JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i3
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 13 Desember 2025 | **Revised:** 30 Desember 2025 | **Accepted:** 22 Januari 2026

Pengaruh *Work Climate* terhadap Job Performance: Studi Literature Review

Hendra Nurwanto[1], Pantius Drahen Soeling[2]
[1]Faculty of Administrative Sciences University of Indonesia, Depok, Indonesia, hendra.panink@gmail.com
[2]Faculty of Administrative Sciences University of Indonesia, Depok, Indonesia, pantiusdrahen@gmail.com

Corresponding Author: hendra.panink@gmail.com[1]

Abstract: *The work climate is one of the psychological factors consistently shown to influence employee behaviour and performance. This study aims to comprehensively examine the effect of work climate on job performance through a literature review approach by analysing various scientific publications from reputable international and national journals. The literature review method is employed to identify the most relevant dimensions of work climate, map the strength of relationships among variables, and assess the mediating and moderating mechanisms demonstrated in previous empirical studies. The findings indicate that work climate has a positive and significant impact on job performance across various sectors, including healthcare, manufacturing, education, public services, and global industries. A positive work climate, characterized by managerial support, role clarity, harmonious interpersonal relationships, and both physical and psychological safety, enhances motivation, work engagement, job satisfaction, psychological empowerment, and harmonious work passion, all which function as key mediators in improving performance. This review affirms that work climate is a primary determinant of performance because it represents employees' daily perceptions of their work environment. Therefore, organizations must prioritize creating a conducive and supportive work climate to ensure sustainable performance improvement.*

Keywords: *Work Climate, Job Performance, Literature Review, Employee Performance.*

Abstrak: Iklim kerja merupakan salah satu faktor psikologis yang secara konsisten terbukti memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif pengaruh iklim kerja terhadap kinerja kerja melalui pendekatan *literature review* dengan menganalisis berbagai publikasi ilmiah dari jurnal internasional dan nasional bereputasi. Metode tinjauan pustaka digunakan untuk mengidentifikasi dimensi iklim kerja yang paling relevan, memetakan kekuatan hubungan antarvariabel, serta menelaah mekanisme mediasi dan moderasi yang ditunjukkan dalam berbagai studi empiris sebelumnya. Hasil kajian menunjukkan bahwa iklim kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kerja di berbagai sektor, termasuk kesehatan, manufaktur, pendidikan, layanan publik, dan industri global. Iklim kerja yang positif yang ditandai dengan dukungan manajerial, kejelasan peran, hubungan interpersonal yang harmonis, serta keamanan fisik dan psikologis—mampu

meningkatkan motivasi, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, pemberdayaan psikologis, dan *harmonious work passion*, yang seluruhnya berperan sebagai mediator utama dalam peningkatan kinerja. Tinjauan ini menegaskan bahwa iklim kerja merupakan determinan utama kinerja karena mencerminkan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja yang mereka alami sehari-hari. Oleh karena itu, organisasi perlu memprioritaskan penciptaan iklim kerja yang kondusif dan suportif guna menjamin peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Iklim Kerja, Kinerja Kerja, Tinjauan Pustaka, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Dalam era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), sektor publik dihadapkan pada berbagai tantangan yang semakin rumit dan penuh ketidakpastian. Fluktuasi ekonomi global, perubahan regulasi yang cepat, serta perkembangan teknologi yang pesat, menuntut organisasi pemerintah untuk menjadi lebih fleksibel dan responsif dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) (Anuradha & Sujatha, 2019). Manajemen SDM yang mumpuni tidak lagi hanya sebatas administrasi pegawai, melainkan juga memerlukan strategi untuk memperkuat kapabilitas SDM dalam merespons dinamika eksternal, baik pada tataran nasional maupun internasional (Ulrich, 2013). Kemampuan untuk mengelola SDM secara adaptif menjadi faktor krusial yang akan menentukan keberhasilan sektor publik dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat (Dessler, 2013).

Perubahan dinamika organisasi modern menuntut setiap institusi untuk memastikan kinerja karyawan berada pada tingkat optimal. *Job performance* menjadi indikator penting dalam produktivitas dan keberhasilan organisasi (Campbell, 1990; Koopmans et al., 2014). Oleh karena itu, pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi *job performance* telah menjadi fokus utama dalam kajian manajemen SDM.

Salah satu determinan kinerja yang banyak dibahas dalam literatur adalah *work climate*. Konsep *work climate* merujuk pada persepsi kolektif karyawan terkait lingkungan kerja, termasuk hubungan interpersonal, dukungan atasan, keadilan organisasi, dan struktur kerja (Litwin & Stringer, 1968; Schneider, 1975). Penelitian awal menunjukkan bahwa iklim kerja membentuk suasana psikologis yang mampu memengaruhi perilaku positif karyawan (James, L. R., 2008; M. G. Patterson et al., 2005).

