



Pengaruh *affective commitment* dan *organizational culture* terhadap *employee performance* melalui *work engagement* pada karyawan

Laila Kurnia Sari*, Budiono

Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

*Email korespondensi: laila.21117@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study examines the influence of affective commitment and organizational culture on employee performance through employee work engagement (Study on one of the BUMN companies operating in the food sector). This study uses a quantitative causality design with a saturated sampling technique involving 75 permanent employees. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 3 software. The results show that affective commitment has a positive and significant effect on employee work engagement and performance. Organizational culture also has a positive and significant effect on employee work engagement and performance. Furthermore, work engagement has a positive effect on employee performance. The analysis confirms that affective commitment and organizational culture indirectly improve employee performance through work engagement. These findings indicate that strengthening affective commitment and fostering an adaptive organizational culture can improve employee work engagement and performance. Keywords: Employee Performance, Work Engagement, Affective Commitment, Organizational Culture.

Keywords: *affective commitment, employee performance, organizational culture, PLS- SEM, work engagement.*

<https://doi.org/10.26740/jim.v13n3.p581-595>

Received: June 24, 2025; Revised: August 21, 2025; Accepted: September 15, 2025; Available online: September 29, 2025

Copyright © 2025, The Author(s). Published by Universitas Negeri Surabaya. This is an open access article under the CC-BY International License (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Pendahuluan

Era industri 4.0 telah mengubah berbagai aspek kehidupan, termasuk sektor industri manufaktur dan jasa. Inovasi teknologi digital yang semakin canggih mempermudah aktivitas kerja manusia. Sehingga perusahaan diharapkan mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas kinerjanya (Tahar *et al.*, 2022). Namun, tingkat produktivitas gula nasional dinilai masih belum mencapai target yang diinginkan. Pada tahun 2022 mencapai 3,182 ton, sementara produksi gula hanya sekitar 2.405 ton. Selanjutnya, konsumsi gula pada tahun 2023 mencapai 3.112 ton, sementara produksi gula hanya mencapai 2.425 ton. Artinya, masih terdapat selisih atau defisit antara kebutuhan dan produksi dalam negeri (Badan Pangan Nasional, 2024). Pemerintah memutuskan tetap melakukan impor gula mentah untuk mengantisipasi kebutuhan pada periode kritis dan memastikan ketersediaan gula hingga musim giling berikutnya (Ginting, 2025).

Dalam menghadapi tantangan produktivitas, perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Karyawan sebagai aset utama perusahaan memberikan waktu, pikiran, dan tenaga untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Sehingga, *employee performance* perlu dikelola dan ditingkatkan, karena mencerminkan hasil kerja yang terukur dan dipengaruhi oleh keterampilan, pengalaman (Jufrizen *et al.*, 2024). Selain itu, *employee performance* menunjukkan kontribusi karyawan melalui kualitas dan kuantitas pekerjaan sesuai dengan *job description* mereka (Putra *et al.*, 2023).

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *employee performance* yaitu *affective commitment*, *organizational culture*, dan *work engagement*. Sejalan dengan pernyataan dari Riwu *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa *affective commitment* membentuk loyalitas emosional karyawan terhadap perusahaan, sehingga mereka enggan meninggalkan perusahaan dan bertekad untuk terus berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya komitmen ini, karyawan cenderung melaksanakan tugas dengan lebih optimal demi mendukung pencapaian kinerja dan tujuan perusahaan. Pengaruh *affective commitment* terhadap *employee performance* dibuktikan oleh Atom *et al.* (2023), Karyono dan Hakim (2022), serta Oktavia Marsyanda dan Rozaq (2024) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan mengenai *affective commitment* terhadap *employee performance*. Namun, hasil ini berbeda dengan Putra *et al.* (2023) dan Subagya *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa *affective commitment* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

Dalam upaya membangun organisasi yang produktif, perusahaan perlu untuk memperhatikan *organizational culture* yang diterapkan. Budaya organisasi merupakan prinsip dan keyakinan yang harus dimiliki seluruh anggota organisasi. Budaya ini penting karena mencerminkan perilaku, nilai, dan sikap dalam menjalankan aktivitas organisasi (Surya, 2022). Hal ini selaras dengan yang diungkapkan oleh Lubis *et al.* (2024), budaya organisasi berpengaruh terhadap efisiensi dan efektivitas dalam memberdayakan karyawan. Selain itu, budaya organisasi juga mendorong peningkatan *employee performance* melalui peningkatan motivasi dan memaksimalkan peluang yang ada. Pengaruh *organizational culture* terhadap *employee performance* telah dibuktikan oleh Abdullahi *et al.* (2021), Solissa *et al.* (2022), Febriani dan Ramli (2023), serta Puspita *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Namun, pernyataan berbeda diungkapkan oleh Srimulyani *et al.* (2023), yang menyatakan bahwa *organizational culture* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

Tidak hanya berpengaruh terhadap *employee performance*, *affective commitment* dan *organizational culture* juga dapat memengaruhi *work engagement*. Srimulyani *et al.* (2023) menyatakan bahwa *affective commitment* akan membentuk loyalitas emosional karyawan terhadap perusahaan, sehingga mereka enggan meninggalkan perusahaan dan bertekad untuk terus memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui komitmen ini, karyawan cenderung melaksanakan tugas dengan lebih optimal demi mendukung pencapaian kinerja dan tujuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pembuktian yang dilakukan oleh Atom *et al.* (2023), Shen *et al.* (2023), Zhang *et al.* (2024), Prayitno *et al.* (2022), dan Guo *et al.* (2022) yang mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *affective commitment* terhadap *work engagement*. Namun, pernyataan berbeda dibuktikan oleh Pratama & Nilasari (2022), yang menyatakan bahwa *affective commitment* tidak berpengaruh terhadap *work engagement*. Selain dipengaruhi oleh *affective commitment*, *work engagement* juga dipengaruhi oleh *organizational culture*. Hal ini dibuktikan oleh Zahreni *et al.* (2021), Abdullahi *et al.* (2021), Febriani dan Ramli (2023), serta Perez-Tarqui (2024) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *organizational culture* terhadap *work engagement*. Namun, terdapat hasil yang berbeda dibuktikan oleh Nadiful Afkar dan Sayekti (2020), yang menyatakan bahwa *organizational culture* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *work engagement*.

