

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KOMUNIKASI EFEKTIF TERHADAP
EMPLOYEE ENGAGEMENT MELALUI MORAL PEGAWAI
DI RUMAH SAKIT GIGI DAN MULUT PENDIDIKAN
NALA HUSADA SURABAYA**

**Dwiane Risalona
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Dr. Soetomo Surabaya
risalona@gmail.com**

Perubahan dalam lingkungan kerja yang diakibatkan oleh merebak dan berakhirnya pandemik COVID-19 memaksa manusia untuk beradaptasi dalam keterbatasan dan kembali pada kondisi normal baru. Perubahan cara dan lingkungan kerja pada akhirnya berdampak pada sikap kerja pegawai terhadap organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh iklim organisasi dan komunikasi efektif terhadap *employee engagement* melalui moral pegawai di Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Nala Husada Surabaya. Jenis penelitian adalah penelitian eksplanatori dengan pendekatan metode kuantitatif. Metode pengumpulan datanya menggunakan kuisioner yang disebarakan pada 60 pegawai Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Nala Husada Surabaya. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis *Structural Equation Modelling* dengan menggunakan *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi efektif memiliki pengaruh secara langsung dan signifikan terhadap moral pegawai dan *employee engagement*. Moral pegawai juga memiliki pengaruh secara langsung yang signifikan terhadap *employee engagement*. Iklim organisasi dan komunikasi efektif memiliki pengaruh secara tidak langsung yang signifikan terhadap *employee engagement*. Penelitian ini menyarankan peningkatan *employee engagement* melalui peningkatan komunikasi efektif yang dipadukan dengan program-program yang dapat meningkatkan iklim organisasi serta moral pegawai di Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Nala Husada Surabaya.

Kata kunci: Iklim Organisasi, Komunikasi Efektif, Moral Pegawai, *Employee Engagement*

Abstract. *Changes in the work environment caused by the outbreak and end of the COVID-19 pandemic have forced humans to adapt to limitations and return to new normal conditions. Changes in the way and work environment ultimately have an impact on employee work attitudes towards the organization. This study aims to analyze the effect of organizational climate and effective communication on employee engagement through employee morale at the Nala Husada Dental and Oral Education Hospital in Surabaya. This type of research is explanatory research with a quantitative method approach. The data collection method used a questionnaire distributed to 60 employees of the Nala Husada Dental and Oral Education Hospital in Surabaya. The data analysis technique used is Structural Equation Modeling analysis using Partial Least Square. The results of the study show that effective communication has a direct and significant effect on employee morale and employee engagement. Employee morale also has a significant direct influence on employee engagement. Organizational climate and effective communication have a significant indirect effect on employee engagement. This study suggests increasing employee engagement through increased effective communication combined with programs that can improve the organizational climate and employee morale at the Nala Husada Dental and Oral Education Hospital in Surabaya.*

Keywords: *Organizational Climate, Effective Communication, Employee Morale, Employee Engagement*

PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 di tahun 2020 merubah semua sisi kehidupan manusia. Keharusan individu dalam meningkatkan kewaspadaan dan menjaga jarak memaksa seluruh lapisan masyarakat merubah kebiasaan hidup termasuk di tempat kerja. Sebagai upaya dalam melindungi tenaga kerjanya, setiap organisasi dipaksa untuk merubah cara kerja mulai dari bekerja dari rumah atau bergilir hingga tata letak di setiap ruang kerja. Seluruh keharusan ini membawa dampak cara berinteraksi antar rekan kerja dan cara bekerja.

Sebagai fasilitas penyedia pelayanan kesehatan yang memiliki Unit Gawat Darurat dan menyelenggarakan pendidikan profesi Kedokteran Gigi, Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan (RSGMP) Nala Husada Surabaya harus tetap beroperasi dengan menerapkan standar keamanan dan keselamatan *COVID-19* dan menuntut seluruh pegawai untuk beradaptasi.

Kelonggaran protokol kesehatan yang berkaitan dengan pandemi *Covid-19* mulai berubah di pertengahan tahun 2022 dan *World Health Organization* (WHO) menyatakan bahwa pandemi *Covid-19* telah berakhir pada tanggal 5 Mei 2023 kembali membawa perubahan dan menuntut penyesuaian baru. Perubahan ini pada akhirnya berdampak pada pegawai RSGMP Nala Husada sebagai pelaku dan penyedia pelayanan, baik tenaga kesehatan maupun tenaga non-kesehatan.

Di bidang pelayanan kesehatan, iklim organisasi yang positif adalah konsep yang penting karena berkaitan dengan sikap pegawai dan membawa pada komitmen organisasi. Sikap dan persepsi pegawai akan mempengaruhi layanan rumah sakit yang diberikan oleh tenaga kesehatan. Sikap kerja pegawai dalam organisasi dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan perubahan yang terjadi di dalamnya. Perilaku kerja pegawai yang merupakan karakteristik personal dan lingkungan kerja, iklim adalah aspek yang penting untuk didalami (Berberoglu, 2018).

Iklim psikologis pegawai yang lebih baik dapat tercipta dari budaya yang berorientasi pada manusia sehingga dapat memberikan perasaan memiliki, dedikasi hingga pemeliharaan pegawai dalam organisasi. Tanpa iklim organisasi yang positif, kinerja organisasi akan sulit dikembangkan pula (Hussainy, 2022).

Kalhor, et al (2018) menyatakan bahwa komunikasi yang dinamis antara anggota organisasi akan membawa pada kerelaan pegawai dalam menerima tanggung jawab lebih dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini didapatkan dari iklim organisasi yang lebih efisien.

Individu-individu dalam organisasi berasal dari lingkungan, latar belakang pendidikan hingga ekonomi yang berbeda membawa faktor fisiologi, psikologi, dan biografi dalam organisasi. Kegiatan dalam organisasi termasuk perubahan cara berinteraksi di tempat kerja adalah bagian yang harus direncanakan, dikoordinasikan dan dievaluasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi dengan melewati proses komunikasi (Yusnita, 2021)

Penelitian Dominguez et al dalam Luna-Pereira, et al (2022) menemukan bahwa dimensi yang paling berpengaruh pada hubungan antara iklim organisasi dan produktifitas antara lain adalah struktur, komunikasi, kepemimpinan. Shrivastava dan Prasad (2019) mengemukakan bagaimana pentingnya komunikasi efektif pada semua fungsi di tempat kerja. Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa komunikasi adalah keahlian yang perlu dilatih secara efektif di tempat kerja karena dapat meningkatkan produktifitas dan kinerja organisasi.

