

**EKSPLORASI HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI, WORK
ENTHUSIASM, DAN KEPUASAN KERJA DALAM
PERSPEKTIF MOTIVASI**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :
ROBITH ADDY NASHIH
NIM 20402400657

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

EKSPLORASI HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI, WORK ENTHUSIASM, DAN KEPUASAN KERJA DALAM PERSPEKTIF MOTIVASI

Disusun oleh:

ROBITH ADDY NASHIH

NIM 20402400657

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan kehadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister
Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 2 Desember 2025

Pembimbing

جامعة سلطان احمد الإسلامية

Prof. Dr. Ibnu Khajah, S.E., M.Si

NIK. 210491028

LEMBAR PENGUJIAN

EKSPLORASI HUBUNGAN IKLIM ORGANISASI, WORK ENTHUSIASM, DAN KEPUASAN KERJA DALAM PERSPEKTIF MOTIVASI

Disusun oleh:
ROBITH ADDY NASHIH
NIM 20402400657

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal

2 Desember 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

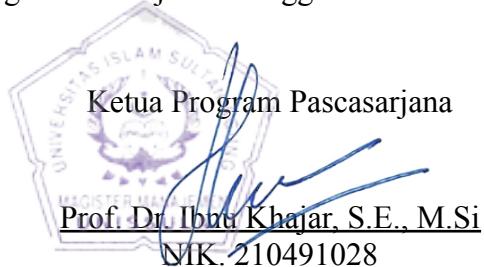
Penguji

Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si
NIK. 210493032

Penguji

Dr. Drs. Marno Nugroho, M. M.
NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen tanggal 2 Desember 2025.



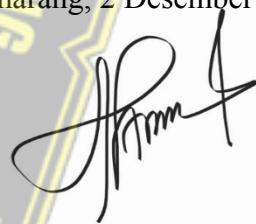
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Robith Addy Nashih
NIM : 20402400657
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Eksplorasi Hubungan Iklim Organisasi, Work Enthusiasm, Dan Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Motivasi“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 2 Desember 2025



Pembimbing

Saya yang menyatakan,

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si
NIK. 210491028

Robith Addy Nashih
NIM. 20402400657

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

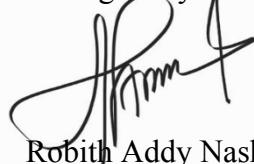
Nama : Robith Addy Nashih
NIM : 20402400657
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: **Eksplorasi Hubungan Iklim Organisasi, Work Enthusiasm, Dan Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Motivasi** Dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-ekslusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 2 Desember 2025

Yang menyatakan



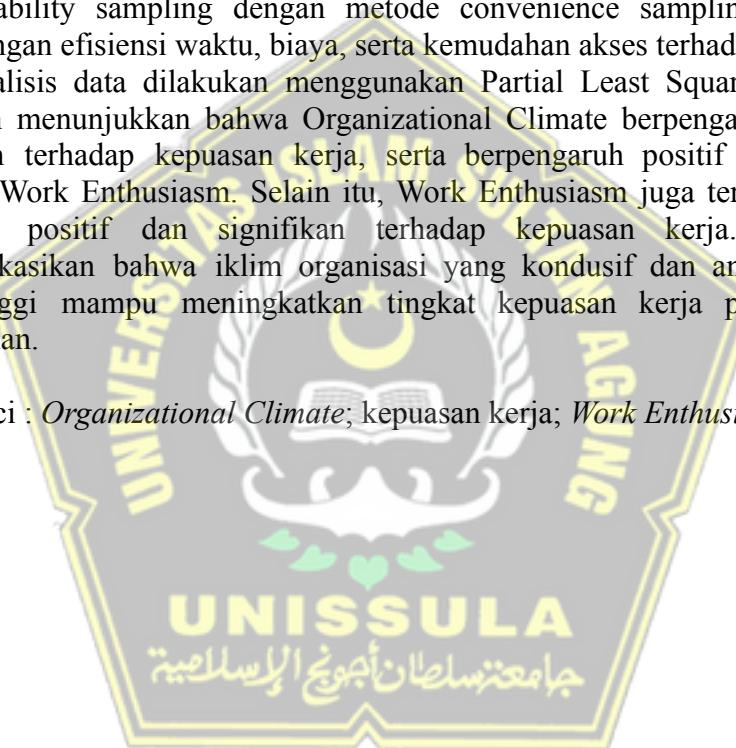
Robith Addy Nashih
NIM. 20402400657

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan explanatory research yang bersifat asosiatif dan bertujuan untuk menganalisis hubungan antara Organizational Climate, Work Enthusiasm, dan kepuasan kerja. Penilaian terhadap jawaban responden dilakukan menggunakan skala semantik diferensial dengan rentang skor 1 hingga 5. Populasi penelitian meliputi seluruh SDM pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang, baik ASN maupun Non-ASN, berjumlah 203 orang. Berdasarkan rumus Slovin, diperoleh jumlah sampel sebanyak 135 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan metode convenience sampling, dipilih atas pertimbangan efisiensi waktu, biaya, serta kemudahan akses terhadap responden.

Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Organizational Climate berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work Enthusiasm. Selain itu, Work Enthusiasm juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi yang kondusif dan antusiasme kerja yang tinggi mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja pegawai secara keseluruhan.

Kata kunci : *Organizational Climate*; kepuasan kerja; *Work Enthusiasm*.

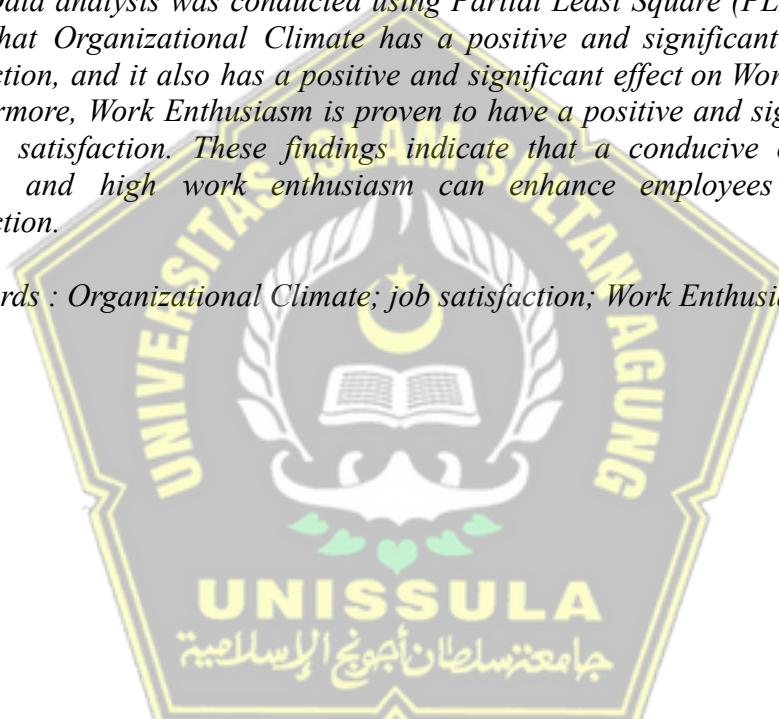


ABSTRACT

This study is an explanatory research with an associative approach aimed at analyzing the relationships between Organizational Climate, Work Enthusiasm, and job satisfaction. Respondents' answers were assessed using a semantic differential scale ranging from 1 to 5. The population consisted of all human resources at the Customs Supervision and Service Office Type Madya Pabean Tanjung Emas Semarang, both civil servants (ASN) and non-civil servants, totaling 203 individuals. Based on the Slovin formula, a sample of 135 respondents was obtained. The sampling technique used was non-probability sampling with a convenience sampling method, selected due to considerations of time and cost efficiency, as well as ease of access to respondents.

Data analysis was conducted using Partial Least Square (PLS). The results show that Organizational Climate has a positive and significant effect on job satisfaction, and it also has a positive and significant effect on Work Enthusiasm. Furthermore, Work Enthusiasm is proven to have a positive and significant effect on job satisfaction. These findings indicate that a conducive organizational climate and high work enthusiasm can enhance employees' overall job satisfaction.

Key words : Organizational Climate; job satisfaction; Work Enthusiasm



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Eksplorasi Hubungan Iklim Organisasi, Work Enthusiasm, Dan Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Motivasi”.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya Tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh Karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
3. Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M dan Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M. Si. selaku Dosen Pengaji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.

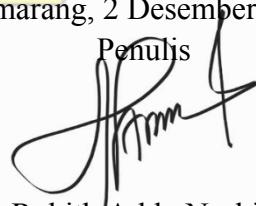
5. Segenap pengurus dan staf karyawan Program Pascasarjana (S-2) Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang secara langsung maupun tidak langsung telah banyak membantu selama mengikuti pendidikan. ‘
6. Istri tercinta Vita Vitriyani M. dan anak tersayang Ghaisan Kevindra Alhanan yang selalu memberikan doa dan dukungannya kepada penulis sehingga dapat memberikan semangat dalam menyelesaikan penelitian tesis.
7. Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas dan semua pihak di KPPBC TMP Tanjung Emas yang tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk sert saran dalam penyusunan tesis ini.
8. Rekan-rekan kelas 80L MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
9. Semua pihak dan handai taulan yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, 2 Desember 2025

Penulis



Robith Addy Nashih

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGUJIAN	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1. Kepuasan Kerja.....	7
2.2. Iklim organisasi.....	10
2.3. Antusiasme kerja.....	13
2.4. Pengaruh antar Variabel.....	14
2.5. Model Empirik Penelitian.....	17
BAB III METODE PENELITIAN	18
3.1. Jenis Penelitian.....	18
3.2. Sumber data Penelitian.....	18
3.3. Metode Pengumpulan Data.....	19
3.4. Populasi dan Sampel.....	20
3.5. Variabel dan Indikator.....	22
3.6. Metode Analisis Data.....	23
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	33
4.1. Deskripsi Responden.....	33
4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	37

4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	40
4.4.	Pengujian Goodness of Fit.....	49
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	51
4.6.	Pembahasan.....	57
BAB V PENUTUP		61
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian.....	61
5.2.	Implikasi Teoritis.....	62
5.3.	Implikasi Praktis.....	63
5.4.	Limitasi Hasil Penelitian.....	65
5.5.	Agenda Penelitian Mendatang.....	65
Daftar Pustaka		66
Kuesioner Penelitian		71
Lampiran 2. Deskripsi Responden		72
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian		74
Lampiran 4. Full Model PLS		75
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		76
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		78
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		79



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam era perubahan yang disruptif, organisasi menghadapi tantangan yang semakin kompleks, termasuk perubahan regulasi, kemajuan teknologi digital, dan meningkatnya ekspektasi layanan publik. Tantangan ini menuntut organisasi untuk tidak hanya beradaptasi secara struktural tetapi juga menciptakan Organizational Climate yang kondusif guna mendukung kinerja sumber daya manusia (SDM). Iklim organisasi, sebagai persepsi kolektif karyawan terhadap lingkungan kerja, menjadi elemen penting dalam membentuk suasana kerja yang mendukung produktivitas dan kepuasan kerja.