Work climate dipandang sebagai persepsi bersama yang dipegang oleh anggota organisasi mengenai praktik, prosedur, dan jenis perilaku yang diharapkan, didukung, dan dihargai dalam lingkungan kerja mereka (James et al., 2014). Kualitas iklim ini memandu karyawan tentang bagaimana mereka harus bertindak untuk sukses (M. Patterson et al., 2004). Iklim kerja secara konsisten diidentifikasi sebagai prediktor kuat terhadap berbagai hasil organisasi, termasuk komitmen karyawan (Kuenzi & Schminke, 2008).

Banyak studi empiris menegaskan bahwa iklim kerja yang positif dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kinerja(Neal & Griffin, 2002; Parker, 2003; Robbins, 2019; Sedarmayanti, 2016). Sebagai contoh, (Schneider et al., 2000) menegaskan bahwa iklim yang mendukung meningkatkan *employee engagement*, yang kemudian berdampak pada peningkatan performa. Dalam model *Job Demands–Resources* (JD–R), (Bakker & Demerouti, 2007) menjelaskan bahwa kondisi organisasi yang memberikan dukungan struktural maupun sosial akan memperkuat energi dan performa kerja.

Job performance merujuk pada hasil yang dicapai dan tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi, dievaluasi dalam periode waktu tertentu. *Job performance* mencakup dimensi kinerja tugas dan kinerja kontekstual (Rogg, 2001). Dalam kerangka organisasi, Iklim Kerja memengaruhi *job performance* baik secara langsung maupun tidak langsung, seringkali melalui variabel mediasi seperti motivasi, *work engagement*, atau modal psikologis (Luthans et al., 2008).

Relevansi hubungan antara *work climate* dan *job performance* menjadi semakin mendesak dalam konteks kepegawaian di Indonesia, terutama pada lembaga Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan institusi militer seperti Tentara Nasional Indonesia (TNI). Dalam birokrasi, iklim kerja yang buruk seringkali bermanifestasi dalam kurangnya akuntabilitas. Contohnya, PNS yang ditempatkan dalam iklim yang kurang menekankan keadilan dapat menunjukkan motivasi yang menurun, yang berdampak pada lambatnya pelayanan publik (Yusuf & Sari, 2021). Sementara itu, di institusi seperti TNI, dimensi *work climate* yang sangat krusial adalah Iklim Keselamatan dan Iklim Dukungan Tim. Kegagalan membangun iklim keselamatan yang kuat dapat memengaruhi secara negatif kinerja dan keselamatan personel (Neal & Griffin, 2006; Zohar & Luria, 2005). Oleh karena itu, kebijakan penguatan *work climate* di sektor publik merupakan *strategic issue* yang menentukan keberhasilan reformasi birokrasi dan pertahanan negara (Biesbroek, 2021).

Variasi temuan ini mengindikasikan adanya kompleksitas hubungan antara *work climate* dan *job performance*. Perbedaan konteks organisasi, karakteristik pekerjaan, serta variabel psikologis turut memperkaya diskusi mengenai apakah dan sejauh mana iklim kerja memengaruhi performa karyawan (Kuenzi & Schminke, 2008; Schneider et al., 2000).

Meskipun hubungan positif antara *work climate* dan *job performance* telah diakui secara luas dalam literatur (Kartini e

t al., 2023), penelitian empiris sering kali terfragmentasi. Kesenjangan ini menciptakan kebutuhan untuk mengonsolidasikan temuan untuk mengidentifikasi mekanisme pengaruh yang paling konsisten (Yiming et al., 2024). Alasan utama dilakukannya penelitian ini adalah untuk menjembatani kesenjangan teoritis dan metodologis dengan menyediakan tinjauan literatur sistematis, mengintegrasikan berbagai dimensi *work climate* dan mekanisme pengaruhnya terhadap *job performance*. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan kunci: "Bagaimana *work climate* memengaruhi *job performance* karyawan berdasarkan bukti empiris yang terpublikasi?" Secara spesifik, Tujuan Penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi dan mengkategorikan dimensi *work climate* yang paling relevan.
2. Mensintesis kekuatan hubungan antara *work climate* dan *job performance* (Carr et al., 2003).

Mengidentifikasi variabel mediasi dan moderasi kunci (seperti *Job Satisfaction* atau *Organizational Commitment*) yang menjelaskan mekanisme pengaruh tersebut (Gupta & Sharma, 2022).