Dengan kondisi tempat kerja saat ini yang memiliki pegawai dari generasi dan kelompok usia yang berbeda, perbedaan-perbedaan dalam bentuk sikap, keyakinan dan cara berpikir harus diimbangi oleh pola komunikasi yang benar untuk menghindari konflik. Komunikasi berperan dalam melancarkan kegiatan-kegiatan dalam organisasi. Komunikasi efektif penting pada pengembangan organisasi karena menjadi alat yang membantu manajer untuk menjalankan fungsi dasar manajemen seperti perencanaan, pengelolaan, pemberian motivasi hingga menjalankan kontrol.

Penelitian oleh Indrasari, et al (2019) menunjukkan bagaimana komunikasi organisasi mempengaruhi kinerja pegawai disamping kompensasi dan jenjang karir. Pegawai akan termotivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi karena merasa terdorong untuk menjalankan pekerjaannya dengan benar. Perpaduan antar pegawai yang saling membantu dan bergantung yang mempengaruhi interaksi pegawai di tempat kerja tercipta dari komunikasi dalam organisasi yang baik.

Komunikasi yang efektif merupakan alat penting dasar bagi tercapainya tujuan organisasi karena komunikasi digunakan para manajer dalam mengambil keputusan yang mempengaruhi kinerja organisasi. Berfungsi sebagai penghubung antara para pengambil keputusan dan seluruh pegawai, komunikasi yang efektif adalah strategi yang penting bagi organisasi untuk bertahan karena komunikasi dapat membangun dan menghancurkan keberadaan organisasi (Musheke and Phiri, 2021)

Sebuah organisasi perlu menciptakan dampak yang positif dalam benak pegawai untuk membentuk moral kerja yang positif juga. Dampak yang positif ini akan membuat pekerja memiliki kepercayaan dan hubungan yang kuat dengan organisasi. Pada akhirnya, kepercayaan pegawai pada organisasi akan menciptakan moral yang positif di tempat kerja (Fard, 2010).

Tingkatan persepsi, sikap dan perasaan pegawai terhadap organisasi merujuk pada *mental status* yang kemudian dipahami sebagai moral. Moral pegawai seringkali merupakan kesatuan secara positif dan negatif berdasarkan lingkungan geografis (Handini, et al, 2020). Penelitian Indrasari, et al (2019) menyatakan bahwa moral pegawai akan meningkat dan memotivasi pegawai dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab dan uraian tugas apabila perencanaan karir diterima oleh pegawai sesuai dengan kesempatan berkarir yang diberikan oleh organisasi.

Inovasi dan perilaku inovatif pegawai dapat diramalkan melalui moral pegawai ketika dikaitkan dengan kinerja organisasi atau *employee engagement*. Moral pegawai yang tinggi dapat terlihat dari keterlibatan kerja dan komitmen pada tujuan organisasi yang positif karena ada dukungan manajer, peran kerja yang jelas, tingkat stress dan absensi rendah serta kinerja yang kuat (Danaeefard & Torshab, 2021).

Dalam lingkungan rumah sakit di mana terdapat kebutuhan besar atas efisiensi kerja yang tinggi dan perhatian pada profesi yang spesifik, para pegawai perlu mendedikasikan diri dalam pekerjaan, organisasi dan tujuan-tujuan yang melekat pada organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa produktifitas kerja, *citizenship behavior*, kepuasan kerja dan kinerja yang tinggi dihasilkan dari *employee engagement* yang tinggi (Bakker, 2017).

Menurut Handini, et al (2020), secara umum pegawai yang merasa dihargai akan menghasilkan individu dengan produktifitas kerja yang tinggi, menyambungkan pegawai dari tingkat atas hingga bawah dan membuat pegawai *engaged* dan setia pada organisasi. Pada akhirnya, pegawai yang *engaged* dapat membantu meningkatkan produktifitas organisasi.

RSGMP Nala Husada Surabaya adalah rumah sakit khusus di mana Dokter Gigi Muda menjalani pendidikan profesi di Fakultas Kedokteran Gigi Universitas Hang Tuah Surabaya untuk menjadi Dokter Gigi. Dengan jumlah 60 pegawai dengan usia, pengalaman, masa kerja, jenis kelamin, latar belakang pendidikan dan sosial ekonomi, RSGMP Nala Husada menjadi sebuah organisasi yang beragam dan berpengaruh pada dinamika dan interaksi antar pegawai.

Dari pandangan dan dinamika yang dijelaskan di atas, penelitian ini memiliki hipotesa:

- H₁ : Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap moral pegawai di RSGMP Nala Husada Surabaya;
- H₂ : Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* pegawai di RSGMP Nala Husada Surabaya;
- H₃ : Komunikasi efektif berpengaruh signifikan terhadap moral pegawai di RSGMP Nala Husada Surabaya;
- H₄ : Komunikasi efektif berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di RSGMP Nala Husada Surabaya;
- H₅ : Moral pegawai berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* di RSGMP Nala Husada Surabaya;
- H₆: Iklim organisasi dan komunikasi efektif berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui moral pegawai di RSGMP Nala Husada Surabaya.

Landasan Teori

Iklim Organisasi

Istilah iklim organisasi selama ini dipahami dengan berbagai cara seperti perasaan, atmosfer, lingkungan, semangat, kondisi yang terlihat, warna organisasi dan/atau kepribadian organisasi.

Sebagaimana organisasi, setiap pegawai memiliki memiliki peraturan, maksud dan tujuan sendiri. Semua hal yang saling berkaitan tersebut menciptakan iklim organisasi (Kelvin-Iloafu, 2016). Perilaku pegawai dalam oragasaki adalah hasil dari karakteristik personal dan lingkungan tempat bekerja. Dalam hal ini, iklim organisasi adalah aspek penting untuk memahami perilaku pegawai yang berkaitan dengan pekerjaan.

Mullins (2010) berpendapat, jika budaya organisasi didefinisikan sebagai 'bagaimana pekerjaan diselesaikan di tempat kerja ini, maka iklim organisasi dijabarkan sebagai 'bagaimana rasanya bekerja di tempat ini'. Iklim organisasi adalah iklim psikologis secara agregat di mana berkaitan dengan persepsi individu tentang lingkungan kerja. Iklim organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat pada sikap pegawai pada *sense of belonging*, hubungan personal dan prestasi kerja.

Penelitian oleh Kalhor, et al (2018) menemukan bahwa para manajer di organisasi pelayanan kesehatan dapat mencapai tujuan mereka dengan memahami iklim organisasi rumah sakit dan pengaruhnya terhadap keterlibatan kerja pegawai yang pada akhirnya dapat membawa pada sikap kerja yang positif, antusiasme dalam organisasi dan komitmen organisasi.

