

Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Keterlibatan Kerja pada Pegawai Dinas X

The Relationship between Organizational Climate with Job Involvement on Civil Servants

Agnely Risqy Aulia*

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

Email: agnely.21034@mhs.unesa.ac.id

Olievia Prabandini Mulyana

Program Studi Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya

Email: olieviaprabandini@unesa.ac.id

Abstrak

Penelitian ini menekankan pentingnya keterlibatan kerja pegawai di instansi pemerintahan dengan beragam tugas dan fungsi. Ketidakjelasan peran dapat mendorong pegawai bekerja di luar tupoksi, yang menurunkan kinerja dan keterlibatan kerja. Keterlibatan kerja merupakan hubungan psikologis individu terhadap pekerjaannya, yang mana menjadi kunci pencapaian target instansi. Penelitian ini bertujuan mengungkap hubungan antara iklim organisasi dan keterlibatan kerja pada 74 ASN Dinas X yang bekerja minimal satu tahun. Penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh dengan pendekatan kuantitatif korelasional. Variabel diukur menggunakan instrumen keterlibatan kerja mengacu pada aspek keterlibatan kerja oleh Kanungo (1982) dan instrumen iklim organisasi mengacu pada dimensi iklim organisasi oleh Lussier (2017). Analisis data mencakup uji normalitas menggunakan *Shapiro-Wilk*, uji linearitas dengan *deviation from linearity*, dan uji korelasi dengan analisis *Pearson Product Moment*. Hasil menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,656 dengan signifikansi 0,001 ($p < 0,05$) yang dimaknai adanya hubungan positif dan kuat antara iklim organisasi dengan keterlibatan kerja. Hal ini menandakan semakin tinggi iklim organisasi yang dirasakan pegawai maka semakin tinggi pula keterlibatan kerja pegawai.

Kata kunci : Iklim Organisasi, Keterlibatan Kerja, Pegawai

Abstract

This research underscores the importance of job involvement in government agencies. Role ambiguity is a factor that can reduce employee performance and involvement. Job involvement is an individual's psychological connection to their work, and it is crucial for achieving institutional targets. This study investigated the relationship between organizational climate and job involvement among 74 civil servants at Agency X who had worked for at least one year. A correlational quantitative approach with a saturated sampling technique was used. Job involvement variables were measured using aspects identified by Kanungo (1982), while the organizational climate instrument was based on dimensions proposed by Lussier (2017). Data analysis included the Shapiro-Wilk normality test, a linearity test via deviation from linearity, and a Pearson Product Moment correlation. Results showed a positive and strong correlation ($r=0.656$, $p<0.05$) between organizational climate and job involvement. This suggests that a more positive perceived organizational climate correlates with higher employee job involvement.

Keywords : Organizational Climate, Job Involvement, Civil Servants

Article History	
Submitted : 03-06-2025 Final Revised : 19-06-2025 Accepted : 22-06-2025	 <i>This is an open access article under the CC-BY-SA license</i> <i>Copyright © 2022 by Author, Published by Universitas Negeri Surabaya</i>

Pada era di mana perubahan berlangsung dengan kecepatan tinggi, organisasi dihadapkan pada tantangan signifikan dalam mewujudkan tujuan strategisnya. Dinamika instan dan peningkatan tuntutan pelayanan publik kerap mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas di luar ruang lingkup deskripsi pekerjaan, baik demi memenuhi kebutuhan mendesak maupun mengatasi keterbatasan sumber daya manusia (Litania dkk., 2018). Situasi ketidakjelasan peran ini berpotensi menurunkan motivasi, kinerja, dan keterlibatan kerja pegawai dalam organisasi. Oleh karena itu, diperlukan strategi efektif, seperti penguatan kapasitas organisasi dan sumber daya manusia melalui keterlibatan penuh pegawai (Nugroho & Ratnawati, 2021). Keterlibatan kerja yang tinggi memastikan bahwa pegawai merasa memiliki tanggung jawab, terikat secara emosional, dan berkontribusi aktif dalam pengembangan organisasi, penyesuaian terhadap perubahan, serta menunjukkan dedikasi dalam mencapai tujuan instansi (Patrick & Setiawan, 2018).

Keterlibatan kerja memiliki dampak signifikan bagi organisasi, baik di tingkat individu maupun keseluruhan. Utamanya dalam peningkatan produktivitas pegawai. Hal ini menciptakan pengalaman kerja yang lebih bermakna, serta meningkatkan hasil dan kualitas pekerjaan (Wilendari dkk., 2019). Pegawai yang sangat terlibat dengan pekerjaannya tidak hanya merasa pekerjaannya bermakna, tetapi juga menunjukkan loyalitas tinggi dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Warapsari, 2019). Keterlibatan ini memperkuat kerjasama tim, meningkatkan motivasi, menurunkan tingkat ketidakhadiran dan stres, serta mengurangi *turnover* karyawan. Zhang (2014) menegaskan bahwa keterlibatan kerja berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan individu. Pegawai yang merasa terhubung dengan tugasnya dan mendukung penuh tujuan organisasi akan menunjukkan peningkatan efisiensi dan produktivitas. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk lebih memahami mekanisme keterlibatan kerja dan mengembangkan strateginya dalam konteks organisasi.

Keterlibatan kerja merupakan keterkaitan individu terhadap pekerjaannya atau peran pekerjaan dalam membentuk cara individu melihat dirinya (Kanungo, 1982). Pekerjaan tidak hanya berfungsi sebagai sarana memperoleh penghasilan untuk memenuhi kebutuhan finansial, tetapi juga sebagai elemen krusial yang membentuk identitas diri dan memberikan makna mendalam dalam kehidupan. Dengan demikian, pekerjaan menjadi wadah aktualisasi diri, media kontribusi nyata kepada lingkungan, serta fondasi terbentuknya rasa bermakna dalam hidup secara keseluruhan. Kanungo (1982) menyoroti tiga aspek utama keterlibatan kerja, yaitu konsentrasi pada tugas, identifikasi terhadap pekerjaan, dan evaluasi kinerja. Selanjutnya, menurut A. Cohen (2003), individu yang memiliki keterlibatan kerja tinggi ditandai oleh motivasi yang kuat, dedikasi waktu yang signifikan untuk pekerjaan, serta kepedulian mendalam terhadap tugas dan perusahaan. Karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi biasanya merasa puas, memiliki komitmen kuat terhadap karir, profesi, dan organisasi, dan senantiasa berupaya memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan.

