



## Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perpustakaan Dan Arsip Kabupaten Tapanuli Tengah

<sup>1</sup> Frans Haryono Sitompul, <sup>2</sup> Mansur Tanjung, <sup>3</sup> Hendra Syahputra

<sup>1,2,3</sup> STIE Al-Wasliyah Sibolga, Sibolga, Indonesia

### ARTICLE INFO

Kata kunci:  
iklim organisasi,  
kepuasan kerja,  
kinerja pegawai

Keywords:  
organizational climate,  
job satisfaction,  
employee performance

Email :  
fransharyono1205@gmail.com

### ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Tapanuli Tengah. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif korelasional dengan jumlah populasi sekaligus sampel sebanyak 30 pegawai (sampel jenuh). Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data meliputi uji asumsi klasik (normalitas, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas), analisis korelasi, koefisien determinasi, regresi linier berganda, serta uji hipotesis (uji t dan uji F). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dan kinerja pegawai sebesar 0,366 (kategori rendah), serta hubungan positif antara kepuasan kerja dan kinerja pegawai sebesar 0,243 (kategori rendah). Persamaan regresi yang diperoleh adalah  $Y = 4,004 + 0,471X_1 + 0,414X_2$ . Hasil uji t menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ( $t$  hitung  $2,543 > t$  tabel  $2,04841$ ; sig  $0,017 < 0,05$ ), sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan ( $t$  hitung  $1,949 < t$  tabel  $2,04841$ ; sig  $0,062 > 0,05$ ). Koefisien determinasi menunjukkan bahwa kontribusi iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 24,1%, sedangkan sisanya 75,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Secara simultan, hasil uji F menunjukkan bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

This study aims to examine the effect of organizational climate and job satisfaction on employee performance at the Library and Archives Office of Central Tapanuli Regency. The research method used is descriptive correlational, with a population and sample of 30 employees (saturated sampling). Data were collected using questionnaires that had been tested for validity and reliability. Data analysis techniques included classical assumption tests (normality, heteroscedasticity, and multicollinearity), correlation analysis, coefficient of determination, multiple linear regression, and hypothesis testing (t-test and F-test). The results show a positive relationship between organizational climate and employee performance with a correlation coefficient of 0.366 (low category), and a positive relationship between job satisfaction and employee performance with a coefficient of 0.243 (low category). The regression equation obtained is  $Y = 4.004 + 0.471X_1 + 0.414X_2$ . The t-test results indicate that organizational climate has a positive and significant effect on employee performance (t-value  $2.543 > t$ -table  $2.04841$ ; sig  $0.017 < 0.05$ ), while job satisfaction has a positive but not significant effect (t-value  $1.949 < t$ -table  $2.04841$ ; sig  $0.062 > 0.05$ ). The coefficient of determination shows that organizational climate and job satisfaction contribute 24.1% to employee performance, while the remaining 75.9% is influenced by other variables outside this study. Simultaneously, the F-test indicates that organizational climate and job satisfaction have a significant effect on employee performance.

Copyright © 2026 EBISMA.

All rights reserved is Licensed under a [Creative Commons Attribution- NonCommercial 4.0 International License \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam keberhasilan suatu instansi pemerintah, karena berperan sebagai penggerak utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Instansi pemerintah dituntut untuk bekerja secara cepat, efektif, dan efisien, sehingga diperlukan pegawai yang memiliki kompetensi baik dari segi pengetahuan maupun keterampilan. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia harus menjadi prioritas utama agar dapat dimanfaatkan secara optimal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Organisasi pemerintah daerah sebagai penyelenggara fungsi pemerintahan memiliki tanggung jawab dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah sangat bergantung pada kinerja pegawai yang profesional dan kompeten. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi

oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh berbagai faktor lain seperti lingkungan kerja, motivasi, komunikasi, kepemimpinan, serta kepuasan kerja (Wahyuddin, 2020). Kinerja yang baik tercermin dari kualitas dan kuantitas hasil kerja, efisiensi, disiplin, inisiatif, serta kreativitas dalam menjalankan tugas.

Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, instansi perlu memperhatikan berbagai faktor yang mempengaruhi perilaku kerja, salah satunya adalah iklim organisasi. Iklim organisasi merupakan persepsi pegawai terhadap lingkungan kerja yang terbentuk melalui interaksi antar anggota organisasi serta kebijakan yang diterapkan. Iklim organisasi yang kondusif akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan kepercayaan, serta mendorong keterbukaan dalam menyampaikan pendapat. Sebaliknya, iklim organisasi yang kurang baik dapat menimbulkan konflik, kesenjangan antar pegawai, dan menurunkan kinerja.