Lebih lanjut, *work engagement* juga memiliki dampak langsung terhadap *employee performance*. *Work engagement* memberikan rasa antusiasme kepada karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan rasa semangat, dedikasi, dan absorpsi. Karyawan yang mempunyai tingkat *engagement* yang tinggi cenderung menunjukkan performa terbaik dalam menjalankan tugasnya. *Work engagement* tidak hanya membawa keuntungan bagi perusahaan tetapi juga untuk pekerja itu sendiri. Karyawan yang merasa terikat dengan pekerjaan mereka akan berusaha semaksimal mungkin untuk memberikan hasil yang maksimal (Salsa Pashiera & Budiono, 2023). Hal ini dibuktikan oleh Puspita *et al.* (2020), Hendrik *et al.* (2021), Dhani Ramadhan dan Budiono (2023), serta Seprianto *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa secara langsung *work engagement* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Namun hasil yang berbeda dibuktikan oleh Siti Sarah dan Eryandra (2024), Solissa *et al.* (2022), serta Febriani dan Ramli (2023) yang menyatakan bahwa *work engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*.

Penelitian ini dilakukan di sebuah industri pangan di Kediri, dengan fokus pada pencapaian swasembada gula melalui peningkatan produktivitas. Wawancara mengungkapkan bahwa komitmen afektif karyawan dinilai baik, tetapi beberapa masih mempertimbangkan peluang kerja di tempat lain. Budaya organisasi perusahaan sangat positif, meskipun masa transisi mengakibatkan implementasi yang tidak konsisten. Keterlibatan karyawan tetap rendah karena pekerjaan yang monoton. Kinerja karyawan dinilai baik, tetapi beberapa karyawan berkinerja di bawah standar.

Penelitian ini memiliki kebaruan yaitu, secara simultan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dari komitmen afektif dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen kerja, suatu praktik yang jarang dipelajari, terutama di industri gula Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak *affective commitment* dan *organizational culture* terhadap *employee performance* melalui *work engagement* pada karyawan.

Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Affective Commitment

Affective commitment adalah sikap keterikatan karyawan secara psikologis dengan perusahaan tempat mereka bekerja yang ditandai dengan seberapa baik rasa emosional mereka terhadap organisasi. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi umumnya memiliki loyalitas yang kuat terhadap organisasi, sehingga memiliki kecenderungan tidak ingin keluar dari organisasi (Oktavia Marsyanda & Rozaq, 2024). Karyawan dengan tingkat *affective commitment* yang tinggi cenderung mempertahankan keberadaannya dalam organisasi karena merasa memiliki hubungan emosional yang kuat dan positif terhadap tempat mereka bekerja. Selain itu, komitmen afektif dapat tercipta ketika karyawan merasa nyaman bekerja pada organisasi, memiliki rasa percaya terhadap nilai – nilai perusahaan, serta keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi terhadap kemajuan organisasi (Karyono & Hakim, 2022). Menurut Shen *et al.* (2023), *affective commitment* mencerminkan sikap emosional karyawan yang mencakup keterikatan dan keterlibatan mereka dengan organisasi. Komitmen afektif dapat meningkatkan produktivitas karyawan, mengurangi absensi, dan membentuk perilaku kewarganegaraan organisasi. Indikator *affective commitment* yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Karyono & Hakim (2022) yang menyatakan bahwa *affective commitment* memiliki tiga indikator yaitu *love the organization*, *like the organization*, *strive optimally to advance the organization*.

Organizational Culture

Organizational culture adalah cara pandang dan pengalaman karyawan terhadap nilai – nilai, keyakinan, dan harapan yang dianut bersama di dalam perusahaan. Budaya ini berpengaruh terhadap cara karyawan dalam bersikap, bekerja, berinteraksi satu sama lain dalam organisasi (Zahreni *et al.*, 2021). Selanjutnya, Srimulyani *et al.* (2023) menyatakan bahwa Budaya organisasi merupakan suatu sistem dan pedoman yang wajib dipahami serta diimplementasikan oleh seluruh individu di dalam organisasi sebagai pedoman dalam bertindak. *Organizational culture* tidak hanya mencerminkan identitas dan karakteristik unik suatu organisasi, tetapi juga berfungsi sebagai elemen pembeda dari organisasi lain. Dalam konteks organisasi, budaya mencerminkan seperangkat nilai yang perlu dipahami, diinternalisasi, dan diimplementasikan oleh seluruh karyawan. Budaya organisasi memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan efisiensi serta efektivitas operasional, sekaligus memperkuat pemberdayaan sumber daya manusia di dalamnya (Lubis *et al.*, 2024). Indikator *organizational culture* yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada *core value* perusahaan BUMN yaitu amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif.

Work Engagement

Work engagement adalah keadaan positif yang digambarkan sebagai keterlibatan fisik, psikologis, dan emosional dalam pekerjaan seseorang yang mencakup tiga karakteristik utama yaitu semangat, dedikasi, dan penyerapan. *Work engagement* mencerminkan seberapa besar karyawan menunjukkan

preferensi dirinya terhadap pekerjaannya. Hal ini bertujuan untuk memperkuat hubungan antara karyawan dengan pekerjaan, yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja (Zhang *et al.*, 2024). Selanjutnya, Seprianto *et al.* (2021) menyatakan *work engagement* sebagai kondisi mental karyawan yang secara sadar memilih pekerjaannya dan memandang pencapaian kinerja sebagai sesuatu yang bernilai serta berkaitan erat dengan harga diri mereka. Indikator *work engagement* yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Zhang *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa *organizational culture* memiliki tiga indikator yaitu *vigor*, *dedication*, *absorption*.

Employee Performance

Employee performance adalah hasil dari penyelesaian tugas yang diberikan kepada karyawan, yang dipengaruhi oleh kompetensi, pengalaman, serta ketepatan waktu dalam penyelesaiannya. Kinerja tersebut merefleksikan *output* kerja melalui aspek kualitas maupun kuantitas, serta menunjukkan tingkat pencapaian karyawan dalam memenuhi tanggung jawab untuk mencapai target yang telah ditentukan oleh organisasi (Riwu S *et al.*, 2022). *Employee performance* menjadi dasar acuan untuk mengevaluasi kontribusi karyawan secara individu maupun kelompok kerja. *Employee performance* disebut sebagai prestasi kerja yang mencerminkan capaian kerja berdasarkan kualitas dan kuantitas yang dihasilkan secara bertanggung jawab dan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan (Surya, 2022). Indikator *employee performance* yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada Surya (2022) yang menyatakan bahwa *employee performance* memiliki lima indikator yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian.