Hussainy (2022) menjelaskan ada orientasi dalam menjelaskan iklim organisasi sebagai berikut:

- a. Iklim organisasi yang berorientasi pada manusia
Iklim organisasi yang melihat dinamika yang terjadi diantara pegawai seperti perlakuan yang adil, sikap saling menghormati, bagaimana pegawai diberi penghargaan atas kontribusinya dan terbentuknya budaya *work life balance* sehingga menciptakan lingkungan kerja yang positif;
- b. Iklim organisasi yang berorientasi pada aturan
Iklim organisasi yang menekankan pada aturan dan regulasi yang diterapkan untuk memastikan seluruh pegawai mengacu pada norma yang sama;
- c. Iklim organisasi yang berorientasi pada tujuan
Iklim organisasi yang menekankan perilaku-perilaku dalam organisasi yang sejalan dengan lingkungan yang diciptakan organisasi untuk memotivasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang diinginkan;
- d. Iklim organisasi yang berorientasi pada inovasi
Iklim organisasi melihatusaha yang dilakukan oleh perusahaan dalam menciptakan pola pikir kreatif untuk mengembangkan ide-ide baru dan inovasi.

Komunikasi Efektif

Sebagai organisasi yang kompleks, perusahaan harus mengembangkan saluran komunikasi untuk bergerak ke atas, ke bawah, dan melintas struktur organisasi. Komunikasi ke bawah memungkinkan para manajer untuk menerapkan keputusan dan pengaruh kepada pegawai di bawahnya serta digunakan untuk penyebaran informasi yang ada dalam kendali pucuk pimpinan. Sementara itu, komunikasi ke atas memungkinkan di tingkat bawah untuk mengkomunikasikan ide-ide dan perasaan mereka ke para pembuat keputusan di tingkat atas (Gomez-Mejia, et al, 2007).

Dalam organisasi, meskipun pegawai menggunakan hampir seluruh waktu dengan berkomunikasi, tidak semua komunikasi yang bermakna telah terjadi pada pertukaran pesan. Komunikasi tidak terjadi hingga informasi dan pemahamannya telah diberikan dengan jelas antara pengirim dan penerima yang dituju (Adu-Oppong, et al, 2014 dalam Shrivastava & Prasad, 2019).

Komunikasi manajerial yang efektif adalah bagian dari strategi organisasi dalam mencapai visi dan misinya dan penting dalam menciptakan kolaborasi di lingkungan kerja yang berdampak pada kinerja organisasi dan pengambilan keputusan. Komunikasi yang efektif dapat meningkatkan hubungan organisasi dan meminimalisasi pertentangan dan pemogokan. Terkadang visi dan misi organisasi tidak dapat tercapai karena komunikasi yang tidak efektif. Kurangnya komunikasi yang efektif adalah salah satu alasan utama yang menyebabkan kebingungan dan perencanaan buruk di organisasi.

Komunikasi efektif terjadi ketika efek yang diinginkan adalah hasil dari pembagian informasi yang disengaja maupun tidak disengaja. Efek ini memastikan pesan tidak terdistorsi selama komunikasi terjadi. Komunikasi efektif harus menghasilkan efek yang diinginkan dan mempertahankan efek tersebut

dengan potensi efek yang meningkat sehingga komunikasi efektif sesuai dengan tujuan yang diinginkan (Antony, 2013).

Penelitian yang dilakukan Kube pada tahun 2014 (dalam Musheke et al, 2021) menyimpulkan bahwa komunikasi yang dijalankan harus lingkungan komunikasi yang terbuka agar kinerja organisasi bisa efektif.

Antony (2013) menjelaskan hal-hal penting yang harus ada pada komunikasi efektif, baik tertulis maupun lisan yaitu:

- a. Lengkap: komunikasi harus menyalurkan semua fakta yang dibutuhkan oleh penerima. Pengirim pesan harus mempertimbangkan pemikiran penerima dan menyesuaikan penyaluran pesan;
- b. Ringkas: penyampaian pesan dengan kata-kata seminim mungkin tanpa mengesampingkan hal penting lain dari komunikasi;
- c. Memiliki Pertimbangan: komunikasi yang efektif harus mempertimbangkan penerima mulai dari sudut pandang, latar belakang, pola pikir, tingkat pendidikan dan lainnya;
- d. Kejelasan: menekankan pada pesan atau tujuan yang spesifik di saat tertentu, tidak mencoba untuk mencapai beberapa tujuan sekaligus;
- e. Konkrit: khusus dan jelas, tidak kabur dan umum;
- f. Kesopanan: pesan yang disampaikan menunjukkan ekspresi pemberi pesan sekaligus menghargai penerima pesan;
- g. Ketepatan: tidak ada kesalahan tata bahasa dalam komunikasi.

Moral Pegawai

Moral pegawai adalah faktor penentu bagi kesehatan organisasi dan menjadi penting karena kinerja dan efisiensi organisasi tergantung pada hal ini. Sebuah organisasi perlu menciptakan pengaruh positif pada benak pegawainya untuk mendapatkan moral pegawai yang positif. Menciptakan moral pegawai menjadi penting untuk manajemen sumber daya manusia karena kinerja dan efisiensi pegawai bergantung pada moral pegawai.

Sikap kerja yang positif umumnya dipandang sebagai indikasi penting tentang seberapa baik segala sesuatunya berjalan dan dipandang sebagai kondisi akhir untuk mencapai tujuan masing-masing. Sebaliknya, moral yang rendah berkontribusi pada masalah tenaga kerja, keluhan tenaga kerja, dan iklim organisasi yang negatif (Cherrington, 1995).

Menurut Bowles dan Cooper (2009) moral didefinisikan sebagai keadaan kesejahteraan psikologis seseorang berdasarkan pada rasa percaya diri, berguna dan memiliki tujuan. Ransom dalam Senthilnathan and Rukshani (2015) menyatakan bahwa moral pegawai yang tinggi dalam sebuah organisasi lebih berpengaruh pada produktifitas dibanding kompetisi.

Mallik et al (2019) menjelaskan moral sebagai konsep yang mengacu pada seberapa positif dan mendukung sekelompok orang terhadap organisasi di mana mereka menjadi bagian dan perasaan khusus yang dibagikan anggota kelompok dengan lainnya seperti kepercayaan, harga diri, tujuan, kebanggaan atas prestasi dan keyakinan atas kepemimpinan dan kesuksesan organisasi. Sebagain lain menjelaskan moral pegawai sebagai kepercayaan diri atau optimism yang dialami seseorang atau sekelompok orang secara umum terutama jika mempengaruhi disiplin dan kerelaan diri.