Kanungo (1982) mengemukakan bahwa keterlibatan kerja dipengaruhi oleh dua faktor utama yakni faktor personal dan faktor situasional, di mana faktor situasional meliputi

karakteristik pekerjaan, dinamika organisasi, serta kondisi sosial-budaya. Dalam ranah organisasi, salah satunya terdapat iklim organisasi. Iklim organisasi merujuk pada persepsi pegawai terhadap kualitas lingkungan internal yang selanjutnya berperan penting dalam membentuk perilaku karyawan (Lussier, 2017). Iklim ini mencakup elemen-elemen seperti struktur organisasi, kebijakan dan aturan yang berlaku, praktik kerja, serta jenis perilaku yang dihargai dan didukung oleh organisasi. Sinergi antar komponen tersebut menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Lussier (2017) membagi iklim organisasi ke dalam tujuh dimensi: struktur, tanggung jawab, penghargaan, kehangatan, dukungan, identitas dan loyalitas organisasi, serta toleransi risiko.

Dimensi-dimensi iklim organisasi tercipta saling berkaitan satu sama lain. Struktur yang jelas memudahkan pegawai memahami batas otoritas sehingga berani mengambil tanggung jawab lebih besar. Ketika tanggung jawab ini didukung oleh sistem penghargaan yang adil, rasa bangga dan loyalitas terhadap organisasi kian kuat. Pada saat yang sama kehangatan dan dukungan baik dari atasan maupun rekan dapat menciptakan rasa aman yang mendorong kreativitas dan kolaborasi, sekaligus meningkatkan toleransi terhadap risiko. Pegawai merasa aman untuk bereksperimen karena pegawai yakin akan mendapat dukungan penuh meskipun ada kegagalan, hal ini dapat menumbuhkan keberanian. Rasa identitas yang kuat juga terbangun dari partisipasi aktif pegawai dalam struktur dan kebijakan organisasi, yang pada akhirnya memperkuat komitmen jangka panjang (Ilmi & Mulyana, 2021). Ebrahimi dan Mohamadkhani (2014) menemukan adanya hubungan antara iklim organisasi dan keterlibatan kerja guru. Pegawai menjelaskan bahwa faktor-faktor seperti dukungan manajerial, kejelasan peran dan tujuan, peluang pengembangan profesional, pengakuan dan penghargaan, serta hubungan antar rekan kerja yang positif sangat memengaruhi seberapa termotivasi dan berdedikasi guru terhadap pekerjaannya. Intinya, semakin baik dan mendukung iklim dalam suatu organisasi pendidikan, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan kerja para guru.

Iklim organisasi yang positif tercipta saat pegawai didorong untuk menghasilkan pekerjaan berkualitas, menjalin kerja sama tim yang solid, memenuhi standar yang ditetapkan, mampu menyelesaikan tugas dengan baik, serta saling mendukung antar rekan kerja (Asmoro & Mulyana, 2021). Pegawai yang memiliki karakteristik unggul dan didukung oleh iklim organisasi yang kondusif, akan berupaya maksimal menampilkan kinerja terbaiknya bahkan melampaui batas tanggung jawab formal. Karakteristik individu tersebut sesuai dimensi iklim organisasi menurut Lussier (2017). Hal ini tercermin dari adanya aturan dan prosedur yang sistematis, pemahaman mendalam atas tujuan dan nilai organisasi, serta kepatuhan terhadap tata kerja. Lingkungan kerja suportif tercipta melalui pengawasan, pengarahan, dan pembimbingan atasan; sistem penghargaan berbasis kinerja; serta peluang pengembangan diri yang terbuka, disertai dengan hubungan sosial yang harmonis. Sinergi antara kolaborasi atasan-bawahan, budaya tolong-menolong, kebanggaan dan loyalitas terhadap organisasi, serta kesempatan bersama untuk mengambil risiko membentuk suasana kerja yang kondusif.

Menurut (Knoop, 1986) salah satu faktor untuk meneliti keterlibatan kerja adalah usia atau masa kerja, yaitu seberapa lama karyawan bekerja di perusahaan tersebut. Faktor tersebut merupakan faktor penting yang mempengaruhi posisi dan peran karyawan dalam sebuah organisasi. Penelitian ini dilakukan kepada pegawai Dinas X yang berstatus ASN dengan masa kerja lebih dari satu tahun setelah pengangkatan. Dinas X merupakan salah satu instansi di kabupaten Jombang yang bergerak di bidang infrastruktur pembangunan daerah. Di dalamnya terbagi menjadi 4 bidang yakni Sumber Daya Air; Tata Bangunan dan Bina Konstruksi; Tata Ruang dan Pertanahan; serta Bina Marga.