Selain iklim organisasi, kepuasan kerja juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, baik yang bersifat menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti pekerjaan itu sendiri, kompensasi, hubungan dengan rekan kerja, serta kondisi lingkungan kerja. Pegawai yang merasa puas cenderung memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi, tingkat absensi yang rendah, serta komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Pada Dinas Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Tapanuli Tengah, fenomena yang terjadi menunjukkan bahwa kinerja pegawai belum optimal. Hal ini terlihat dari masih adanya pegawai yang bekerja sebatas menjalankan tugas sesuai bidangnya tanpa menunjukkan inisiatif lebih. Selain itu, terdapat indikasi kurangnya hubungan yang harmonis antar pegawai yang menyebabkan kerja sama tim menjadi kurang efektif. Kondisi ini mencerminkan bahwa iklim organisasi yang terbentuk belum sepenuhnya kondusif.

Di sisi lain, kepuasan kerja pegawai juga belum terpenuhi secara optimal. Beberapa pegawai masih memandang pekerjaan sebagai sekadar kewajiban untuk memperoleh imbalan, serta merasa kurang nyaman dalam menyampaikan pendapat atau saran. Kondisi ini dapat berdampak pada menurunnya motivasi kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja pegawai secara keseluruhan.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penting bagi instansi untuk memperhatikan iklim organisasi dan kepuasan kerja sebagai faktor yang berpotensi meningkatkan kinerja pegawai. Iklim organisasi yang baik dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi diharapkan mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Tapanuli Tengah.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif korelasional yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini adalah iklim organisasi dan kepuasan kerja, sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai. Pendekatan ini dipilih untuk menguji sejauh mana hubungan dan pengaruh antar variabel dalam konteks organisasi pemerintahan (Sugiyono, 2017).

Penelitian dilaksanakan di Dinas Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Tapanuli Tengah yang berlokasi di Jalan Dr. Ferdinan Lumban Tobing, Pandan. Waktu penelitian dimulai pada bulan Maret hingga Agustus 2025, yang mencakup tahap pra-survei, penyusunan proposal, pengumpulan data, analisis data, hingga penyusunan laporan penelitian. Pra-survei dilakukan untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi objek penelitian serta jumlah populasi yang akan diteliti.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Dinas Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Tapanuli Tengah yang berjumlah 30 orang, terdiri dari pegawai negeri sipil dan tenaga honorer. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, maka seluruh populasi dijadikan sampel penelitian (total sampling), sehingga jumlah sampel yang digunakan sebanyak 30 responden (Arikunto, 2017; Sugiyono, 2017).

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang diperoleh dari sumber data primer. Data primer dikumpulkan secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai. Selain itu, data juga didukung dengan teknik pengumpulan data lain seperti studi literatur dan wawancara untuk memperkuat pemahaman terhadap fenomena yang diteliti.

Instrumen penelitian yang digunakan berupa kuesioner yang disusun berdasarkan indikator dari masing-masing variabel, yaitu iklim organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai. Setiap variabel diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Jumlah item

pertanyaan sebanyak 30 butir, yang masing-masing terdiri dari 10 item untuk setiap variabel. Variabel iklim organisasi diukur melalui indikator seperti kepemimpinan, kepercayaan, komunikasi, dan fleksibilitas (Wirawan, 2015), sedangkan kepuasan kerja diukur melalui aspek gaji, pekerjaan itu sendiri, promosi, pengawasan, dan hubungan kerja (Adamy, 2016). Kinerja pegawai diukur berdasarkan indikator kuantitas, kualitas, efisiensi, disiplin, inisiatif, dan kreativitas (Mangkunegara, 2019).

Sebelum dilakukan analisis data, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas dilakukan dengan melihat korelasi antara skor item dengan skor total, di mana item dinyatakan valid apabila memiliki nilai korelasi  $\geq 0,30$  (Azwar, 2017). Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha, di mana suatu instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki nilai alpha  $\geq 0,70$  (Situmorang & Lutfi, 2016).

Teknik analisis data dilakukan menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS dengan beberapa tahapan, yaitu uji asumsi klasik, analisis korelasi, analisis regresi linier berganda, serta pengujian hipotesis. Uji asumsi klasik meliputi uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov, uji heteroskedastisitas menggunakan uji Glejser, dan uji multikolinearitas untuk memastikan tidak adanya hubungan linear yang tinggi antar variabel independen.

Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui kekuatan hubungan antar variabel, sedangkan koefisien determinasi digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Selanjutnya, analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji t untuk mengetahui pengaruh secara parsial dan uji F untuk mengetahui pengaruh secara simultan dengan tingkat signifikansi 5% (Sugiyono, 2017).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Hasil analisis deskriptif responden menunjukkan bahwa mayoritas pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Tapanuli Tengah memiliki tingkat pendidikan S1/S2 sebesar 53%, diikuti oleh lulusan SLTA sebesar 44% dan Diploma sebesar 3%. Berdasarkan usia, responden didominasi oleh kelompok usia 26–40 tahun sebesar 53%, kemudian usia 41–58 tahun sebesar 27%, dan usia 20–25 tahun sebesar 20%. Sementara itu, berdasarkan jenis kelamin, responden laki-laki lebih dominan yaitu sebesar 60% dibandingkan perempuan sebesar 40%. Komposisi ini menunjukkan bahwa tenaga kerja didominasi oleh usia produktif dengan tingkat pendidikan yang relatif baik.

Hasil analisis deskriptif variabel menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki nilai rata-rata sebesar 3,86 yang termasuk dalam kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa aspek seperti kepemimpinan, komunikasi, kepercayaan, serta hubungan kerja antar pegawai telah berjalan dengan cukup baik. Kepuasan kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,76 yang juga berada pada kategori baik, yang mencerminkan bahwa pegawai cukup puas terhadap aspek gaji, lingkungan kerja, hubungan kerja, dan kesempatan pengembangan diri. Sementara itu, kinerja pegawai memiliki nilai rata-rata sebesar 3,71 yang termasuk dalam kategori baik, yang menunjukkan bahwa pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas dan kuantitas yang cukup memadai.

Sebelum dilakukan analisis lanjutan, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel iklim organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai memiliki nilai corrected item-total correlation di atas 0,30, sehingga dinyatakan valid (Azwar, 2017). Selanjutnya, uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha untuk seluruh variabel berada di atas 0,80, yang berarti instrumen penelitian memiliki tingkat reliabilitas yang sangat baik (Situmorang & Lutfi, 2016).

Uji asumsi klasik menunjukkan bahwa data penelitian memenuhi syarat untuk dilakukan analisis regresi. Uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200 ( $> 0,05$ ), yang berarti data berdistribusi normal. Uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa tidak terdapat pola tertentu pada sebaran titik, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas. Selain itu, uji multikolinearitas menunjukkan nilai tolerance sebesar 0,956 ( $> 0,10$ ) dan nilai VIF sebesar 1,046 ( $< 10$ ), sehingga tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model regresi.

Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai dengan koefisien sebesar 0,366 yang termasuk dalam kategori hubungan rendah. Sementara itu,

kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan kinerja pegawai sebesar 0,243 yang juga termasuk kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel independen memiliki hubungan yang searah namun tidak terlalu kuat terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis koefisien determinasi menunjukkan nilai R Square sebesar 0,241, yang berarti bahwa sebesar 24,1% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama, sedangkan sisanya sebesar 75,9% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Analisis regresi linier berganda menghasilkan persamaan  $Y = 4,004 + 0,471X_1 + 0,414X_2$ . Hasil ini menunjukkan bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Secara parsial, hasil uji t menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi sebesar 0,017 ( $< 0,05$ ), sehingga hipotesis diterima. Sebaliknya, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi sebesar 0,062 ( $> 0,05$ ), sehingga hipotesis ditolak.

Secara simultan, hasil uji F menunjukkan bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan nilai signifikansi sebesar 0,024 ( $< 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara kolektif memiliki kontribusi dalam meningkatkan kinerja pegawai, meskipun secara parsial hanya iklim organisasi yang memiliki pengaruh signifikan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi menjadi faktor yang lebih dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai dibandingkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif, komunikasi yang baik, serta hubungan kerja yang harmonis mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara lebih nyata. Oleh karena itu, instansi perlu lebih memfokuskan upaya pada pembentukan iklim organisasi yang positif guna meningkatkan kinerja pegawai secara optimal.

### **Pembahasan**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat dijelaskan bahwa seluruh instrumen penelitian yang digunakan telah memenuhi kriteria kelayakan. Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai memiliki nilai corrected item-total correlation  $> 0,300$ , sehingga dinyatakan valid. Selanjutnya, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel, yaitu Iklim Organisasi sebesar 0,869, Kepuasan Kerja sebesar 0,866, dan Kinerja Pegawai sebesar 0,864, yang semuanya lebih besar dari 0,8. Dengan demikian, seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan dapat dipercaya sebagai alat pengumpulan data.