Organisasi berupaya mencapai keunggulan melalui peningkatan kinerja individu, karena kinerja individu memengaruhi kinerja tim dan, pada akhirnya, kinerja organisasi secara keseluruhan (Sedarmayanti, 2017). Salah satu faktor utama yang memengaruhi kinerja adalah kepuasan kerja, yang bersifat sangat personal karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai-nilainya (Alam & Asim, 2019). Tingginya kepuasan kerja bergantung pada sejauh mana aspek pekerjaan memenuhi keinginan individu (Bjaalid et al., 2019). Kepuasan kerja mencerminkan sikap terhadap pekerjaan berdasarkan perbedaan antara penghargaan yang

diterima dan yang diharapkan serta hasil dari persepsi individu terhadap pekerjaan mereka (Akirmak & Ayla, 2021).

Kepuasan kerja, di sisi lain, menjadi indikator penting dalam mengevaluasi kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Kepuasan kerja yang tinggi seringkali dihubungkan dengan rendahnya tingkat turnover, meningkatnya loyalitas, dan kinerja yang lebih baik. Dalam konteks SDM di Kantor Kepabeanan dan Cukai, tuntutan pekerjaan yang beragam, seperti pengawasan kepabeanan, fasilitasi perdagangan, dan optimalisasi penerimaan negara, memerlukan Organizational Climate yang mendukung dan Work Enthusiasm yang stabil untuk menjaga kepuasan kerja.

Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa Organizational Climate dan kepuasan kerja adalah dua konstruk yang berbeda dalam studi manajemen, dimana iklim difokuskan pada atribut organisasi seperti yang dirasakan oleh karyawan dari suatu organisasi, sedangkan kepuasan kerja membahas persepsi dan sikap yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka (Li et al., 2020). Organizational Climate mengaitkan individu dengan perasaan efektif yang pada gilirannya mempengaruhi sikap dan emosi karyawan (Berberoglu, 2018).

Organizational Climate mencerminkan persepsi karyawan terhadap kebijakan, praktik, dan prosedur yang diharapkan, didukung, dan dihargai berkaitan dengan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi (Kim & Park, 2020). Organizational Climate dalam beberapa literatur ditemukan memiliki makna dalam membangun manajemen sumber daya manusia dan

perilaku organisasi dan merupakan salah satu penentu paling signifikan dari sikap / perilaku individu dan kelompok dalam institusi (Sherief, 2019).

Hasil penelitian terkait peran Organizational Climate terhadap kepuasan kerja masih menyisakan perbedaan hasil dalam penelitiannya. Penelitian terdahulu mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja sebagian besar dipengaruhi oleh Organizational Climate sekolah (Rezaee et al., 2020) namun penelitian tersebut bertolak belakang dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara Organizational Climate dan tingkat kepuasan kerja (Satorre, 2022). Hasil penelitian antara Organizational Climate dan kinerja masih menyisakan kontradiksi dimana (Otrębski, 2022) berpendapat bahwa karyawan yang bekerja di organisasi dengan iklim yang lebih positif lebih cenderung puas dengan pekerjaan mereka. Namun, (Lantara, 2019) menyatakan bahwa Organizational Climate dan kepuasan kerja memiliki dimensi yang hampir sama sehingga harus diteliti kembali secara terpisah terhadap aspek-aspek spesifik Organizational Climate yang berbeda dengan dimensi dimensi kepuasan kerja untuk mengukur dampak Organizational Climate terhadap kinerja dengan lebih baik. Sehingga untuk menjembatani perbedaan penelitian tersebut maka Work Enthusiasm diajukan sebagai variable pemediasi.

Di tengah dinamika ini, work enthusiasm atau Work Enthusiasm muncul sebagai salah satu faktor kunci yang dapat mendorong SDM untuk tetap bersemangat dalam menyelesaikan tugas-tugas yang semakin

kompleks. Work Enthusiasm yang tinggi memungkinkan karyawan untuk lebih proaktif, inovatif, dan tahan terhadap tekanan kerja. Namun, keberadaan antusiasme ini sangat dipengaruhi oleh Organizational Climate yang diciptakan, baik dari aspek kepemimpinan, dukungan kolektif, hingga pengelolaan sistem kerja.

Manusia membutuhkan semangat dan *enthusiastic* agar mereka bersemangat dalam melakukan pekerjaan mereka dengan sukacita (Leroy et al., 2022). Antusiasme yang tinggi dalam bekerja akan memberikan energi positif kepada individu dalam menghadapi pekerjaannya (Pollack et al., 2020). Individu dengan antusiasme yang tinggi mampu menghadapi tantangan, masalah dan kesulitan yang dihadapi dalam kehidupannya sehingga orang dengan Work Enthusiasm yang tinggi yang akan mampu bertahan dalam menghadapi perubahan dan tantangan era globalisasi yang sangat dinamis (Lantara, 2019). Ketika masalah serta tantangan dalam pekerjaan semakin besar, maka pada akhirnya, yang akan tersisa hanyalah orang-orang dengan antusiasme tinggi (Wang & Lin, 2019).

Karyawan yang memiliki antusiasme tinggi dalam bekerja tidak pernah dikontrol oleh lingkungan (Lantara, 2019). Work Enthusiasm sangat penting dalam bekerja yang dapat membuat hidup lebih bahagia dan menyenangkan (Hasanuddin & Sjahruddin, 2017). Individu dengan Work Enthusiasm yang tinggi ditempatkan dalam lingkungan baik ia akan semakin baik, ditempatkan dalam lingkungan yang buruk ia akan mampu memberikan energy positif dan menularkan semangat pada lingkungannya

(Lantara, 2019). Bekerja dengan perasaan bahagia, dengan sedikit mengeluh, dan membangkitkan semangat dari dalam dirinya sendiri untuk menikmati pekerjaannya dan selalu meningkatkan rasa syukur dengan yang dikerjakan dan dimilikinya (Öngel et al., 2022).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan research gap dan fenomena gap, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian : “Bagaimakah meningkatkan kepuasan kerja melalui Organizational Climate dan antusiasme sebagai pemediasi”. Berdasarkan pada uraian latar belakang, maka pertanyaan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Organizational Climate terhadap kepuasan kerja?
2. Bagaimana pengaruh Organizational Climate terhadap antusiasme kerja?
3. Bagaimana pengaruh Work Enthusiasm terhadap kepuasan kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Organizational Climate terhadap kepuasan kerja.

2. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Organizational Climate terhadap antusiasme kerja.
3. Untuk menganalisis dan mendeskripsikan secara empiris pengaruh Work Enthusiasm terhadap kepuasan kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis diharapkan dapat memperkuat teori manajemen sumberdaya manusia, dengan menemukan variabel anteseden dari kepuasan kerja dalam organisasi berupa Work Enthusiasm dan Organizational Climate serta besarnya pengaruh masing-masing variabel tersebut dalam memprediksi kepuasan kerja. Penelitian ini juga memberikan manfaat tentang pentingnya peningkatan kepuasan kerja di sebuah organisasi melalui peningkatan Organizational Climate dan antusias kerja sebagaimana beberapa faktor yang berperan dalam menentukan tingkat keberhasilan pada setiap pekerjaan.

1.4.2. Manfaat Praktis

Manfaat penelitian berdasarkan aspek praktis dalam penelitian ini adalah sebagai masukan bagi pimpinan Organisasi dalam memberikan gambaran tentang kondisi iklim organisasi, Work Enthusiasm dan kepuasan kerja.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional seseorang terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan yang dimiliki sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal (Weller et al., 2019). Seseorang dapat merasa puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya (Haryono et al., 2020). Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja yang dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan (Jeanson & Michinov, 2020).

Kepuasan kerja merupakan seberapa pentingnya aspek pekerjaan bagi diri individu (Rezaee et al., 2020). Menurut Locke perasaan seorang individu dalam merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu yang bersifat pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluarannya (Judge et al., 2000).

Seorang pekerja yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi untuk bekerja dengan baik dan merasa senang dalam melakukan pekerjaanya (Jeanson & Michinov, 2020). Pekerja yang kurang puas

ditunjukkan dengan perilaku mereka yang malas berangkat ke tempat bekerja dan tidak menyukai pekerjaanya. Ketidakpuasan karyawan akan memberikan kerugian bagi organisasi berupa tingginya *abstenteeism*, keterlambatan kerja, dan pelanggaran disiplin yang lainnya namun sebaliknya tingkah laku karyawan yang merasa puas akan lebih menguntungkan bagi perusahaan (Hussain & Mohamed, 2011).

Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki indikator kepuasan kerja yang berbeda dan beragam. Semakin banyak aspek yang sesuai dengan dirinya dengan pekerjaannya maka semakin besar pula tingkat kepuasan kerja yang dirasakan (Akirmak & Ayla, 2021). Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan emosional yang mengungkapkan kesenangan dan rasa suka akan pekerjaan yang direfleksikan dengan moral bekerja, disiplin dan prestasi kerja (Torlak & Kuzey, 2019). Perasaan kepuasan kerja dirasakan saat di lingkungan kerja, luar lingkungan kerja, dan perpaduan antara keduanya (Hussain & Mohamed, 2011).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai sebuah kondisi emosional yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan akan pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan (Yuwono Pala'langan, 2021). Kepuasan kerja merefleksikan perasaan setiap individu akan pekerjaannya (Jeanson & Michinov, 2020). Kepuasan kerja digambarkan sebagai sikap umum sebagai akibat dari berbagai sikap khusus terhadap beberapa faktor pekerjaan, karakter individu dan keterkaitan dengan kelompok di luar

lingkungan pekerjaan (Torlak & Kuzey, 2019). Individu cenderung merasakan kepuasan kerja ketika timbul kesesuaian diantara keahlian, ketrampilan, dan keinginan dengan jenis pekerjaan yang dia lakukan (Hidayat, 2021).

Pengertian kepuasan kerja dapat disimpulkan sebagai perasaan positif terhadap suatu pekerjaan yang direfleksikan dengan moral bekerja, disiplin dan prestasi kerja. Lima aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja (Judge et al., 2000):

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It self*). Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Tingkat kesulitan pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
2. Atasan (*Supervisor*). Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya dan memiliki pola komunikasi yang baik dengan bawahannya.
3. Teman Sekerja (*coworkers*). Hubungan yang baik antara pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain akan menimbulkan rasa nyaman dan aman dalam berkerja.
4. Promosi (*Promotion*). Perolehan prestasi atau peningkatan karir selama bekerja akan memberikan kepuasan bagi karyawan.
5. Gaji/Upah (Pay). Semakin layak upah yang diberikan akan semakin puas karyawan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif terhadap suatu pekerjaan yang direfleksikan dengan moral bekerja, disiplin dan prestasi kerja. Pengukuran kepuasan kerja dalam penelitian ini menggunakan indicator oleh (Judge et al., 2000) yang memunculkan empat aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja :

- a. *Work It self* (Pekerjaan itu sendiri)
- b. *Rewards and recognition* (kepuasan atas pengakuan dan hadiah atas prestasi)
- c. *Coworker* (kepuasan atas hubungan baik dengan rekan sekerja)
- d. *Promotion and Incentives* (Promosi dan Gaji/Upah)

2.2. Iklim organisasi

Organizational Climate adalah keadaan, kondisi dan karakteristik lingkungan tempat bekerja yang menjadi ciri khas sebuah organisasi yang terbentuk dari sikap, perilaku dan kepribadian seluruh anggota organisasi (Li et al., 2020). Organizational Climate merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi (Yusnita & Sunaryo, 2022).

Organizational Climate merupakan faktor penting yang menentukan kehidupan suatu organisasi (Berberoglu, 2018). Iklim merupakan produk akhir dari perilaku sekelompok orang yang berada dalam suatu organisasi (Sherief, 2019). Organizational Climate juga dapat dipandang sebagai

kepribadian organisasi karena sifat-sifat lingkungan kerja hanya dirasakan dan memengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan Organizational Climate tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di dalam organisasi (Berberoglu, 2018).

Organizational Climate merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas untuk mencapai tujuan organisasi (Febriyani Dewi Astuti, Heru Sri Wulan., SE, MM., Aziz Fathoni., SE, 2004). Organizational Climate adalah persepsi anggota organisasi dan mereka yang berhubungan secara tetap dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin yang memengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi (Aminullah et al., 2019).

Organizational Climate mencerminkan kondisi internal suatu organisasi karena iklim hanya dapat dirasakan oleh anggota organisasi tersebut, dan iklim dapat menjadi sarana untuk mencari penyebab perilaku negatif yang muncul pada karyawan (Clement & Eketu, 2019). Organizational Climate merupakan sesuatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan (Huang et.al, 2019).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa *Organizational Climate* merupakan kualitas lingkungan internal suatu organisasi yang di alami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi perilaku serta dapat tergambar dari seperangkat karakteristik atau atribut khusus dari organisasi tersebut. Terdapat empat dimensi *Organizational Climate* yaitu otonomi individu, tingkat struktur yang dikenakan pada situasi, orientasi penghargaan, dan kehangatan serta dukungan. Menurut Litwin dan Stringer (1968), ada empat dimensi struktur iklim organisasi, tanggung jawab, penghargaan, dan dukungan. Dimensi *Organizational Climate* Litwin dan Stringer (1968) diadopsi dalam penelitian ini.

- a. *Struktur*. Struktur mengacu pada kendala yang dirasakan di tempat kerja dan berbagai aturan kaku dan birokrasi dalam organisasi. Semakin banyak aturan yang kaku, semakin besar kemungkinan pekerja akan frustrasi dalam upaya mereka untuk menyelesaikan pekerjaan seefisien mungkin.
- b. *Responsibility*. Tanggung jawab sepenuhnya bertanggung jawab atas hasil dan wewenang untuk melaksanakan tugas oleh karyawan tanpa harus memeriksa semuanya dengan bos mereka. Dengan tanggung jawab tinggi, karyawan dapat menggunakan penilaian terbaik mereka, dan melakukan apa yang menurut mereka terbaik untuk organisasi.
- c. *Rewards*. Dalam dimensi ini, karyawan dihargai untuk pekerjaan yang baik, sehingga secara positif memperkuat perilaku yang baik dan membuat mereka puas secara emosional dan finansial. Cara perusahaan

menghargai karyawannya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan karyawan.

- d. *Support*. *Support* adalah sejauh mana karyawan merasakan manfaat dari atasan mereka serta rekan-rekan mereka. Aspek Organizational Climate dari pemeliharaan dan dukungan terkait dengan kepuasan karyawan dengan atasan mereka. Organizational Climate dari kerja tim berhubungan positif dengan ukuran keseluruhan kepuasan kerja.

2.3. Antusiasme kerja

Antusiasme pertama kali digunakan di kalangan militer untuk menunjukkan kondisi moral pasukan, namun sekarang ini antusiasme memiliki makna yang lebih luas dan dapat dirumuskan sebagai sikap para pekerja terhadap satu sama lain, untuk atasan, manajemen, atau pekerjaan (Lantara, 2019). Work Enthusiasm melibatkan perasaan, emosi, sikap, dan persepsi organisasi dan anggotanya (Öngel et al., 2022). Atusiasme positif ditandai dengan semangat yang positif biasanya ditunjukkan dengan kepercayaan diri, disiplin, dan niat kuat untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya (Hasanuddin & Sjahruddin, 2017).

Antusiasme yang rendah dapat dikaitkan dengan banyak faktor seperti ketidak nyamanan, ketidakamanan kerja, kurangnya kebijakan kompensasi yang tidak adil, kondisi financial yang tidak stabil dan praktik oursourcing yang berlebihan (Hasanuddin & Sjahruddin, 2017). Antusiasme yang rendah mempengaruhi pendapatan perusahaan, produktivitas, daya saing keuangan, dan tujuan organisasi (Öngel et al., 2022). Kondisi ini

adalah hasil dari perilaku manajerial di mana manajer menangani karyawan dengan system tertutup dan menolak untuk berkomunikasi secara langsung mengenai masalah di tempat kerja sehingga menghasilkan kesenjangan antara karyawan dan manajer, yang pada gilirannya menyebabkan ketidakpercayaan karyawan, rasa tidak hormat, dan pengurangan antusiasme dan motivasi kerja (Robert Kreitner & Charlene Cassidy, 2012).

Work Enthusiasm mencerminkan kesenangan yang mendalam dalam pekerjaan yang dicapai sehingga dapat memberikan hasil yang lebih baik (Dessler, 2012). Work Enthusiasm yang tinggi dapat meningkatkan efisiensi dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mengurangi absensi, menghindari perpindahan karyawan, dan menghindari keluhan karyawan (Robbins & Judge, 2007). Work Enthusiasm adalah sikap emosional yang mencintai pekerjaan (Öngel et al., 2022). Sikap ini tercermin melalui moral, disiplin dan kinerja. Beberapa faktor mempengaruhi antusiasme kerja, termasuk upah, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan pendidikan (Wenstrom et.al, 2018).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Work Enthusiasm adalah sikap emosional yang mencintai pekerjaan tercermin melalui moral, disiplin bersemangat. Indikator Work Enthusiasm dalam penelitian ini diadopsi dari (Greenson, 1962) yaitu semangat kerja, menginspirasi, siap menghadapi tantangan.

2.4. Pengaruh antar Variabel

2.4.1. Pengaruh *Organizational Climate* terhadap Kepuasan Kerja

Organizational Climate merupakan faktor yang penting dalam usaha peningkatan kinerja karyawan di perusahaan. Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, dan komitmen itu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Hal ini dikuatkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan antara *Organizational Climate* terhadap Kepuasan Kerja, diantaranya adalah hasil penelitian yang mengungkapkan bahwa *Organizational Climate* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Haryono et al., 2020). Selain itu, ditemukan bahwa kepuasan kerja sebagian besar dipengaruhi oleh *Organizational Climate* (Rezaee et al., 2020) iklim komunikasi organisasi dan semangat kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Lantara, 2019).

Kemudian, peneliti lain menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di organisasi dengan iklim yang lebih positif dan terkondisikan akan memberikan rasa nyaman dan aman dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja (Ghavifekr dan Pillai, 2016). Woznyj *et.al.* (2019) berpendapat dalam penelitiannya bahwa karyawan yang bekerja di organisasi dengan iklim yang lebih positif lebih cenderung puas dengan pekerjaan mereka.

Sehingga hipotesis yang diajukan :

H1 : *Organizational Climate* akan berpengaruh dalam peningkatan kepuasan kerja.

2.4.2. Pengaruh *Organizational Climate* terhadap *Work Enthusiasm*

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa persepsi SDM tentang *Organizational Climate* merupakan prediktor kuat kepuasan kerja dan emosi terkait pekerjaan mereka (Satorre, 2022). Iklim yang positif dikaitkan dengan kepuasan yang tinggi dan emosi yang baik diantaranya antusiasme dan kenyamanan (Otrębski, 2022).

Ditemukan bahwa *Organizational Climate* berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai (Lantara, 2019). Studi lain mengungkap pentingnya *Organizational Climate* dalam menentukan tingkat antusiasme SDM (Punia & Bala, 2023). Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : *Organizational Climate* akan berpengaruh positif terhadap peningkatan *Work Enthusiasm*.

2.4.3. Pengaruh *Work Enthusiasm* terhadap Kepuasan Kerja

Organisasi yang berusaha untuk meningkatkan antusiasme karyawan harus melalui berbagai cara untuk mengeksplorasi kepuasan kerja karyawannya (Yuan & Jiaqing, 2019). Sariwulan *et.al.* (2019) menemukan bahwa Antusiasme adalah syarat yang harus dimiliki seseorang untuk meraih kesuksesan, dengan memiliki antusiasme dalam

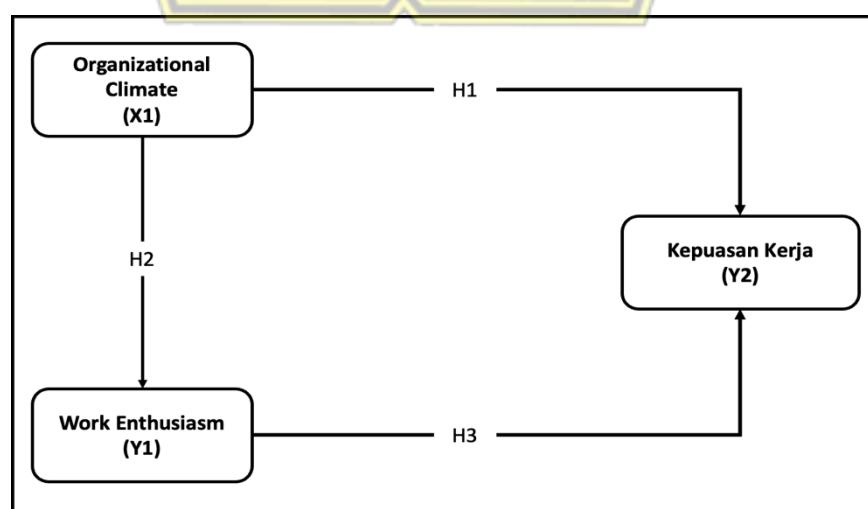
menjalankan pekerjaan maka proses yang dijalani dalam penyelesaian pekerjaan merupakan proses yang menyenangkan, penuh dengan kesuka citaan dan kegembiraan sehingga meningkatkan rasa puas dalam bekerja.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa semangat / *Work Enthusiasm* dan motivasi pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya memberikan kepuasan tersendiri bagi pegawai dalam melakukan pekerjaannya (Saputra, 2020). Djoemadi et al., (2019) dalam penelitiannya menjelaskan kondisi dimana karyawan bekerja dengan penuh semangat akan merasakan hubungan yang sangat erat kepuasan pribadi akan pekerjaan yang dilakukannya.

H3 : *Work Enthusiasm* akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

2.5. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan telaah pustaka diatas maka model empirik yang diajukan dalam penelitian ini adalah :



Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Variabel yang digunakan adalah variabel *organizational Climate*, *Work Enthusiasm*, dan kepuasan kerja.

3.2. Sumber data Penelitian

a. Data Primer

Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari responden penelitian. Data ini diambil berdasarkan questionnaire yang dibagikan kepada responden. Data primer adalah tanggapan responden terhadap variabel penelitian yaitu *organizational Climate*, *Work Enthusiasm*, kepuasan kerja.

b. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang telah diolah oleh orang atau lembaga lain dan telah dipublikasikan. Data tersebut diperoleh dari majalah

majalah, laporan instansi terkait maupun dari literatur literatur yang ada meliputi : jumlah personil, struktur organisasi, deskripsi jabatan, dan lain lain.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara yaitu adalah :

1. Studi Pustaka

Metode ini digunakan untuk memperoleh data sekunder, yaitu meliputi data yang terkait dengan variable penelitian yaitu *organizational Climate, Work Enthusiasm*, dan kepuasan kerja.

2. Observasi.

Menurut Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis fenomena-fenomena yang diselidiki. Observasi atau pengamatan langsung dimaksudkan untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang keadaan dan kegiatan yang dilakukan di locus penelitian.

3. Penyebaran *Questionnaire*.

Merupakan metode pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan yang diserahkan secara langsung pada responden dan dikembalikan pada peneliti dalam kurun waktu 7 hari setelah pengajuan *questionnaire*.

Metode penyebaran *questionnaire* ini direkomendasikan untuk digunakan karena memiliki keuntungan dapat menghubungi responden yang sulit ditemui, lebih murah, dan responden memiliki waktu untuk mempertimbangkan jawaban secara langsung (Sekaran, 1983).

Penilaian atas jawaban responden dalam penelitian ini menggunakan skala semantik diferensial dengan penentuan skoring atas jawaban tiap item dari masing masing responden dengan pengukuran skala semantik diferensial 1 s/d 5 sebagaimana berikut:

<i>STS</i>	<i>I</i>	2	3	4	5	<i>SS</i>
------------	----------	---	---	---	---	-----------

3.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas baik ASN maupun Non ASN SEBANYAK 203 SDM. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan

bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021). Dikarenakan jumlah yang cukup besar maka jumlah responden dihitung dengan menggunakan rumus slovin. Rumus Slovin mempersyaratkan anggota populasi diketahui jumlahnya.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N= ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan

sampel yang masih dapat ditolerir atau diijinkan. Penelitian menggunakan tingkat kelonggaran ketidaktelitian sebesar 0,10 %.

Berdasarkan rumus tersebut, maka perhitungan ukuran sampel adalah sebagai berikut :

$$\text{Slovin} = \frac{203}{1 + (203 * 0,10^2)} = \frac{203}{1 + 2,03} = 134,66 = 135$$

Berdasarkan perhitungan Slovin diatas maka sample dalam penelitian ini berjumlah 135 responden yang akan diambil dari SDM pada

Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang.

Tehnik pengambilan sample menggunakan *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling* (Hair, 2021). *Non-probability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk menjadi sampel sedangkan *Convenience sampling* adalah teknik di mana sampel dipilih berdasarkan ketersediaannya, yaitu sampel diambil karena mudah ditemukan pada tempat dan waktu tertentu (Hair, 2021). Pemilihan teknik *convenience sampling* pada penelitian ini didasarkan pada pertimbangan efisiensi waktu dan biaya, memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

3.5. Variabel dan Indikator

Variabel indikator dalam penelitian ini terdiri dari variabel endogenus dan exogenus yaitu *organizational Climate*, *Work Enthusiasm* dan kepuasan kerja. Adapun definisi operasional masing-masing variabel dan indikator pada penelitian ini disajikan pada tabel 3.1.

Tabel 3.1
IKHTISAR VARIABEL DAN INDIKATOR

No	Variabel	Indikator	Sumber
1.	Organizational Climate merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku	<ul style="list-style-type: none">• dukungan emosional• dukungan informasi• dukungan fisik	Achour et al., 2017

2.	Work Enthusiasm adalah kondisi psikologis yang dimiliki seseorang yang berguna untuk menguatkan dalam pencapaian diri, berkembang dan meraih keberhasilan.	<ul style="list-style-type: none"> • percaya diri • <i>optimis</i> • harapan • ketahanan . 	(Luthans et al., 2006)
3.	Kepuasan kerja Perasaan positif terhadap suatu pekerjaan yang direfleksikan dengan moral bekerja, disiplin dan prestasi kerja.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Work It self</i> • <i>Rewards and recognition</i> • <i>Coworker</i> • <i>Promotion and Incentives</i> 	(Judge et al., 2000)

3.6. Metode Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

3.6.2 Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis

kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat bersadarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan *weight estimate*.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

3.6.3. Analisa model Partial Least Square

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. *Convergent Validity*

Convergent Validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruks yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

2. *Discriminant Validity*

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan kontruks. Jika korelasi kontruks dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruks lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruks laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruks dengan korelasi antara

konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai Discriminant Validity yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i}{n}$$

Keterangan :

AVE : Rerata persentase skor varian yang diekstrasi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

λ : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

3. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang dioeroleh dari dua instrument yang berbeda yang mengjur konstruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk

membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah ± 30 dipertimbangkan telah memenuhi level minimal, untuk loading ± 40 dianggap lebih baik, dan untuk loading > 0.50 dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading* > 0.7 , *cummunality* > 0.5 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0.5 (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

4. Composite reliability

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah $> 0,70$ maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

5. Cronbach's Alpha

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* $> 0,7$. Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

a. Uji Significance of weight

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruknya harus signifikan.

b. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

6. Analisa Inner Model

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai (R^2), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q^2 mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh

model dan estimasi parameternya. Nilai Q^2 lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai Q^2 kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structuralmodel*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu sehingga para meter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y_1 = b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y_2 = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Y_1 + e$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_i = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agrega dari indikator yang nilai *weightnya* didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi

oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan \mathbf{i} adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*)

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai $Q\text{-square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.

Perhitungan Q-Square dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$$

Dimana $(1-R_1^2)(1-R_2^2)\dots(1-R_p^2)$ adalah R-square eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan R-Square untuk konstruk endogen (dependen), Q-square test untuk relevansi prediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

7. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat.

Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan $Df = (\alpha;n-k)$

1) Kriteria pengujian

Ho diterima bila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

Ho diterima bila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

2) Perhitungan nilai t :

- a) Apabila $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$ berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.
- b) Apabila $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$ berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

8. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarluaskan kuesioner kepada seluruh pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Tanjung Emas Semarang. Waktu pemberian kuesioner yaitu pada tanggal 5 sampai 12 Oktober 2025. Hasil dari penyebarluasan kuesioner diperoleh seluruh kuesioner lengkap dan layak untuk diolah lebih lanjut. Selanjutnya tahap awal dilakukan analisis deskriptif terhadap karakteristik responden dengan tujuan menyajikan ringkasan sistematis mengenai karakteristik demografis serta atribut lain yang melekat pada diri responden. Hasil analisis deskriptif terhadap responden akan dipaparkan berdasarkan karakteristik yang telah ditentukan sebagai berikut.

4.1.1. Jenis Kelamin

Deskripsi demografi responden penelitian ini dapat ditampilkan berdasarkan faktor jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel 4.1
Data Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	97	71.9
Wanita	38	28.1
Total	135	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Berdasarkan Tabel 4.1, terlihat bahwa mayoritas pegawai yang terlibat dalam penelitian ini adalah laki-laki sebanyak 71,9%, sedangkan perempuan

berjumlah 28,1%. Dominasi pegawai laki-laki ini sejalan dengan karakteristik umum instansi kepabeanan yang banyak berinteraksi dengan aktivitas operasional lapangan, logistik, dan pengawasan, yang secara historis lebih banyak diisi oleh tenaga kerja laki-laki. Kondisi ini dapat berimplikasi pada pola kerja yang cenderung lebih menekankan aspek ketegasan, kontrol, dan disiplin. Namun demikian, keberadaan pegawai perempuan tetap memberi kontribusi signifikan, terutama dalam aspek pelayanan, administrasi, dan ketelitian kerja yang dapat memperkuat kualitas layanan organisasi.

4.1.2. Usia

Deskripsi demografi responden penelitian ini dapat ditampilkan berdasarkan faktor tingkat usia sebagai berikut.

Tabel 4.2
Data Karakteristik Responden Menurut Usia

Usia	Frekuensi	Percentase
25 - 35 tahun	47	34.8
36 - 45 tahun	53	39.3
46 - 55 tahun	23	17.0
>55 tahun	12	8.9
Total	135	100.0

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Dari sisi usia, mayoritas responden berada pada rentang 36–45 tahun sebesar 39,3%, diikuti usia 25–35 tahun sebanyak 34,8%. Sementara itu, pegawai berusia 46–55 tahun berjumlah 17%, dan lebih dari 55 tahun sebesar 8,9%. Distribusi ini menunjukkan bahwa struktur pegawai berada pada kelompok usia produktif, dengan kombinasi antara pegawai berpengalaman dan pegawai yang relatif lebih muda. Dominasi usia pertengahan ini berpotensi menghasilkan kinerja yang stabil karena kelompok usia tersebut umumnya telah memiliki pengalaman memadai, kedewasaan

profesional, dan adaptabilitas terhadap perubahan kebijakan maupun teknologi. Di sisi lain, keberadaan pegawai muda memberikan energi baru, inovasi, dan kecepatan kerja, sehingga kombinasi generasi ini dapat menciptakan sinergi positif dalam pencapaian target kinerja organisasi.

4.1.3. Pendidikan Terakhir

Deskripsi demografi responden penelitian ini dapat ditampilkan berdasarkan faktor pendidikan terakhir sebagai berikut.

Tabel 4.3
Data Karakteristik Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Pendidikan	Frekuensi	Percentase
Diploma	36	26.7
S1	79	58.5
S2	20	14.8
Total	135	100.0

Sumber : Hasil pengolahan data, 2025.

Dilihat dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden merupakan lulusan S1 (58,5%), diikuti lulusan Diploma (26,7%) dan lulusan S2 (14,8%). Tingginya proporsi lulusan S1 mengindikasikan bahwa pegawai memiliki dasar kompetensi akademik yang baik untuk memahami regulasi keabeanan yang kompleks, prosedur pelayanan, serta dinamika pengawasan yang menuntut ketelitian dan analisis. Kehadiran pegawai berpendidikan S2 juga memberi nilai tambah dalam penguatan kualitas pengambilan keputusan strategis, sementara lulusan diploma tetap memberikan kontribusi signifikan pada tugas operasional yang membutuhkan keterampilan teknis dan ketepatan prosedural. Tingkat pendidikan yang relatif tinggi ini selaras dengan tuntutan kompetensi di lingkungan Bea dan Cukai, sehingga secara umum dapat mendorong performa organisasi menjadi lebih efektif.

4.1.4. Masa Kerja

Deskripsi demografi responden penelitian ini dapat ditampilkan berdasarkan faktor masa kerja sebagai berikut.

Tabel 4.4

Data Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Percentase
5 - 10 tahun	36	26.7
11 - 20 tahun	68	50.4
21 - 30 tahun	23	17.0
> 30 tahun	8	5.9
Total	135	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Berdasarkan lama bekerja, responden didominasi pegawai dengan masa kerja 11–20 tahun (50,4%), disusul 5–10 tahun (26,7%), 21–30 tahun (17%), dan lebih dari 30 tahun sebesar 5,9%. Dominasi pegawai dengan masa kerja di atas satu dekade menunjukkan bahwa organisasi memiliki tingkat retensi yang tinggi dan sumber daya manusia yang berpengalaman dalam menangani tugas kepabeanan, penegakan hukum, serta pelayanan publik. Pegawai dengan pengalaman panjang biasanya telah memiliki pemahaman mendalam terkait prosedur, aturan, dan budaya organisasi, sehingga dapat menjaga stabilitas dan kualitas kinerja. Di sisi lain, kehadiran pegawai dengan masa kerja lebih singkat memungkinkan terjadinya pembaruan pola kerja dan adaptasi teknologi yang lebih cepat. Kombinasi ini berpotensi memberikan keseimbangan antara pengalaman dan inovasi dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

4.1.5. Status kepegawaian

Deskripsi demografi responden penelitian ini dapat ditampilkan berdasarkan status kepegawaian sebagai berikut.

Tabel 4.5

Data Karakteristik Responden Menurut Status kepegawaian

Status kepegawaian	Frekuensi	Persentase
ASN	125	92.6
Non ASN	10	7.4
Total	135	100.0

Sumber: Hasil Pengolahan Data Primer, 2025.

Dari aspek status kepegawaian, responden penelitian ini sebagian besar merupakan ASN sebanyak 92,6%, sedangkan Non-ASN hanya 7,4%. Komposisi ini mencerminkan karakteristik lembaga pemerintah yang secara struktural menggantungkan operasional pada pegawai tetap (ASN) yang memiliki jenjang karier, kepastian hak dan kewajiban, serta keterikatan kuat dengan aturan birokrasi. Kondisi ini berdampak pada stabilitas kinerja, konsistensi perilaku kerja, dan kepatuhan terhadap prosedur standar yang berlaku. Meskipun proporsi Non-ASN relatif kecil, keberadaan mereka tetap penting sebagai pendukung operasional administratif. Secara keseluruhan, struktur kepegawaian yang didominasi ASN ini menggambarkan bahwa kualitas output organisasi sangat ditentukan oleh kompetensi dan profesionalisme pegawai tetap, sehingga pengembangan kompetensi berkelanjutan menjadi faktor kunci dalam peningkatan kinerja.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Data penelitian diperoleh dari hasil kuesioner berupa tanggapan responden terhadap variabel dalam penelitian ini. Informasi mengenai kecenderungan responden dalam menanggapi indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel

penelitian dapat dilihat melalui analisis deskriptif. Penjelasan data dilakukan dengan memberikan bobot penilaian pada setiap pernyataan dalam kuesioner.

Penilaian responden dalam kuesioner diberikan dalam skala liker 1-5, yaitu: Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Cukup Setuju (CS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Selanjutnya, dari skala tersebut, data akan dikelompokkan menjadi tiga kategori. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

$$\text{Skor tertinggi} = 5$$

$$\text{Skor terendah} = 1$$

$$\text{Range} = \text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Interval kelas} = \text{Range} / \text{banyak kategori} = 4/3 = 1,33$$

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil perhitungan setiap indikator secara lengkap disajikan berikut:

Tabel 4.5.
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	Organizational Climate	4.08	
	a. Dukungan emosional	4.12	0.91
	b. Dukungan informasi	4.07	0.94
	c. Dukungan fisik	4.04	0.94
2	Work Enthusiasm	4.21	
	a. Percaya diri	4.24	0.80
	b. Optimis	4.24	0.76
	c. Harapan	4.17	0.74
	d. Ketahanan	4.21	0.80
3	Kepuasan kerja	4.20	

<i>a. Work It self</i>	4.30	0.75
<i>b. Rewards and recognition</i>	4.17	0.71
<i>c. Coworker</i>	4.19	0.71
<i>d. Promotion and Incentives</i>	4.18	0.78

Sajian data pada Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa variabel Organizational Climate memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 4,08, yang berada pada kategori tinggi/baik (3,67–5,00). Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai Bea dan Cukai merasakan kualitas iklim organisasi yang positif, baik dari sisi hubungan kerja maupun kondisi lingkungan internal. Indikator dengan nilai tertinggi adalah dukungan emosional (mean = 4,12), yang mengindikasikan bahwa pegawai merasa memperoleh perhatian, penghargaan, dan pemahaman dari lingkungan kerja sehingga memperkuat kenyamanan psikologis mereka. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah dukungan fisik (mean = 4,04), meskipun tetap berada pada kategori tinggi. Kondisi ini menunjukkan bahwa fasilitas kerja dan bantuan secara fisik sudah dianggap baik, namun masih dapat ditingkatkan, misalnya melalui penyediaan sarana kerja yang lebih modern atau dukungan operasional yang lebih optimal. Secara keseluruhan, temuan ini menggambarkan bahwa kualitas iklim organisasi yang positif berpotensi memperbaiki keterlibatan kerja, meningkatkan kepatuhan terhadap prosedur, serta memperkuat kinerja pegawai.

Pada deskripsi data variabel Work Enthusiasm diketahui nilai rata-rata 4,21, yang termasuk dalam kategori tinggi/baik. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki keadaan psikologis yang kuat, optimis, dan bersemangat dalam melaksanakan tugas. Dua indikator dengan nilai tertinggi adalah percaya diri dan optimis (keduanya memiliki mean = 4,24), menggambarkan bahwa pegawai yakin

dengan kapasitas dirinya dan memiliki pandangan positif terhadap pencapaian tugas organisasi. Indikator dengan nilai terendah adalah harapan (mean = 4,17), meskipun tetap termasuk kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa pegawai masih memiliki ekspektasi positif terkait masa depan dan peluang keberhasilan, namun aspek ini relatif sedikit lebih rendah dibandingkan dimensi lainnya. Kondisi work enthusiasm yang baik ini menjadi modal penting dalam meningkatkan ketahanan pegawai, kemampuan menghadapi tekanan kerja, serta kesiapan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kebijakan atau tantangan operasional di lingkungan Bea dan Cukai

Untuk variabel Kepuasan kerja, diperoleh nilai mean keseluruhan sebesar 4,20, yang berada pada kategori tinggi/baik. Ini menunjukkan bahwa pegawai merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan, mulai dari tugas inti hingga hubungan sosial di tempat kerja. Indikator dengan nilai tertinggi adalah *Work Itself* (mean = 4,29), mencerminkan bahwa pegawai menikmati tugas dan tanggung jawabnya, merasa pekerjaan memiliki makna, serta sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Sementara itu, indikator dengan nilai terendah adalah *Rewards and Recognition* (mean = 4,17). Meskipun berada pada kategori baik, nilai yang lebih rendah ini memberi sinyal bahwa penghargaan, insentif, dan pengakuan atas kinerja pegawai masih dapat ditingkatkan agar tercipta sistem apresiasi yang lebih optimal. Temuan ini penting karena tingkat kepuasan kerja yang tinggi terbukti berkorelasi positif dengan motivasi, loyalitas, serta kinerja pegawai, sehingga penguatan reward system dapat menjadi strategi penting untuk meningkatkan produktivitas organisasi.

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan menggunakan bantuan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghazali (2021), SEM-PLS merupakan metode analisis berbasis variance yang dapat digunakan untuk menguji hubungan antar konstruk laten baik yang bersifat reflektif maupun formatif. Metode ini tidak mensyaratkan distribusi data normal dan cocok digunakan pada ukuran sampel relatif kecil atau model dengan struktur kompleks. Kelebihan utama PLS-SEM adalah kemampuannya menangani model dengan banyak indikator dan variabel laten sekaligus, serta tetap memberikan hasil estimasi yang stabil meskipun data tidak memenuhi asumsi klasik statistik parametrik.

Hair, et al (2021) menegaskan bahwa evaluasi PLS-SEM berfokus pada dua aspek utama:

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model*), yang mencakup validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas indikator.
2. Evaluasi Model Struktural (*Structural Model*), yang menilai kekuatan hubungan antar konstruk melalui nilai path coefficient, t-statistics, dan p-values untuk menguji hipotesis.

Dalam penelitian ini kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *cronbach alpha*.

4.3.1. Convergent Validity

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksif dindikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score componen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukuran refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5.

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yang menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Evaluasi Validitas Konvergen Organizational Climate (X1)

Pengukuran variabel Organizational Climate pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Organizational Climate menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Organizational Climate.

Tabel 4.7

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Organizational Climate (X1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
			n
X11	Dukungan emosional	0.954	Valid
X12	Dukungan informasi	0.972	Valid
X14	Dukungan fisik	0.967	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Organizational Climate (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,954 – 0,972. Oleh karena

nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Organizational Climate (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Dukungan emosional, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Work Enthusiasm

Pengukuran variabel Work Enthusiasm pada penelitian ini merupakan refleksi dari tiga indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Work Enthusiasm menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Work Enthusiasm.

Tabel 4.7

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Work Enthusiasm (Y1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y1 1	Percaya diri	0.883	Valid
Y1 2	Optimis	0.896	Valid
Y1 3	Harapan	0.887	Valid
Y1 4	Ketahanan	0.882	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Work Enthusiasm (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,882 – 0,896. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Work Enthusiasm (Y1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Percaya diri, Optimis, Harapan, dan Ketahanan.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kepuasan kerja

Variabel Kepuasan kerja pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kepuasan kerja Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kepuasan kerja.

Tabel 4.8

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kepuasan kerja (Y2)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y2_1	<i>Work It self</i>	0.815	Valid
Y2_2	<i>Rewards and recognition</i>	0.906	Valid
Y2_3	<i>Coworker</i>	0.894	Valid
Y2_4	<i>Promotion and Incentives</i>	0.865	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kepuasan kerja (Y2) diperoleh pada kisaran 0,815 – 0,906. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kepuasan kerja (Y2) mampu dijelaskan secara baik dan valid oleh indikator Work It self , Rewards and recognition, Coworker, dan Promotion and Incentives.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Fornell Lacker Criterion

Pengujian Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.9
Nilai Fornell Lacker Criterion

Variabel	Kepuasan kerja	Organizational Climate	Work Enthusiasm
Kepuasan kerja	0.871		
Organizational Climate	0.708	0.964	
Work Enthusiasm	0.787	0.668	0.887

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji Fornell-Larcker Criterion dapat dianggap memenuhi syarat jika akar dari Average Variance Extracted (AVE) lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, yang berarti hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang, dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik. Dengan demikian, instrumen penelitian yang digunakan untuk

mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.10

Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Organizational Climate <-> Kepuasan kerja	0.761
Work Enthusiasm <-> Kepuasan kerja	0.859
Work Enthusiasm <-> Organizational Climate	0.713

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. *Cross Loading*

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil

dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.11
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kepuasan kerja	Organizational Climate	Work Enthusiasm
X1_1	0.668	0.954	0.645
X1_2	0.690	0.972	0.637
X1_3	0.691	0.967	0.651
Y1_1	0.753	0.610	0.883
Y1_2	0.663	0.604	0.896
Y1_3	0.633	0.562	0.887
Y1_4	0.732	0.590	0.882
Y2_1	0.815	0.646	0.652
Y2_2	0.906	0.606	0.642
Y2_3	0.894	0.576	0.598
Y2_4	0.865	0.627	0.813

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Semua konstruk dalam model yang diestimasikan memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsisten dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk. Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's*

alpha, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.12
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kepuasan kerja	0.893	0.926	0.758
Organizational Climate	0.962	0.976	0.930
Work Enthusiasm	0.910	0.937	0.787

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Reliabel menunjukkan bahwa indikator penelitian yang digunakan sesuai dengan kondisi obyek penelitian sebenarnya Pengukuran uji reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan tiga metode, yaitu :

- a. *Composite Reliability*. Indikator-indikator sebuah konstruk memberikan hasil yang baik yaitu apabila mampu memberikan nilai *composite reliability* bernilai lebih dari 0,70.
- b. *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria AVE yang berada di atas 0,5 menunjukkan indikator yang membentuk variabel penelitian dikatakan reliabel, sehingga dapat dipergunakan dalam analisis lebih lanjut dalam penelitian.
- c. *Cronbach alpha*. Kriteria skor *cronbach alpha* yang lebih dari 0,70 memiliki arti bahwa reliabilitas konstruk yang diteliti tergolong baik (Ghozali, 2014).

