

**ANALISIS IKLIM KERJA DI SUB BAGIAN TATA USAHA PIMPINAN
DINAS PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Sarjana
Pendidikan Program Studi Administrasi Pendidikan

Oleh:

Kezia Oktaviana

NIM 2103634

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PENDIDIKAN
FAKULTAS ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA
2025**

**Analisis Iklim Kerja di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan Dinas Pendidikan
Provinsi Jawa Barat**

Oleh

Kezia Oktaviana

Sebuah skripsi yang diajukan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Sarjana Pendidikan pada Fakultas Ilmu Pendidikan

© Kezia Oktaviana 2025

Universitas Pendidikan Indonesia

Agustus 2025

Hak Cipta dilindungi undang-undang.

Skripsi ini tidak boleh diperbanyak seluruhnya atau sebagian,
dengan dicetak ulang, difoto kopi, atau cara lainnya tanpa ijin dari penulis.

HALAMAN PENGESAHAN

KEZIA OKTAVIANA

**ANALISIS IKLIM KERJA DI SUB BAGIAN TATA USAHA PIMPINAN DINAS
PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT**

disetujui dan disahkan oleh pembimbing:

Pembimbing I



Dr. Hj. Yayah Rahvasih, M.Pd

NIP. 19601231 198603 2 001

Pembimbing II



Dr. Liris Raspatiningrum, M.Pd

NIP. 19680921 199302 2 001

Mengetahui,

Ketua Program Studi Administrasi Pendidikan

Fakultas Ilmu Pendidikan

Universitas Pendidikan Indonesia



Dr. Sururi, M.Pd

NIP. 19701109 199802 1 001

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Kezia Oktaviana

NIM : 2103634

Program Studi : Administrasi Pendidikan

Judul Karya : Analisis Iklim Kerja di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan Dinas
Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Dengan ini saya menyatakan bahwa karya tulis ini merupakan hasil kerja saya sendiri. Saya menjamin bahwa seluruh isi karya ini, baik sebagian maupun keseluruhan, bukan merupakan plagiarisme dari karya orang lain, kecuali pada bagian yang telah dinyatakan dan disebutkan sumbernya dengan jelas.

Jika di kemudian hari ditemukan pelanggaran terhadap etika akademik atau unsur plagiarisme, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku di Universitas Pendidikan Indonesia.

Bandung, 15 Agustus 2025

Kezia Oktaviana

NIM. 2103634

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan ke hadirat Tuhan Yesus Kristus atas limpahan kasih karunia dan anugerah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Iklim Kerja di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat” tepat pada waktunya. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memenuhi tugas akhir pada Program Studi Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia.

Peneliti menyadari bahwa karya ilmiah ini masih jauh dari sempurna dan masih terdapat berbagai kekurangan. Oleh karena itu, peneliti sangat mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun demi perbaikan di masa mendatang. Peneliti juga menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak dari berbagai unsur yang telah memberikan dukungan, kontribusi, serta bantuan dalam proses penelitian ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan gambaran yang bermanfaat mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan.

Bandung, Agustus 2025

Peneliti

UCAPAN TERIMA KASIH

Penelitian dengan judul **“Analisis Iklim Kerja di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan”** dapat terselesaikan berkat dukungan, bimbingan, arahan, serta bantuan dari berbagai pihak. Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, khususnya dalam upaya pengembangan sistem informasi manajemen di bidang pendidikan. Pada kesempatan ini, peneliti menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak berikut:

1. Segala puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas kasih karunia dan anugerah-Nya yang senantiasa memberikan kekuatan, petunjuk, kesabaran, kelancaran, dan kemudahan sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Dr. Hj. Yayah Rahyasih, M.Pd., selaku dosen wali dan pembimbing akademik, yang dengan penuh kesabaran serta profesionalisme selalu memberikan nasihat, arahan, bimbingan, serta motivasi yang bermanfaat bagi peneliti, baik selama perkuliahan maupun dalam penyusunan skripsi.
3. Dr. Liris Raspatiningrum, M.Pd., selaku dosen pembimbing II, yang dengan kesabaran dan ketelitian telah memberikan arahan, bimbingan, masukan, serta saran yang bersifat membangun sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
4. Ketua Program Studi, seluruh dosen, dan tenaga kependidikan Program Studi Administrasi Pendidikan yang telah memberikan ilmu, pengalaman belajar, serta arahan selama masa perkuliahan dan proses penyusunan skripsi.
5. Keluarga besar Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang telah memberikan izin sejak peneliti melaksanakan magang hingga menyelesaikan skripsi ini. Ucapan terima kasih khusus peneliti sampaikan kepada para pegawai di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan yang dengan penuh kebaikan telah memberikan ilmu, semangat, serta bersedia menjadi informan dalam penelitian ini.