Berdasarkan wawancara studi pendahuluan dengan Sekretaris Dinas X, terungkap bahwa Dinas X merupakan salah satu instansi besar di Kabupaten Jombang yang memiliki banyak tugas pokok dan fungsi. Seluruh pegawai baik ASN maupun non-ASN terlibat dalam upaya mewujudkan visi dan misi instansi tersebut. Banyaknya tugas yang harus diselesaikan

membuat pegawai kerap bekerja di luar tupoksi. Meski demikian, pegawai tidak merasa keberatan karena hal itu justru memberi rasa keterlibatan lebih. Namun, beban kerja ekstra ini berpotensi memengaruhi motivasi, kepuasan, dan komitmen pegawai. Oleh karena itu, keterlibatan kerja menjadi isu penting dan menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Hasil wawancara dengan staf Dinas X mengungkapkan bahwa pegawai sering melakukan upaya ekstra dengan tidak hanya menjalankan tugas sesuai tupoksi, tetapi juga aktif berkontribusi dalam kegiatan lain. Meski demikian, pegawai merasa senang dan bangga karena dilibatkan secara aktif. Lingkungan kerja yang nyaman dan sistem evaluasi kinerja yang transparan meningkatkan tiga aspek keterlibatan menurut Kanungo (1982) yakni konsentrasi kerja, identifikasi kerja, dan evaluasi kerja. Selain itu, hal ini juga dipengaruhi oleh lama masa kerja. Iklim organisasi yang positif ditandai oleh aturan dan prosedur yang jelas serta kepatuhan terhadap kebijakan. Hal ini menumbuhkan keyakinan bahwa setiap tugas dilaksanakan demi kepentingan dinas. Selain itu, sinergi antara hubungan harmonis atasan–bawahan, sistem penghargaan yang adil, kebebasan berinovasi, dan dukungan dalam menghadapi tantangan sesuai dimensi dan karakteristik individu menurut Lussier (2017). Hal ini akhirnya mendorong motivasi tinggi serta kerjasama yang solid.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh temuan-temuan sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan antara iklim organisasi dan keterlibatan kerja. Kalhor dkk. (2018) menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja perawat, yang berdampak pada meningkatnya komitmen terhadap organisasi serta pencapaian tujuan rumah sakit. Demikian pula, Wabula dkk. (2019) menunjukkan bahwa iklim organisasi dan keterlibatan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja staf dalam kegiatan surveilans kusta. Meskipun demikian, studi yang secara langsung mengkaji hubungan antara kedua variabel ini masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks pemerintahan daerah. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak difokuskan pada sektor swasta atau hanya mengulas salah satu variabel secara terpisah. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji hubungan antara iklim organisasi dan keterlibatan kerja pada pegawai ASN di Dinas X. Urgensi penelitian ini juga diperkuat oleh temuan Birdie dan Jain (2015) yang menunjukkan tidak adanya hubungan antara iklim organisasi dan keterlibatan kerja pada pekerja virtual, sehingga penting untuk mengetahui apakah hasil serupa juga berlaku dalam konteks pegawai pemerintahan.

Metode

Metode Penelitian

Penelitian ini memanfaatkan pendekatan kuantitatif. Metodologi kuantitatif diterapkan untuk menganalisis hubungan antar variabel dengan tujuan menguji teori secara objektif (Creswell & Creswell, 2018). Setiap variabel diukur melalui instrumen atau skala yang telah disusun, menghasilkan data numerik yang selanjutnya dianalisis secara statistik. Analisis korelasional digunakan sebagai teknik untuk mengevaluasi hubungan serta tingkat keterkaitan antara kedua variabel tersebut.

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, populasi terdiri dari seluruh pegawai ASN di dinas X yang berjumlah 104 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, dimana seluruh partisipan dilibatkan (Creswell & Creswell, 2018). Pemilihan sampel jenuh didasarkan pada pemenuhan kriteria penelitian oleh seluruh subjek, sehingga seluruh subjek dilibatkan dalam penelitian. Berdasarkan teknik tersebut, 74 pegawai digunakan sebagai subjek

utama penelitian. Kriteria subjek yang dapat berpartisipasi adalah pegawai ASN Dinas X yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun setelah pengangkatan.

Pengumpulan data

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan instrumen penelitian kepada subjek yang telah ditentukan. Instrumen yang digunakan berupa alat ukur psikologis berbasis skala Likert lima poin, yakni sangat setuju (SS), setuju (S), cukup setuju (CS), tidak setuju (TS), dan sangat tidak setuju (STS), yang memungkinkan partisipan memilih jawaban sesuai dengan kondisi yang dialami. Pernyataan dalam instrumen terdiri dari aitem favorable dan unfavorable. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dalam bentuk cetak yang berisi dua skala untuk mengukur masing-masing variabel penelitian. Distribusi kuesioner dilakukan melalui Kasubag Umum dinas X agar dapat menjangkau seluruh subjek penelitian secara efektif.

Dalam penelitian ini digunakan dua instrumen untuk menguji hubungan antara iklim organisasi dan keterlibatan kerja pegawai. Variabel iklim organisasi diukur dengan skala yang dikembangkan berdasarkan dimensi iklim organisasi oleh Lussier (2017), sedangkan variabel keterlibatan kerja menggunakan skala menurut aspek keterlibatan kerja yang dikemukakan Kanungo (1982). Kedua instrumen tersebut telah melalui uji validitas dan reliabilitas. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa pada instrumen keterlibatan kerja, 16 butir memiliki koefisien validitas $\geq 0,30$ dan dinyatakan valid, sedangkan 8 butir dengan koefisien $< 0,30$ dianggap tidak valid. Pada instrumen iklim organisasi, 37 butir memiliki koefisien validitas $\geq 0,30$ sehingga dinyatakan valid dan 19 butir lainnya dengan koefisien $< 0,30$ dianggap tidak valid. Uji reliabilitas menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,834 untuk keterlibatan kerja dan 0,898 untuk iklim organisasi, yang keduanya termasuk kategori sangat reliabel.

Analisis data

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya hubungan antara variabel iklim organisasi dan keterlibatan kerja pada pegawai, sehingga termasuk dalam jenis penelitian korelasional. Penelitian korelasional bertujuan untuk mengukur tingkat hubungan antara variabel yang diteliti (Creswell & Creswell, 2018). Untuk menganalisis hubungan tersebut, digunakan teknik analisis *Pearson Product Moment*. Sebelum menguji hipotesis, penelitian ini juga melakukan uji asumsi, yaitu uji normalitas dan uji linearitas. Uji normalitas bertujuan untuk melihat apakah data berdistribusi normal. Metode yang digunakan dalam uji normalitas adalah dengan metode *Shapiro-Wilk* melalui aplikasi JASP. Selain itu, uji linearitas dilakukan dengan metode *deviation from linearity* menggunakan aplikasi JASP sebagai alat bantu analisis.