Pengaruh antar variabel

Atom *et al.* (2023), menyatakan *affective commitment* penting dalam mengembangkan *work engagement* melalui keterikatan yang kuat terhadap organisasi, sehingga mendorong perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya. Selanjutnya, Zhang *et al.* (2024) menyatakan *affective commitment* akan mendorong motivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih semangat, antusias, dan bersikap proaktif. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Shen *et al.* (2023), Prayitno *et al.* (2022), dan Guo *et al.* (2022) yang menemukan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *affective commitment* terhadap *work engagement*.

H1: *Affective commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

Organizational culture yang kuat dapat meningkatkan tingkat keterlibatan kerja karyawan dan memengaruhi perilaku kerja mereka di tempat kerja (Febriani & Ramli, 2023). Selain itu, *organizational culture* yang baik berperan penting dalam memperkuat kohesi internal, meningkatkan loyalitas, serta membangun komitmen karyawan terhadap organisasi. Budaya organisasi yang efektif cenderung memiliki tingkat keterikatan karyawan yang lebih tinggi (Zahreni *et al.*, 2021). Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Abdullahi *et al.* (2021) dan Perez-Tarqui (2024) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *organizational culture* terhadap *work engagement*.

H2: *Organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

Atom *et al.* (2023), menyatakan Individu yang memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan tempat mereka bekerja, cenderung akan memiliki kinerja lebih baik sebagai hubungan timbal balik terhadap perlakuan positif yang mereka terima dari perusahaan. Komitmen afektif dapat timbul dari lingkungan yang mendukung dan mengapresiasi, sehingga dapat memperkuat komitmen karyawan dan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan (Oktavia Marsyanda & Rozaq, 2024). Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Karyono dan Hakim (2022) dan Riwu S *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *affective commitment* terhadap *employee performance*.

H3 : *Affective commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Abdullahi *et al.* (2021) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki keselarasan dengan *culture* yang ditetapkan oleh organisasi akan lebih termotivasi untuk berkembang dan tumbuh bersama organisasi, sehingga berkontribusi secara positif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan yang berada dalam lingkungan dengan budaya organisasi yang positif cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi (Lubis *et al.*, 2024). Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Surya (2022), Febriani dan Ramli (2023), serta Solissa *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *affective commitment* terhadap *employee performance*.

H4 : *Organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Puspita *et al.* (2020), mengemukakan bahwa tingginya tingkat *work engagement* ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan yang mendalam dari karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka cenderung mempunyai semangat yang kuat serta berkomitmen untuk memperoleh hasil yang optimal, dan mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efisien. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Salsa Pashiera dan Budiono (2023), Dhani Ramadhan dan Budiono (2023), Hendrik *et al.* (2021), serta Jufrizen *et al.* (2024) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *work engagement* terhadap *employee performance*.

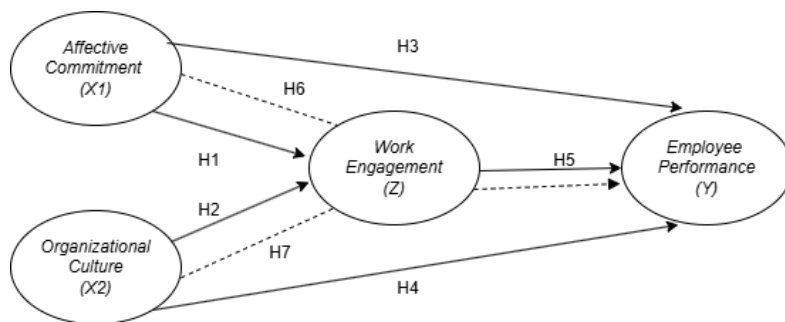
H5 : *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Atom *et al.* (2023), mengemukakan bahwa karyawan dengan tingkat keterikatan emosional yang tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih besar dalam menjalankan pekerjaannya. Sehingga, dari hubungan tersebut berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan dapat meningkat jika *affective commitment* yang dimiliki karyawan diimbangi dengan tingkat *work engagement* yang baik, sehingga akan berpengaruh positif terhadap kinerja mereka.

H6 : *Affective commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* melalui *work engagement*.

Abdullahi *et al.* (2021), mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu komponen penting yang berkaitan erat dengan keterikatan kerja, dan berfungsi sebagai indikator kuat dalam menentukan tingkat kinerja karyawan. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara *organizational commitment* terhadap *work engagement* sehingga berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan..

H7 : *Organizational culture* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* melalui *work engagement*.



Sumber: Data diolah penulis (2025)

Gambar 1. Kerangka Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Objek yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan tetap PT. XYZ. Populasi penelitian ini berjumlah 75 karyawan tetap dengan teknik pengambilan sampel menggunakan *sampling* jenuh, yaitu menggunakan seluruh populasi sebagai sampel. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini yaitu skala likert 1-5 dan perolehan data pada penelitian ini melalui observasi, wawancara, dan kuesioner. Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis PLS- SEM (*Partial Least Square Structural Equation Modelling*) dan memanfaatkan *software SmartPLS* versi 3 untuk pengolahan data. Tahapan analisis data mencakup pengujian *outer model* yang terdiri dari uji validitas konvergen dan uji reliabilitas. Selanjutnya, dilakukan pengujian *inner model* dengan menggunakan kriteria *uji R-Squared* dan uji signifikansi.