6. Kedua orang tua, kakak, dan adik peneliti yang senantiasa memberikan dukungan baik secara moral maupun material, serta menjadi sumber semangat dan motivasi bagi peneliti untuk terus berjuang dan berusaha menjadi pribadi yang lebih baik setiap harinya.
7. Rekan-rekan seperjuangan Angkatan 2021 Program Studi Administrasi Pendidikan yang selalu memberikan dukungan dan semangat dalam menjalani perkuliahan hingga penyusunan skripsi.
8. Sahabat-sahabat serta teman-teman yang telah memberikan dukungan, doa, semangat, serta warna tersendiri dalam perjalanan perkuliahan hingga penyusunan skripsi ini, khususnya yaitu Cantika, Kasin, Mbaksal, Moyang, dan Riris, serta teman-teman lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu. Kehadiran mereka menjadi salah satu sumber motivasi dan kekuatan bagi peneliti untuk tetap berjuang dan menyelesaikan penelitian ini.
9. Terakhir, peneliti juga ingin menyampaikan terima kasih kepada satu sosok yang selama ini diam-diam berjuang tanpa henti, yaitu diri penulis sendiri, Kezia Oktaviana. Seorang perempuan hebat dengan impian yang tinggi, yang telah bertahan sejauh ini dan tetap kuat menghadapi setiap proses yang Tuhan izinkan terjadi sebagai bagian dari pembentukan dan perluasan kapasitas diri. Terima kasih karena telah berusaha untuk terus melangkah di tengah berbagai kemustahilan hingga pada akhirnya berubah menjadi keajaiban. Apa pun yang terjadi, tetaplah bersyukur dan percaya sepenuhnya kepada Tuhan yang senantiasa hadir dalam setiap langkah kehidupan. Jadilah pribadi yang bermanfaat bagi siapa pun dan bersinarlah di mana pun berada. Semoga setiap langkah ke depan selalu dikelilingi oleh orang-orang baik dan hebat, serta setiap mimpi dan doa dapat terjawab pada waktu yang tepat.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis iklim kerja di Sub Bagian Tata Usaha Pimpinan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dengan menelaah persepsi pegawai, faktor pendukung dan penghambat, pengaruh iklim kerja terhadap efektivitas kinerja, serta upaya strategis peningkatan iklim kerja. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi non-partisipan, dan studi dokumentasi, serta dianalisis menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan yang divalidasi dengan triangulasi dan member checking. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja ditandai dengan komunikasi yang cukup efektif melalui media digital dan koordinasi antarrekan kerja, namun masih terdapat hambatan dalam alur administrasi akibat rotasi staf yang tinggi, beban kerja ganda, dan keterlambatan tindak lanjut surat. Faktor pendukung utama meliputi hubungan kerja yang harmonis dan adaptivitas pegawai lintas bidang, sedangkan faktor penghambat mencakup keterbatasan SOP, distribusi tugas yang tidak merata, serta beban kerja berlebih. Iklim kerja terbukti berpengaruh pada efektivitas kinerja pegawai, khususnya pada aspek motivasi, kepuasan kerja, dan kualitas layanan administrasi. Upaya strategis yang diidentifikasi mencakup penguatan kepemimpinan partisipatif, penerapan sistem penghargaan, serta pemberian otonomi dan fleksibilitas kerja. Penelitian ini menyimpulkan bahwa iklim kerja yang kondusif menjadi kunci dalam meningkatkan efektivitas layanan administrasi dan mendukung kinerja organisasi di sektor pemerintahan