Hasil

Uji Statistik Deskriptif

Penelitian ini mencakup 74 pegawai ASN dinas X di Kabupaten Jombang, Jawa Timur. Subjek didominasi oleh laki-laki sebesar 91% dan perempuan sebesar 8%. Adapun karakteristik demografis pada subjek yakni berusia rata-rata 48 tahun ke atas dengan pengalaman kerja lebih dari 22 tahun dan rata-rata tingkat pendidikan SMA.

Dalam riset ini, data numerik didapat melalui pendekatan kuantitatif dengan memanfaatkan instrumen penelitian. Selanjutnya, data tersebut diolah menggunakan JASP *for windows* untuk keperluan deskripsi dan penarikan kesimpulan. Proses pengolahan mencakup

analisis statistik deskriptif yang meliputi nilai terendah, tertinggi, rerata (mean), serta simpangan baku. Berikut adalah hasil pendeskripsian data:

Tabel 1. Deskripsi Data Statistik Penelitian

Variabel	N	Min	Max	Mean	Std. Dev
Keterlibatan Kerja	74	47	72	59.311	4.820
Iklim Organisasi	74	129	166	146.581	7.827

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, rata-rata skor subjek pada variabel keterlibatan kerja adalah 59,31, dengan skor minimum 47 dan maksimum 72. Sementara itu, rata-rata skor pada variabel iklim organisasi mencapai 146,58, dengan nilai minimum 129 dan maksimum 166. Standar deviasi pada variabel keterlibatan kerja sebesar 4,820, sedangkan pada variabel iklim organisasi sebesar 7,827, yang menunjukkan adanya variasi dalam data. Meskipun demikian, sebaran data pada keterlibatan kerja cenderung lebih kecil dibandingkan dengan iklim organisasi. Ditemukan satu subjek dengan skor keterlibatan kerja paling rendah, yaitu 47, yang tergolong sangat rendah, dan satu subjek dengan skor iklim organisasi sebesar 129, yang juga termasuk cukup rendah. Namun, skor-skor rendah ini dianggap sebagai bagian dari variasi alami dalam data, bukan sebagai indikator permasalahan signifikan dalam instansi. Hal ini didukung oleh adanya subjek dengan skor tertinggi pada kedua variabel, yang mencerminkan potensi kuat dalam hal keterlibatan kerja dan iklim organisasi. Secara keseluruhan, variasi data ini dipengaruhi oleh nilai standar deviasi yang cukup tinggi pada kedua variabel.

Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilaksanakan guna mengonfirmasi bahwa data riset terdistribusi secara normal. Dalam studi ini, pengujiannya dijalankan dengan memanfaatkan metode *Shapiro–Wilk* melalui bantuan perangkat lunak JASP *for Windows*. Data dianggap berdistribusi normal apabila skor signifikansinya lebih besar daripada 0,05 ($p > 0,05$).

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Sig.	Keterangan
Keterlibatan Kerja	0.481	Distribusi Data Normal
Iklim Organisasi	0.155	Distribusi Data Normal

Berdasar tabel tersebut terlihat skor signifikansi pada variabel keterlibatan kerja sejumlah 0.481, sedang variabel iklim organisasi sejumlah 0.155. Dengan skor signifikansi yang melebihi 0,05, dapat ditarik kesimpulan bahwasanya data mempunyai distribusi normal.

Uji Linearitas

Pengujian linearitas dilaksanakan memakai analisis *deviation from linearity* pada aplikasi JASP for Windows. Data dianggap linear manakala skor signifikansinya lebih besar daripada 0,05 ($p > 0,05$). Berikut adalah kategori acuan untuk menilai linearitas data:

Tabel 3. Hasil Uji Linearitas

Variabel	Sig (<i>p</i>)	Keterangan
Keterlibatan Kerja	0.431	Linear
Iklm Organisasi		

Berdasarkan hasil analisis *deviation from linearity*, hubungan antara variabel keterlibatan kerja dan iklim organisasi memenuhi asumsi linearitas. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,431 ($p > 0,050$), sehingga hubungan antara kedua variabel tersebut dapat dinyatakan linear.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan guna menentukan keberadaan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikatnya. Pada studi ini, hipotesis yang diuji ialah: “Terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan keterlibatan kerja.” Pengujian dilakukan dengan analisis korelasi *Pearson Product Moment* melalui JASP for Windows. Tujuannya adalah untuk menilai kekuatan hubungan kedua variabel, dengan koefisien korelasi yang ada di kisaran 0 hingga 1, di mana skor yang mendekati 1 mengindikasikan hubungan yang semakin kuat (Ghozali, 2018). Adapun kriteria koefisien korelasi menurut Guilford (1942) disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4. Kriteria Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Kategori
0.80 – 1.00	Sangat Kuat
0.60 – 0.799	Kuat
0.40 – 0.599	Sedang
0.20 – 0.399	Rendah
0.00 – 0.199	Sangat Rendah

Tabel berikut menyajikan hasil uji hipotesis yang menampilkan koefisien korelasi kedua variabel dengan analisis *Pearson Product Moment*.