Giese dan Ruter dalam Nur et al (2021) mendapati bahwa ada asosiasi penting antara moral pegawai dan produktifitas. Penelitian Baehr dan Renck dalam Nur et al (2021) menyelidiki lebih lanjut struktur moral pegawai dan menyimpulkan lima faktor subjektif dasar yaitu:

- a. Hubungan pegawai-manajemen
- b. Pengawasan langsung dari para manajer
- c. Insentif
- d. Sikap ramah dari sesama pegawai
- e. Kepuasan kerja dalam hal aktualisasi diri.

Employee Engagement

Konsep *Employee Engagement* pertama kali dikemukakan oleh Kahn (1990) melalui teori *personal engagement*. Kahn percaya bahwa pegawai memerankan *engagement* dalam peran kerjanya di tempat kerja. Kahn meneliti faktor-faktor psikologi yang berkaitan dengan *engagement* dan *disengagement* pegawai di tempat kerja dan menyimpulkan berbagai faktor dengan berbagai tingkatan yaitu individual, *interpersonal*, kelompok, dalam kelompok dan organisasional yang pada akhirnya akan membentuk *engagement* dan ketidakterlibatan pegawai di tempat kerja.

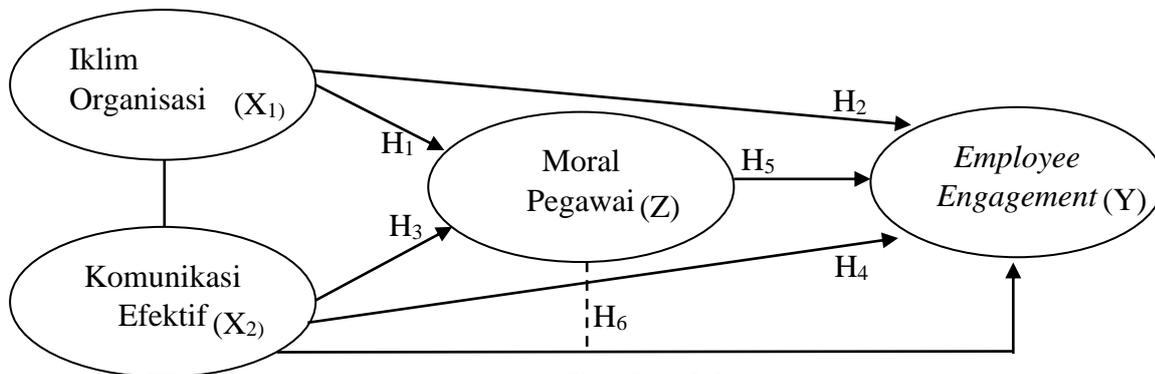
Teori *engagement* kemudian dikembangkan oleh Maslach, Schaufeli dan Leiter (2001) ketika membuat konsep tentang kelelahan kerja dan menganalisa bahwa *engagement* terpisah dengan konstruksi yang telah ada di psikologi organisasi seperti komitmen organisasi, kepuasan kerja dan keterlibatan kerja. Konstruksi *engagement* berfokus pada pekerjaan. *Engagement* memberikan perspektif yang lebih kompleks dan menyeluruh pada hubungan individu dengan pekerjaan. Maslach et al mengatakan bahwa *employee engagement* adalah keadaan afeksi positif yang persisten pada pegawai ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan. Semangat merujuk pada tingkat energi dan ketangguhan yang tinggi, kesediaan untuk memberikan usaha pada tugas, kemampuan untuk tidak mudah lelah dan gigih dalam menghadapi kesulitan.

Saks (2006) mendefinisikan *engagement* sebagai sejauh mana seseorang memberikan perhatian dan menyerap kinerja dalam komponen kognitif, emosional dan perilaku unik dan berbeda yang terkait dengan peran kinerja seseorang. Shuck & Wollard (2010) mendefinisikan konsep *employee engagement* sebagai keadaan kognitif, emosional dan perilaku pegawai yang diarahkan ke tujuan organisasi yang diinginkan.

Bailey et al (2017) menemukan *engagement* berasosiasi secara positif dengan moral individual, kinerja, perja kerja tambahan dan kinerja organisasi. Dari penelitian yang sama juga ditemukan hasil moral dari *engagement* menjadi dua pokok: kesejahteraan dan persepsi kesehatan serta sikap yang berkaitan dengan pekerjaan pegawai di tempat kerja.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yang dirumuskan pada penelitian ini terlihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 3.2
Kerangka Konseptual

Keterangan:

— pengaruh langsung

--- pengaruh tidak langsung

Model Analisa

Model analisa *Partial Least Square (PLS)* pada penelitian ini dapat dimodelkan pada persamaan berikut ini:

$$\text{Moral pegawai (Z)} = \beta_1 \text{Iklim Organisasi (X}_1\text{)} + \beta_2 \text{Komunikasi Efektif (X}_2\text{)}$$
$$\text{Employee Engagement (Y)} = \beta_1 \text{Iklim organisasi (X}_1\text{)} + \beta_2 \text{Komunikasi Efektif (X}_2\text{)} + \beta_3 \text{Moral Pegawai (Z)}$$

METODE PENELITIAN

Definisi Operasional, Identifikasi Variabel, dan Indikator Variabel

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Variabel Independen
 - a. Iklim organisai (X_1)
 - b. Komunikasi Efektif (X_2)
2. Variabel Intervening
Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Moral Pegawai.
3. Variabel Dependen
Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *Employee Engagement*.

Definisi operasional dari variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Iklim Organisasi (X_1)

Mullins (2010) berpendapat, jika budaya organisasi didefinisikan sebagai ‘bagaimana pekerjaan diselesaikan di tempat kerja ini, maka iklim organisasi dijabarkan sebagai ‘bagaimana rasanya bekerja di tempat ini’. Iklim organisasi adalah iklim psikologis secara agregat di mana berkaitan dengan persepsi individu tentang lingkungan kerja. Iklim organisasi memiliki pengaruh yang sangat kuat pada sikap pegawai pada *sense of belonging*, hubungan personal dan prestasi kerja.

Iklim organisasi dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator menurut Yusnita (2021) yaitu:

1. Dukungan manajemen ($X_{1.1}$);
2. Kejelasan tugas ($X_{1.2}$);
3. Daya tarik tugas dan tanggung jawab ($X_{1.3}$);
4. Kebebasan dalam menyampaikan gagasan ($X_{1.4}$);
5. Pengakuan atas prestasi ($X_{1.5}$);
6. Tantangan dalam pekerjaan ($X_{1.6}$).