Hasil Penelitian

Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini meliputi usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, status, masa kerja, divisi. Berdasarkan hasil analisis statistik, karakteristik responden yang paling mendominasi pada penelitian ini di setiap klasifikasi adalah sebagai berikut: usia: 41 – 59 tahun (85,3%), jenis kelamin: laki – laki (93,3%), pendidikan terakhir: SMA (73,3%), status perkawinan: menikah (100%), masa kerja: 11 – 20 tahun (54,6%), divisi: instalasi (25,3%)

Convergent validity diukur berdasarkan nilai *outer loading* pada dan nilai *average variance extracted* (AVE). Indikator akan dianggap valid jika memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,70$, Namun, indikator yang memiliki nilai *outer loading* berkisar 0,50 – 0,70 masih dapat diterima selama nilai AVE variabel laten memenuhi kriteria minimum yaitu $AVE > 0,50$ (Hair Jr *et al.*, 2022). Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa keseluruhan variabel dikatakan valid karena memiliki nilai *outer loading* $\geq 0,50$. Selanjutnya, variabel *affective commitment* memiliki nilai AVE 0,654 $> 0,50$, *organizational culture* memiliki nilai AVE 0,684 $> 0,50$, *work engagement* memiliki nilai AVE 0,650 $> 0,50$, *employee performance* memiliki nilai AVE 0,642 $> 0,50$, sehingga secara keseluruhan variabel laten pada penelitian ini dapat dikatakan valid.

Discriminant validity dapat diukur menggunakan nilai nilai *Heterotrait – Monotrait* (HTMT). Model dapat dikatakan baik jika memiliki nilai validitas diskriminan HTMT $< 0,90$ (Hair Jr *et al.*, 2022). Berdasarkan Tabel 1 menunjukkan bahwa HTMT variabel *employee performance* dengan *organizational culture* (0,792), *employee performance* dengan *work engagement* (0,868), *employee performance* dengan *affective commitment* (0,864) yang artinya nilai HTMT $< 0,90$ sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan variabel *employee performance* terpenuhi. HTMT variabel *affective commitment* dengan *employee performance* (0,864), *affective commitment* dengan *Organizational culture* (0,708), *affective commitment* dengan *work engagement* (0,859) yang artinya nilai HTMT $< 0,90$ sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan variabel *affective commitment* terpenuhi.

Hasil Outer Model

Tabel 1. Hasil Outer Model

Latent Variable	Convergent Validity		Discriminant Validity		Internal Consistency Reliability	
	Outer Loading	AVE	HTMT		Composite Reliability	Cronbach's Alpha
	≥0,50	≥0,50	Nilai korelasi variabel < 0,90		≥0,70	≥0,70
AC (X1)	≥0,50	0,654	AC – EP	0,864	0,918	0,892
			AC – WE	0,859		
			AC – OC	0,708		
OC (X2)	≥0,50	0,684	OC – EP	0,792	0,957	0,951
			OC – WE	0,856		
			OC – AC	0,708		
WE (Z)	≥0,50	0,650	WE – EP	0,868	0,900	0,861
			WE – AC	0,859		
			WE – OC	0,856		
EP (y)	≥0,50	0,642	EP – AC	0,864	0,956	0,948
			EP – OC	0,792		
			EP - WE	0,868		

Sumber: Data diolah (2025)

Selanjutnya, nilai HTMT untuk variabel *organizational culture* memiliki nilai HTMT dengan *employee performance* (0,792), *organizational culture* dengan *work engagement* (0,856), *organizational culture* dengan *affective commitment* (0,708) yang artinya nilai HTMT < 0,90 sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan variabel *organizational culture* terpenuhi. HTMT variabel *work engagement* memiliki nilai HTMT dengan *employee performance* (0,868), *work engagement* dengan *Organizational culture* (0,856), *work engagement* dengan *affective commitment* (0,859) yang artinya nilai HTMT < 0,90 sehingga dapat disimpulkan bahwa validitas diskriminan variabel *work engagement* terpenuhi.

Internal consistency reliability merupakan pengujian yang menggunakan nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* sebagai dasar penilaian atau evaluasi reliabilitas. Menurut Hair Jr et al. (2022) variabel dianggap reliabel apabila memiliki nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* > 0,60. Menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan *Cronbach's alpha* pada variabel *affective commitment*, *organizational culture*, *work engagement*, dan *employee performance* > 0,60. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa keseluruhan variabel memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil Inner Model

Tabel 2. Hasil Inner Model

Variabel	R- Square Adjusted	SSO	SSE	$Q^2 = (1-SSE/SSO)$
Employee performance (Y)	0,741	750.000	371.120	0,505
Work engagement (Z)	0,706	375.000	209.031	0,443

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Hair Jr et al. (2022), nilai R^2 diklasifikasikan menjadi tiga tingkat akurasi, yaitu tinggi ($\geq 0,75$), sedang ($\geq 0,50$), dan rendah ($\geq 0,25$). Tabel 2 menunjukkan bahwa *employee performance* dengan akurasi sedang karena memiliki nilai *R- Square adjusted* sebesar 0,741. Hal ini dapat menjelaskan bahwa konstruk *employee performance* dapat dijelaskan oleh variabel *affective commitment*, *organizational culture*, dan *work engagement* sebanyak 74,1%, kemudian 25,9% dijelaskan oleh variabel – variabel lainnya yang tidak masuk ke dalam penelitian ini mampu menjelaskan *employee*

performance. Selanjutnya, variabel *work engagement* dengan akurasi sedang karena memiliki nilai *R-Square adjusted* sebesar 0,706. Hal ini dapat menjelaskan bahwa konstruk *work engagement* dapat dijelaskan oleh variabel *affective commitment* dan *organizational culture* sebanyak 70,6%, kemudian 29,4% dijelaskan oleh variabel – variabel lainnya yang tidak masuk ke dalam penelitian ini.

Prosedur uji *Q-Square* (Q^2) dalam penelitian ini menggunakan *blindfolding* dengan pendekatan *cross-validated redundancy*. Menurut Hair Jr et al. (2022), variabel independen dianggap memiliki *predictive relevance* terhadap variabel dependen jika nilai $Q^2 > 0$, dan sebaliknya. Tabel 2 menjelaskan bahwa nilai Q^2 variabel *employee performance* adalah $0,505 > 0$ maka dapat dikatakan bahwa variabel *affective commitment* (X1), *organizational culture* (X2), dan *work engagement* (Z) memiliki *predictive relevance*. Selanjutnya nilai Q^2 variabel *employee performance* $0,505 \geq 0,35$ maka dapat dikatakan bahwa prediktif relevansinya tergolong tinggi atau kuat. Selanjutnya, nilai Q^2 variabel *work engagement* adalah $0,443 > 0$ maka dapat dikatakan bahwa variabel *affective commitment* (X1) dan *organizational culture* (X2) memiliki *predictive relevance*. Selanjutnya nilai Q^2 variabel *employee performance* $0,443 \geq 0,35$ maka dapat dikatakan bahwa prediktif relevansinya tergolong tinggi atau kuat.