Kata kunci: iklim kerja, efektivitas kerja, administrasi pendidikan, strategi organisasi

ABSTRACT

This aims of the research are to analyze the work climate at the Subdivision of Leadership Administration at the West Java Provincial Education Departement by examining employee perceptions, enabling and hindering factors, the influence of the work climate on performance effectiveness, and strategic efforts to improve it. A qualitative descriptive approach was employed. Data were collected through semi-structured interviews, non-participant observation, and document analysis, and analyzed using data reduction, data display, and conclusion drawing, validated by triangulation and member checking. The findings indicate that the work climate is characterized by relatively effective communication through digital media and strong coordination among colleagues, yet administrative constraints persist due to frequent staff rotations, double workloads, and delays in handling official documents. Supporting factors include harmonious workplace relationships and adaptability of cross-unit staff, while inhibiting factors consist of the absence of standardized SOPs, uneven task distribution, and excessive workloads. The work climate was found to significantly affect employee performance effectiveness, particularly in terms of motivation, job satisfaction, and administrative service quality. Strategic efforts identified include strengthening participatory leadership, implementing recognition and reward sistems, and providing autonomy and flexibility in task management. The study concludes that a conducive work climate is crucial for enhancing administrative service effectiveness and supporting organizational performance in the public sector

Keywords: work climate, work effectiveness, educational administration, organizational strategy

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
UCAPAN TERIMAKASIH.....	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 LATAR BELAKANG.....	1
1.2 BATASAN MASALAH DAN RUMUSAN MASALAH.....	5
1.3 TUJUAN PENELITIAN	6
1.4 MANFAAT PENELITIAN.....	6
BAB II.....	8
KAJIAN PUSTAKA.....	8
2.1 KAJIAN TEORI	8
2.1.1 Definisi dan Teori Terkait Iklim Kerja	8
2.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Kerja.....	10
2.1.3 Hubungan Iklim Kerja dengan Kinerja Pegawai	19
2.1.4 Strategi Perbaikan Iklim Kerja.....	21
2.2 PENELITIAN TERDAHULU	23
2.3 KERANGKA BERPIKIR	30
BAB III	31
METODE PENELITIAN.....	31
3.1 DESAIN PENELITIAN.....	31
3.2 PARTISIPAN DAN LOKASI PENELITIAN	32

3.3 PENGUMPULAN DATA	33
3.4 ANALISIS DATA	33
BAB IV	35
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	35
4.1 Persepsi Pegawai Mengenai Iklim Kerja	36
4.1.1 Komunikasi	37
4.1.2 Struktur Organisasi	44
4.1.3 Budaya Organisasi	53
4.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Iklim Kerja	58
4.2.1 Hubungan antar Karyawan	59
4.2.2 Keseimbangan Kerja-Hidup.....	66
4.2.3 Kebijakan MSDM.....	77
4.3 Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Efektivitas Kinerja.....	83
4.3.1 Lingkungan Kerja Fisik	85
4.3.2 Motivasi dan Kepuasan Kerja.....	89
4.4 Upaya Strategis Meningkatkan Iklim Kerja Positif	104
4.4.1 Kepemimpinan	105
4.4.2 Penghargaan dan Pengakuan.....	114
4.4.3 Otonomi dan Fleksibilitas	122
BAB V.....	131
SIMPULAN DAN SARAN	131
5. 1 SIMPULAN.....	131
5. 2 SARAN.....	135
DAFTAR PUSTAKA	139
LAMPIRAN.....	145

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	23
Tabel 4. 1 Operasionalisasi Variabel Efektivitas Kinerja Pegawai.....	99
Tabel 4. 2 Matrix Display – Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Efektivitas Kinerja	101