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai *AVE* masing-masing konstruk lebih dari 0,5,.

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Berdasarkan hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujiannya hipotesis. Multikolinearitas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat menyebabkan ketidakakuratan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinearity Statistics (VIF)* pada inner VIF. Values. Apabila inner $VIF < 5$ menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Organizational Climate -> Kepuasan kerja	1.805
Organizational Climate -> Work Enthusiasm	1.000
Work Enthusiasm -> Kepuasan kerja	1.805

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujiannya hipotesis.

4.4. Pengujian Goodness of Fit

Uji Kriteria Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R²) dan Q² (model relevansi prediktif). Q² menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R²) dari semua variabel endogen menentukan Q². Besaran Q² memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

4.4.1. R-square (R²)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R²) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14 Nilai Koefisien Determinasi (R-Square)	
	R-square
Kepuasan kerja	0.679
Work Enthusiasm	0.446

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kepuasan kerja sebesar 0,679. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel Organizational Climate dan Work Enthusiasm sebesar 67,9%, sedangkan sisanya 32,1% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Work Enthusiasm bernilai 0,446. Artinya Work Enthusiasm dapat dipengaruhi oleh Organizational Climate sebesar 44,6 % dan sisanya 51,8% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

4.4.2. Q-Square (Q2)

Nilai Q-Square (Q2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. $Q^2 > 0$ menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika $Q^2 < 0$ menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*. Nilai Q2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding PLS* sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-Square

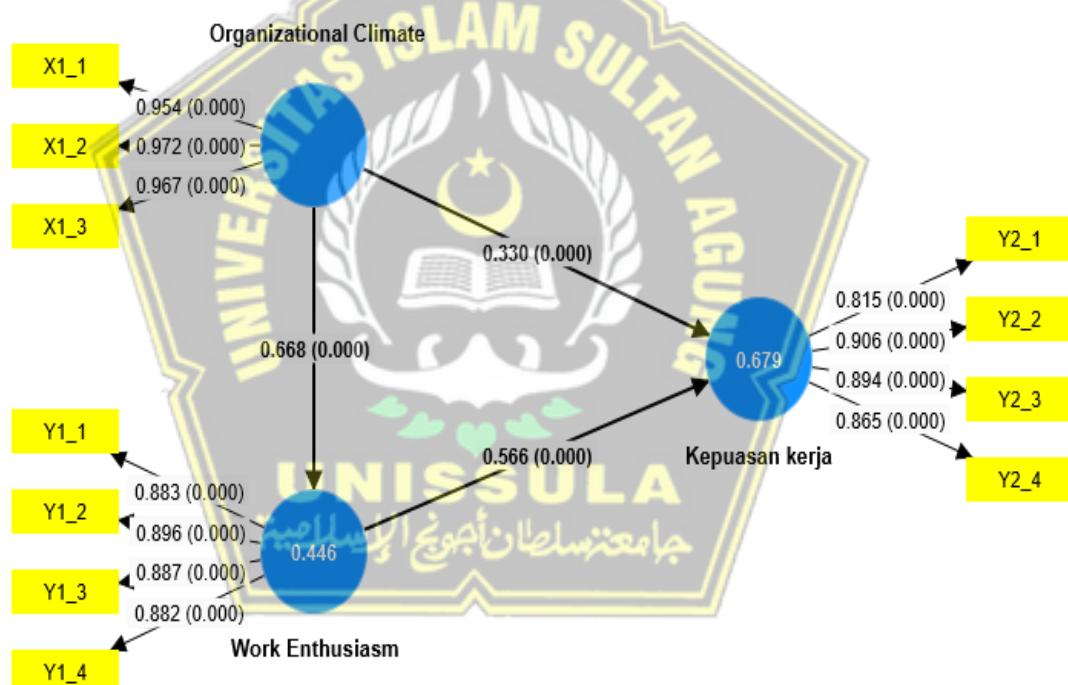
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kepuasan kerja	540.000	271.556	0.497
Work Enthusiasm	540.000	356.053	0.341

Perhitungan Q-square (Q^2) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,497 untuk variabel Kepuasan kerja. Nilai tersebut lebih besar dari 0,35, artinya model memiliki *predictive relevance* yang kuat. Sedangkan variabel Work Enthusiasm didapatkan nilai Q square sebesar 0,341, artinya prediksi terhadap Work Enthusiasm termasuk cukup kuat. Semuanya nilai Q^2 lebih besar dari 0, menunjukkan bahwa model struktur mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.

4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Pada analisis model struktural atau inner model dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik t (*T Statistics*). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Organizational Climate terhadap Kepuasan kerja melalui mediasi Work Enthusiasm sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



**Gambar 4.1.
Inner Model SEM-PLS**

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.

Tabel 4.18
Path Coefficients Pengaruh Langsung

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ($ O/STDEV $)	P values
Organizational Climate -> Kepuasan kerja	0.330	0.333	0.074	4.450	0.000
Organizational Climate -> Work Enthusiasm	0.668	0.667	0.051	13.129	0.000
Work Enthusiasm -> Kepuasan kerja	0.566	0.566	0.070	8.095	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Prosedur pengujian dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai original sample estimate pengaruh *Organizational Climate* terhadap kepuasan kerja sebesar 0,330. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Climate* berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Hasil ini juga diperkuat oleh nilai uji t yang diperoleh sebesar $4,450 > t$ tabel 1,96 serta nilai signifikansi p ($0,000 < 0,05$), sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan *Organizational Climate* terhadap Kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa " *Organizational Climate akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kepuasan kerja*" dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai original sample estimate pengaruh *Organizational Climate* terhadap *Work Enthusiasm* sebesar 0,668. Nilai tersebut menunjukkan bahwa *Organizational Climate* memberikan pengaruh positif terhadap *Work Enthusiasm*. Nilai uji t sebesar $13,129 > t$ tabel 1,96 serta nilai signifikansi p ($0,000 < 0,05$), sehingga terbukti terdapat pengaruh positif dan signifikan *Organizational Climate* terhadap *Work Enthusiasm*. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa " *Organizational Climate akan berpengaruh positif terhadap peningkatan Work Enthusiasm* " dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai original sample estimate pengaruh *Work Enthusiasm* terhadap kepuasan kerja sebesar 0,566, yang berarti *Work Enthusiasm* berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. Hasil tersebut diperkuat dengan nilai uji t sebesar $8,095 > t$ tabel 1,96 serta nilai signifikansi p ($0,000 < 0,05$), sehingga dapat dikatakan bahwa *Work Enthusiasm* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa "*Work Enthusiasm akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja*" dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.19.

Tabel 4.19
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
-----------	---------	---------	------------

H1	Organizational Climate akan berpengaruh dalam peningkatan kepuasan kerja.	4.450	0.000	Diterima
H2	Organizational Climate akan berpengaruh positif terhadap peningkatan Work Enthusiasm.	13.129	0.000	Diterima
H3	Work Enthusiasm akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.	8.095	0.000	Diterima

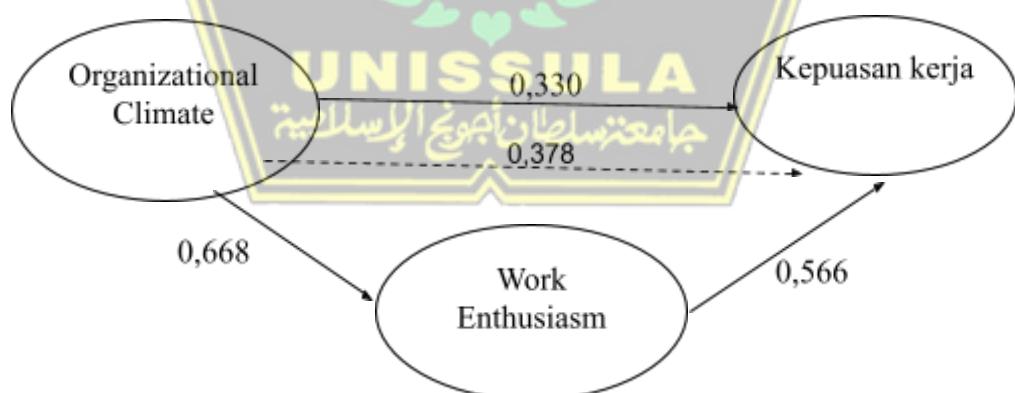
Keterangan: Hipotesis diterima apabila $t > 1,96$ dan p value $< 0,05$

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung Organizational Climate terhadap

Kepuasan kerja melalui mediasi Work Enthusiasm

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dalam hal ini dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Organizational Climate terhadap variabel Kepuasan kerja secara tidak langsung melalui variabel intervening, yaitu variabel Work Enthusiasm. Pengaruh tersebut digambarkan pada diagram jalur berikut:



Gambar 4.2.

Koefisien Jalur Pengaruh Organizational Climate terhadap Kepuasan kerja melalui Work Enthusiasm

Keterangan :

- : Pengaruh langsung
- - - - - : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan n
Organizational Climate -> Work Enthusiasm -> Kepuasan kerja	0.378	7.763	0.000	Signifikan

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur pengaruh mediasi Organizational Climate terhadap Kepuasan kerja melalui Work Enthusiasm adalah sebesar 0,378. Nilai tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif Organizational Climate terhadap Kepuasan kerja melalui peningkatan Work Enthusiasm pegawai. Pengaruh ini diperkuat oleh nilai uji t sebesar 7,763 > t tabel 1,96 dan nilai signifikansi p (0,000) < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh mediasi tersebut signifikan. Artinya, Organizational Climate memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja melalui Work Enthusiasm.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Organizational Climate berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work Enthusiasm yang berarti semakin baik iklim organisasi, semakin tinggi pula antusiasme kerja pegawai. Iklim organisasi yang positif ditandai dengan dukungan emosional, dukungan informasi, dan dukungan fisik. Hal ini mampu menciptakan kondisi psikologis yang kondusif sehingga pegawai merasa dihargai, aman, serta didukung dalam pelaksanaan tugasnya. Lingkungan kerja yang demikian merangsang

munculnya motivasi intrinsik, rasa percaya diri, dan optimisme yang menjadi inti dari work enthusiasm.

