 persen sisanya dipengaruhi oleh komponen tambahan yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Selanjutnya, untuk nilai *R-squared* untuk variabel laten kinerja karyawan adalah 0,832, yang menunjukkan bahwa 83,2 persen variasi dalam kinerja karyawan disebabkan oleh variabel independen dalam model. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel dalam model memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Faktor eksternal lainnya, yang tidak tercakup dalam model penelitian, menyumbang 16,8 persen dari variasi tersebut. Faktor tersebut dapat berupa karakteristik pribadi karyawan, kondisi psikologis, ataupun faktor eksternal lainnya yang tidak dimasukkan dalam penelitian. Kedua nilai *R-squared* tersebut termasuk dalam kategori kuat.

Tabel 2. Hasil Pengujian *R-squared*

Konstruk	<i>R-squared</i>	<i>R-squared Adjusted</i>
Kompetensi	0,711	0,699
<i>Employee Engagement</i>	0,832	0,822

Koefisien jalur (*path coefficient*) bertujuan untuk menunjukkan kekuatan dan arah pengaruh antar variabel dalam model penelitian. Koefisien jalur terdiri dari nilai *original sample*, yang menjadi dasar dalam menentukan arah pengujian hipotesis apakah hubungan antar variabel bersifat positif atau negatif. Nilai ini umumnya berkisar antara -1 hingga 1 (Hair *et al.*, 2019). Untuk menentukan signifikansi statistik dari hasil pengujian hipotesis serta penerimaan atau penolakan hipotesis yang diajukan, digunakan nilai *T-statistic* dan *p-value*. Suatu hipotesis diterima jika nilai *T-statistic* lebih besar dari nilai kritis 1,96, dan dianggap signifikan jika *p-value* kurang dari 0,05. Penelitian ini menguji dua jenis pengaruh, yaitu pengaruh langsung dan tidak langsung yang dimediasi oleh variabel Iklim Organisasi (IO) seperti ditunjukkan pada Tabel 3.

Hipotesis 1: Nilai *T-statistic* (0,559) lebih kecil dari 1,96 dan *p-value* (0,576) lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, H1 ditolak, yang berarti kompetensi (KP) tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan (KN). Hasil ini

sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Rahmi (2024) dan (Putri *et al.*, 2025), yang juga menemukan bahwa tidak ada korelasi signifikan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Hasil ini dapat dijelaskan oleh kondisi struktur organisasi, di mana banyak subdepartemen hanya terdiri dari Kepala Subdepartemen dan Kepala Divisi tanpa dukungan staf operasional. Dalam konteks pekerjaan teknis, keberadaan staf pendukung sangat penting untuk memungkinkan penerapan kompetensi secara efektif dan efisien. Ketidakhadiran staf tersebut membuat kepala divisi atau karyawan yang kompeten harus menangani seluruh proses kerja sendiri, termasuk tugas operasional yang seharusnya dapat didelegasikan. Akibatnya, kompetensi tidak dapat dimanfaatkan secara optimal karena beban kerja yang berlebihan mengurangi efisiensi dan menyita waktu, sehingga menghambat pencapaian kinerja. Hasil ini juga perlu dipahami dengan mempertimbangkan karakteristik data yang digunakan. Teknik purposive sampling berpotensi membuat sampel memiliki karakteristik tertentu yang tidak sepenuhnya mewakili populasi, dan ukuran sampel yang relatif kecil ($n = 55$) dapat membuat hasil perhitungan model menjadi kurang konsisten.

Hipotesis 2: Nilai *T-statistic* sebesar $10,533 > 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya, H2 diterima, bahwa kompetensi (KP) berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi (IO). Meskipun penelitian sebelumnya lebih banyak menunjukkan arah hubungan sebaliknya, temuan ini selaras dengan teori Dessler (2020) yang mendefinisikan kompetensi sebagai kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang esensial dalam bekerja. Ketika kompetensi terdistribusi secara merata, hal ini menciptakan kolaborasi yang seimbang dan komunikasi yang lancar, yang turut membentuk iklim organisasi yang positif. Temuan ini juga didukung oleh Jensen *et al.* (2022) yang menemukan bahwa kemampuan memiliki dampak yang signifikan terhadap lingkungan organisasi.