Komunikasi Efektif (X_2)

Komunikasi efektif terjadi ketika efek yang diinginkan adalah hasil dari pembagian informasi yang disengaja maupun tidak disengaja. Efek ini memastikan pesan tidak terdistorsi selama komunikasi terjadi. Komunikasi efektif harus menghasilkan efek yang diinginkan dan mempertahankan efek tersebut dengan potensi efek yang meningkat sehingga komunikasi efektif sesuai dengan tujuan yang diinginkan (Antony, 2013). Antony menjelaskan hal-hal penting yang harus ada pada komunikasi efektif, baik tertulis maupun lisan yaitu:

- a. Lengkap ($X_{2.1}$)
- b. Ringkas ($X_{2.2}$)
- b. Memiliki Pertimbangan ($X_{2.3}$)
- c. Kejelasan ($X_{2.4}$)
- d. Konkrit ($X_{2.5}$)
- e. Kesopanan ($X_{2.6}$)
- f. Ketepatan ($X_{2.7}$)

Variabel Intervening (Z)

Moral pegawai adalah keadaan kesejahteraan psikologis seseorang berdasarkan pada rasa percaya diri, berguna dan memiliki tujuan. Moral pegawai dalam penelitian ini diukur melalui beberapa indikator berdasarkan penelitian Malik, et al (2019) yaitu:

- a. *Belonging* (Z.1)
- b. Komunikasi terbuka (Z.2)
- c. Pengakuan dan penghargaan (Z.3)
- d. Kesempatan berkarir (Z.3)
- e. Pelatihan dan pengembangan (Z.4)

Variabel Dependen (Y)

Shuck & Wollard (2010) mendefinisikan *employee engagement* sebagai keadaan psikologis positif yang aktif dan terikat dengan pekerjaan yang dioperasionalkan oleh intensitas dan arah energi kognitif, emosional, dan perilaku. Pengukuran *Employee Engagement* dalam penelitian ini akan menggunakan *The Employee Engagement Scale (EES)* yang dikembangkan oleh Shuck, et al (2016) dengan indikator:

- a. Kognitif (Y.1)
- b. Emosional (Y.2)
- c. Perilaku (Y.3)

Populasi Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah 60 pegawai Rumah Sakit Gigi Dan Mulut Nala Husada Surabaya. Penelitian ini menggunakan cara *total sampling* sebanyak 60 pegawai Rumah Sakit Gigi Dan Mulut Pendidikan Nala Husada Surabaya.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif menggunakan kuisisioner yang disebarkan pada pegawai pada Rumah Sakit Gigi Dan Mulut Pendidikan Nala Husada Surabaya. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui kuisisioner yang dibagikan kepada responden yang disusun berdasarkan variabel yang telah ditentukan dengan menyediakan jawaban alternatif.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode penyebaran kuisisioner dengan skala pengukuran variabel-variabel penelitian menggunakan skala Likert.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan *pre-test* dengan menyebarkan kuisisioner pada 60 responden. Kemudian, hasil *pre-test* diolah menggunakan IBM *Statistic SPSS*, untuk menguji validitas tiap indikator variabel. Pengukuran validitas tiap indikator dinilai berdasarkan KMO, *Bartlett Test of Sphericity*, *Factor Loadings*, dan *Anti Image*. Hasil pengolahan data *pre-test* ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 1. Uji Validitas

No	Variabel	Kode	KMO ≥ 0,5	Sig <0.05	MSA >0,50	Factor Loading ≥ 0,5	Validitas
1	IKLIM ORGANISASI	IO 1	0,806	0,000	0,762	0,559	VALID
		IO 2			0,803	0,576	VALID
		IO 3			0,795	0,550	VALID
		IO 4			0,864	0,945	VALID
		IO 5			0,837	0,706	VALID
		IO 6			0,765	0,502	VALID
2	KOMUNIKASI EFEKTIF	KE 1	0,734	0,000	0,867	0,979	VALID
		KE 2			0,679	0,644	VALID
		KE 3			0,902	0,965	VALID
		KE 4			0,657	0,973	VALID
3	MORAL PEGAWAI	MP 1	0,668	0,000	0,846	0,626	VALID
		MP 2			0,582	0,972	VALID
		MP 3			0,616	0,973	VALID
		MP 4			0,621	0,955	VALID
		MP 5			0,714	0,851	VALID
4	<i>EMPLOYEE ENGAGEMENT</i>	EE 1	0,617	0,000	0,616	0,973	VALID
		EE 2			0,596	0,967	VALID
		EE 3			0,755	0,896	VALID

Berdasarkan hasil uji validitas yang tertera pada tabel di atas, dapat dilihat bahwa keempat variabel yaitu Iklim Organisasi, Komunkasi Efektif, Moral Pegawai dan *Employee Engagement* telah dinyatakan valid karena di atas 0,5.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Konvergen

Variabel	Item Pernyataan	Factor Loadings	(AVE)	Composite Reliability
Iklim Organisasi	IO 1	0,559	0,872	0,953
	IO 2	0,576		
	IO 3	0,550		
	IO 4	0,945		
	IO 5	0,706		
	IO 6	0,502		
Komunikasi Efektif	KE 1	0,979	0,858	0,800
	KE 2	0,644		
	KE 3	0,965		
	KE 4	0,973		
Moral	M 1	0,626	0,915	0,943
	M 2	0,972		
	M 3	0,973		
	M 4	0,955		
	M 5	0,851		
<i>Employee Engagement</i>	EE 1	0,973	0,926	0,947
	EE 2	0,967		
	EE 3	0,896		

Tabel 2 melaporkan hasil CFA yang menunjukkan semua item pernyataan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *factor loading* lebih besar dari 0,7, nilai AVE semuanya lebih besar dari 0,5, dan nilai-nilai reliabilitas komposit (CR) semuanya lebih besar dari 0,5. Dengan demikian, nilai-nilai tersebut mengkonfirmasi validitas konvergen dalam penelitian ini dan menjelaskan bahwa semua item pernyataan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid.

Korelasi Pearson antar variabel dalam penelitian ini dilaporkan pada tabel 3 menunjukkan bahwa korelasi tertinggi antar variabel adalah antara *locus of control* dan kompensasi dengan nilai korelasi sebesar 0,866, yang artinya bahwa *locus of control* dan kompensasi memiliki hubungan atau saling berkaitan satu sama lainnya. Hasilnya juga menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki korelasi satu sama lain.

Tabel 3. Uji Korelasi dan Validitas Diskriminan

Variabel	IO	KE	M	EE
IO	0,966			
KE	0.655***	0,973		
M	0.562***	0.8***	0,931	
EE	0.815***	0.7***	0.8***	0,934

Keterangan: ***Signifikan pada level 0,001;

Selanjutnya, dari tabel 3, angka yang berada pada posisi diagonal dengan huruf tebal adalah nilai akar pangkat dua dari AVE yang nilainya lebih besar dari setiap nilai korelasi yang ada dibawahnya. Hal ini menjelaskan bahwa validitas diskriminan dalam penelitian ini dapat dikonfirmasi dan menjelaskan bahwa semua item pernyataan dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid.

