



## Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja yang Dimediasi Komitmen Organisasional

Arif Subagiyo <sup>1\*</sup>, Rahayu Puji Suci <sup>2</sup>, Yekti Intyas Rahayu <sup>3</sup>

<sup>1,3</sup> Program S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Widya Gama, Indonesia

<sup>2</sup> Program S2 Magister Manajemen, Pascasarjana,  
Universitas Widya Gama, Indonesia

Jl. Borobudur No.35, Mojolangu, Kec. Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur 65142

Korespondensi penulis : [arifsubagiyo001@gmail.com](mailto:arifsubagiyo001@gmail.com)

**Abstract.** *The purpose of this study was to determine the effect of organizational climate on job satisfaction with organizational commitment as a mediating variable (study on UD Sehati Kecap Koki Dolar employees in Tulungagung). The population in this study were all employees and employees who worked at UD Sehati Kecap Koki Dolar in Tulungagung. The sampling method in this study uses the census technique or saturated sample because the population is not too large, namely 60 respondents. Data is processed through Smart Partial Least Square (PLS) software. The results showed that a better organizational climate can increase job satisfaction and organizational commitment. Meanwhile, stronger organizational commitment is also proven to affect job satisfaction. Organizational commitment acts as a mediator of the effect of organizational climate on employee job satisfaction at UD Sehati Kecap Koki Dolar in Tulungagung.*

**Keywords:** *Organizational Climate, Organizational Commitment, Job Satisfaction*

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi (studi pada karyawan UD Sehati Kecap Koki Dolar di Tulungagung). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan karyawan yang bekerja di UD Sehati Kecap Koki Dolar di Tulungagung. Metode penarikan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik sensus atau sampel jenuh dikarenakan jumlah populasi yang tidak terlalu banyak yaitu sebanyak 60 responden. Data diproses melalui *software Smart Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi yang semakin baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sedangkan komitmen organisasional yang semakin kuat terbukti juga mempengaruhi kepuasan kerja. Komitmen organisasional berperan sebagai mediator atas pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan UD Sehati Kecap Koki Dolar di Tulungagung.

**Kata Kunci:** Iklim Organisasi, Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja

### 1. LATAR BELAKANG

Keberhasilan suatu organisasi sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan berkinerja tinggi. SDM dianggap sebagai aset paling berharga dalam mencapai tujuan organisasi, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia (Oliveira et al., 2018; Anam, et al., 2024). Oleh karena itu, pengelolaan SDM menjadi penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan efisien, serta meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian visi dan misi organisasi (Santana & Rico, 2023; Anam et al., 2018). Kepuasan kerja merupakan ukuran perilaku kerja yang multidimensional, yang mencakup kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama dengan rekan kerja (Torrington et al., 2017).

Kepuasan kerja karyawan memiliki dampak signifikan pada keberhasilan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis yang dinamis. Faktor-faktor seperti iklim organisasi, keterampilan, keahlian karyawan, serta sistem pengawasan turut mempengaruhi kepuasan kerja (Dessler, 2017). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa iklim organisasi yang tidak kondusif dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja, menurunkan semangat, dan produktivitas karyawan (Pramantha et al., 2022; Lo et al., 2024). Di sisi lain, komitmen organisasional juga berperan penting dalam meningkatkan kualitas kerja dan loyalitas karyawan, yang pada akhirnya mendukung keberhasilan organisasi secara keseluruhan (Anam, et al., 2024; Robbins & Judge, 2017).