Hasil Uji Kausalitas

Pengujian hipotesis dijelaskan dalam tabel berikut.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Hubungan antar Variabel	Original sample	T-Statistics	P - Value	Keterangan	Kesimpulan
<i>Affective Commitment</i> → <i>Work Engagement</i>	0,431	4,969	0,000	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Organizational Culture</i> → <i>Work Engagement</i>	0,498	5,356	0,000	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Affective Commitment</i> → <i>Employee Performance</i>	0,406	4,256	0,000	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Organizational Culture</i> → <i>Employee Performance</i>	0,280	2,468	0,014	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Work Engagement</i> → <i>Employee Performance</i>	0,272	2,345	0,019	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Affective Commitment</i> → <i>Work Engagement</i> → <i>Employee Performance</i>	0,117	2,159	0,031	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima
<i>Organizational Culture</i> → <i>Work Engagement</i> → <i>Employee Performance</i>	0,136	2,045	0,041	$\geq 1,96$ (Signifikan)	Hipotesis Diterima

Sumber: Data diolah (2025)

Tabel 3 menunjukkan hasil pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependen* melalui variabel *intervening*. Hair Jr et al. (2022) menyatakan bahwa pengaruh langsung dan tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen dianggap signifikan jika nilai *t* hitung $> t$ kritis dan nilai *P-value* $< 0,05$. Hubungan antar variabel *affective commitment* terhadap *work engagement* menunjukkan nilai nilai *t- statistics* $4,969 > 1,96$, serta *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$ (signifikan), sehingga H1 diterima. Hubungan antar variabel *organizational culture* terhadap *work engagement* menunjukkan nilai nilai *t- statistics* $5,356 > 1,96$, serta *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$ (signifikan), sehingga H2 diterima.

Hubungan antar variabel *affective commitment* terhadap *employee performance* menunjukkan nilai nilai *t*- statistics $4,256 > 1,96$, serta *P-value* sebesar $0,000 < 0,05$ (signifikan), sehingga H3 diterima. Hubungan antar variabel *organizational culture* terhadap *employee performance* menunjukkan nilai nilai *t*- statistics $2,468 > 1,96$, serta *P-value* sebesar $0,014 < 0,05$ (signifikan), sehingga H4 diterima. Hubungan antar variabel *work engagement* terhadap *employee performance* menunjukkan nilai nilai *t*- statistics $2,345 > 1,96$, serta *P-value* sebesar $0,019 < 0,05$ (signifikan), sehingga H5 diterima. Hubungan antar variabel *affective commitment* terhadap *employee performance* melalui *work engagement* menunjukkan nilai nilai *t*- statistics $2,159 > 1,96$, serta *P-value* sebesar $0,031 < 0,05$ (signifikan), sehingga H6 diterima. Hubungan antar variabel *organizational culture* terhadap *employee performance* melalui *work engagement* menunjukkan nilai nilai *t*- statistics $2,045 > 1,96$, serta *P-value* sebesar $0,041 < 0,05$ (signifikan), sehingga H7 diterima.

Pembahasan

Pengaruh Affective Commitment terhadap Work Engagement

Berdasarkan hasil uji kausalitas menunjukkan bahwa *affective commitment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan, maka semakin tinggi juga keterlibatan mereka dalam pekerjaan yang diberikan. Berdasarkan data, karyawan menunjukkan keterikatan emosional dengan perusahaan, yang ditandai rasa nyaman terhadap lingkungan kerja, hubungan harmonis antar rekan kerja, serta perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi. Komitmen yang tinggi ini menciptakan dedikasi dan tanggung jawab yang optimal dalam pekerjaan, termasuk kesiapan menghadapi tekanan serta antusiasme mengembangkan kemampuan kerja. Selain itu, karyawan juga memiliki *absorption* yang tinggi, terlihat dari kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara fokus tanpa merasa terbebani, memperhatikan detail pekerjaan, serta mempertahankan produktivitas dalam jangka panjang. Karyawan menunjukkan *vigor* yang tinggi dengan tetap bersemangat meskipun menghadapi tantangan pekerjaan. Hasil ini didukung oleh pertanyaan hasil wawancara dengan HRD, yang menyebutkan bahwa karyawan merasa nyaman bekerja karena adanya komunikasi yang baik antar rekan kerja dan pimpinan. Selain itu, faktor usia juga memengaruhi karena mayoritas karyawan termasuk generasi X dan Baby Boomer yang memiliki loyalitas dan komitmen kerja tinggi, sehingga menumbuhkan rasa memiliki yang kuat terhadap perusahaan. Hasil penelitian ini menegaskan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Atom *et al.* (2023), Shen *et al.* (2023), Zhang *et al.* (2024), Prayitno *et al.* (2022), dan Guo *et al.* (2022) yang menyatakan bahwa *affective commitment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

Pengaruh Organizational Culture terhadap Work Engagement

Berdasarkan hasil uji kausalitas menunjukkan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Karyawan menunjukkan *organizational culture* yang menjunjung tinggi kerja sama, saling mendukung, terbuka, dan menghormati perbedaan. Lingkungan kerja yang positif ini mendorong karyawan untuk fokus, semangat, dan memiliki keterikatan emosional dengan pekerjaannya. Budaya organisasi yang kuat juga meningkatkan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* karyawan dalam bekerja. Tidak hanya itu, karyawan juga menunjukkan loyalitas dan tanggung jawab tinggi melalui integritas kerja, ketepatan waktu, dan komitmen dalam mendahulukan kepentingan perusahaan. Mereka merasa pekerjaan yang dilakukan bermakna karena diberikan ruang untuk berkontribusi tanpa memandang latar belakang. Karyawan juga memiliki daya serap yang tinggi, ditunjukkan dengan kemampuan berkonsentrasi penuh dan menyelesaikan pekerjaan secara optimal karena merasa pekerjaan tersebut relevan dengan nilai-nilai pribadinya. Berdasarkan wawancara dengan HRD, perusahaan secara aktif mensosialisasikan nilai-nilai budaya melalui media dan program penghargaan seperti AKHLAK *Fun Quiz* untuk meningkatkan pemahaman dan motivasi karyawan. Dengan demikian, semakin kuat budaya organisasi yang diterapkan, maka semakin tinggi pula *work engagement* karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan secara berkelanjutan. Hasil penelitian ini menegaskan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Febriani dan Ramli (2023),