Hasil ini menegaskan bahwa work enthusiasm berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan keduanya. Dengan kata lain, iklim organisasi yang baik tidak hanya memberi dampak langsung pada kepuasan kerja, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja secara lebih kuat ketika iklim tersebut mampu membangkitkan antusiasme kerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa unsur psikologis individu memiliki peran kunci dalam menerjemahkan kondisi organisasi menjadi pengalaman kerja yang memuaskan.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh *Organizational Climate* terhadap kepuasan kerja

Hasil ini membuktikan bahwa *Organizational Climate* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian terdahulu menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagian besar dipengaruhi oleh *Organizational Climate* (Rezaee et al., 2020) iklim komunikasi organisasi dan semangat kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Lantara, 2019).

Organizational Climate pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator yaitu Dukungan emosional, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik. Tiga aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan variabel Kepuasan kerja pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator

Work It self , Rewards and recognition, Coworker, dan Promotion and Incentives.

Variabel *Organizational Climate* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *dukungan informasi*. Sementara itu, pada variabel Kepuasan Kerja, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *work it self*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin optimal dukungan informasi yang diterima pegawai maka semakin baik pula persepsi mereka terhadap aspek *work it self*, seperti makna pekerjaan, keterlibatan dalam tugas, serta perasaan puas terhadap pekerjaan sehari-hari. Artinya, ketika organisasi mampu menyediakan sistem informasi yang jelas dan mudah diakses, pegawai cenderung merasa lebih nyaman, memahami tugasnya dengan baik, dan akhirnya merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Di sisi lain, indikator dengan nilai outer loading terendah pada variabel *Organizational Climate* adalah *dukungan emosional*, sedangkan pada variabel Kepuasan Kerja, indikator terendah adalah *idea exploration*. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan dukungan emosional dapat mendorong meningkatnya *idea exploration*, yaitu keinginan pegawai untuk mengeksplorasi gagasan baru, mencoba pendekatan berbeda, serta terlibat dalam proses inovasi. Artinya, meskipun kontribusinya tidak sebesar indikator lainnya, dukungan emosional tetap berperan penting dalam menciptakan lingkungan psikologis yang aman, yang pada akhirnya memfasilitasi munculnya kreativitas dan keberanian pegawai untuk mengembangkan ide-ide baru.

4.6.2. Pengaruh *Organizational Climate* terhadap *Work Enthusiasm*

Hasil ini membuktikan bahwa *Organizational Climate* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Enthusiasm*. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa persepsi SDM tentang *Organizational Climate* merupakan prediktor kuat kepuasan kerja dan emosi terkait pekerjaan mereka (Satorre, 2022).

Organizational Climate pada penelitian ini diukur dari refleksi tiga indikator yaitu Dukungan emosional, Dukungan informasi, dan Dukungan fisik. Tiga aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan *Work Enthusiasm* yang dalam penelitian ini diukur dari empat indikator yaitu indikator Percaya diri, Optimis, Harapan, dan Ketahanan.

Variabel *Organizational Climate* memiliki nilai *outer loading* tertinggi pada indikator Dukungan Informasi, sementara variabel *Work Enthusiasm* menunjukkan indikator Optimis sebagai nilai tertingginya. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat dukungan informasi yang diberikan oleh organisasi semakin tinggi pula tingkat optimisme karyawan dalam menjalankan tugas. Dengan kata lain, akses informasi yang memadai menciptakan perasaan yakin, percaya diri, serta pandangan positif terhadap pekerjaan dan tantangan yang dihadapi. Kondisi ini memperkuat semangat kerja karena karyawan merasa memiliki pegangan yang jelas untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Sementara itu, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel *Organizational Climate* adalah Dukungan Emosional, dan pada variabel *Work Enthusiasm* indikator terendah adalah Ketahanan. Hubungan ini menunjukkan

bahwa peningkatan dukungan emosional dapat membantu meningkatkan ketahanan karyawan dalam menghadapi tekanan kerja. Artinya, meskipun indikator ini memiliki nilai terendah, dukungan emosional tetap berperan penting dalam membangun daya tahan, kemampuan bertahan dalam situasi sulit, serta konsistensi karyawan dalam menjaga semangat kerja.

4.6.3. Pengaruh *Work Enthusiasm* terhadap kepuasan kerja

Hasil ini membuktikan bahwa *Work Enthusiasm* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa semangat / *Work Enthusiasm* dan motivasi pegawai dalam mengerjakan pekerjaannya memberikan kepuasan tersendiri bagi pegawai dalam melakukan pekerjaannya (Saputra, 2020).

Work Enthusiasm dalam penelitian ini diukur dari empat indikator yaitu indikator Percaya diri, Optimis, Harapan, dan Ketahanan. Empat aspek tersebut terbukti mampu meningkatkan variabel Kepuasan kerja pada penelitian ini diukur dari refleksi empat indikator yaitu indikator *Work It self, Rewards and recognition, Coworker, dan Promotion and Incentives*.

Variabel *Organizational Climate* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah dukungan informasi. Sementara itu, pada variabel *Work Enthusiasm*, indikator dengan *outer loading* tertinggi adalah optimis. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kualitas dukungan informasi yang diberikan organisasi maka tingkat optimisme pegawai dalam menjalankan tugas juga akan meningkat. Artinya, iklim organisasi yang

mampu menyediakan aliran informasi yang akurat dan tepat waktu akan menciptakan rasa percaya diri, keyakinan terhadap keberhasilan pekerjaan, dan pandangan positif terhadap tantangan kerja.

Sebaliknya, indikator dengan nilai *outer loading* terendah pada variabel *Organizational Climate* adalah *dukungan emosional*. Untuk variabel *Work Enthusiasm*, indikator dengan nilai terendah adalah ketahanan (*resilience*). Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun nilai hubungan keduanya lebih rendah dibanding indikator lain, dukungan emosional dari rekan kerja maupun atasan tetap memiliki peran penting dalam meningkatkan ketahanan individu dalam menghadapi tekanan kerja. Artinya, ketika pegawai merasa diperhatikan, didengarkan, dan mendapatkan empati di lingkungan kerja, mereka menjadi lebih kuat dalam menghadapi hambatan, tidak mudah menyerah, serta mampu menjaga stabilitas semangat kerjanya. Dengan demikian, penguatan aspek emosional dalam iklim organisasi tetap menjadi faktor strategis untuk membangun ketangguhan pegawai dalam jangka panjang.

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini menyimpulkan bahwa meningkatkan kualitas dukungan informasi dan memperkuat dukungan emosional dalam iklim organisasi merupakan strategi penting untuk mendorong optimisme dan ketahanan pegawai. Upaya tersebut akan berdampak pada peningkatan antusiasme kerja

secara menyeluruh, yang pada akhirnya berkontribusi pada efektivitas dan keberlanjutan kinerja organisasi.

Adapun hasil pembuktian hipotesis menunjukkan bahwa :

1. *Organizational Climate* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2. *Organizational Climate* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Enthusias*.
3. *Work Enthusiasm* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan implikasi bahwa iklim organisasi perlu mempertimbangkan keseimbangan antara dukungan informasi dan dukungan emosional sebagai dua dimensi yang bekerja secara saling melengkapi dalam memengaruhi antusiasme kerja. Temuan ini membuka ruang bagi pengembangan model teoritis baru yang menjelaskan bagaimana kombinasi kedua dukungan tersebut dapat meningkatkan optimisme sekaligus ketahanan pegawai dalam menghadapi tekanan kerja.

1. Hasil yang menunjukkan bahwa dukungan informasi merupakan indikator paling kuat dalam membentuk iklim organisasi memperkuat teori-teori sebelumnya yang menyatakan bahwa informasi yang jelas, akurat, dan mudah diakses menjadi fondasi utama terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Temuan ini menegaskan kembali peran komunikasi organisasi sebagai elemen

kunci yang mempengaruhi sikap dan respons psikologis pegawai, khususnya optimisme sebagai bagian dari antusiasme kerja.

2. Hubungan kuat antara dukungan informasi dan optimisme memberikan penjelasan teoritis bahwa kondisi kerja yang informatif tidak hanya memengaruhi aspek kognitif pegawai, tetapi juga aspek afektif yang berkaitan dengan harapan positif dan pandangan terhadap masa depan pekerjaan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai mekanisme bagaimana elemen-elemen iklim organisasi dapat memengaruhi dinamika psikologis pegawai.
3. Dukungan emosional dan ketahanan memiliki kontribusi lebih rendah, namun temuan ini tetap memperkaya teori tentang peran faktor emosional dalam organisasi. Dukungan emosional terbukti tetap berpengaruh dalam membangun ketahanan pegawai, sehingga penelitian ini menegaskan bahwa aspek emosional tetap menjadi bagian integral dari pembentukan antusiasme kerja. Hal ini memperkuat teori-teori perilaku organisasi yang menempatkan hubungan interpersonal, empati, dan perhatian sebagai faktor pendukung dalam menjaga stabilitas psikologis pegawai.

5.3. Implikasi Praktis

Implikasi praktis dari temuan ini menegaskan bahwa organisasi perlu menjaga kekuatan yang sudah ada, yaitu dukungan informasi dan optimisme, serta secara simultan meningkatkan aspek yang masih lemah, yaitu dukungan emosional dan ketahanan. Pendekatan ini akan membantu membangun iklim

organisasi yang lebih sehat dan meningkatkan antusiasme kerja pegawai secara berkelanjutan.

1. Berdasarkan hasil pengukuran variabel Organizational Climate yang menunjukkan bahwa dukungan informasi memiliki nilai outer loading tertinggi, organisasi perlu mempertahankan kualitas penyediaan informasi yang sudah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilakukan dengan memastikan mekanisme komunikasi internal tetap transparan, cepat, dan mudah diakses oleh seluruh pegawai. Sistem penyampaian informasi seperti briefing rutin, penggunaan platform digital, dan penyediaan data yang relevan harus terus dikembangkan agar pegawai merasa mendapatkan kejelasan dalam menjalankan tugas. Indikator dukungan emosional yang memiliki nilai terendah perlu mendapatkan perhatian khusus. Organisasi perlu memperkuat budaya saling peduli, empati, dan dukungan psikologis di lingkungan kerja. Hal ini bisa dilakukan melalui program mentoring, konseling internal, pelatihan soft skills untuk meningkatkan sensitivitas interpersonal, serta membangun interaksi yang lebih hangat antarpegawai. Peningkatan dukungan emosional akan membantu pegawai merasa lebih dihargai dan diperhatikan, sehingga berdampak pada ketahanan psikologis mereka dalam menghadapi tekanan kerja.
2. Pada variabel Work Enthusiasm, indikator optimis yang memiliki nilai tertinggi perlu terus dipertahankan. Organisasi dapat menjaga hal ini dengan memberikan umpan balik positif, penghargaan atas pencapaian, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong berkembangnya harapan dan

keyakinan pegawai terhadap masa depan karier mereka. Sementara itu, indikator ketahanan yang memiliki nilai terendah menunjukkan perlunya strategi penguatan kemampuan pegawai dalam menghadapi tantangan kerja. Upaya yang dapat dilakukan antara lain memberikan pelatihan manajemen stres, peningkatan kapasitas coping skills, penataan beban kerja yang lebih seimbang, serta penyediaan dukungan berupa ruang diskusi ketika pegawai menghadapi hambatan. Dengan memperkuat ketahanan, pegawai akan lebih mampu menjaga antusiasme kerjanya meskipun berada dalam situasi kerja yang menuntut.