Penelitian ini dilakukan pada Usaha Dagang (UD) Sehati di Kedungwaru Tulungagung, yang memproduksi kecap merek Koki Dolar. Perusahaan ini berfokus pada peningkatan kualitas produk dan SDM untuk memberikan hasil maksimal dalam kegiatan kerja. Namun, belum semua karyawan menunjukkan komitmen tinggi terhadap perusahaan, yang berdampak pada produktivitas dan kinerja secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan di UD Sehati, serta menemukan strategi peningkatan yang relevan.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

Iklim organisasi dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat apabila membandingkannya dengan hubungan antara struktur organisasi dengan kepuasan kerja, atau hasil kerja dengan kepuasan kerja maupun antara proses dalam organisasi dengan kepuasan kerja. Iklim yang berorientasi kepada pekerja, lebih terbuka dan bersifat konsultatif dan pada umumnya dihubungkan dengan sikap yang positif. Menurut Falahi (2019) iklim organisasi di dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggotanya. Iklim organisasi diartikan lingkungan psikologis yang dirasakan oleh setiap anggota organisasi sehingga mereka memiliki penilaian yang berbeda-beda dalam merasakan, mempersepsikan, serta menghayati suasana iklim organisasi yang dirasakan. Sedangkan kepuasan kerja merujuk pada respon afektif yang dimiliki karyawan dalam bekerja. Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja.

Menurut Rustini & Muslichah (2022), iklim organisasi dapat berpengaruh terhadap motivasi, prestasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional karyawan.

Sonarita, *et al* (2019) menemukan bahwa iklim organisasi cenderung berhubungan positif dengan komitmen karyawan pada organisasi. Hasil dari berbagai penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Puspitawati & Atmaja (2019), dengan tujuan untuk meneliti hubungan antara komitmen organisasional dan iklim organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara iklim organisasi dan komitmen organisasional.

Komitmen organisasi yang melekat pada setiap pegawai tentunya sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, hal ini didukung oleh teori dari Saluy, *et al* (2024) yang menjelaskan teori komitmen organisasi dari Allen dan Meyer yang menganggap komitmen sebagai keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi sebagai suatu kewajiban. Selain itu komitmen juga berkaitan dengan proses internalisasi hasil yang berkaitan dengan budaya organisasi. Berdasarkan teori Allen dan Meyer, mengkaji dimensi komitmen organisasi yaitu keinginan pegawai untuk mempertahankan keanggotaannya dalam suatu organisasi karena adanya hubungan emosional dalam suatu organisasi, keinginan pegawai untuk tetap menjadi anggota organisasi karena adanya kewajiban, ketaatan, dan keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaan dalam suatu organisasi karena mempertimbangkan keuntungan tetap tinggal dan kerugian pindah. Hal ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Jennifer & Juliet (2024) dengan topik penelitian pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja, dimana hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap pekerjaan kepuasan.

### **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian positivisme dengan jenis penelitian eksplanatori atau penjelasan (*explanatory research*). Menurut Ghozali & Latan (2020), penelitian eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian dan melakukan pengujian hipotesis berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan. Karena penelitian ini mengkaji populasi atau sampel tertentu, mengumpulkan data menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data menggunakan angka-angka, maka penelitian ini tergolong kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian empiris yang datanya berbentuk sesuatu yang dapat dihitung.

Subjek penelitian adalah karyawan dan karyawan UD Sehati Kecap Koki Dolar di Tulungagung. Obyek penelitian ini mengkaji keterkaitan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja, serta peran komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Lokasi penelitian berada di Jalan MT Hariono Gang Kembang No. 66, Kedungwaru, Tulungagung. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada relevansi topik, ketersediaan data, serta pertimbangan teknis seperti biaya, waktu, dan sumber daya. Populasi dan sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan UD Sehati Kecap Koki Dolar yang berjumlah enam puluh orang.

Iklim Organisasi diukur melalui lima indikator: Struktur, Tanggung Jawab, Penghargaan, Dukungan, Komitmen (Pramantha, et al, 2022). Komitmen Organisasional diukur melalui tiga indikator: Bertanggung Jawab, Konsisten, Proaktif (Saluy, et al, 2024). Kepuasan Kerja diukur dengan lima indikator: Pekerjaan, Gaji, Promosi, Rekan Kerja, Pengawasan (Pramantha, et al, 2022).

Data primer akan diproses melalui software SPSS for Windows untuk analisis karakteristik responden dan statistik deskriptif, serta Smart PLS untuk pengujian instrumen penelitian (outer model) dan analisis statistik inferensial (inner model) serta uji hipotesis.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **Hasil**

##### **Gambaran Umum Objek**

Penelitian Agroindustri "Kecap Cap Koki Dollar" merupakan usaha pengolahan kecap manis yang didirikan oleh Bapak Heru Tjahyono pada tahun 2006 di Kabupaten Tulungagung. Awalnya, produksi dilakukan dengan alat manual di Desa Sobontoro, Boyolangu, dengan tenaga kerja hanya 3 orang. Seiring waktu, permintaan produk meningkat hingga perusahaan berpindah lokasi ke Jalan MT. Haryono, Kedungwaru, pada tahun 2010, dengan peningkatan teknologi produksi dari manual ke semi-modern dan peningkatan fasilitas. Hingga tahun 2024, perusahaan telah berkembang menjadi lebih besar dengan 60 karyawan dan luas area produksi 1.320 m<sup>2</sup>. Perusahaan telah melengkapi legalitas seperti TDP, hak merek, dan sertifikasi halal dari LPPOM MUI Jawa Timur.

Penelitian ini melibatkan 60 responden yang merupakan karyawan UD Sehati Kecap Koki Dollar di Tulungagung. Karakteristik responden dijelaskan berdasarkan

kriteria sebagai berikut: 1) Mayoritas responden adalah laki-laki (70%) dibandingkan perempuan (30%); 2) Sebagian besar responden berusia antara 30-40 tahun (65%), menunjukkan mayoritas karyawan berada pada usia produktif; 3) Sebagian besar karyawan memiliki pendidikan terakhir SMA/Sederajat (72%). Terdapat juga responden dengan latar belakang pendidikan Sarjana S1 (16%) dan Pascasarjana S2 (12%), namun tidak ada yang memiliki pendidikan Diploma; 4) Mayoritas responden memiliki masa kerja antara 1-5 tahun (45%), diikuti dengan masa kerja 5-10 tahun (42%). Ini menunjukkan dominasi karyawan yang telah memiliki pengalaman kerja dan loyalitas terhadap perusahaan. Secara keseluruhan, data menunjukkan bahwa UD Sehati Kecap Koki Dollar memiliki karyawan yang didominasi oleh laki-laki berusia produktif dengan pendidikan menengah, serta memiliki pengalaman kerja yang cukup di perusahaan.

### Analisis Data

#### Outer Model

**Tabel 1**  
**Variabel, Indikator, Outer Loading, Composite Reliability,**  
**Cronbach Alpha, AVE**

Variabel	Indikator	Outer Loading	Composite Reliability	Cronbach Alpha	AVE
Iklim Organisasi (X)	X1.1	0,653	0,875	0,882	0,577
	X1.2	0,751			
	X1.3	0,714			
	X1.4	0,827			
	X1.5	0,687			
	X1.6	0,732			
	X1.7	0,579			
	X1.8	0,590			
	X1.9	0,770			
	X1.10	0,551			
Kepuasan Kerja (Y)	Y.1.1	0,528	0,909	0,921	0,555
	Y1.2	0,669			
	Y1.3	0,640			
	Y1.4	0,822			
	Y1.5	0,813			
	Y1.6	0,808			

Variabel	Indikator	Outer Loading	Composite Reliability	Cronbach Alpha	AVE
Komitmen Organisasional (Z)	Y1.7	0,810	0,895	0,985	0,656
	Y1.8	0,749			
	Y1.9	0,802			
	Y1.10	0,753			
	Z1.1	0,827			
	Z1.2	0,835			
	Z1.3	0,857			
	Z1.4	0,820			
	Z1.5	0,756			
	Z1.6	0,760			

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan pada nilai *loading factor* maka seluruh indikator memiliki *loading* diatas 0,70 dan signifikan. Kemudian, nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability* telah sesuai dengan ketentuan parameter yang digunakan sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item dan instrumen yang digunakan dalam penelitian ini mampu mengukur konstruk latennya. Item pernyataan pada masing-masing indikator dapat dikatakan valid jika nilai koefisien AVE atau *communality* di atas 0,5, pada Tabel 1 menunjukkan hasil pengujian validitas konvergen.

### Inner Model

**Tabel 2**  
**Hasil Analisis Uji Hipotesis Pengaruh Langsung**

Hipotesis	Hubungan	t-statistics	p-value
H <sub>1</sub>	Iklim Organisasi → Kepuasan Kerja	14,17	0,000
H <sub>2</sub>	Iklim Organisasi → Komitmen Organisasional	10,46	0,000
H <sub>3</sub>	Komitmen Organisasional → Kepuasan Kerja	23,84	0,000

Sumber: Data Primer Diolah (2024)

Berdasarkan Tabel 2 di atas maka dapat disimpulkan hasil uji hipotesis pengaruh langsung sebagai berikut.

### Hipotesis 1

#### H<sub>1</sub> Iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Hipotesis 1 menyatakan diduga bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan UD Sehati Kecap Koki Dolar Di Tulungagung. Dari Tabel 2 diketahui bahwa jalur iklim organisasi terhadap kepuasan

kerja mempunyai nilai *t-statistics* sebesar 14,17 yaitu lebih besar dari 1,96 dan tingkat signifikansi (*p-values*) sebesar 0,000 yaitu lebih kecil dari 0,05 serta arah hubungan yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_1$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang berarti iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan UD Sehati Kecap Koki Dolar Di Tulungagung.

## **Hipotesis 2**

### **H<sub>2</sub> Iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional**

Hipotesis 2 menyatakan diduga bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan UD Sehati Kecap Koki Dolar Di Tulungagung. Dari Tabel 2 diketahui bahwa jalur iklim organisasi terhadap komitmen organisasional mempunyai nilai *t-statistics* sebesar 10,46 yaitu lebih besar dari 1,96 dan tingkat signifikansi (*p-values*) sebesar 0,000 yaitu lebih kecil dari 0,05 serta arah hubungan yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_2$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang berarti iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pada karyawan UD Sehati Kecap Koki Dolar Di Tulungagung.

## **Hipotesis 3**

### **H<sub>3</sub> Komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja**

Hipotesis 3 menyatakan diduga bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan UD Sehati Kecap Koki Dolar Di Tulungagung. Dari Tabel 2 diketahui bahwa jalur komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja mempunyai nilai *t-statistics* sebesar 23,84 yaitu lebih besar dari 1,96 dan tingkat signifikansi (*p-values*) sebesar 0,000 yaitu lebih kecil dari 0,05 serta arah hubungan yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa  $H_3$  diterima dan  $H_0$  ditolak, yang berarti komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada karyawan UD Sehati Kecap Koki Dolar Di Tulungagung.

## **Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Mediasi**

Uji hipotesis pengaruh mediasi atau tidak langsung bertujuan untuk menguji ada tidaknya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara tidak langsung melalui variabel mediasi. Kriteria parameter pengujian hipotesis tidak langsung dalam penelitian ini dilihat dari nilai *t-statistics* > *t-table* (>1.96), dengan begitu dapat

dinyatakan hipotesis diterima. Artinya, variabel mediasi secara signifikan dapat memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

**Tabel 3**

**Hasil Analisis Uji Hipotesis Pengaruh Mediasi**

Hipotesis	Hubungan	<i>t-statistics</i>	<i>p-value</i>
H <sub>4</sub>	Iklim organisasi → komitmen organisasional → kepuasan kerja	11,26	0,000

*Sumber: Data Primer Diolah (2024)*

Berdasarkan hasil analisis dari Tabel 3 di atas, maka dapat disimpulkan hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung sebagai berikut.

**Hipotesis 4**

**H<sub>4</sub> Komitmen organisasional dapat menjadi mediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja**

Hipotesis 4 menyatakan diduga bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada karyawan UD Sehati Kecap Koki Dolar Di Tulungagung. Dari Tabel 3 diketahui bahwa jalur iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi mempunyai nilai *t-statistics* sebesar 11,26 yaitu lebih besar dari 1,96 dan tingkat signifikansi (*p-values*) sebesar 0,000 yaitu lebih kecil dari 0,05 serta arah hubungan yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa H<sub>4</sub> diterima dan H<sub>0</sub> ditolak, yang berarti iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada karyawan UD Sehati Kecap Koki Dolar Di Tulungagung.

**Pembahasan**

**Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi di UD Sehati Kecap Koki Dolar di Tulungagung, dengan nilai rata-rata 4,09, termasuk dalam kategori tinggi atau baik. Begitu pula, kepuasan kerja karyawan dengan nilai rata-rata 4,19 masuk dalam kategori sangat tinggi atau sangat baik. Hasil uji hipotesis mengungkapkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini sejalan dengan temuan Pramantha et al. (2017) dan Santana & Rice (2023) yang menunjukkan iklim organisasi yang baik meningkatkan kepuasan kerja.



Iklim organisasi yang baik mencakup berbagai aspek, seperti variasi tugas, otonomi, tanggung jawab, serta pengakuan dan penghargaan. Karyawan yang memiliki variasi tugas dan tanggung jawab yang jelas cenderung lebih puas karena merasa dihargai dan terlibat dalam pekerjaan yang beragam. Pengakuan dari atasan juga menjadi faktor penting yang meningkatkan kepuasan kerja.

### **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional**

Nilai rata-rata untuk iklim organisasi sebesar 4,09 menunjukkan kondisi yang baik, sementara komitmen organisasional karyawan, dengan nilai rata-rata 4,35, sangat tinggi. Hasil uji hipotesis juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional, yang konsisten dengan penelitian Lo et al. (2024) dan Sani (2024).

Iklim organisasi yang adil dalam sistem penggajian, promosi, dan hubungan kerja yang baik dengan atasan serta rekan kerja memperkuat komitmen karyawan. Selain itu, karyawan yang merasa ada peluang pertumbuhan dan pengembangan karir cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi karena mereka merasa dihargai oleh organisasi.

### **Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja**

Dengan nilai rata-rata 4,35, komitmen organisasional di UD Sehati Kecap Koki Dolar sangat tinggi, dan kepuasan kerja karyawan dengan nilai rata-rata 4,19 juga tinggi. Uji hipotesis menunjukkan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sesuai dengan penelitian Jennifer & Juliet (2024) serta Saluy et al. (2024).

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung lebih terhubung dengan tujuan dan nilai organisasi, sehingga meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Komitmen ini juga memperkuat hubungan dengan atasan dan rekan kerja, menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan menyenangkan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja.

### **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja yang Dimediasi Komitmen Organisasional**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja secara signifikan. Dengan t-statistik sebesar 11,26 dan signifikansi 0,000, hasil ini menunjukkan bahwa ketika

iklim organisasi semakin baik, komitmen organisasional juga meningkat, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta komitmen organisasional karyawan di UD Sehati Kecap Koki Dolar Tulungagung. Semakin baik iklim organisasi, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasional karyawan. Selain itu, komitmen organisasional terbukti berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil tersebut, peneliti merekomendasikan agar penelitian selanjutnya mengkaji faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja, seperti gaji, kepemimpinan, dan budaya organisasi. Metode penelitian yang lebih bervariasi, seperti wawancara mendalam, juga disarankan untuk mendapatkan informasi yang lebih komprehensif dibandingkan hanya menggunakan angket.

Bagi pimpinan perusahaan, penting untuk fokus pada pengembangan karyawan melalui program pelatihan yang efektif guna meningkatkan keterampilan dan kompetensi. Selain itu, mendorong budaya kolaboratif dan memberikan apresiasi secara teratur kepada karyawan yang berprestasi akan menciptakan lingkungan kerja yang positif, mendukung produktivitas, serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

## 6. DAFTAR REFERENSI

- Anam, C., Dewi, D. C., & Fairuzabadi, A. (2024). Evolusi Kepemimpinan Digital : Transformasi Modal Manusia dalam Era Artificial Intelligence. *Maeswara : Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(5), 11–24.
- Anam, C., Fadilah, M. F., Rahmawati, W., & Graha, A. N. (2024). Developing Moral Leadership in the Digital and Remote Era : Ethical Leadership in a Virtual World. *EPaper Bisnis : International Journal of Entrepreneurship and Management*, 1(3), 222–233.
- Anam, C., Thoyib, A., & Djawahir, A. H. (2018). Roles and Functions of Transformational Leadership in Improving the Paskibra High School Organization Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(2), 255–263. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.02.08>
- Dessler, Gary. 2017. *Human Resource Management*. Fifteenth Edition. Pearson Education Inc: United States of America.

- Falahi, Adrial. 2019. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada PT Telkom Akses Medan. *Biology Education Science & Technology (BEST) Journal*. Vol. 2, No. 2, Halaman 17-23.
- Ghozali, Imam., dan Latan, Hengky., 2020. *Partial Least Squares, Konsep, Teknik dan Aplikasi menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Jennifer, I. Perpetua., and Juliet, Dr. A. Poulaine. 2024. Exploring Relationships Among Organizational Commitment, Job Satisfaction, Performance, and Turnover in Banking. *Educational Administration: Theory and Practice*. Vol. 30, No. 5, Page 4778-4791.
- Lo, Ying-Chen., Lu, Chongfeng., Chang, Ya-Ping., and Wu, Shu-Fen. 2024. Examining The Influence of Organizational Commitment on Service Quality Through The Lens of Job Involvement as A Mediator and Emotional Labor and Organizational Climate as Moderators. *Heliyon*. Vol. 10, No. 2, Page 1-13.
- Oliveira, Lucia B., and Costa, Elson Mário Toja Couto Monteiro da. 2018. Comparing Attitudes of Public Servants and Outsourced Employees. *RAUSP Management Journal*. Vol. 54, No. 1, Page 38-53.
- Pramantha, Cokorda Agung Satya., Widnyana, I Wayan., dan Gunadi, I Gst Ngr Bagus. Pengaruh Iklim Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Guru Pada SMP Negeri 1 Banjarnegara Klungkung. *VALUES*. Vol. 3, No. 3, Halaman 814-822.
- Puspitawati, Ni Made Dwi., and Atmaja, Ni Putu Cempaka Dharmadewi. 2019. The Role of Organizational Commitment Mediating Organizational Climate with Turnover Intention. *International Journal of Applied Business & International Management (IJABIM)*. Vol. 4, No. 3, Page 23-32.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*, Seventeenth Edition, Global Edition. *Pearson Education Limited*, 747.
- Rustini, Titin., and Muslichah. 2022. The Intervening Role of Organizational Commitment on The Effect of Organizational Climate on Job Satisfaction. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*. Vol. 7, No.1, Page 162-173.
- Saluy, Ahmad Badawi., Syawal, Mulyanto., Sudjono., Pramudena, Sri Marti., Kemalasari, Novawiguna., and Gustiah, Indira Puspa. 2024. Organizational Commitment, Transformational Leadership and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Citizenship Behavior Among Civil Servants in Indonesia. *Journal of System and Management Sciences*. Vol. 14, No. 1, Page 275-289.
- Sani, Irwan. 2024. The Effect of Transformational Leadership and Organizational Climate on Employee Performance Through Organizational Commitment as An Intervening Variable. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*. Vol. 6, No. 3, Page 1033-1046.
- Santana, Silvina., and Rico, Cristina Pérez. 2023. Dynamic of Organizational Climate and Job Satisfaction in Healthcare Service Practice and Research: A Protocol for A Systematic Review. *Frontier Psychology*. Vol. 14.
- Sonarita, Gesca., Sudjarwo, Sudjarwo., and Hariri, Hasan. 2019. Relationships between Organizational Climate and Organizational Commitment: A Literature Review in the Asian Context. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*. Vol. 3, No. 5, Page 167-171.
- Torrington, Derek., Hall, Laura., Atkinson, Carol., and Taylor, Stephen. 2017. *Human Resource Management*. Tenth Edition. United Kingdom: Pearson Education Limited.