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	30
Gambar 4. 1 Project Map Persepsi Pegawai Mengenai Iklim Kerja.....	36
Gambar 4. 2 Project Map Komunikasi.....	37
Gambar 4. 3 Project Map Struktur Organisasi	44
Gambar 4. 4 Project Map Budaya Organisasi	53
Gambar 4. 5 Project Map Project Map Faktor Pendukung Dan Penghambat Iklim Kerja.....	58
Gambar 4. 6 Project Map Hubungan Antar Karyawan	59
Gambar 4. 7 Project Map Keseimbangan Kerja-Hidup	66
Gambar 4. 8 Project Map Kebijakan Msdm	77
Gambar 4. 9 Project Map Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Efektivitas Kinerja ...	84
Gambar 4. 10 Project Map Lingkungan Kerja Fisik	85
Gambar 4. 11 Project Map Motivasi Dan Kepuasan Kerja.....	89
Gambar 4. 12 Project Map Strategi Perbaikan Iklim Kerja	104
Gambar 4. 13 Project Map Kepemimpinan	105
Gambar 4. 14 Project Map Penghargaan Dan Pengakuan	114
Gambar 4. 15 Project Map Otonomi Dan Fleksibilitas.....	122

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. SK Pengangkatan Dosen Pembimbing Skripsi.....	147
Lampiran 2. Surat Izin Penelitian.....	149
Lampiran 3. Surat Keterangan Penelitian	150
Lampiran 4. Catatan Bimbingan Penyusunan Skripsi.....	151
Lampiran 5. Dokumentasi Kegiatan Penelitian	154
Lampiran 6. Kisi-Kisi Penelitian.....	156
Lampiran 7. Pedoman dan Instrumen Wawancara, Observasi, dan Studi Dokumentasi	165
Lampiran 8. Transkrip Wawancara.....	180
Lampiran 9. Hasil Observasi.....	283
Lampiran 10. Studi Dokumentasi	294
Lampiran 11. Daftar Riwayat Hidup Peneliti	307

DAFTAR PUSTAKA

- Adib, A., & Sarbanun, A. (2022). Pengaruh iklim kerja sekolah terhadap kinerja guru. *Unisan Jurnal*, 1(1), 172-186.
- Andrefson, E., & Ramadhi, R. (2025). The role of job satisfaction in mediating the influence of human relations, work ethic, and organizational culture on employee performance at PT. XYZ. *EKOMA: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 4(2), 4292-4311.
- Anggreini, R. J., & Nisak, D. N. K. (2024). Kompensasi dalam manajemen sumber daya pendidik kependidikan di SMPN 2 Jenggawah. *Talenta Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*.
- Arfiansyah, M. D., & Oktavianti, N. (2025). Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Kolega Bisnis Indonesia Jakarta Selatan. *Journal of Research and Publication Innovation*, 3(1), 1827-1838.
- Asriyanti, S., Febrianti, A. A., Wulansari, F. N., Mubarak, S., & Anshori, M. I. (2024). Peran strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan. *PPIMAN: Pusat Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(3), 8–21.
- Astuty, I., et al. (2025). A closer look at work behavior in micro, small, and medium enterprises. *International Journal of Human Capital*, 10(1), 135-148.
- Azazz, A. M. S., et al. (2024). Impact of leader narcissism on workplace dynamics. *Administrative Sciences*, 14(12), 1-15.
- Bloom, N. (2021). Measuring autonomy in hybrid work: Scale development. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 118(1), e2015565118.
- Bushehr, I. (2024). Organizational performance in multi-wave conditions. *SID Research. Razi Journal of Medical Sciences*, 30(5), 267-274.
- Chandel, A., et al. (2025). *Purpose-Driven Leadership and Sustainable Happiness*. IGI Global.
- Dalvi, M. S. H., et al. (2024). Valuating model for difficult employees. *International Journal of Business Practices*, 4(4), 171-187.
- Darwan Ali, I. S. W. A. N. T. I. (2023). *Pengaruh kepemimpinan etis, budaya kerja, dan public service motivation terhadap organizational citizenship behaviour dan implikasinya terhadap kinerja pegawai (Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Seruyan)*. (Doctoral dissertation, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya).
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1981). *Human behavior at work: Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Eng, I., Aboagye, E., Bergsten, E. L., & Strömberg, A. (2025). Balancing employee flexibility and organizational performance: Implications for innovation, productivity, and company attractiveness in SMEs. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1518284.
- Fatema, K., et al. (2024). AI-driven workload optimization. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(19), 70-86.

- Feng, Z. (2025). *The Role of Entrepreneurship in Shaping Organizational Behaviour*. ResearchGate.
- Fitriana, R. N. (2021). *Pengaruh Iklim Kerja, Motivasi Kerja dan Kreativitas Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten*.
- Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. AMACOM.
- Gibson, J. L. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. McGraw-Hill.
- Handono, J. (2021). *Pengaruh iklim kerja, pengembangan karir, lingkungan kerja serta kepuasan kerja terhadap prestasi kerja, Suatu Studi di Kantor Dinas Perhubungan Kabupaten Pasaman, Sumatera Barat*. [Disertasi doktor, Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang]. Repositori Universitas Putra Indonesia.
- Harahap, R. M., Siregar, Z. M. E., & Rafika, M. (2022). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia, disiplin kerja dan iklim kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perumahan Rakyat dan Permukiman Rantauprapat. *JOEL: Journal of Educational and Language Research*, 1(7), 905-916.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley & Sons.
- Hidayat, T., Fikri, M. A., & Kusuma, D. R. (2022). Peran pembelajaran organisasi pada pengaruh kapabilitas manajemen pengetahuan terhadap kinerja. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 5(4), 553-568.
- Hussain, N. H. M., & Tengah, A. (2024). intrinsic vs. extrinsic motivation in education. *Icomm Proceedings*, 72-83.
- Ira, I. N. A., Hendrian, H., & Husnatarina, F. (2023). Komunikasi, kompetensi dan iklim kerja terhadap capaian kinerja SAKIP melalui komitmen kerja. *Jurnal E-Bis*, 7(2), 814-825.
- John, B. (2024). *Work environment dynamics: Key factors that drive employee productivity*. ResearchGate.
- Kadir, H. A., Rahman, A., & Suriana, S. (2022). Analisis efektivitas kerja pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sulawesi Tengah. *Jurnal Sinar Manajemen*, 9(2), 250-254.
- Kasmawati, K. (2018). Sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif [Human resources as a source of competitive advantage]. *Idaarah*, 2(2), 229-242.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2007). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Kumar, A., & Kumar, S. (2020). The impact of workplace environment on employee performance: A study of Indian manufacturing sector. *International Journal of Management Studies*, 7(3), 45-58.
- Lee, C. C., Zheng, Y. R., Yeh, W. C., & others. (2023). The influence of communication climate, organizational identification, and burnout on real estate agents' turnover intention. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 641. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02190-z>

- Lee, S. H., Chong, C. W., & Ojo, A. O. (2024). Influence of workplace flexibility on employee engagement among young generation. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2309705.
- Lifuleze, C. M., Muhonja, F. H., & Muchiri, J. (2025). factors influencing job satisfaction. *Ibom Medical Journal*, 18(1), 114-122.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill Education.
- Maghfiroh, Z. L., & Bisifa, A. (2025). Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja pegawai negeri sipil. *Perspektif Administrasi Publik dan Hukum*, 2(1), 50-57.
- Malazarte, R. L. A. (2024). School head's managerial competence and teacher satisfaction. *IJAMS Journal*, 4(11), 37-52.
- Manalu, O., & Kristianingsih, S. A. (2024). Strategi kepemimpinan kepala sekolah dalam meningkatkan kinerja guru untuk mewujudkan sekolah bermutu. *Jurnal Mirai Management*, 9(1), 668-672.
- Mani, R., & Libisha, C. (2025). Mental health programs as strategic HR initiative. *ResearchGate, International Journal of Foreign Trade and International Business*, 6(2), 202-207.
- Maryadi, M., & Arfan, H. H. (2023). Pengaruh motivasi, budaya kerja dan iklim kerja terhadap kinerja pegawai pada Unit Pembinaan Karakter Taruna Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. *Ezenza Journal (EJ)*, 2(1), 88-98.
- Mathebula, S. (2024). *Total rewards for attracting and retaining millennials*. UJContent Repository.
- Maya, K. (2025). *Entrepreneurial leadership and HRM effectiveness*. ResearchGate.
- McClellan, R. O. (2024). Reward systems and workplace environment. *Critical Reviews in Toxicology*, 54(10), 695–710.
- Moda, H. M., Mahmoud, F. O., Kozhiparambath, L., & Abdelrahim, R. A. (2024). The impact of leadership on workplace safety climate and employees' well-being with particular focus on transformational leadership. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 1–9.
- Mohamed, S. N. (2024). *Introduction to organizational behavior*. Higher Institute of Technology, Departement of Technological Management and Information.
- Muktamar, A., Novianti, N., Mirna, M., & Sahibuddin, A. R. (2024). Peranan sumber daya manusia dalam organisasi. *Jurnal Ilmiah Penelitian Mandira Cendikia*, 2(7), 52–69.
- Musheke, M. M., & Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on the sistems theory. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 659–671. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92034ResearchGate+1SCIRP+1>
- Nazareno, A. T. (2024). Leadership and organizational citizenship behaviors in public schools. *International Journal of Leadership Studies*, 3(4), 2984-7567.

- Nazarudin, M., & Suherman, E. (2024). Analisis lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada pabrik beras jaya subur makmur (Studi kasus Pabrik Jaya Subur Makmur). *Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis*, 2(2), 235-241.
- Nugraha, A. G., & Heliyani, H. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan dan pengawasan terhadap kinerja pegawai Dinas Koperindag Kota Sawahlunto dengan Iklim Kerja sebagai variabel intervening. *Ekonomi Bisnis*, 28(2), 187-197.
- Obiora, A. C., et al. (2024). Organisational climate and employee satisfaction. *Journal of Business and Law Research*, 12(4), 96-112.
- Pradesa, H. A., Sulistyan, R. B., & Dharmanegara, I. B. A. (2021, September). Meningkatkan perasaan berkewajiban individual pada organisasi: Peran dari iklim kerja etis dan komitmen afektif. *In Progress Conference* (Vol. 4, No. 1, pp. 96-107).
- Prasetyo, P. A. T. (2023). Pengaruh iklim kerja terhadap efektivitas pelayanan pegawai. *Jurnal Manajemen*, 8(2), 45-60.
- Rahmisyari, R. (2020). Pengaruh iklim organisasi terhadap efektivitas pelayanan pegawai Kantor Camat Kota Utara Kota Gorontalo. *JAMIN: Jurnal Aplikasi Manajemen dan Inovasi Bisnis*, 2(2), 91-116.
- Ramsa, M. W. (2021). *Pengaruh kompensasi dan iklim kerja terhadap disiplin kerja serta implikasinya pada kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kota Palembang*. [Disertasi doktor, Universitas Tridianti Palembang]. Repositori Universitas Tridianti Palembang.
- Riawan, C., Josiah, T., & Hudalil, E. A. (2022). Iklim kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Dikombis: Jurnal Dinamika Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 1(2), 281–290.
- Rice, D. B., et al. (2025). Ethical leadership in diverse workplace experiences. *Journal of Business Ethics*.
- Risambessy, A., & Wairisal, P. L. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, penempatan kerja dan iklim kerja terhadap kinerja karyawan. *Iqtishoduna*, 17, 175-189.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Rohmana, M., Wandil, D., & Nurhikmat, M. (2024). Pengaruh rotasi jabatan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Banten. *MANTRA (Jurnal Manajemen Strategis)*, 2(1), 160-171.
- Saad, S. H., Isa, F. M., & Jamil, S. A. (2024). Impact of reward and recognition on job satisfaction. *Politeknik & Kolej Komuniti Journal of Social Science and Humanities*, 9(2), 35-46.
- Safetri, F. (2021). *Pengaruh iklim kerja dan stres kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Perpustakaan dan Arsip Daerah Provinsi Jambi*. (Doctoral dissertation, Universitas Jambi).
- Sainong, E. P., Suarga, S., & Kasmawati, K. (2021). pengaruh iklim kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Gowa. *Al Asma: Journal of Islamic Education*, 3(1), 158-166.

- Sella, S., & Riofita, H. (2024). Peran manajemen sumber daya manusia dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. *Pajak dan Manajemen Keuangan*, 1(5), 75–82.
- Shafique, A. (2025). *Entrepreneurial ecosystems and organizational Behaviour*. ResearchGate.
- Shafique, A. (2025). *Understanding the dynamics of entrepreneurship and HR practices*. ResearchGate.
- Shesternyak, M., & Zabchuk, V. (2024). Communication as a means of transparency in social interaction. *ResearchGate. University of Warmia and Mazury in Olsztyn Elk Campus Branch*.
- Shripria, V., & Poojashri, K. D. (2024). Sustainable HR practices and employee retention. *Atlantis-Press. Proceedings of the 5th International Conference on the Role of Innovation, Entrepreneurship and Management for Sustainable Development (ICRIEMSD 2024), Advances in Economics, Business and Management Research* 310.
- Siddiqui, S. H. M. F. A., & Zafar, H. (2024). The impact of green HRM practices on circular economy-based performance in banking organizations. *Journal of Business and Management Research*, 3(3), 918-939.
- Silburn, A. (2024). Assessing human suitability for extreme environments. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-4.
- Sipahutar, A. F. (2024). *Pengaruh gaya komunikasi pimpinan dan iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan Koperasi Simpan Pinjam Rukun Damai Medan – Deli Serdang*. (Tesis magister, Universitas Sumatera Utara). USU Repository.
- Smith, H. K. (2025). *The impact of inclusive leadership training on gender equality*. ResearchGate.
- Smith, J., & Jones, R. (2022). Economic implications of workplace health: A comprehensive review. *Health Economics Review*, 12(1), 15-30.
- Soelistyo, D. I., Desembrianita, E., & Tafrihi, W. (2021). *Strong point kinerja karyawan: motivasi kunci implementasi kompensasi dan lingkungan kerja*.
- Soomro, A., & Ramendran, C. (2024). Psychological contracts and work-life balance. *semarak journal. Semarak Advanced Research in Organizational Behaviour*, 3(1), 1-20.
- Sundari, S., Silalahi, V. A. J. M., & Siahaan, R. S. (2024). Komunikasi interpersonal dalam membangun harmoni dan produktivitas di tempat kerja. *Jurnal Cakrawala Akademika*, 1(3), 419-438.
- Sutarto, C. R., Andarini, S., & Prastowo, S. F. Pengaruh dukungan rumah sakit, motivasi dan work-life balance terhadap tingkat depresi pada mahasiswa profesi dokter gigi di RSGMP Nala Husada. (Tesis magister, Universitas Brawijaya). UB Repository.
- Tabanera, M. D. (2024). Productivity in a hybrid work environment. *IIARI Journal*, 4(2), 1-8.
- Tampubolon, H. (2016). *Strategi manajemen sumber daya manusia perannya dalam pengembangan keunggulan bersaing*.

- Tj, H. W., Tecoalu, M., & Gunawan, I. (2022). Disiplin kerja memediasi pengaruh budaya organisasi dan iklim kerja terhadap kinerja. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(3), 13572-13580.
- Trevisan, L. N., et al. (2025). Home office and new professional identities. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 15(1), 6-9.
- Tripney Berglund, R. (2025). *Building psychosocial safety climate*. Diva Portal.
- Usman, S., Lasiatun, K. M. T., Kesek, M. N., Riatmaja, D. S., Papia, J. N. T., & Mukhtar, A. B. (2023). Faktor yang memengaruhi kinerja pegawai: Studi literatur manajemen sumber daya. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 10462–10468.
- Wesmi, W., Suatrina, Y., Despatriani, D., & Amra, A. (2024). Peran manajemen sumber daya manusia dalam pengembangan organisasi. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, 5(2), 2000-2008.
- Yuliana, E. (2024). *Pengaruh iklim kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Induk Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat*. [Skripsi sarjana, Universitas Pendidikan Indonesia]. Repositori UPI.
- Zhou, Y., Zhang, X., & Wang, L. (2021). The relationship between work environment and employee productivity: Evidence from the service sector. *Journal of Business Research*, 124, 1-10.
- Zubairi, A. A., Nidzam, K. H.B., & Idris, R. (2024). Young and stressed: Work pressure versus motivation. *Quantum Journal of Social Sciences*, 5(6), 105-112.