Hipotesis 3: Nilai *T-statistic* sebesar $3,602 > 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$, yang berarti H3 diterima. Kompetensi (KP) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (KN) jika dimediasi oleh iklim organisasi (IO). Temuan ini mendukung penelitian Komarudin *et al.* (2023) yang juga menemukan hubungan mediasi serupa. Di PT. Great Giant Foods, iklim kerja yang positif yang ditandai dengan komunikasi terbuka, kolaborasi, dan dukungan dari manajemen memungkinkan karyawan yang kompeten tetap dapat bekerja secara efektif meskipun keterbatasan jumlah staf, menunjukkan pentingnya peran mediasi iklim organisasi dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja.

Hipotesis 4: Nilai *T-statistic* sebesar $1,527 < 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,127 > 0,05$. Maka, H4 ditolak. Ini menunjukkan bahwa *employee engagement* (EE) tidak berdampak langsung pada kinerja (KN). Hasilnya sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Thalia *et al.*, 2024), (Al Zeer *et al.* 2023), dan (Arwab *et al.*, 2023). Hasil ini mengindikasikan bahwa keterikatan, meskipun bersifat emosional, mungkin tidak cukup untuk secara langsung memengaruhi kinerja tanpa adanya faktor pendukung lainnya, sehingga perannya cenderung tidak langsung dan dimediasi.

Hipotesis 5: Nilai *T-statistic* sebesar $11,250 > 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya, H5 diterima, bahwa *employee engagement* (EE) berpengaruh signifikan terhadap iklim organisasi (IO). Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan karyawan yang tinggi menciptakan persepsi yang lebih positif terhadap lingkungan kerja. Meskipun sebagian besar studi sebelumnya melihat pengaruh iklim terhadap engagement, temuan ini sejalan dengan teori *social exchange* (Blau), yang menyatakan bahwa karyawan yang terlibat secara emosional cenderung membangun interaksi yang mendukung dan bekerja sama (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018). Hal ini juga didukung oleh Trejo (2021) dan

(Maslikha *et al.*, 2022), yang menemukan bahwa keterikatan karyawan berkontribusi terhadap budaya kerja yang positif.

Hipotesis 6: Nilai *T-statistic* sebesar $3,626 > 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Maka, H6 diterima. *Employee engagement* (EE) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (KN) jika dimediasi oleh iklim organisasi (IO). Temuan ini mendukung Lubis *et al.* (2023), yang menemukan bahwa keterikatan dapat lebih efektif meningkatkan kinerja dalam iklim kerja yang positif. Di PT. Great Giant Foods, program-program seperti *Reward Beyond Monetary* dan *Enriching the Quality of Mind, Body and Soul* turut menciptakan iklim tersebut, memperkuat peran engagement dalam meningkatkan kinerja.

Hipotesis 7: Nilai *T-statistic* sebesar $4,216 > 1,96$ dan *p-value* sebesar $0,000 < 0,05$. Artinya, H7 diterima. Iklim organisasi (IO) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (KN). Hasilnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik mencakup dukungan manajerial, komunikasi yang terbuka, dan kerja tim yang kuat, dapat meningkatkan motivasi karyawan dan secara langsung memperbaiki kinerja. Hasil ini konsisten dengan penelitian oleh (Pradoto *et al.*, 2022), (Savitri *et al.*, 2023), serta (Miftah *et al.*, 2024), yang juga menyimpulkan bahwa iklim organisasi yang suportif mendukung pencapaian kinerja karyawan secara optimal.