5.4. Limitasi Hasil Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasil.

1. Pengukuran variabel hanya bergantung pada data persepsi melalui kuesioner, sehingga berpotensi mengandung bias subjektivitas responden.
2. Ruang lingkup penelitian terbatas pada satu organisasi/instansi, sehingga generalisasi temuan ke konteks organisasi lain masih perlu dilakukan dengan hati-hati.

5.5. Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian selanjutnya disarankan untuk :

1. Studi mendatang perlu mempertimbangkan penggunaan metode campuran (mixed methods) untuk memperoleh pemahaman yang lebih

komprehensif, terutama terkait aspek emosional dan ketahanan pegawai yang mungkin tidak sepenuhnya terungkap melalui kuesioner.

2. Penelitian dapat dilakukan pada konteks organisasi berbeda baik sektor publik maupun swasta untuk membandingkan hasil dan memperluas generalisasi temuan, termasuk menelusuri faktor-faktor lain yang dapat memperkuat atau melemahkan hubungan antarvariabel.



Daftar Pustaka

- Akbar, I. R., Prasetyani, D., & Nariah, N. (2020). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Unggul Abadi Di Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(1), 84–90. <https://doi.org/10.32493/jee.v3i1.7317>
- Akirmak, U., & Ayla, P. (2021). How is time perspective related to burnout and job satisfaction? A conservation of resources perspective. *Personality and Individual Differences*, 181. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109667>
- Alam, A., & Asim, M. (2019). Relationship Between Job Satisfaction And Turnover Intention. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 163. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14618>
- Aminullah, A. A., Isa, M. F. B. M., Noor, W. S. W. M., & AbdulAzeez, F. S. (2019). Linking University Reputation, Motivation, Organizational Climate and Job Satisfaction: A Proposed Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(1). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v9-i1/5473>
- Arshad, M., Abid, G., Contreras, F., Elahi, N. S., & Athar, M. A. (2021). Impact of prosocial motivation on organizational citizenship behavior and organizational commitment: The mediating role of managerial support. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/ejihpe11020032>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Bjaalid, G., Olsen, E., Melberg, K., & Mikkelsen, A. (2019). Institutional stress and job performance among hospital employees. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 365–382. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2018-1560>
- Clinkinbeard, S. S., Solomon, S. J., & Rief, R. M. (2021). Why Did You Become a Police Officer? Entry-Related Motives and Concerns of Women and Men in Policing. *Criminal Justice and Behavior*, 48(6), 715–733. <https://doi.org/10.1177/0093854821993508>
- Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement*. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2020(85), 205–224. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.10>
- Dessler, G. (2012). *Human Resource Management*. (2nd ed., Vol. 2). John Wiley and Sons.
- Djoemadi, F. R., Setiawan, M., Noermijati, N., & Irawanto, D. W. (2019). The effect of work satisfaction on employee engagement. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 101–111. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.08>
- Elntib, S., & Milincic, D. (2021). Motivations for Becoming a Police Officer: a Global Snapshot. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 36(2), 211–219. <https://doi.org/10.1007/s11896-020-09396-w>
- Febriyani Dewi Astuti, Heru Sri Wulan., SE, MM., Aziz Fathon., SE, MM. (2004). ORGANIZATIONAL COMMITMENT, ORGANIZATIONAL CLIMATE, AND JOB SECURITY TOWARDS TURNOVER INTENTION AND JOB SATISFACTION AS MEDIATING VARIABLES AT PT. SENAT GARMENT Febriyani. *Chemical Education*, 52(7), 495–496. https://doi.org/10.20665/kakyoshi.52.7_495
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.

- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hajjali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.160>
- Halik, S. A. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Jeneponto. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika Jurnal Ekonomi*, 14(1), 46–57.
- Haryono, S., Supardi, S., & Udin, U. (2020). The effect of training and job promotion on work motivation and its implications on job performance: Evidence from Indonesia. *Management Science Letters*, 10(9), 2107–2112. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.019>
- Hasanuddin, R., & Sjahruddin, H. (2017). The Structure of Emotional Intelligence, Spiritual Intelligence and Its Relationship with Work Enthusiasm and Auditor Performance. *World Journal of Business and Management*, 3(1), 67. <https://doi.org/10.5296/wjbm.v3i1.11321>
- Hidayat, E. (2021). MENINGKATKAN PROFESIONALISME DAN KEPUASAN KERJA GURU PADA MASA PANDEMI COVID-19. *Literacy: Jurnal Ilmiah Sosial*, 3(1), 12–23.
- Hussain, A., & Mohamed, R. (2011). JOB SATISFACTION: A LITERATURE REVIEW. *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
- Jeanson, S., & Michinov, E. (2020). What is the key to researchers' job satisfaction? One response is professional identification mediated by work engagement. *Current Psychology*, 39(2), 518–527. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9778-2>
- Jiang, Y., Li, P., Wang, J., & Li, H. (2019). Relationships Between Kindergarten Teachers' Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Climate: A Chinese Model. *Journal of Research in Childhood Education*, 33(2), 257–270. <https://doi.org/10.1080/02568543.2019.1577773>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Locke, E. A., Tippie, H. B., & Judge, T. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237–249. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.2.237>
- Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(6), 761–775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>
- Lantara, A. N. F. (2019). The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance. *Management Science Letters*, 9(8), 1243–1256. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.4.017>
- Leroy, H., Buengeler, C., Veestraeten, M., Shemla, M., & Hoever, I. J. (2022). Fostering Team Creativity Through Team-Focused Inclusion: The Role of Leader Harvesting the Benefits of Diversity and Cultivating Value-In-Diversity Beliefs. *Group and*

- Organization Management*, 47(4), 798–839.
<https://doi.org/10.1177/10596011211009683>
- Li, Y., Huang, H., & Chen, Y. Y. (2020). Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 119. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105640>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3), 387–393. <https://doi.org/10.1002/job.373>
- Mardanov, I. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation, organizational context, employee contentment, job satisfaction, performance and intention to stay. *Evidence-Based HRM*, 9(3), 223–240. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2020-0018>
- Michael Galanakis, & Giannis Peramatzis. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Journal of Psychology Research*, 12(12). <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009>
- Nurfadilah, I., & Farihah, U. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Madrasah. *JIEMAN: Journal of Islamic Educational Management*, 3(1), 105–128. <https://doi.org/10.35719/jieman.v3i1.70>
- Ogunnaike, O. O., Aribisala, A., Ayeni, B., & Osoko, A. (2019). Maslow theory of motivation and performance of selected technology entrepreneurs in Nigeria. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 10(2), 628–635.
- Öngel, G., Tabancalı, E., & Ergin, Ş. B. (2022). Teacher Enthusiasm and Collaborative School Climate. *The Asian Institute of Research Education Quarterly Reviews*, 5(2), 347–356. <https://doi.org/10.31014/aior.1993.05.02.494>
- Otrębski, W. (2022). The Correlation between Organizational (School) Climate and Teacher Job Satisfaction—The Type of Educational Institution Moderating Role. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph19116520>
- Pollack, J. M., Ho, V. T., O'Boyle, E. H., & Kirkman, B. L. (2020). Passion at work: A meta-analysis of individual work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 41(4), 311–331. <https://doi.org/10.1002/job.2434>
- Punia, P., & Bala, M. (2023). The Impact of Organizational Climate on Teacher Enthusiasm: A Two-Staged Structural Equation Modelling–Artificial Neural Network Approach . *Open Education Studie*, 5(1), 20220195.
- Rezaee, A., Khoshima, H., Zare-Behtash, E., & Sarani, A. (2020). English teachers' job satisfaction: Assessing contributions of the iranian school organizational climate in a mixed methods study. *Cogent Education*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2019.1613007>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2007). Organization behaviour. In *Organization behaviour*. Pearson/Prentice Hall.
- Robert Kreitner, & Charlene Cassidy. (2012). *Management*. (Vol. 12). Cengage Learning.
- Salamon, J., Blume, B. D., Orosz, G., & Nagy, T. (2021). The interplay between the level of voluntary participation and supervisor support on trainee motivation and transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 459–481. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21428>

- Saputra, N. (2020). THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT ON WORK SATISFACTION IN REGIONAL SECRETARIAT EMPLOYEES IN PARIAMAN DISTRICT. *Ensiklopedia Social Review*, 2(1). <http://jurnal.ensiklopediaku.org>
- Satorre, C. L. (2022). The Effect of Organizational Climate on the Teachers' Performance and Job Satisfaction in Selected Secondary Schools in the Division of Albay. *Puissant, SSOAR Open Access Repository*, 3(1), 381–394. <https://puissant.stepacademic.net>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Sekaran, U. (1983). Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross-Cultural Research. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 61–73. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490519>
- Sherief, M. (2019). Key Organizational Climate Elements Influencing Employees' Creativity in Government. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 24(1), 1–16.
- Sohail, A. , Safdar, R., Saleem, S. , Azeem, M., & Ansar, S. (2022). Effect of work motivation and organizational commitment on job satisfaction:(A case of education industry in Pakistan)." . *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 14(6), 40–46.
- Sommerfeldt, V. (2010). AN IDENTIFICATION OF FACTORS INFLUENCING POLICE WORKPLACE MOTIVATION. In *PhD Thesis*.
- Suwanto. (2021). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt . Fast Food Indonesia (Kfc) Pondok Indah Plaza , Jakarta Selatan. *Jurnal ARASTIRMA Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen UNPAM*, 1(1), 15–21.
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276–295. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>
- Wang, L., & Lin, L. (2019). *A Workaholic Type Management the Positive Influence on Organizational Performance*. 80(Bems), 312–315. <https://doi.org/10.2991/bems-19.2019.56>
- Weller, I., Süß, J., Evanschitzky, H., & von Wangenheim, F. (2019). Transformational Leadership, High-Performance Work System Consensus, and Customer Satisfaction. *Journal of Management*, XX(X), 1–29. <https://doi.org/10.1177/0149206318817605>
- Widodo, D. B., Imron, A., & Arifin, I. (2019). Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja Tenaga Kependidikan. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2(1), 010–016. <https://doi.org/10.17977/um027v2i22019p10>
- Yusnita, N., & Sunaryo, W. (2022). Improving Organizational Citizenship Behavior Through Strengthening Organizational Climate and Job Satisfaction. *IJMIE: International Journal of Management, Innovation, and Education*, 1(1), 1–10. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/IJMIE>
- Yuwono Pala'langan, A. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 223–231. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i1.38875>