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (literature review) untuk mengkaji hubungan antara *work climate* dan *job performance* berdasarkan berbagai temuan ilmiah yang telah dipublikasikan. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan mensintesis hasil penelitian terdahulu secara sistematis sehingga dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai perkembangan konsep dan hubungan antar variabel (Snyder, 2019). Penggunaan studi literatur juga sesuai dengan tujuan penelitian yang berupaya memahami variasi temuan empiris, perbedaan pendekatan teoritis, serta mengidentifikasi kesenjangan penelitian (research gap) pada topik tersebut, sebagaimana dianjurkan oleh (Xiao & Watson, 2017).

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder, yaitu dokumen ilmiah yang telah tersedia sebelumnya, berupa jurnal internasional, artikel ilmiah, laporan penelitian, buku akademik, dan publikasi ilmiah lainnya. Sumber literatur diperoleh dari berbagai basis data bereputasi seperti *ScienceDirect*, SAGE *Journals*, *Taylor & Francis*, *SpringerLink*, *Google Scholar*, dan *ResearchGate*. Pemilihan *database* tersebut mengikuti panduan Webster dan Watson (2002), yang menekankan pentingnya menggunakan sumber ilmiah bereputasi untuk menghasilkan tinjauan literatur yang berkualitas tinggi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Work climate secara garis besar memberikan kontribusi penting dalam membentuk tindakan, perilaku kerja, dan kinerja pegawai dalam organisasi. Iklim kerja yang positif tidak hanya mampu mendorong dampak-dampak yang menguntungkan seperti meningkatnya motivasi, kepuasan kerja, dan efektivitas kerja, tetapi juga mengurangi berbagai dampak negatif seperti stres kerja, perilaku kontraproduktif, hingga penurunan komitmen karyawan (Olsen et al., 2014; Khokhar et al., 2021). Hal ini dapat terjadi karena karyawan yang merasakan lingkungan kerja yang mendukung cenderung merespons secara positif melalui peningkatan kualitas pekerjaan dan kontribusi terhadap organisasi. Pegawai juga lebih mudah mencapai performa optimal ketika mereka merasa aman, dihargai, dan diberi dukungan dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Persepsi terhadap iklim kerja yang baik telah banyak diteliti oleh para ahli melalui berbagai dimensi seperti hubungan interpersonal, dukungan manajerial, kejelasan peran, standar kerja, suasana psikologis, hingga iklim keselamatan dan iklim inovasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa dimensi-dimensi tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap performa karyawan, baik secara langsung maupun melalui mediator seperti *work engagement, job satisfaction, psychological empowerment*, dan *safety motivation* (Tsoni & Lazanaki, 2025; Fadilah & Irawanto, 2021; Chiang & Hsieh, 2012; Neal & Griffin, 2002). Berikut hasil rangkuman hasil penelitian yang relevan dengan topik yang akan dianalisis.

Tabel 1. Instrumen Penelitian Terkait Pengaruh work climate dan job performance

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	(Espen Olsen et al., 2014)	*Work climate and the mediating role of workplace bullying related to job performance, job satisfaction, and work ability: A study among hospital nurses*	- *Work climate* berpengaruh langsung terhadap *job performance* di kalangan perawat. - *Job performance* diukur melalui penilaian diri karyawan antara lain: Kuantitas dan kualitas kinerja kerja; Kemampuan memecahkan masalah di tempat kerja; Kepuasan terhadap kapasitas sendiri untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan kerja yang baik dengan kolega.
2.	(Elyzabeth Wijaya, 2024)	Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work Engagement* pada Institut Bisnis Informasi Teknologi dan Bisnis	- *Work climate* memiliki dampak yang substantial dan signifikan secara statistic terhadap kinerja karyawan - Dimensi dari *job performance* yang dipakai adalah: Mutu prestasi akademik; Efesiensi operasi: Kepuasan mahasiswa dan staff.
3.	(Sugiarto, 2019)	*Organizational climate, organizational commitment, job satisfaction, and employee performance*	- Iklim organisasi atau *work climate* memiliki pengaruh positif terhadap *job performance* di kalangan karyawan PT XYZ. -
4.	(Schneider et al., 2000)	*Perspectives On Organizational Climate And Culture*	- Iklim organisasi berpengaruh terhadap *job performance* yang dalam penelitian ini Adalah employee performance.
5.	(Tsoni & Lazanaki, 2025)	*The Influence of Organizational Climate on Work Engagement: Evidence from the Greek Industrial Sector*	- Terdapat dukungan empiris untuk hubungan positif antara iklim organisasi dan keterlibatan kerja

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
6.	(Peña-suárez et al., 2013)	*Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale*	- Organization Climate berpengaruh terhadap banyak variable; