

Stimulasi Iklim Organisasi Pada Kepuasan Kerja Karyawan PT. Lion Air

Jerry Mena Prima Silaban¹, Rony Setiawan²

¹ Universitas Kristen Maranatha, silabanjerry99@gmail.com

² Universitas Kristen Maranatha, rowan_future@hotmail.com

Article Info

Article history:

Received Jun, 2023

Revised Jul, 2023

Accepted Jul, 2023

Kata Kunci:

Iklim organisasi, Kepuasan kerja

Keywords:

Job satisfaction, Organizational climate

ABSTRAK

Keprimaan kinerja perusahaan yang bisnis utamanya adalah menyediakan jasa kepada pelanggannya, sangat ditopang oleh kontribusi positif dari setiap karyawannya. Para karyawan yang memiliki sikap kerja konstruktif, seperti kepuasan kerja, akan lebih termotivasi untuk memberikan layanan terbaik mereka, yang tidak hanya berfaedah bagi dirinya, juga kepada perusahaan tempat mereka bekerja. Salah satu faktor pemelihara dan pendorong kepuasan kerja karyawan adalah iklim organisasional. Melibatkan penelusuran literatur-literatur pendahulu, wawancara dengan representasi perusahaan, dan survei kepada lima puluh enam orang karyawan yang bekerja di PT Lion Air, peneliti hendak mengkaji secara empiris mengenai kausalitas antara iklim organisasi dan kepuasan kerja. Melalui kajian regresi secara linier dan sederhana, telah ditemukan suatu pembuktian bahwa kepuasan kerja dipengaruhi secara positif oleh iklim organisasional. Berdasarkan analisis data riset yang terhimpun melalui beberapa metode, sebaiknya perusahaan mengevaluasi pemberian insentif kepada karyawan dengan prinsip keadilan dan keterbukaan, memberikan peluang yang setara kepada seluruh karyawan dalam pengembangan karier mereka di setiap bagian (baik bidang teknis maupun pelayanan), serta menerapkan gaya-gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi dan mendewasakan keahlian dan karakter karyawan untuk menyukseskan program suksesi di masa mendatang. Peneliti menyarankan untuk riset mendatang dapat menggunakan variabel eksogen selain iklim organisasi, melibatkan perusahaan berorientasi jasa lainnya, dan mengaplikasikan metode-metode riset yang lebih berkembang.

ABSTRACT

The excellent performance of a company whose main business is providing services to its customers is strongly supported by the positive contributions of each of its employees. Employees who have a constructive work attitude, such as job satisfaction, will be more motivated to provide their best service, which is not only beneficial for themselves, but also for the company where they work. One of the factors maintaining and driving employee job satisfaction is organizational climate. Involving a search of previous literatures, interviews with company representatives, and a survey of fifty-six employees working at PT Lion Air, researchers wished to examine empirically the causality between organizational climate and job satisfaction. Through linear and simple regression studies, an evidence has been found that job satisfaction is positively influenced by organizational climate. Based on the analysis of research data collected through several methods, companies should evaluate the provision of incentives to employees with the principles of fairness and transparency, provide equal opportunities to all employees in developing their careers in

every part (both technical and service fields), and apply leadership styles that are able to motivate and forge skills and character of employees to make succession programs successful in the future. Researchers suggest that future research can use exogenous variables other than organizational climate, involve other service-oriented companies, and apply more advanced research methods.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Name: Rony Setiawan

Institution: Universitas Kristen Maranatha, Jalan Prof. drg. Suria Sumantri No. 65 Bandung

Email: rowan_future@htomail.com

1. PENDAHULUAN

Dalam kondisi lingkungan bisnis saat ini yang penuh dengan perubahan dan kegiatan yang dinamis, kemajuan dan keberlanjutan sebuah perusahaan sangat bergantung pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan para karyawan. Di sisi lain, keberhasilan perusahaan juga sangat tergantung pada kemampuan mereka dalam mengarahkan dan memanfaatkan keterampilan dan pengetahuan tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan. Seyogianya, karyawan yang merasa *satisfied* dengan *job* yang dilakukannya, naturnya akan sepenuh hati berdedikasi, menunjukkan kreativitas, dan berupaya memenuhi kebutuhan serta keinginan pelanggan perusahaan, terutama situasi ini terjadi pada *frontliner employees*. Karena itu, pada zaman kompetisi global dan komunal seperti yang tengah terjadi saat ini, hampir semua perusahaan sedang mencari peluang untuk meningkatkan kepuasan para staf dan mengarahkan mereka untuk mencapai tujuan perusahaan.

Perusahaan dapat tetap dan terus maju dalam kancah bisnis karena ada kontribusi positif dari karyawan sebagai penggerakannya. Adalah tanggung jawab perusahaan dalam menciptakan dan mempertahankan iklim organisasi yang dipersepsikan karyawannya senantiasa terjaga dalam kondisi sehat. Sebagai efek berantai antara perusahaan, karyawan dan pelanggan, dari bagaimana perusahaan memperlakukan karyawannya, maka hal ini pun akan memiliki imbas pada bagaimana karyawan memperlakukan pelanggannya. Dengan demikian, iklim organisasi sebagai salah satu elemen persepsional sikap kerja karyawan teramat penting diperhatikan oleh perusahaan dalam upayanya memelihara dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Hermawan, 2016). Tentunya, situasi *terms and conditions* ini akan sangat berlaku pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa.

PT Lion Air adalah perusahaan yang bergerak di sektor penerbangan selama hampir dua puluh tiga tahun dan menyediakan layanan jasa kepada pelanggannya. Memberikan pelayanan yang profesional dan inovatif merupakan cetusan misi perusahaan yang bergerak di bidang maskapai penerbangan tersebut. Kesuksesan pencapaian misi perusahaan tersebut tentunya amat bergantung pada sinergi antara sikap manajemen perusahaan dan *work-related attitudes* yang dimiliki oleh karyawan. Agar dapat perusahaan berhasil dalam menggapai misinya, perusahaan seyogianya secara insiatif melakukan aksi positif melalui penyelenggaraan *good corporate governance*, terutama mengenai kualitas pengelolaan melalui kebijakan manajemen sumber daya manusia yang dapat mendorong terciptanya iklim organisasi yang kondusif. Pada perusahaan yang terutama menyediakan pelayanan sebagai *primary product* mereka, peran sumber daya manusia amatlah krusial. Karyawan akan berusaha menyediakan kemampuan dan usaha terbaik mereka dalam wujud *excellent service* apabila mereka merasa puas akan pekerjaannya. Rasa kepuasan ini tidak hanya serta merta muncul dari dalam diri karyawan itu sendiri, namun harus ada dorongan atau

stimulan dari perusahaan, yang mana salah satunya adalah iklim organisasi, cara mereka menyikapi atau *mindset* mereka pada situasi dalam perusahaan secara menyeluruh (Utami, 2017).

Peneliti merasa penasaran dengan suatu riset yang pernah dilakukan dengan melibatkan variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja karyawan yang bekerja pada perusahaan yang berorientasi produksi dalam sektor makanan, tekstil, kayu, dan mesin (Rahimic, 2013). Riset tersebut menunjukkan betapa pentingnya peran iklim organisasi bagi efektivitas, efisiensi, dan produktivitas perusahaan dan berkaitan erat dengan kepuasan kerja sebagai faktor motivator dalam diri karyawan. Sebagai upaya konfirmasi hasil penelitian lintas industri (manufaktur ke jasa), lintas waktu (sepuluh tahun yang lalu ke saat ini), dan lintas negara (Bosnia and Herzegovina ke Indonesia), maka peneliti saat ini melakukan riset dengan objek penelitian yang berorientasi pada layanan, yaitu karyawan yang bekerja pada PT Lion Air di Indonesia. Setelah riset ini terlaksana, ada harapan dari peneliti bahwa hasilnya dapat memberikan inspirasi tidak hanya secara keilmuan, namun juga bagi perusahaan terkait secara praktis.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Iklim organisasi merupakan *shared perception* yang dimiliki karyawan tentang organisasi dan lingkungan kerja mereka (Robbins & Judge, 2022). Dari definisi tersebut, iklim organisasi menggambarkan *mindset* dan afeksi karyawan dalam menilai perusahaan tempat mereka bekerja (termasuk lingkungannya) secara keseluruhan. Apabila penilaiannya cenderung baik, berarti mengindikasikan bahwa iklim organisasi sehat, sebaliknya, jika penilaiannya cenderung stagnan atau buruk, berarti menunjukkan bahwa iklim organisasi kurang atau tidak sehat. Tingkatan kesehatan iklim organisasi dapat memengaruhi orang-orang di dalamnya, termasuk dalam pembentukan sikap kerja karyawan, yang mana salah satunya adalah kepuasan karyawan akan pekerjaannya (Rusu & Avasilcai, 2014).

Kepuasan kerja ialah emosi secara positif yang dirasakan oleh karyawan berdasarkan penilaiannya terhadap aspek-aspek dalam pekerjaannya. Mengacu kepada pengertian tersebut, kepuasan kerja mencerminkan seberapa baik karakteristik atau komponen/elemen dalam pekerjaan, dalam pandangan karyawan yang melakukannya. Aspek-aspek karakteristik tersebut dapat berupa orang-orang yang terkait langsung dengan pekerjaan seperti atasan, bawahan, rekan kerja, pelanggan; identitas pekerjaan seperti status, tanggung jawab, kewenangan; dan sekelumit atribut yang diperoleh dari pekerjaan, seperti kompensasi, fasilitas, dan fleksibilitas (Tamali & Munasip, 2019).

Karyawan memiliki persepsi yang baik mengenai suasana psikologis dalam lingkungan organisasi secara internal yang menyenangkan, sejatinya merupakan harapan dari semua perusahaan. Dengan adanya pemikiran dan afeksi yang positif dari karyawan terhadap perusahaannya, hal ini akan mendorong timbulnya beragam sikap (bahkan perilaku) kerja yang konstruktif, yang mana salah satunya adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja sangat penting karena memiliki banyak dampak berfaedah bagi karyawan itu sendiri dan perusahaan (Robbins & Judge, 2022). Iklim organisasi, sebagai persepsi dalam aspek makro, mencerminkan kesehatan organisasi dalam komprehensivitas setiap elemen yang ada di dalamnya. Kebaikan aspek makro organisasional tersebut seyogianya dapat saja berimbas pada aspek mikro, yang dalam hal ini adalah pekerjaan. Pekerjaan cenderung akan dipandang positif oleh karyawan apabila mereka sebelumnya telah memandang perusahaannya sebagai lingkungan yang bersahabat bagi diri mereka secara pribadi (Yawman, 2020).

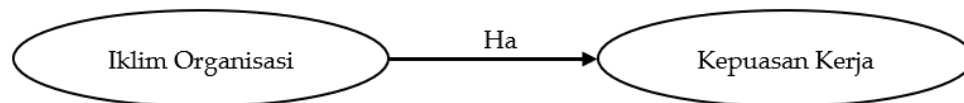
Terdapat berbagai literatur riset mengenai dampak iklim organisasi pada kepuasan kerja karyawan yang pernah dilakukan pada deretan horizon waktu sebelum penelitian ini terlaksana dengan berbagai variasi sampel atau responden. Mereka adalah 362 orang karyawan yang berasal dari beberapa hotel bintang 4 dan bintang 5 di Adana dan Mersin di Turki (Şener & Ballı, 2020); 86

orang karyawan yang bekerja pada Hotel Keraton Jimbaran Beach di Bali, Indonesia (Andriyani & Dewi, 2020); 475 orang karyawan yang bekerja pada sektor publik di Spanyol (Pecino et al., 2019); 100 orang karyawan yang bekerja pada Kantor Pemerintah Daerah Kabupaten Garut, Indonesia (Alexandri, 2019); 100 orang dosen yang berasal dari beberapa institut (khusus pria atau wanita) di District Quetta, Pakistan (Hassan & Noueen, 2018); 115 orang guru yang berasal dari beberapa sekolah negeri di Kendari, Indonesia (Shalihin et al., 2018); 368 orang anggota senat fakultas dari berbagai universitas negeri dan swasta di India (Qazi & Kaur, 2017); 80 orang karyawan yang bekerja pada suatu *recruited firm* di Chennai, India (Vijayalakshmi et al., 2017); 139 orang karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan media penyiaran di Riau, Indonesia (Darmawan, 2017); 55 orang karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan di Bali (Kesawa et al., 2016); 179 orang tenaga pendidik dari beberapa institut dan universitas di Punjab, Pakistan (Danish et al., 2015); 382 orang karyawan yang berasal dari delapan operator terminal peti kemas utama di Pelabuhan Kaohsiung di Taiwan (Tsai, 2014); serta 820 orang dosen yang berasal dari beberapa kampus di India Utara (Jyoti, 2013). Demikianlah, secara empiris dan kronologis, selama kurang lebih sepuluh tahun terakhir, sudah ada pembuktian dalam ranah ilmiah bahwa kepuasan kerja disebabkan oleh iklim organisasi karyawan yang bekerja pada beragam perusahaan yang tersebar di berbagai negara di dunia, terutama di Asia dan Eropa.

Mengacu kepada pemaparan empiris dan konseptual, maka peneliti dapat mengidentifikasi suatu hipotesis riset sebagai berikut:

Ha: Kepuasan kerja dipengaruhi oleh iklim organisasi.

Gambar berikut ini mencerminkan model dari riset ini.



Gambar 1. Model Riset

Sumber: Inspirasi literatur-literatur ilmiah (2023)

Gambar tersebut mengindikasikan kepuasan kerja sebagai resultan dari iklim organisasi. Karyawan yang cenderung menganggap bahwa perusahaan tempat dirinya bekerja adalah organisasi dengan lingkungan yang menyenangkan, akan berakibat pada timbulnya dorongan rasa puas akan pekerjaan yang dilakukannya (Şener & Balli, 2020).

3. METODE PENELITIAN

Riset yang dilakukan merupakan upaya verifikasi ilmiah secara kuantitatif yang melibatkan kajian keterkaitan respon dan stimulus antar variabel. Target responden dalam penelitian ini adalah setidaknya dapat tercapai 35 orang karyawan yang bekerja pada PT Lion Air. Adapun pemilihan objek penelitian ini adalah karena perusahaan tersebut telah berdiri lebih dari 20 tahun dan juga bergerak dalam bisnis pelayanan. Profil perusahaan tersebut sangat cocok dengan variabel-variabel yang diteliti dalam perusahaan ini, yaitu iklim organisasi dan kepuasan kerja. Perusahaan yang telah berdiri dari dua dasawarsa tentunya relatif memiliki gambaran iklim organisasi yang lebih jelas, tegas, dan telah dirasakan oleh karyawan melalui pengalaman kerjanya selama puluhan tahun. Keprimaan *service* yang dilakukan oleh karyawan, cenderung merupakan cerminan perwujudan nyata dari *work-related attitudes* (khususnya kepuasan kerja) karyawan tersebut, terutama bagi mereka yang melakukan suatu interaksi langsung secara profesional antara pemberian layanan dari karyawan kepada pelanggan yang dilayaninya. Sejumlah 24 *item* pertanyaan tentang iklim organisasi dan 12 *item* pertanyaan tentang kepuasan kerja yang diadopsi dari instrumen riset yang

pernah digunakan sebelumnya (Rahimic, 2013), dimuat dalam suatu *link* kuesioner secara *online* dengan memakai aplikasi Google Form. Adapun nomor kontak para responden dikumpulkan melalui kolaborasi dengan pihak representatif perusahaan terkait, mereka tergabung secara virtual dalam fitur aplikasi Whatsapp Group sebagai media sosial untuk berinteraksi di dalamnya sehubungan dengan aktivitas pengisian survei riset ini. Proses pelaksanaan *input* dan transformasi data melalui *coding* hingga perolehan semua hasil *output* pengolahan diselenggarakan dengan memberdayakan aplikasi Microsoft Excel dan SPSS versi dua puluh satu.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Terdapat 56 orang karyawan yang bekerja di PT Lion Air yang terhimpun sebagai responden riset ini, dengan demikian kuantitas sasaran responden minimal telah terlampaui. Gambaran tentang deskripsi *responden profile* sebagai berikut.

Tabel 1. Tinjauan Deskriptif Profil

Kategori	Kelompok	%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	58,9
	Perempuan	41,1
Usia	< 26 tahun	21,4
	26 – 30 tahun	26,8
	31 – 35 tahun	17,9
	36 – 40 tahun	16,0
	41 – 45 tahun	10,7
	46 – 50 tahun	3,6
	> 50 tahun	3,6
Domisili	Jakarta	53,6
	Luar Jakarta	46,4
Status Perkawinan	Lajang	35,7
	Kawin	55,4
	Duda/Janda	8,9
Jumlah Anak	Belum punya	41,1
	1 orang	26,8
	2 orang	21,4
	≥ 3 orang	10,7
Pendidikan	SMA/SMK	21,4
	Diploma	30,4
	Sarjana	48,2
Status	Karyawan tetap	78,6
	Karyawan kontrak	21,4
Devisi	Admin	55,4
	<i>Ground staff</i>	44,6
Lama kerja	≤ 1 tahun	28,6
	2 – 4 tahun	53,6
	≥ 5 tahun	17,8
Gaji perbulan	≤ Rp 3.000.000	26,8
	Rp 3.000.001 - Rp 4.000.000	26,8
	Rp 4.000.001 - Rp 5.000.000	17,8
	Rp 5.000.001 - Rp 6.000.000	12,5
	> Rp 6.000.000	16,1

Sumber: Olahan data riset (2023)

Tabel di atas mencerminkan bahwa dari keseluruhan responden, mayoritasnya ialah laki-laki (58,9%), berusia 35 tahun ke bawah (66,1%), berdomisili di Jakarta (53,6%), telah berkeluarga

(55,4%) dan dikaruniai setidaknya seorang anak (58,9%), berpendidikan setidaknya Diploma (78,6%), sudah menjadi karyawan tetap (78,6%), bekerja sebagai admin (55,4%), berpengalaman kerja sampai dengan 4 tahun (82,2%), serta memperoleh gaji bulanan lima juta Rupiah ke bawah (71,4%).

Tersaji berikut ini mengenai keseluruhan resultan reliabilitas, validitas, normalitas, dan heteroskedastisitas dari instrumen dan data penelitian.

Tabel 2 Analisis Data Riset

Pengujian	Paramater	Nilai
Reliabilitas	Cronbach's Alpha variabel independen	0,984
	Cronbach's Alpha variabel dependen	0,969
Validitas	Korelasi total- <i>item</i> variabel independen	0,815 - 0,919
	Korelasi total- <i>item</i> variabel dependen	0,838 - 0,903
Normalitas	Signikansi tes Kolmogorov Smirnov	0,993
Heteroskedastisitas	Signifikansi tes Glejser	0,917

Sumber: Olahan data riset (2023)

Tabel tersebut mengisyaratkan bahwa instrumen riset layak dari aspek reliabilitas dengan nilai Cronbach's Alpha mencapai lebih dari 0,9 dan dari aspek validitas dengan nilai korelasi total dengan setiap *item*-nya mencapai lebih dari 0,8. Selain itu, data riset ini telah terbukti memenuhi persyaratan normalitas data dan ketentuan homoskedastisitas data dengan nilai signifikansi masing-masing di atas lima persen.

Demikianlah, data riset ini dapat dilanjutkan ke tahap terakhir, yaitu pengujian hipotesis penelitian, yaitu melalui kajian regresi secara linier dan sederhana. Hasilnya tersaji berikut ini.

Tabel 3 Kajian Regresi Linier dan Sederhana

Nilai B	Nilai Beta	Nilai Sig.	Nilai R-Square
0,978	0,972	0,000	0,945

Sumber: Olahan data riset (2023)

Tabel tersebut mengindikasikan hipotesis riset ini telah terbukti benar bahwa kepuasan kerja dipengaruhi (dalam arah positif) oleh iklim organisasi sebesar 94,5%, sedangkan 5,5% ialah pengaruh lainnya di luar iklim organisasi. Kenyataan ini dapat dipercaya dari signifikansi regresi antara kedua variabel tersebut yang nilainya di bawah lima persen. Di samping itu, B dan Beta memiliki nilai di atas nol. Dengan demikian hasil riset ini telah berhasil mengkonfirmasi kebenaran dari studi-studi terdahulu mengenai keterkaitan antara kedua variabel sikap kerja tersebut.

Berdasar atas keseluruhan informasi yang didapatkan peneliti, baik dari wawancara maupun kuesioner, terdapat beberapa tindakan yang alangkah lebih baik ketika dieksekusi oleh PT Lion Air. Pertama, perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi dalam memperhatikan pemberian insentif kepada karyawan-karyawannya, yang mana kebijakan dalam penetapan besaran dan alokasinya perlu mempertimbangkan usaha dan kinerja mereka. Insentif yang diterima setiap karyawan harus setimpal dan selaras dengan hak sebagaimana mestinya yang seharusnya mereka dapatkan. Sebagai contoh, ketika karyawan melakukan pekerjaan melebihi jam kerjanya, seyogianya perusahaan memberikan kompensasi tambahan dalam bentuk insentif lembur dengan tarif yang wajar dan *fair*. Pemberian insentif yang transparan, jelas, dan sesuai dapat menciptakan atmosfer keadilan bagi semua karyawan, karena untuk bekerja lembur, mereka harus menyediakan energi dan fokus ekstra untuk memberi pelayanan yang tetap konsisten baiknya sekalipun di luar jam kerja yang semestinya. Kedua, perusahaan sebaiknya lebih memberikan kesempatan yang sama kepada semua karyawannya dalam hal pengembangan karier mereka. Diperlukan adanya *career development program* secara merata kepada seluruh karyawan, yang tidak hanya ditujukan bagi mereka yang

bekerja di bidang atau bagian teknik (teknisi), namun juga perlu diterapkan pula bagi mereka yang bekerja di bidang pelayanan (*frontliners*). *Best service* yang dipersepsikan pelanggan terhadap pelayanan yang mereka terima merupakan kolaborasi keprimaan performa antara bagian teknis dalam konteks struktural dan bagian pelayanan dalam konteks humanis. Dengan adanya kebijakan seperti ini, diharapkan dapat lebih memotivasi seluruh karyawan dalam menunjukkan kinerja terbaik mereka dan juga meningkatkan komitmen mereka, baik pada profesi maupun perusahaan. Ketiga, pimpinan perusahaan di setiap bagian atau divisi sebaiknya lebih cermat dalam penerapan *leadership style*-nya kepada setiap individu karyawan, baik itu gaya kepemimpinan transaksional, transformasional, melayani, ataupun gaya-gaya kepemimpinan positif lainnya. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi karyawan secara *personal*, diharapkan setiap proses *mentoring* dan *coaching* yang diberikan akan lebih efektif dalam menyemangati, menginspirasi, serta mengembangkan *skill* dan *character* karyawan dalam jangka panjang untuk kepentingan suksesi di masa yang akan datang. Dengan adanya iklim organisasi yang dipersepsikan sehat oleh para karyawan yang berada di dalamnya, niscaya dapat menjadi suatu stimulan produktif dalam menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Semakin konsisten baiknya sikap kerja karyawan, khususnya bagi mereka yang berdedikasi pada perusahaan yang bisnisnya lebih berorientasi pada pemberian layanan, maka akan semakin baik kinerja perusahaan tersebut dalam ekosistem kompetisi bisnis yang bergerak secara dinamis dan cepat dengan disertai gejala perubahan tiada henti dari masa ke masa.

5. KESIMPULAN

Ke sekian kalinya bahwa iklim organisasi memengaruhi kepuasan kerja, telah dibuktikan melalui riset ilmiah. Perusahaan yang masih mengutamakan karyawan sebagai pemacu utama performanya, perlu senantiasa menciptakan iklim organisasi yang sehat bagi para karyawannya, sehingga mereka memiliki tingkat kepuasan terhadap pekerjaan dalam kondisi yang terpelihara kondusifitasnya. Periset menyarankan untuk studi selanjutnya dapat melibatkan variabel eksogen selain iklim organisasi yang dapat memengaruhi kepuasan kerja, seperti *work-life balance*, budaya organisasi, komitmen profesi, dan lainnya yang relevan. Dalam upaya peningkatan daya generalisasi riset, studi selanjutnya dapat melibatkan perusahaan-perusahaan penyedia jasa lainnya, misalnya rumah sakit, hotel, kantor pelayanan publik, dan lainnya yang relevan. Metodologi penelitian untuk riset mendatang juga dapat dikembangkan dalam bentuk model yang lebih lengkap, seperti *mediating*, *moderating*, *path analysis*, hingga *structural equation modelling*.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexandri, M. B. (2019). The effect of organization of climate and job characteristics on job satisfaction in Garut. *International Journal of Science and Research*, 8(2), 304–306. <https://www.ijsr.net/getabstract.php?paperid=ART20195038>
- Andriyani, P. D., & Dewi, I. G. A. M. (2020). *Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan*. Udayana University.
- Danish, R. Q., Draz, U., & Ali, H. Y. (2015). Impact of organizational climate on job satisfaction and organizational commitment in education sector of Pakistan. *American Journal of Mobile Systems, Applications and Services*, 1(2), 102–109.
- Darmawan, I. (2017). Pengaruh iklim organisasi dan pengembangan karir terhadap komitmen organisasi dan kepuasan kerja. *Jurnal Dakwah Risalah*, 28(2), 76.
- Hassan, M., & Noueen, S. (2018). Impact Of Organizational Climate On Job Satisfaction Of College Teachers In District Quetta. *Journal Of Education & Humanities Research*, 6(2), 29–41.
- Hermawan, G. (2016). Hubungan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 4(2).
- Jyoti, J. (2013). Impact of organizational climate on job satisfaction, job commitment and intention to leave: An empirical model. *Journal of Business Theory and Practice*, 1(1), 66–82.
- Kesawa, I. M. W., Suparha, I. W. G., & Subudi, M. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

- Dan Komitmen Organisasional Pada Pt Suka Pandawa. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(8).
- Pecino, V., Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., Aguilar-Parra, J. M., Padilla-Góngora, D., & López-Liria, R. (2019). Organisational climate, role stress, and public employees' job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10), 1792.
- Qazi, S., & Kaur, T. (2017). Impact of organizational culture on job satisfaction among the university faculty members—An empirical study. *International Journal of Business and Social Science*, 8(3), 171–178.
- Rahimic, Z. (2013). Influence of organizational climate on job satisfaction in Bosnia and Herzegovina companies. *International Business Research*, 6(3), 129.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior*. Pearson Education.
- Rusu, G., & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 51–58.
- Şener, S., & Balli, E. (2020). The effect of organisational climate on the affective commitment and job satisfaction. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 3302–3327.
- Shalihin, L. O. M., Kamaluddin, M., Iru, L., & Husain, S. N. (2018). The effect of learning organization, organizational climate, and work motivation on work satisfaction and teacher's performance of teachers of the state high schools in Kendari city, Indonesia. *International Journal of Education, Learning and Development*, 6(12), 92–103.
- Tamali, H., & Munasip, A. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 55–68.
- Tsai, C. (2014). The organizational climate and employees' job satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 30(3), 373–392.
- Utami, P. P. (2017). Pengaruh Iklim Kerja, Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru SMAN se-Kota Bekasi. *Visipena*, 8(1), 17–32.
- Vijayalakshmi, C., Benita, S. M., & Siranjeevi, M. S. S. (2017). A study on impact of organizational climate on job satisfaction in recruitment firm-Chennai. *IJARIE*, 3(4), 3351–3358.
- Yawman, M. (2020). Research Article Organizational Climate And Job Satisfaction: A Literature Review. *International Journal of Current Research*, June.