Perez-Tarqui (2024), Zahreni *et al.* (2021), dan Abdullahi *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

Pengaruh Affective Commitment terhadap Employee Performance

Berdasarkan hasil uji kausalitas menunjukkan bahwa *affective commitment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Karyawan menunjukkan loyalitas yang tinggi dengan menyelesaikan tugas secara bertanggung jawab dan menjaga kualitas kerja untuk mendukung keberhasilan perusahaan. Keselarasan antara nilai pribadi dan nilai organisasi semakin memperkuat rasa kepemilikan terhadap perusahaan yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan dedikasi kerja. Selain itu, karyawan juga menunjukkan sikap proaktif dalam menyelesaikan masalah tanpa harus menunggu arahan dari atasan. Mereka bekerja secara efisien dengan memperhatikan pemanfaatan waktu dan sumber daya secara optimal. Dukungan dari perusahaan berupa fasilitas yang memadai, lingkungan kerja yang harmonis, dan komunikasi yang terbuka juga membentuk ikatan emosional yang kuat. Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD, karyawan merasa dihargai, terlindungi, dan memiliki kesempatan untuk berkembang tanpa diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, latar belakang pendidikan, maupun usia. Rasa percaya dan dukungan yang diberikan perusahaan memperkuat komitmen afektif yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi komitmen afektif seorang karyawan, maka semakin tinggi pula kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini menegaskan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Atom *et al.* (2023), Karyono dan Hakim (2022), Riwu S *et al.* (2022), serta Oktavia Marsyanda dan Rozaq (2024) yang menyatakan bahwa *affective commitment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Pengaruh Organizational Culture terhadap Employee Performance

Berdasarkan hasil uji kausalitas menunjukkan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Karyawan menunjukkan sikap kerja yang kolaboratif dengan selalu mengutamakan kerja sama tim, saling mendukung, dan membangun komunikasi yang terbuka. Budaya gotong royong yang diterapkan perusahaan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan positif, sehingga meningkatkan semangat kerja dan memudahkan tercapainya tujuan organisasi. Selain itu, karyawan juga menunjukkan kepedulian yang tinggi terhadap rekan kerja, menghargai keberagaman, dan menjaga etika komunikasi meskipun dalam situasi yang terdapat perbedaan pendapat. Hal ini membantu terciptanya lingkungan kerja yang harmonis, inklusif, dan saling menghargai. Dari segi kualitas kerja, karyawan mampu melaksanakan tugasnya dengan cermat, konsisten, dan menunjukkan daya adaptasi yang baik terhadap perubahan. Dari segi kuantitas kerja, mereka tidak hanya mampu mencapai target yang ditetapkan, bahkan sering kali melampauinya, disertai dengan ketahanan mental yang kuat dalam menghadapi tantangan. Berdasarkan hasil wawancara dengan HRD, perusahaan secara aktif mensosialisasikan dan menginternalisasi budaya kerja sehingga menjadi bagian dari perilaku sehari-hari dan tanggung jawab bersama seluruh karyawan. Sebagian besar karyawan yang telah bekerja lebih dari 10 tahun menunjukkan pemahaman dan penerapan nilai-nilai organisasi yang baik, sehingga mampu memberikan kontribusi yang optimal dan berkelanjutan bagi peningkatan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini menegaskan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Surya (2022), Abdullahi *et al.* (2021), Solissa *et al.* (2022), Lubis *et al.* (2024), Febriani dan Ramli (2023), serta Puspita *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa *organizational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Pengaruh Work Engagement terhadap Employee Performance

Berdasarkan hasil uji kausalitas menunjukkan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Karyawan menunjukkan tingginya tingkat keterikatan kerja karyawan yang tercermin dalam tiga indikator utama, yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Dalam hal *absorption*, karyawan menunjukkan konsentrasi saat mengerjakan tugas, memperhatikan detail, dan memastikan kualitas produk sesuai dengan standar perusahaan. Dalam hal *dedication*, karyawan merasa bangga dengan tanggung jawabnya, menunjukkan komitmen jangka panjang terhadap organisasi, dan menyadari pentingnya produktivitas dalam perusahaan. Selain itu, terlihat juga kekuatan fisik dan mental karyawan, kemauan untuk bekerja lembur, dan semangat untuk menyelesaikan pekerjaan meskipun beban kerja berat dan cuaca yang kurang mendukung. Lebih lanjut, *employee performance*

karyawan terlihat baik, terutama dari segi kualitas dan ketepatan waktu. Karyawan mengerjakan tugas secara akurat, konsisten, dan fleksibel sesuai dengan standar organisasi. Kedisiplinan yang tinggi ditunjukkan dengan ketepatan waktu dan penyelesaian tugas. Berdasarkan wawancara dengan pihak HRD menunjukkan bahwa rasa bangga dan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi membuat pekerjaan mereka lebih bermakna, sehingga meningkatkan fokus dan komitmen hingga tugas selesai. Ditinjau berdasarkan karakteristik demografi responden semakin mendukung temuan ini, yaitu secara keseluruhan responden memiliki status pernikahan menikah, yang menunjukkan tingkat stabilitas psikologis, tanggung jawab, dan kematangan kognitif yang lebih tinggi, yang berkontribusi pada stabilitas pekerjaan mereka. Selain itu, sebagian besar karyawan memiliki masa kerja lebih dari sepuluh tahun, yang menunjukkan keandalan dan kemampuan beradaptasi mereka dalam berbagai situasi perusahaan. Hasil penelitian ini menegaskan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Salsa Pashiera dan Budiono (2023), Hendrik *et al.* (2021), Jufrizen *et al.* (2024), Dhani Ramadhan dan Budiono (2023), Seprianto *et al.* (2021), dan Puspita *et al.* (2020) yang menyatakan bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Pengaruh Affective Commitment terhadap Employee Performance melalui Work Engagement

Berdasarkan hasil uji kausalitas menunjukkan bahwa *affective commitment* terhadap *employee performance* melalui *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan. Karyawan yang memiliki komitmen afektif yang kuat terhadap organisasi menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi, yang berdampak positif pada kinerja mereka. Tanggung jawab ini mendorong keterlibatan emosional yang mendalam pada karyawan dan membuat mereka lebih termotivasi untuk melaksanakan tugas mereka dengan tanggung jawab dan komitmen. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih tinggi terhadap pengembangan organisasi. Mereka tidak hanya merasa menjadi bagian dari perusahaan, tetapi juga percaya bahwa nilai-nilai organisasi selaras dengan nilai-nilai mereka sendiri. Loyalitas, dedikasi, dan rasa memiliki yang kuat memotivasi karyawan untuk bekerja keras, menjaga standar kualitas, dan bekerja secara bertanggung jawab terhadap tujuan perusahaan. Hasil penelitian ini menegaskan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Atom *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa *affective commitment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* melalui *work engagement*.

Pengaruh Organizational Culture terhadap Employee Performance melalui Work Engagement

Berdasarkan hasil uji kausalitas menunjukkan bahwa *organizational culture* terhadap *employee performance* melalui *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan. Penerapan budaya organisasi yang efektif memastikan bahwa perilaku dan tujuan karyawan selaras dengan tujuan perusahaan. Ketika karyawan dikomunikasikan dengan jelas dan menginternalisasi nilai-nilai organisasi, mereka mengembangkan hubungan emosional dan psikologis yang lebih kuat dengan pekerjaan mereka. Budaya organisasi yang kuat dan diterapkan secara konsisten meningkatkan keterikatan kerja, yang pada gilirannya mengarah pada peningkatan kualitas dan produktivitas. Hal ini dapat dilihat dalam penerapan nilai-nilai AHLAK yaitu amanah, kompetensi, harmoni, keadilan, kemampuan beradaptasi, dan kolaborasi yang telah menumbuhkan lingkungan kerja yang mendukung dan memperkuat ikatan emosional di antara karyawan. Suasana yang harmonis dan kooperatif menghasilkan motivasi kolektif dan rasa saling menghormati. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung cenderung lebih terlibat dalam pekerjaan, terutama dalam hal pemenuhan diri kemampuan mereka untuk terlibat secara mendalam dengan apa yang mereka lakukan. Hasil penelitian ini menegaskan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Abdullahi *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa *employee performance* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* melalui *work engagement*.

Kesimpulan, Keterbatasan Penelitian, dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Kesimpulan yang dapat dari penelitian ini yaitu *affective commitment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, *organizational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, *affective commitment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, *organizational culture* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, *work engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, *Work Engagement* memediasi pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Employee Performance*, *Work Engagement* memediasi pengaruh *organizational culture* terhadap *Employee Performance*.

Keterbatasan ukuran sampel pada penelitian ini dapat menjadi evaluasi untuk penelitian selanjutnya agar menggunakan ukuran sampel yang lebih besar. Penelitian selanjutnya dapat memodifikasi model penelitian ini, yaitu dapat menambah, mengurangi, atau mengubah variabel yang digunakan untuk memperluas dan memperdalam pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Selain itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti fenomena lain atau lokasi lain yang berkaitan dengan *employee performance*, seperti menggunakan variabel motivasi dan lingkungan kerja.

Saran yang dapat penulis ajukan untuk pihak perusahaan yaitu perusahaan dapat membuat program *employee recognition* rutin yang menekankan apresiasi atas kontribusi karyawan, sehingga dapat memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap organisasi dan memaksimalkan keterlibatan kerja. Selain itu, perusahaan juga dapat memperkuat internalisasi nilai budaya organisasi (*core value*) melalui integrasi nilai AKHLAK dalam *coaching*, *briefing* harian, dan evaluasi kinerja. Sehingga, karyawan memahami makna praktis nilai budaya tersebut dan mampu mengimplementasikannya dalam perilaku kerja sehari – hari. Perusahaan juga dapat mengadakan pelatihan pengembangan diri dan manajemen waktu secara berkala, seperti *workshop task prioritization* dan *job crafting*, agar karyawan dapat meningkatkan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* dalam menyelesaikan tugas kerja mereka. Selain itu, perusahaan juga dapat mengoptimalkan *monitoring* dan evaluasi melalui survei keterikatan kerja minimal setiap enam bulan sekali, untuk memastikan intervensi HR sesuai dengan kondisi terkini dan mendukung target produktivitas perusahaan.

Pernyataan Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan dalam penelitian ini. Seluruh proses penelitian dan penulisan artikel ini dilakukan secara independen, tanpa adanya kepentingan pribadi, komersial, atau institusional yang dapat memengaruhi hasil atau interpretasi dari penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Abdullahi, M. S., Raman, K., & Solarin, S. A. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in malaysia educational sector. In *International Journal of Supply and Operations Management* (Vol. 8, Issue 3, pp. 232–246). Kharazmi University. <https://doi.org/10.22034/IJSOM.2021.3.1>
- Atom, H. Y. A., Andjarwati, T., & Ardiana, I. D. K. R. (2023). The Effect of Spiritual Quotient, Affective Commitment, and Perceived Organizational Support towards Work Engagement and Employee Performance of the Teacher in Langke Rembong District, Manggarai Region. *International Journal of Economics (IJE)*, 2(2), 181–193. <https://doi.org/10.55299/ijec.v2i2.490>
- Badan Pangan Nasional. (2024, June 25). Dalam *Forum ASEAN Sugar Alliance*, Kepala NFA Arief Prasetyo Adi Serukan Pelaku Industri Gula Rancang Strategi Persiapan Hadapi Tantangan Pangan Global. Badan Pangan Nasional/National Food Agency (NFA). <https://badanpangan.go.id/blog/post/dalam-forum-asean-sugar-alliance-kepala-nfa-arief-prasetyo-adi-serukan-pelaku-industri-gula-rancang-strategi-persiapan-hadapi-tantangan-pangan-global>