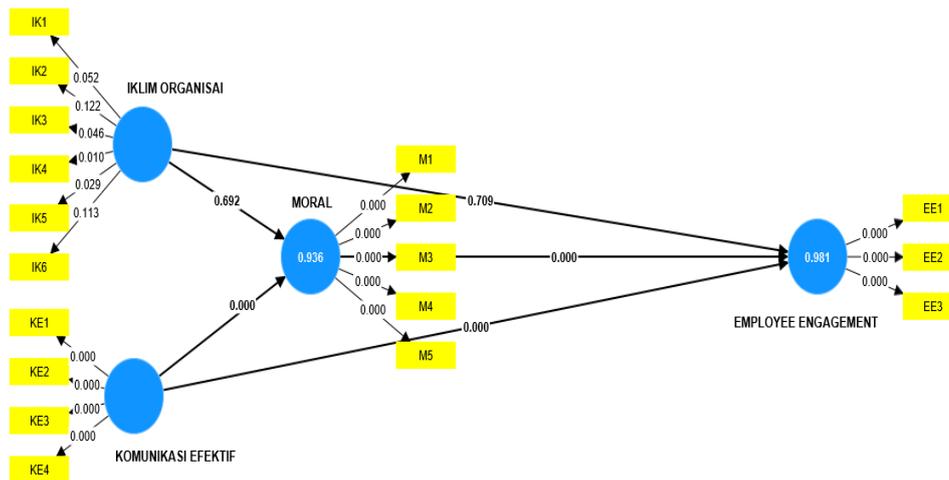
Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Item Pernyataan	Cronbach's Alpha
Iklim Organisasi	IO 1	0,858
	IO 2	
	IO 3	
	IO 4	
	IO 5	
	IO 6	
Komunikasi Efektif	KE 1	0,915
	KE 2	
	KE 3	
	KE 4	
Moral Pegawai	MP 1	0,926
	MP 2	
	MP 3	
	MP 4	
	MP 5	
<i>Employee Engagement</i>	EE 1	0,926
	EE 2	
	EE 3	

Tabel 4 menunjukkan hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini, hasilnya menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel yang dibahas dalam penelitian ini lebih besar dari 0,7, hal ini menjelaskan bahwa semua variabel yang dibahas dalam penelitian ini reliabel.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesa dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Analisis SEM dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan aplikasi statistik yaitu *SmartPLS 4* Model SEM dalam penelian disajikan pada gambar berikut:



Gambar 2 Model SEM

Tabel 5. Hasil Uji Struktural

Hipotesis	Jalur	Estimate	t Value	P Value	Kesimpulan
H1	IO → MP	0,053	0,396	0,692	Ditolak
H2	IO → EE	0,022	0,373	0,709	Ditolak
H3	KE → MP	0,015	63,226	0,000	Diterima
H4	KE → EE	0,069	3,850	0,000	Diterima
H5	MP → EE	0,070	10,423	0,000	Diterima

Hasil yang disajikan pada Tabel 5.13 menunjukkan pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai signifikan, *p-value*, dan *t-value*. Apabila, nilai signifikan sebesar 0,05, nilai *p-value* < 0,05, dan nilai *t-value* > 1,96, maka hipotesis diterima.

H1: Berdasarkan hasil olah data, nilai *t-value* H1 sebesar 0,396, lebih kecil dari nilai *t-tabel* 1,96. Dan nilai *p-value* H1 sebesar 0,692, lebih besar dari 0,05. Jadi, hipotesis 1 ditolak, dengan keputusan iklim organisasi memiliki pengaruh positif tapi hubungannya lemah dan tidak signifikan terhadap moral pegawai.

H2: Berdasarkan hasil olah data, nilai *t-value* H1 sebesar 0,373, lebih kecil dari nilai *t-tabel* 1,96. Dan nilai *p-value* H1 sebesar 0,709, lebih besar dari 0,05. Jadi, hipotesis 2 ditolak, dengan keputusan iklim organisasi memiliki pengaruh positif tapi hubungannya lemah dan tidak signifikan terhadap *employee engagement*.

H3: Berdasarkan hasil olah data, nilai *t-value* H1 sebesar 63,226, lebih Besar dari nilai *t-tabel* 1,96. Dan nilai *p-value* H1 sebesar 0,000, lebih kecil dari 0,05. Jadi, hipotesis 3 diterima, dengan keputusan komunikasi efektif memiliki pengaruh signifikan terhadap moral pegawai.

H4: Berdasarkan hasil olah data, nilai *t-value* H1 sebesar 3,850, lebih Besar dari nilai *t-tabel* 1,96. Dan nilai *p-value* H1 sebesar 0,000, lebih kecil dari 0,05. Jadi, hipotesis 4 diterima, dengan keputusan komunikasi efektif memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

H5: Berdasarkan hasil olah data, nilai *t-value* H1 sebesar 10,423, lebih Besar dari nilai *t-tabel* 1,96. Dan nilai *p-value* H1 sebesar 0,000, lebih kecil dari 0,05. Jadi, hipotesis 5 diterima, dengan keputusan moral pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*.

Tabel 6. Hasil Uji Mediation Effect

Hipotesis	Jalur	Estimate	T Value	P Value	Kesimpulan
H6	IO → MP → EE	0,038	2,405	0.001	Diterima
	KE → MP → EE	0,071	9,881	0.000	Diterima

H6: Berdasarkan hasil uji *mediation effect* pada tabel 5.14 tersebut diatas, nilai *t-value* H6 IO (Iklim organisasi) sebesar 2,405 dan KE (Komunikasi Efektif) sebesar 9,881 lebih besar dari nilai *t-tabel* 1,96. Dan nilai *p-value* H6 sebesar 0,001 dan 0,000 lebih kecil dari 0,05. Jadi, hipotesis 6 diterima, dengan keputusan Iklim Organisasi dan Komunikasi Efektif berpengaruh terhadap *Employee Engagement* melalui Moral Pegawai.

Pembahasan

Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif terhadap masing-masing variabel yang dibahas dalam penelitian ini menjelaskan bahwa setiap variabel yang diteliti yaitu: variabel iklim organisasi, komunikasi efektif, moral pegawai dan *employee engagement* termasuk dalam kategori yang sangat baik. Artinya, iklim organisasi, komunikasi efektif, moral pegawai dan *employee engagement* pada Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Nala Husada Surabaya sudah sangat baik.