Pada uji asumsi klasik, hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai Variance Inflation Factor (VIF) sebesar 1,046 ( $< 10$ ) dan nilai tolerance sebesar 0,956 ( $> 0,10$ ), yang berarti tidak terjadi multikolinearitas antar variabel independen. Selain itu, hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan bahwa titik-titik pada grafik scatterplot menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Hasil analisis regresi linier berganda menghasilkan persamaan:

$$Y = 4,004 + 0,471X_1 + 0,414X_2$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa variabel Iklim Organisasi ( $X_1$ ) dan Kepuasan Kerja ( $X_2$ ) memiliki arah pengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai ( $Y$ ). Namun demikian, berdasarkan hasil uji parsial (uji t), diperoleh bahwa variabel Iklim Organisasi memiliki nilai t hitung sebesar 2,543 dengan nilai signifikansi 0,017 ( $< 0,05$ ), sehingga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini berarti semakin baik iklim organisasi, maka kinerja pegawai akan meningkat secara signifikan.

Sebaliknya, variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai t hitung sebesar 1,949 dengan nilai signifikansi 0,062 ( $> 0,05$ ), sehingga tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja memiliki arah hubungan positif, namun pengaruhnya terhadap kinerja pegawai tidak cukup kuat secara statistik dalam konteks penelitian ini.

Selanjutnya, hasil uji simultan (uji F) menunjukkan nilai F hitung sebesar 4,281 dengan signifikansi 0,024 ( $< 0,05$ ), yang berarti bahwa secara bersama-sama variabel Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua variabel independen secara simultan mampu menjelaskan perubahan pada variabel dependen.

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,241 menunjukkan bahwa sebesar 24,1% variasi Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja, sedangkan sisanya sebesar 75,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, disiplin kerja, budaya organisasi, dan faktor lainnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa iklim organisasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja pegawai. Iklim organisasi yang kondusif akan menciptakan suasana kerja yang nyaman, meningkatkan semangat kerja, serta mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal.

Temuan penelitian ini juga didukung oleh penelitian sebelumnya. Penelitian yang dilakukan oleh Danayasa Putu Arik (2021) menunjukkan bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, penelitian oleh Dijah dan Imam (2024) juga menyimpulkan bahwa iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil penelitian ini juga memiliki kesamaan dengan penelitian oleh Iffah Nurtaria Rohmah dan Uju Suji'ah (2024), yang menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan hasil terkait pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini dapat disebabkan oleh beberapa faktor, seperti karakteristik organisasi, sistem penghargaan, gaya kepemimpinan, serta persepsi pegawai terhadap pekerjaannya. Dalam konteks Dinas Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Tapanuli Tengah, kemungkinan kinerja pegawai lebih dipengaruhi oleh faktor struktural seperti aturan, koordinasi, dan sistem kerja dibandingkan dengan aspek kepuasan kerja secara individual.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja pegawai di instansi tersebut lebih efektif dilakukan melalui perbaikan iklim organisasi, seperti peningkatan komunikasi, kejelasan struktur organisasi, serta hubungan kerja yang harmonis antar pegawai.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan faktor yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja pegawai, sementara kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan dalam konteks penelitian ini. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam organisasi pemerintahan, faktor struktural seperti sistem kerja, komunikasi, dan hubungan antarpegawai lebih berperan dalam mendorong kinerja dibandingkan faktor afektif individu. Secara simultan, iklim organisasi dan kepuasan kerja berkontribusi dalam menjelaskan kinerja pegawai, namun kontribusi tersebut relatif terbatas, sehingga menunjukkan adanya faktor lain yang lebih berpengaruh di luar model penelitian. Secara praktis, instansi disarankan untuk memperkuat iklim organisasi melalui peningkatan kualitas komunikasi internal, kejelasan struktur kerja, serta penguatan kerja sama tim. Selain itu, program pengembangan pegawai seperti pelatihan dan sistem penghargaan perlu dirancang lebih terarah agar dapat mendukung peningkatan kinerja. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah sampel yang relatif kecil dan ruang lingkup yang terbatas pada satu instansi, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, kepemimpinan, dan budaya organisasi serta menggunakan jumlah sampel yang lebih besar untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

### REFERENSI

- Arikunto, S. (2016). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2019). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M. (2015). *Psikologi Industri: Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Liberty.
- Azwar, S. (2016). *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ghozali, I. (2019). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior (17th ed.)*. Pearson Education.
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.

- Situmorang, S. H., & Lutfi, M. (2016). Analisis Data untuk Riset Manajemen dan Bisnis. Medan: USU Press.
- Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Danayasa, P. A. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai KSP Bayu Merta Sari di Gianyar. Jurnal Manajemen.
- Dijah, & Imam. (2024). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Universitas Wijaya Kusuma Surabaya. Jurnal Ilmiah Manajemen.
- Rohmah, I. N., & Suji'ah, U. (2024). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening. Jurnal Manajemen dan Bisnis.