- Dhani Ramadhan, N., & Budiono. (2023). Pengaruh self efficacy dan work engagement terhadap employee performance melalui job satisfaction. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11, 783–796. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.vn.p783-796>
- Febriani, F. A., & Ramli, A. H. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 11(2), 309–320. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v11i2.1999>
- Ginting, A. M. (2025). Strategi Pemenuhan Kebutuhan Gula Nasional Melalui Impor. *A Pusat Analisis Keparlemenan Badan Keahlian DPR RI*, XVII, 1–5. https://berkas.dpr.go.id/pusaka/files/info_singkat/Info%20Singkat-XVII-4-II-P3DI-Februari-2025-224.pdf
- Guo, J., Qiu, Y., & Gan, Y. (2022). Workplace Incivility and Work Engagement: The Chain Mediating Effects of Perceived Insider Status, Affective Organizational Commitment and Organizational Identification. *Current Psychology*, 41(4), 1809–1820. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00699-z>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition* (3rd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Hendrik, G. E., Faggidae, R. E., & Timuneno, T. (2021). Effect of Work Engagement on Employee Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 197, 660–665. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.211124.095>
- Jufrizen, J., Harahap, D. S., & Khair, H. (2024). Leader-Member Exchange and Employee Performance: Mediating Roles of Work Engagement and Job Satisfaction. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 26(3), 306–322. <https://doi.org/10.14414/jebav.v26i3.3591>
- Karyono, S., & Hakim, A. (2022). Employee Performance Improvement through Affective, Normative, and Continuance Commitment With Intrinsic Motivation Mediation. *Journal of Public Administration and Governance*, 12(3), 34–54. <https://doi.org/10.5296/jpag.v12i3.20062>
- Lubis, A. Z., Lubis, Y. A., & Effendi, I. (2024). The Influence Of Work Engagement, Organizational Culture, Workload And Work Stress On The Performance Of Implementing Employees In The Kebun Area Of Serdang District. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 11(1), 137–150. <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jbm>
- Nadiful Afkar, M., & Sayekti, A. (2020). Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Engagement of Corporate PT Pertamedika IHC Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Engagement of Corporate PT Pertamedika IHC. *KINERJA*, 24(2), 140–155. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v21i2.2481>
- Oktavia Marsyanda, E., & Rozaq, K. (2024). Pengaruh work-life balance dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen afektif sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 12, 607–621. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v12n3.p607-621>
- Perez-Tarqui, M. (2024). Organizational culture and work engagement of public servants of a Municipality. *SCIENDO*, 27(1), 27–30. <https://doi.org/10.17268/sciendo.2024.004>

- Pratama, D., & Nilasari, M. (2022). Antecedent Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri Persero Tbk Area Jakarta Cikini. *International Journal of Demos (IJD)*, 4(1), 176–185. <https://doi.org/10.37950/ijdv4i1.196>
- Prayitno, S., Iqbal, M. A., & Aulia, I. N. (2022). Impact of Affective Commitment to Organizational Citizenship Behavior on Millennial Employees in an Indonesian Construction Company: Work Engagement and Knowledge Sharing as Mediators. *International Journal of Indonesian Business Review*, 1(1), 70–79. <https://doi.org/10.54099/ijibr.v1i1.243>
- Puspita, N., Natsir Nugroho, M., & Banun, A. (2020). The Influence of Organizational Culture and Work Engagement Over Employee Performance Mediated by Employee Loyalty. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(5), 289–294. https://digilib.esaunggul.ac.id/public/UEU-Journal-20677-11_1653.pdf
- Putra, A. P., Syahrul, L., & Lukito, H. (2023). Transformational leadership, affective commitment with Organizational citizenship behavior mediation to employee performance. *Enrichment: Journal of Management*, 5052–5064. www.enrichment.iocspublisher.org
- Riwu S, L., Malelak, M. L., & R.Pellokila, I. (2022). The Influence of Affective Commitment, Continuous Commitment and Normative Commitment to Employee Performance at Sotis Hotel Kupang during the COVID-19 Pandemic. In *Proceedings of the International Conference on Applied Science and Technology on Social Science 2022 (iCAST-SS 2022)* (pp. 179–185). Atlantis Press SARL. https://doi.org/10.2991/978-2-494069-83-1_33
- Salsa Pashiera, R., & Budiono. (2023). Peran work engagement sebagai variabel intervening pada pengaruh psychological well-being dan work environment terhadap employee performance. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 393–405. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v11n2.p393-405>
- Seprianto, O., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2021). Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai (Studi Pada Perwakilan Badan Kependudukan Dan Keluarga Berencana Nasional Provinsi Kalimantan Tengah). *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi (JMSO)*, 2, 1–14. <https://doi.org/10.52300/jmsv2i1.2795>
- Shen, X., Shen, T., Chen, Y., Wang, Y., He, X., Lv, X., & Jin, Q. (2023). The associations between benevolent leadership, affective commitment, work engagement and helping behavior of nurses: a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 22(1), 407. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01581-6>
- Siti Sarah, H., & Eryandra, A. (2024). The Effect of Work Engagement and Burnout to Retail Employee Performance. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 9(1), 588–601. <http://repository.uhamka.ac.id/id/eprint/34334/1/The%20Effect%20of%20Work%20Engagement%20and%20Burnout%20to%20Retail%20Employee%20Performance.pdf>
- Solissa, J. T., Latuihamallo, J., & Lewaherilla, N. C. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Manis: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 11–22. <https://doi.org/10.30598/manis.6.1.11-22>
- Srimulyani, V. A., Rustiyaningsih, S., Farida, F. A., & Hermanto, Y. B. (2023). Mediation of “AKHLAK” corporate culture and affective commitment on the effect of inclusive leadership on employee performance. *Sustainable Futures*, 6, 100. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2023.100138>
- Subagya, S., Maharani, A., & Hidayah, Z. (2023). Revisiting The Effect of Talent Management, Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, and Affective Commitment on Employee Performance. *Jurnal Manajemen*, 14(1), 87–101. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v14i1.8408>

- Surya, J. E. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10, 759–768. <https://doi.org/https://doi.org/10.26740/jim.v10n3.p759-768>
- Tahar, A., Setiadi, P. B., Rahayu, S., Stie, M. M., & Surabaya, M. (2022). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0 Menuju Era Society 5.0. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6 Nomor 2, 12380–12394. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jptam.v6i2.4428>
- Zahreni, S., Simarmata, R., & Nainggolan, Y. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Magister Psikologi UMA*, 13(1), 2502–4590. <https://doi.org/10.31289/analitika.v13i1.4683>
- Zhang, F., Huang, L., Fei, Y., Peng, X., Liu, Y., Zhang, N., Chen, C., & Chen, J. (2024). Impact of caring leadership on nurses' work engagement: examining the chain mediating effect of calling and affective organization commitment. *BMC Nursing*, 23(1), 1. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02388-9>