Tabel 3. Hasil Pengujian Koefisien Jalur *Direct* dan *Indirect*

Koefisien Jalur	<i>Original Sample</i>	<i>T-statistics</i>
<i>Direct Effects</i>		
KP -> KN	0,079	0,559
KP -> IO	0,657	10,533
EE -> KN	0,208	1,527
EE -> IO	0,656	11,250
IO -> KN	0,746	4,216
<i>Indirect Effects</i>		
KP -> IO -> KN	0,490	3,602
KP -> IO -> KN	0,489	3,626

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan positif antara kompetensi karyawan dan *employee engagement* ditemukan pengaruh langsung dari keduanya tidak signifikan secara statistik. Sebaliknya, iklim organisasi menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan betapa pentingnya memiliki lingkungan kerja yang mendukung untuk meningkatkan hasil kinerja karyawan. Selain itu, hasil menunjukkan bahwa kemampuan dan *employee engagement* berkontribusi secara signifikan terhadap pembentukan lingkungan kerja yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pribadi dan tingkat *employee engagement* sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang ditandai dengan kerja sama dan komunikasi terbuka.

Selain itu, telah terbukti bahwa kompetensi dan *employee engagement* memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan karena iklim organisasi yang positif berfungsi sebagai mediasi. Dengan kata lain, iklim organisasi yang positif berfungsi sebagai penghubung penting yang memungkinkan kompetensi dan keterlibatan karyawan berkontribusi pada peningkatan kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan sumber daya manusia yang tidak hanya berfokus pada kemampuan individu, tetapi juga pada menciptakan lingkungan kerja yang ramah guna meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini memiliki beberapa

keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, penelitian ini terbatas pada satu perusahaan di sektor agribisnis, yaitu PT. Great Giant Foods, dengan fokus pada karyawan di Divisi Agri Plantation. Ruang lingkup yang sempit ini dapat membatasi generalisasi temuan ke sektor atau konteks organisasi lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, Y. A. F., & Antonio, T. (2024). Fostering Employee Engagement through Organizational Climate and Reward Systems: Exploring the Mediating Role of Work-Life Balance and Employee Satisfaction among Millennial Employees in the Property Industry. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 5(5). DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/dijemss.v5i5.2807>.
- Al Zeer, I., Ajouz, M., & Salahat, M. (2023). Conceptual model of predicting employee performance through the mediating role of employee engagement and empowerment. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 986–1004. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-03-2023-0095>.
- Alfiani, N. H., Ardani, W., & Widani, N. M. (2023). Kepemimpinan dan Iklim Organisasi sebagai Determinan Work Engagement Karyawan pada PT. Urban Asia Industri. *Jurnal Ekonomi Utama*, 2(3). DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.55903/juria.v2i3.131>.
- Amanda Savitri, C., Luh Putu Nia Anggraeni, N., & Firman Santosa, D. (2023). Analisis Faktor Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan di PT Sinkona Indonesia Lestari. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(2), 110–124. DOI: <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i2.44680>.
- Andersson, M., Moen, O., & Brett, P. O. (2020). The organizational climate for psychological safety: Associations with SMEs' innovation capabilities and innovation performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 55, 101554. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101554>.
- Arwab, M., Adil, M., Nasir, M., & Ali, M. A. (2023). Task performance and training of employees: the mediating role of employee engagement in the tourism and hospitality industry. *European Journal of Training and Development*, 47(9), 900–920. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2022-0008>.
- Badan Pusat Statistik. (2025). *Produk Domestik Bruto Atas Dasar Harga Berlaku Menurut Lapangan Usaha (miliar rupiah)*. Badan Pusat Statistik. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/3/UzFSTVVXUlliME5XYzBZNUwwNVFRa3h6Y1d3M1p6MDkjMw==/produk-domestik-bruto-atas-dasar-harga-berlaku-menurut-lapangan-usaha---miliar-rupiah---2024.html?year=2024>.
- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The New Era Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory Still Relevant? *Journal Industrial and Organizational Psychology*, 11(3). DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/iop.2018.5>.
- Colquitt, J., LePine, J., & Wesson, M. (2023). *Organizational behavior improving performance and commitment in the workplace* (18th ed.). New York: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2020). *Human resource manageemnt* (16th ed.). England: Pearson.
- Djohan, D. P., & Surya, I. B. K. (2023). Pengaruh Kompetensi, Komitmen Organisasional dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*