Tabel 5. Hasil Uji Korelasi

<i>Correlations</i>		
Variabel		Iklim Organisasi
Keterlibatan Kerja	<i>Pearson's r</i>	0.656
	<i>p-value</i>	<.001

Berdasarkan tabel di atas, hipotesis penelitian ini terbukti. Perihal tersebut didukung dengan skor signifikansinya sejumlah 0.001 ($p < 0,05$), yang sesuai kriteria bahwasanya data berkorelasi manakala skor signifikansinya dibawah 0.005. Selain itu, tabel tersebut memperlihatkan terdapat hubungan secara positif serta searah antara kedua variabel. Iklim organisasi serta keterlibatan kerja mempunyai koefisien korelasi sejumlah 0.656, yang tergolong dalam klasifikasi korelasi kuat. Ini bermakna bahwasanya makin baiknya iklim organisasi sebuah instansi, makin besar pula taraf keterlibatan kerja pegawai di dalamnya.

Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis dengan menggunakan analisis *Pearson Product Moment* diketahui bahwa kedua variabel memiliki hubungan yang positif. Pada tabel kategorisasi koefisien korelasi diketahui bahwa hubungan dari kedua variabel tergolong dalam kategori hubungan yang kuat. Uji hipotesis dengan menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* juga dapat mengungkapkan arah hubungan antara kedua variabel penelitian. Berdasarkan tabel 5 hasil uji hipotesis diketahui bahwa iklim organisasi dan keterlibatan kerja memiliki arah hubungan yang positif, sesuai dengan hipotesis yang ada pada penelitian ini. Hal ini memiliki arti bahwa pegawai akan semakin terlibat jika instansi memiliki iklim organisasi yang baik. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian ini diterima dan hasil dari penelitian ini dapat memperkuat hasil penelitian yang sebelumnya telah dilakukan oleh (Amanu & Gulo, 2024); (Andari, 2021); (Tumanggor dkk., 2022); (Gheisari dkk., 2015) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan antara iklim organisasi dan keterlibatan kerja.

Keterlibatan kerja merupakan hubungan antara individu dan pekerjaannya, di mana pekerjaan tidak hanya dilihat sebagai sumber penghasilan untuk memenuhi kebutuhan finansial, tetapi juga sebagai elemen esensial yang membentuk identitas pribadi dan memberikan makna mendalam dalam kehidupan (Kanungo, 1982). Individu yang memiliki tingkat keterlibatan kerja tinggi tidak hanya menyelesaikan tugas secara efisien, tetapi juga mengutamakan perhatiannya pada pekerjaannya daripada aktivitas lain. Selain itu, inidvidu juga menyerap nilai-nilai positif dari pekerjaannya dan melakukan refleksi diri untuk memberikan kontribusi maksimal bagi perusahaan. Konsep ini melibatkan komitmen emosional dan kognitif, yang mencerminkan bagaimana individu memandang peran dirinya dalam organisasi serta bagaimana nilai-nilai pekerjaan menjadi bagian tak terpisahkan dari kesehariannya.

Dalam penelitian ini, variabel keterlibatan kerja diukur menggunakan tiga aspek sebagaimana diajukan Kanungo (1982), yaitu konsentrasi kerja, identifikasi kerja, serta evaluasi kerja. Pada variabel keterlibatan kerja diketahui bahwasanya skor rerata yang dimiliki subjek sejumlah 59.311, dengan skor tertinggi 72. Berdasarkan nilai rata-rata tiap aspek variabel keterlibatan kerja, diketahui bahwasanya seluruh aspek keterlibatan kerja memiliki skor rerata di atas 3,5 yang bermakna bahwa kondisi keterlibatan kerja pada pegawai di dinas X tergolong baik (Hikmiah & Ismail, 2021). Hasil analisis data memperlihatkan bahwasanya rerata skor

untuk aspek konsentrasi kerja adalah 3,66, aspek identifikasi kerja sebesar 3,73, dan aspek evaluasi kerja sebesar 3,72. Berdasarkan hasil tersebut, ketiga aspek tersebut masih perlu banyak ditingkatkan terutama pada aspek konsentrasi kerja.

Pada penelitian ini, aspek identifikasi kerja pada pegawai Dinas X menunjukkan skor rerata 3,73, yang menandakan bahwa pegawai merasa pekerjaan merupakan bagian penting dari identitas diri. Hal ini terlihat dari upaya pegawai untuk memastikan adanya keselarasan antara tuntutan pekerjaan dengan nilai-nilai pribadi. Sebagaimana dijelaskan Anindyta dan Anggraini (2022), ketika pegawai memandang pekerjaan sebagai bagian penting dari identitas dirinya, pegawai akan lebih terlibat dalam pekerjaan dan bangga dengan pencapaiannya. Keterikatan ini kemudian memengaruhi aspek evaluasi kerja, di mana pegawai memperoleh skor rerata 3,72. Pegawai yang sudah mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya cenderung lebih terbuka terhadap masukan dan aktif mencari saran dari rekan maupun atasan untuk meningkatkan kualitas hasil kerja. Hal ini sejalan dengan temuan Anggraini & Mulyana (2020) yang menjelaskan bahwa pegawai menunjukkan keterlibatan lebih tinggi ketika mampu menilai berbagai aspek internal dalam pekerjaannya, sehingga memiliki pemahaman menyeluruh terhadap prosedur kerja dan dampak pekerjaan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pemahaman dan keterbukaan tersebut selanjutnya berperan dalam meningkatkan konsentrasi kerja pegawai, yang tercermin dari skor rata-rata 3,66. Pegawai yang mampu mengidentifikasi dan mengevaluasi pekerjaannya secara positif menunjukkan semangat tinggi dalam mendedikasikan waktu dan tenaga untuk mencapai hasil kerja terbaik. Pramesti & Izzati (2021) memperkuat temuan ini dengan menjelaskan bahwa perilaku keterlibatan kerja biasanya tercermin dalam aspek konsentrasi kerja, di mana pegawai menunjukkan komitmen tinggi dalam penyelesaian tugas, menghindari penundaan, dan langsung mengerjakan tugas yang diberikan. Komitmen yang kuat ini memungkinkan pegawai untuk tetap konsisten dan produktif, bahkan di tengah tantangan, dengan meminimalisir dampak gangguan pribadi dan memaksimalkan potensi dalam lingkungan yang ideal.