Pada variabel iklim organisasi pada Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Nala Husada Surabaya berdasarkan hasil analisis jawaban responden sangat setuju yang paling banyak adalah memperhatikan daya tarik tugas dan tanggung jawab sedangkan jawaban yang kurang setuju yang paling banyak adalah tantangan dalam pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi, memiliki korelasi yang positif dengan *employee engagement*. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Hadiyatno (2018) dalam Obeng, et al (2021) menyatakan bahwa iklim organisasi adalah persepsi atas kondisi kerja yang objektif, terdiri dari ciri-ciri organisasi dan bentuk hubungan antar pegawai pada saat menjalankan pekerjaan. Sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, Mohanta, et al (2023) mendefinisikan iklim organisasi sebagai persepsi makna bersama dari pegawai berkaitan dengan kebijakan, praktik, dan prosedur yang ditemui, serta perilaku-perilaku yang diamati mendapat penghargaan, didukung dan diharapkan oleh organisasi.

Hasil analisis pada variabel komunikasi efektif pada Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Nala Husada Surabaya, jawaban responden sangat setuju yang paling banyak adalah kesadaran dan pemahaman sedangkan jawaban yang kurang setuju yang paling banyak adalah keterlibatan dalam komunikasi. Sebagai organisasi yang kompleks, organisasi harus mengembangkan saluran komunikasi untuk bergerak ke atas, ke bawah, dan melintas struktur organisasi. Komunikasi ke bawah memungkinkan para manajer untuk menerapkan keputusan dan pengaruh kepada pegawai di bawahnya serta digunakan untuk penyebaran informasi yang ada dalam kendali pucuk pimpinan. Sementara itu, komunikasi ke atas memungkinkan di tingkat bawah untuk mengkomunikasikan ide-ide dan perasaan mereka ke para pembuat keputusan di

tingkat atas (Gomez-Mejia, et al, 2007). Oleh karena itu Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Nala Husada Surabaya harus meningkatkan keterlibatan dalam komunikasi pegawai sehingga komunikasi efektif dapat tercapai dengan baik dalam hal ini manajemen harus terbuka dan selalu melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan secara umum dan mempertahankan serta meningkatkan kesadaran dan pemahaman tugas dan tanggung jawab pegawai.

Sedangkan variabel moral pegawai pada Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Nala Husada Surabaya berdasarkan hasil analisis jawaban responden sangat setuju yang paling banyak adalah pelatihan dan pengembangan sedangkan jawaban yang kurang setuju yang paling banyak adalah pengakuan dan penghargaan. Mallik et al (2019) menjelaskan moral sebagai konsep yang mengacu pada seberapa positif dan mendukung sekelompok orang terhadap organisasi di mana mereka menjadi bagian dan perasaan khusus yang dibagikan anggota kelompok dengan lainnya seperti kepercayaan, harga diri, tujuan, kebanggaan atas prestasi dan keyakinan atas kepemimpinan dan kesuksesan organisasi. Sebagai lain menjelaskan moral pegawai sebagai kepercayaan diri atau optimisme yang dialami seseorang atau sekelompok orang secara umum terutama jika mempengaruhi disiplin dan kerelaan diri. Manajemen Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Nala Husada Surabaya harus meningkatkan dan memperhatikan pengakuan dan penghargaan terhadap pegawai hal ini menjadi penting karena berhubungan dengan kondisi psikologis para pegawai, dan juga harus mempertahankan dan memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan. Kondisi psikologis pegawai menjadi salah satu tolak ukur kenyamanan, kepercayaan diri dan produktivitas pegawai didalam menjalankan tugasnya sehingga moral para pegawai selalu stabil dan terkontrol dengan baik.

Pada variabel *employee engagement* pada Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Nala Husada Surabaya berdasarkan hasil analisis jawaban responden sangat setuju yang paling banyak adalah perilaku sedangkan jawaban yang kurang setuju yang paling banyak adalah emosional. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Shuck & Wollard (2010) mendefinisikan konsep *employee engagement* sebagai keadaan kognitif, emosional dan perilaku pegawai yang diarahkan ke tujuan organisasi yang diinginkan. Bailey et al (2017) menemukan *engagement* berasosiasi secara positif dengan moral individual, kinerja, perja kerja tambahan dan kinerja organisasi. Dari penelitian yang sama juga ditemukan hasil moral dari *engagement* menjadi dua pokok: kesejahteraan dan persepsi kesehatan serta sikap yang berkaitan dengan pekerjaan. Maka dari itu manajemen Rumah Sakit Gigi dan Mulut Pendidikan Nala Husada Surabaya harus meningkatkan dan memperhatikan emosional pegawai yaitu pegawai juga harus memiliki terhadap instansi sehingga tujuan organisasi bisa tercapai dengan maksimal.

Selanjutnya, berdasarkan hasil uji hipotesis menjelaskan bahwa komunikasi efektif dan moral pegawai, mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap *employee engagement*. Selain itu, temuan dalam penelitian ini menjelaskan bahwa iklim organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan atau memiliki pengaruh positif tapi hubungannya lemah terhadap moral pegawai dan *employee engagement*. Terakhir, hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa iklim organisasi dan komunikasi efektif memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap *employee engagement* melalui moral pegawai. Hasil penelitian ini mendukung temuan dari penelitian-penelitian sebelumnya, Sahni (2021) menemukan bahwa karakteristik pekerjaan secara positif dan signifikan berhubungan dengan *employee engagement*, kepuasan kerja berasosiasi secara positif dan signifikan dengan *employee engagement*. Kelvin-Iloafu (2016) menjelaskan bahwa ada korelasi hubungan yang kuat antara komunikasi efektif dan tingkat kesuksesan perusahaan. Ada korelasi positif antara komunikasi efektif dan pencapaian tujuan organisasi. Musheke and Phiri (2021) dalam penelitiannya menyampaikan tidak ada hubungan yang signifikan antara manajemen dan saluran komunikasi yang digunakan, Terdapat hubungan