- Universitas Udayana, 12(2), 159. DOI: <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2023.v12.i02.p03>.
- Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2024). *Indonesia at a glance*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. Food and Agriculture Organization of the United Nations
- Great Giant Foods. (2025). *Profil Perusahaan Great Giant Foods*. Great Giant Foods. <https://www.greatgiantfoods.com/wp-content/uploads/2023/11/Profil-Perusahaan.pdf>.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). United Kingdom: Cengage Learning.
- Halomoan, E., Balai, I., Aparatur, D., Kelautan, K., Perikanan, D., Raya, J., & Km, S. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi, Kompetensi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BPP Aparatur Sukamandi. *Jurnal Sekretari Dan Manajemen*, 4(1). DOI: <https://doi.org/10.31294/widyacipta.v4i1>.
- Huo, M., Qin, H., Zhou, X., Li, J., Zhao, B., & Li, Y. (2024). Impact of an Organizational Climate for Evidence-Based Practice on Evidence-Based Practice Behaviour among Nurses: Mediating Effects of Competence, Work Control, and Intention for Evidence-Based Practice Implementation. *Journal of Nursing Management*, 1. DOI: <https://doi.org/10.1155/2024/5972218>.
- Jensen, M. T., Øygarden, O., Mikkelsen, A., & Olsen, E. (2022). Competence Development and Collaborative Climate as Antecedents of Job Performance, Job Commitment and Uncertainty: Validation of a Theoretical Model across Four Hospitals. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 425. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph20010425>.
- Juanda, A., Sukwika, T., & Kholil, K. (2023). Analisis Budaya Organisasi dan Program Retensi terhadap Kinerja Tenaga Pendidik pada Masa COVID-19. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(1), 69-79. DOI: <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i1.42192>.
- Komarudin, Gunistiyo, & Jalil, M. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru Dengan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(3). DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.47709/jebma.v1n3.2649>.
- Komarudin, K., Gunistiyo, G., & Jalil, M. (2023). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Guru Dengan Iklim Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 1(3), 278–287. DOI: <https://doi.org/10.47709/jebma.v1i3.2649>.
- Lalaeng, C., Subongkod, M., & Sinlapasawet, W. (2024). Individual Competency Causal Factors Affecting Performance Of Academic Personnel In Higher Education Institution. *Procedia Computer Science*, 237, 502–509. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.05.133>.
- Lubis, F. R. A., Syaifuddin, Sofiyan, Lubis, Y., & Nasib. (2023). Impact of Improving Organizational Climate, Employee Empowerment on Employee Engagement and Performance. *Journal of System and Management Sciences*, 13(2). DOI: <https://doi.org/10.33168/JSMS.2023.0219>.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (Edisi revisi). Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Maslikha, I., Fauzi, A., Sutomo, D., & Fakhruddin, M. R. (2022). The Effect of Interpersonal Communication and Organizational Trust on Employee Engagement