Penelitian ini mendukung hipotesis bahwasanya adanya korelasi positif pada keterlibatan kerja dengan iklim organisasi. Berdasarkan hal tersebut, keterlibatan kerja tinggi tercipta dalam iklim organisasi yang suportif. Keterlibatan kerja pegawai dipengaruhi oleh seberapa positif dan mendukung iklim organisasi. Dengan iklim organisasi demikian, pegawai akan merasa dihargai, didukung, serta nyaman, sehingga pegawai lebih aktif terlibat dalam pekerjaannya (Amanu & Gulo, 2024). Perihal tersebut terjadi ketika pegawai mempersepsikan lingkungan organisasi secara positif dan menyenangkan, pegawai akan lebih terlibat dalam pekerjaan (Ariyani & Lindawati, 2015). Iklim organisasi merujuk pada persepsi seseorang atas lingkungan organisasi yang mempengaruhi perilakunya dalam organisasi tersebut (Lussier, 2017).

Terdapat ketujuh dimensi iklim organisasi, diantaranya struktur, tanggung jawab, penghargaan, dukungan, kehangatan, identitas dan loyalitas organisasi serta risiko (Lussier, 2017). Hasil analisis data menunjukkan nilai rata-rata untuk setiap dimensi iklim organisasi yaitu struktur sebesar 4,25, tanggung jawab 3,57, penghargaan 3,89, kehangatan 3,90, dukungan 4,02, identitas dan loyalitas organisasi 4,11, serta risiko 4,04. Berdasarkan hasil tersebut memperlihatkan bahwasanya dimensi struktur dalam penelitian ini perlu dipertahankan dan dimensi tanggung jawab perlu ditingkatkan.

Dalam penelitian ini, dimensi struktur instansi mendapat nilai rata-rata 4,25, menunjukkan aturan dan prosedur kerja yang jelas serta pembagian tugas yang terstruktur. Nurhamzah (2016) mendukung bahwa persepsi positif terhadap struktur menciptakan iklim organisasi yang positif, yang pada gilirannya memperdalam internalisasi nilai dan budaya

instansi, menumbuhkan rasa memiliki dan loyalitas. Hal ini tercermin dari tingkat identitas dan loyalitas organisasi pegawai yang tinggi yakni sebesar 4,11, menandakan kebanggaan dan ikatan emosional kuat dengan tujuan dan nilai instansi. Yulianto dan Martina (2018) menambahkan bahwa kondisi ini tidak hanya mempertahankan pegawai, tetapi juga membuat instansi siap menghadapi tantangan. Dimensi risiko mencapai rata-rata 4,04, menandakan instansi berhasil membangun lingkungan kerja yang aman bagi pegawai untuk mengambil inisiatif dan menghadapi tantangan, sejalan dengan pandangan Widiyanti & Sawitri (2018) bahwa ruang untuk bereksperimen menciptakan iklim suportif.

Instansi menunjukkan dukungan yang kuat dengan rata-rata 4,02, menciptakan koordinasi tim solid di mana tiap anggota termotivasi saling membantu saat menghadapi tantangan. Ini selaras dengan pandangan Hartanto & Kurniawan (2015) bahwa dukungan organisasi meningkatkan kehangatan. Hal ini terbukti dengan nilai rata-rata dimensi kehangatan sebesar 3,90, menandakan suasana kerja yang suportif dan komunikasi terbuka dihargai. Pasaribu dan Indrawati (2016) menjelaskan bahwa hal tersebut mampu menciptakan iklim menyenangkan dan membuat pegawai merasa dihargai. Dimensi penghargaan juga tinggi yakni 3,89, menunjukkan kepercayaan instansi pada inovasi pegawai melalui program pengembangan diri yang meningkatkan kompetensi. Menurut Pudjiomo dan Sahrah (2019), penghargaan yang tepat mendorong motivasi dan komitmen, berdampak pada tanggung jawab yang dalam penelitian ini mencapai 3,57. Ini menandakan pegawai mampu menyelesaikan tugas tepat waktu dan menetapkan target selaras visi-misi. Saat pegawai memikul kewajiban secara profesional maka pegawai secara aktif membentuk suasana kerja yang positif. Sebaliknya, jika tanggung jawab diabaikan, maka muncul sikap acuh tak acuh, konflik, dan penurunan kepercayaan (Pasaribu & Indrawati, 2016).

Dalam penelitian serupa yang dilakukan oleh Andari (2021) dengan variabel dan subjek yang sama yaitu pegawai instansi pemerintahan, terungkap bahwa kualitas iklim organisasi di suatu instansi mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja pegawai. Dengan demikian, tingginya keterlibatan kerja pada pegawai Dinas X dapat dijelaskan oleh persepsi pegawai kepada iklim organisasi yang positif. Iklim organisasi seperti ini tercermin dari tujuan, ekspektasi, dan tanggung jawab yang jelas. Pegawai dapat memusatkan energi pada pekerjaan inti tanpa kebingungan, sehingga meningkatkan fokus dan antusiasme yang secara signifikan meningkatkan keterlibatan kerja (Tumanggor dkk., 2022). Hasil penelitian oleh Gheisari dkk. (2015) menyatakan bahwa memberikan pegawai sumber daya yang dibutuhkan guna menjalankan pekerjaan dengan baik, termasuk dukungan dari rekan kerja dan atasan, otonomi, dan kesempatan untuk pengembangan menjadikan pegawai cenderung lebih terlibat. Keseluruhan temuan ini menegaskan betapa pentingnya upaya menciptakan iklim organisasi yang mendukung demi meningkatkan keterlibatan kerja pegawai.

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang diterima pada penelitian ini, dapat dinyatakan bahwa penelitian ini mampu memperkuat sejumlah studi terdahulu yang telah dilakukan oleh (Amanu & Gulo, 2024); (Andari, 2021); (Tumanggor dkk., 2022); (Gheisari dkk., 2015). Hipotesis penelitian ini membuktikan bahwa iklim organisasi mampu mempengaruhi keterlibatan kerja pegawai. Besarnya kontribusi variabel iklim organisasi terhadap variabel keterlibatan kerja, bisa dilihat dengan menggunakan skor *R Square* yang didapat. Dalam penelitian ini skor *R Square* yang didapat sejumlah 0.656. Perihal tersebut memperlihatkan bahwasanya variabel iklim organisasi berkontribusi sebesar 65,6% pada keterlibatan kerja pegawai dan sebanyak 34,4% terpengaruh oleh faktor lainnya, yakni faktor demografis, faktor psikologis, faktor pekerjaan dan faktor lingkungan sosial budaya.

Kesimpulan

Penelitian ini dilaksanakan untuk menguji hipotesis bahwasanya terdapat hubungan antara iklim organisasi dengan keterlibatan kerja pegawai. Berdasarkan pengujian hipotesis, memperlihatkan bahwasanya hubungan antara kedua variabel tersebut tergolong kuat dan memiliki nilai korelasi yang positif. Dengan begitu, hipotesis pada penelitian ini dinyatakan diterima. Secara rinci, uji hipotesis memperlihatkan bahwasanya terdapat hubungan yang kuat dan positif antara iklim organisasi dengan keterlibatan kerja pada pegawai. Temuan tersebut mengindikasikan bahwasanya hubungan kedua variabel tersebut kuat dan keduanya bersifat positif. Penelitian yang mengkaji hubungan antara iklim organisasi dan keterlibatan kerja tersebut menyajikan implikasi penting bagi individu, instansi pemerintah, maupun studi-studi selanjutnya. Hasilnya menunjukkan bahwa semakin tinggi iklim organisasi yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula keterlibatan kerja pegawai. Dengan kata lain, jika kualitas iklim organisasi menurun maka tingkat keterlibatan kerja pegawai cenderung menurun.

Penelitian ini memuat beberapa keterbatasan yang perlu menjadi perhatian saat menafsirkan hasil. Pertama, penelitian ini berfokus kepada variabel iklim organisasi dan hubungannya dengan keterlibatan kerja, sehingga pada penelitian selanjutnya sebaiknya mengeksplorasi faktor-faktor tambahan lain seperti faktor demografis, faktor psikologis, faktor pekerjaan dan faktor lingkungan sosial budaya yang mungkin juga berperan dalam mempengaruhi keterlibatan kerja. Kedua, penelitian ini hanya memberi gambaran mengenai iklim organisasi dengan keterlibatan kerja pada pegawai dinas X, sehingga hasilnya tidak dapat di generalisasi di instansi lainnya. Untuk memvalidasi temuan, disarankan agar penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada setting lain untuk menguji konsistensi hubungan antara iklim organisasi dan keterlibatan kerja.

Saran

Bagi Instansi

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi, sumber informasi, serta acuan bagi pimpinan Dinas X dalam menyusun struktur organisasi yang jelas dan baku, sebagai pendorong utama peningkatan konsentrasi kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan mendefinisikan secara eksplisit peran, tanggung jawab, dan indikator keberhasilan tiap jabatan, yang akan memberikan kejelasan arah bagi pegawai dan secara langsung meningkatkan fokus pegawai pada tugas inti. Selain itu, perancangan ulang alur kerja yang mengeliminasi redundansi dan bottleneck dapat meminimalkan gangguan, sehingga memungkinkan pegawai untuk berkonsentrasi penuh pada pekerjaannya.

Bagi Pegawai

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi para pegawai dinas X untuk dapat menyusun langkah-langkah yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja, khususnya konsentrasi kerja. Pegawai dapat memprioritaskan tugas dan pekerjaannya pada saat berada di lingkungan kerja, dengan memahami struktur dan tanggung jawab yang telah diberikan oleh instansi.

Bagi Peneliti Berikutnya

Penelitian ini diharapkan mampu memperkaya literatur di bidang psikologi pada psikologi industri dan organisasi tentang hubungan antara iklim organisasi dan keterlibatan

kerja pada pegawai. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar kedua variabel tersebut dikaji dengan melibatkan variabel-variabel moderator lainnya atau faktor-faktor yang lain seperti faktor demografis, faktor psikologis, faktor pekerjaan dan faktor lingkungan sosial budaya.

Daftar Pustaka

- Amanu, R. F., & Gulo, Y. (2024). Pengaruh Komponen Iklim Organisasi terhadap Keterlibatan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen TSM*, 4(1), 151–166. <http://jurnaltsm.id/index.php/EJMTSM>
- Andari, S. A. K. D. (2021). Analisa Kepuasan Kerja, Keterlibatan Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Nganjuk. *Otonomi*, 21(1), 56–61. <https://doi.org/https://doi.org/10.32503/otonomi.v21i1.1605>
- Anggraini, N., & Mulyana, O. P. (2020). Hubungan antara Karakteristik Pekerjaan dengan Keterlibatan Kerja pada Karyawan. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 07(02), 24–31. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/cjpp.v7i2.33282>
- Anindyta, A., & Anggraini, D. (2022). Job Involvement and Quality of Work Life Among Non-Permanent Teachers. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 13(1), 1–9. <https://doi.org/https://doi.org/10.29080/jpp.v13i1.715>
- Ariyani, E. D., & Lindawati. (2015). Hubungan antara Persepsi Pegawai tentang Iklim Organisasi dengan Employee Engagement. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 12(1), 61–74. <https://jia.stialanbandung.ac.id/index.php/jia/article/view/235/217>
- Asmoro, Y. S., & Mulyana, O. P. (2021). Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Perilaku Kerja Inovatif pada Guru SMA Negeri 3 Jombang di Masa Pandemi Covid-19. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(2), 71–83. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/cjpp.v8i2.40846>
- Cohen, A. (2003). *Multiple Commitments in the Workplace: An Integrative Approach (Series in Applied Psychology)*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Fifth Edition). SAGE Publishing.
- Gheisari, F., Sheikhy, A., & Derakhshan, R. (2015). Explaining the Relationship between Organizational Climate, Organizational Commitment, Job Involvement and Organizational Citizenship Behavior among Employees of Khuzestan Gas Company. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20), 2986–2996. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n20p2986>
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Guilford, J. P. (1942). *Fundamental Statistics in Psychology and Education* (First Edition). McGraw-Hill Book Company.
- Hartanto, E. W., & Kurniawan, J. E. (2015). Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Subjective Well-Being pada Karyawan di Perusahaan X. *Jurnal Psikologi Teori & Terapan*, 5(2), 70–80. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jptt.v5n2.p70-80>

- Hikmiyah, L., & Ismail. (2021). Pengembangan Perangkat Pembelajaran PjBL Berbantuan Minitab Untuk Meningkatkan Kemampuan Memecahkan Masalah Matematika Pada Siswa SMP. *MATHEdunesa: Jurnal Ilmiah Pendidikan Matematika*, 10(3), 514–522. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/mathedunesa.v10n3.p514-522>
- Ilmi, A., & Mulyana, O. P. (2021). Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Keterikatan Kerja pada Karyawan PT. X. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 08(02), 149–159. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/cjpp.v8i2.40946>
- Kalhor, R., Khosravizadeh, O., Moosavi, S., Heidari, M., & Habibi, H. (2018). Role of Organizational Climate in Job Involvement: A Way to Develop the Organizational Commitment of Nursing Staff. *Journal of Evidence-Based Integrative Medicine*, 23. <https://doi.org/10.1177/2515690X18790726>
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341–349. <https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.67.3.341>
- Kaur Birdie, A., & Jain, M. (2015). Organizational Climate & Job Involvement among Virtual Workers in Service Organizations. *Indian Journal of Industrial Relations*, 51(2), 327–337. <https://www.jstor.org/stable/43974575>
- Knoop, R. (1986). Job Involvement: An Elusive Concept. In *Psychological Reports* (Vol. 59). <https://doi.org/https://doi.org/10.2466/pr0.1986.59.2.451>
- Litania, Husaini, & Nikmah. (2018). Pengaruh Konflik dan Ketidakjelasan Peran terhadap Stres Kerja serta Dampaknya terhadap Kualitas Audit. *Jurnal Fairness*, 8(1), 49–64. <https://doi.org/https://doi.org/10.33369/fairness.v8i1.15195>
- Lussier, R. N. (2017). *Human Relations in Organization: Applications and Skill Building* (Tenth Edition). McGraw-Hill Education.
- Nugroho, S. E., & Ratnawati, I. (2021). Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan Voice Behavior sebagai Variabel Intervening (Studi pada PT Pelabuhan Indonesia III Persero Regional Jawa Tengah). *DIPONEGORO JOURNAL OF MANAGEMENT*, 10(3), 1–13. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Nurhamzah. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VI (Persero) Unit Usaha Ophir. *E-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 4(3), 213–217. <https://doi.org/https://doi.org/10.31846/jae.v4i3.166>
- Pasaribu, E. K., & Indrawati, A. D. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Dinas Sosial Provinsi Bali. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(12), 7785–7809. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/25306>
- Patrick, A., & Setiawan, R. (2018). Pengaruh Job Involvement dan Job Characteristic terhadap Turnover Intention pada PT. Mustika Lestari Indonesia. *AGORA*, 6(2).
- Pramesti, R. D., & Izzati, U. A. (2021). Hubungan antara Keterlibatan Kerja dengan Kualitas Kehidupan Kerja pada Karyawan. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(4), 1–12. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/cjpp.v8i4.41189>

- Pudjiomo, W. S., & Sahrah, A. (2019). Pengaruh Iklim Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap OCB Pegawai. *Insight: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 21(2), 78–88. <https://doi.org/10.26486/psikologi.v21i2.878>
- Tumanggor, Y., Marbun, S. N. B., & Rajaguguk, T. (2022). Pengaruh Iklim Organisasi, Disiplin Kerja dan Keterlibatan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 8(2), 137–147. <https://doi.org/https://doi.org/10.46880/methonomi.Vol8No2.pp137-147>
- Wabula, H., Rochmah, T. N., Chalidyanto, D., & Robby, H. D. (2019). Impact of Organizational Climate and Job Involvement on Leprosy Surveillance Performance in Sampang District, Indonesia. *Journal of Public Health in Africa*, 10(S1). <https://doi.org/10.4081/jphia.2019.1171>
- Warapsari, E. B. (2019). Peran Job Involvement dan Karakteristik Pekerjaan pada Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Bagian Produksi PT. Campina Ice Cream Industry Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(4), 1137–1144. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/29867>
- Widiyanti, K. V., & Sawitri, D. R. (2018). Hubungan antara Iklim Organisasi dengan Perilaku Inovatif pada Karyawan Final Assay Divisi Produksi PT. Hartono Istana Teknologi Sayung Demak. *Jurnal Empati*, 7(1), 406–411. <https://doi.org/https://doi.org/10.14710/empati.2018.20257>
- Wilendari, S. F., Ardiwinata, M. R., & Yanuarti, N. (2019). Peran Organizational Well-Being Terhadap Job Involvement Pada Karyawan Produksi PT. XYZ. *Insight: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 15(2), 301. <https://doi.org/10.32528/ins.v15i2.2256>
- Yulianto, A., & Martina, D. (2018). Hubungan Iklim Organisasi dan Loyalitas Karyawan pada Sebuah Perusahaan E-Commerce di Jakarta. *Jurnal Psikologi*, 16(1), 30–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.47007/jpsi.v16i1.27>
- Zhang, S. (2014). Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behaviors in China. *Journal of Business Ethics*, 120(2), 165–174. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1654-x>