antara saluran komunikasi yang digunakan dengan komunikasi efektif, komunikasi efektif memiliki pengaruh yang positif pada kinerja organisasi.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil analisa dan pembahasan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Iklim organisasi memiliki pengaruh positif tapi hubungannya lemah dan tidak signifikan terhadap moral pegawai.
2. Iklim organisasi memiliki pengaruh positif tapi hubungannya lemah dan tidak signifikan terhadap *employee engagement*.
3. Komunikasi efektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap moral pegawai.
4. Komunikasi efektif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.
5. Moral pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.
6. Variabel iklim organisasi dan komunikasi efektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement* melalui moral pegawai sebagai variabel *intervening* atau mediasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan dalam penelitian ini, beberapa saran yang dapat diberikan kepada RSGMP Nala Husada Surabaya sebagai bahan pertimbangan untuk menyelesaikan permasalahan organisasi terkait iklim organisasi, komunikasi efektif, moral dan *employee engagement*. Saran-saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Diharapkan dapat memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk belajar hal baru dalam pekerjaan-pekerjaan mereka seperti contoh dalam menggukun metode atau alat-alat yang digunakan menyesuaikan dengan perkembangan ilmu teknologi serta memberikan beberapa tantangan kepada karyawan sehingga kemampuan dan *upgrading skill* karyawan menjadi lebih meningkat dan lebih baik.
2. Pegawai diharapkan mendapatkan dan memahami informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut sesuai dengan target yang ingin dicapai seperti halnya memberikan SOP pekerjaan, intruksi, rekomendasi dan tupoksi yang jelas terhadap pegawai serta pihak manajemen terbuka terhadap pegawai agar dapat menyalurkan ide dan pendapat untuk kebaikan organisasi sehingga organisasi atau instansi mampu menjalankan visi dan misi dengan baik.
3. Manajemen RSGMP Nala Husada Surabaya diharapkan memperbanyak memberikan pelatihan dan pengembangan baik *soft skill* ataupun *hard skill* sebagai penunjang produktivitas pegawai seperti halnya membeikan pelatihan atau seminar dan semacamnya yang berkaitan dengan tugas atau pekerjaan.
4. Manajemen RSGMP Nala Husada Surabaya diharapkan memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap karyawan yang bereputasi baik atau berprestasi atau lama mengabdikan seperti halnya memberikan insentif, bonus ataupun *reward* yang lainnya.
5. RSGMP Nala Husada Surabaya harus selalu mendorong perilaku pegawai untuk sering melakukan lebih dari yang diharapkan untuk membantu tim menjadi sukses artinya kekompakan dan kerjasama *team* seperti *fun game* untuk melatih kekompakan, menyediakan fasilitas untuk berkegiatan bersama sehingga saling percaya dan komitmen bersama.
6. RSGMP Nala Husada Surabaya harus mampu menjaga emosional pegawai yaitu ikut memiliki yang sangat kuat terhadap instansi atau organisasi dan pekerjaan yang menjadi

tanggung jawab sehingga bisa fokus dan pekerjaan itu selesai dengan tepat waktu contohnya melakukan kegiatan bersama-sama (*gathering*) atau *family gathering* untuk memperkuat kekeluargaan.

DAFTAR PUSTAKA

Antony, A. 2013. *Impact of Effective Communication on Labour Productivity in Civil Engineering Projects: A Case of Kampala Central Division*.

Anugwom, G.A. 2007. *Issues, Principles Techniques and Practice in Administration and Management*. Enugu: El'Denmark Publishers.

Astari, K., Kadiyono, A.L., Batubara, M. 2022. "Adaptasi Alat Ukur *The Employee Engagement Scale (EES)*". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 11 no. 1 Juli 2022. (511-520)

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., dan Fletcher, L. 2017. "The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis". *International Journal of Management Reviews*, Vol 19. (31-53).

Bakker, A.B. 2017. "Strategic and Proactive Approaches to Work Engagement". *Organizational Dynamics*, 46. (67-75)

Berberogly, A. 2018. "Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance: Empirical Evidence from Public Hospitals. *Berberoglu BMC Health Services Research* (18:399).

Churcill, G.A., Ford, N.M., Walker, O.C. 1976. "Organizational Climate and Job Satisfaction in the Sales Force". *Journal of Marketing Res*, 13. (323-332).

Fard, H.D., Ghahari, A.R., & Hasiri, A. 2010. Organizational Trust in Public Sector: Explaining the Role of Managers' Managerial Competency". *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 25. (29-43).

Handini, S., Sukesi., Baharuddin., Paranoan, N., Lydia, L. 2020. "Effect of Environment of Workplace in the Growth of an Efficient Business System". *Journal of Critical Reviews*, Vol 7, Issue 1. (246-250)

Hussainy, S.S. 2022. "Organizational Climate: From Literature Review to Agenda Ahead". *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 9 (1), 44-62.

Indrasari, M., Syamsudin, N., Purnomo, B.R., Yunus, E. 2019. "Compensation, Organizational Communication, and Career Path as Determinants of Employee Performance Improvement". *Humanities & Social Reviews* Vol. 7(4). (956-961)

Kahn, W.A. 1990. "Psychological *Conditions* of Personal Engagement and Disengagement at Work". *Academy of Management Journal*, 33 (4). (692-724).

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*, Vol. 23. (1-5).

Kelvin-Iloafu, L. 2016. The Role of Effective Communication in Strategic Management of Organizations. "*International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 6, No. 12: December 2016. (93-101).

Mallik, A., Mallik, L., and Keerthi. 2019. "Impact of Employee Morale on Organizational Success". *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Vol. 8 Issue 4, November 2019. (3289-3293).

Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. 2001. "Job Burnout". *Annual Review of Psychology*, 52 (1). (397-422).

Mullins, L. 2010. *"Management and Organizational Behavior"*. 9th edition. Pearson Education.

Musheke, M. M., & Phiri, J. 2021. The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. *Open Journal of Business and Management*, 9. (659-671)

Neely, G.H. 1999. "The Relationship Between Employee Morale and Employee Productivity". *Fire Service Financial Management, Oklahoma*. 1-12

Nnamseh, M. 2009. "The Role of Communication in Business Success". *Nigeria Journal of Management Research*, 1. (4).

Nur, F., Harrison, D., Deb, S., Burch, R.F dan Strawderman, L. 2021. "Identification of Interventions to Improve Employee Morale in Physically Demanding, Repetitive Motion Work Tasks: A Pilot Case Study. *Congent Engineering Journal*, 8. (1-17).

Shuck, B., Adelson, J.L., Reio Jr, T.G. 2016. *Human Resource Management, November-December 2017, Vol. 56, No. 6.* (953-977).

Sahni, J. 2021. "Employee Engagement Among Millennial Workforce: Empirical Study on Selected Antecedents and Consequences". *SAGE Open, January-March 2021.* (1-13)

Saks, A.M. 2006. "Antecedents and Consequences of Employee Engagement". *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7). (600-619).

Shrivastava, S., Prasad, V. 2019. "Importance of Effective Communication Strategies to Improve Workplace Communication". *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, Vol. 8 (3), 161-168.

Yusnita, N. 2021. "Does Self-Efficacy Play an Intervening Role? Studying Between Organizational Climate and Job Involvement". *Journal of Humanities and Social Studies*, 05 (1), 50-55.