- and Their Impact on Job Performance. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 3(5). https://www.researchgate.net/publication/367181838_The_Effect_of_Interpersonal_Communication_and_Organizational_Trust_on_Employee_Engagement_and_Their_Impact_on_Job_Performance.
- Miftah, H., Modding, B., & Dahlia, D. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Iklim Organisasi melalui Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Regional 4 Makassar. *Journal of Accounting and Finance (JAF)*, 5(1), 12–27. DOI: <https://doi.org/10.52103/jaf.v5i1.1859>.
- Nabella, S. D., Rivaldo, Y., Kurniawan, R., Nurmayunita, ., Sari, D. P., Luran, M. F., Amirullah, ., Saputra, E. K., Rizki, M., Sova, M., Nurhayati, ., & Wulandari, K. (2022). The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City. *Journal of Educational and Social Research*, 12(5), 119. DOI: <https://doi.org/10.36941/jesr-2022-0127>.
- Nugroho, S. E., & Ratnawati, I. (2021). Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Voice Behaviour Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah). *Diponegoro Journal of Management*, 10(5). DOI: <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/32391/26088>.
- Pasaribu, S. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Universitas Haji Sumatera Utara. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2). DOI: <https://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO/article/view/15099/10178>.
- Pradoto, H., Haryono, S., & Wahyuningsih, S. H. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. *Work*, 71(2), 345–355. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.3233/WOR-210678>.
- Putri, S. A. P., Zellawati, A., & Setasari, P. (2022). Employee Engagement Ditinjau dari Iklim Organisasi dan Work Life Balance Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal IMAGE Universitas AKI Semarang*, 2(5). <https://www.unaki.ac.id/ejournal/index.php/image/article/view/399>.
- Putri, S. I., Haryati, R., & Delvianti. (2025). Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Pusat di Sawahan Kota Padang. *Ekasakti Matua Jurnal Manajemen*, 3(1).
- Rahmi, & Syafei M. Nur, I. (2024). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dinas Kesehatan Kabupaten Tolikara. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 91–99. DOI: <https://doi.org/10.55049/jeb.v16i1.255>.
- Rindam, A. E. P., Hidayat, M., & Rahman, N. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Semangat Kerja pada UPTD Terminal dan Perpustakaan di Kabupaten Kepulauan Selayar. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia*, 2(1). DOI: <https://ejurnal.nobel.ac.id/index.php/JMMNI/article/view/1384/1023>.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational Behavior* (19th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education.
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Henseler, J. (2019). *The great facilitator: Reflections on the contributions of Joseph F. Hair, Jr. to marketing and business research*. Springer.
- Savitri, L. D., Kamaluddin, M., & Putera, A. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Kantor Regionall IV BKN Makassar). *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)*, 7(3). <https://ojs.uho.ac.id/index.php/JUMBO>.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence At Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Sugiono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan* (Vol. 11). Bandung: Alfabeta.
- Thalia, D. R., Aliya, S., Gunarto, M., & Helmi, S. (2024). The Influence of Employee Engagement and Work Environment on Employee Performance at PT. Agronusa Alam Perkasa. *Jurnal Ekonomi Sea Institute*, 13(1). <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/4305>.
- Trejo, L. (2021). *The influence of Effective Communication and Interpersonal Trust on Employee Engagement: The Role of Employee Involvement* [Florida International University]. DOI: <https://doi.org/10.25148/etd.FIDC010202>.
- Umihastanti, D., & Frianto, A. (2022). Pengaruh Dukungan Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1). DOI: <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/16687/7694>.
- Vioenchea, P. T., Mantikei, B., & Syamsudin, A. (2022). Pengaruh lingkungan kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. *Journal of Environment and Management*, 3(3), 207–218. DOI: <https://doi.org/10.37304/jem.v3i3.5698>.
- Wahyuni, A., & Budiono, B. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada Karyawan PT Pegadaian Cabang Blitar. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 769–781. DOI: <https://doi.org/10.26740/jim.v10n3.p769-781>.
- Wati, A. K., & Dewi, M. P. (2025). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia, Kemampuan Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gayatri Lintas Nusantara Kab. Tulungagung. *Jurnal Ekuilnomi*, 7(1), 129–138. DOI: <https://doi.org/10.36985/3wn3z291>.
- Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja* (6th ed.). Jakarta: Rajawali Pers.
- Yasin, H. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Tonasa di Kabupaten Pangkep. *Journal of Management Science (JMS)*, 5(2), 104–108. DOI: <https://doi.org/10.52103/jms.v5i2.290>.
- Yuanawati, A., & Askafi, E. (2022). Kompetensi, Karakter Individu, Etos Kerja dan Komunikasi terhadap Efektivitas Kerja Melalui Iklim Organisasi Pada Masa Pandemi Covid-19. *Otonomi*, 22(2), 482. DOI: <https://doi.org/10.32503/otonomi.v22i2.3088>.
- Yuni Shara, Sri Wiyati Mahrani, Enny Wati, & Dzulfikri Azis Muthalib. (2025). Analisis Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Sebagai Faktor Penentu Kinerja Pegawai di BPS Kabupaten Muna. *Jurnal HOMANIS: Halu Oleo Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 136–149. DOI: <https://doi.org/10.55598/homanis.v2i1.29>.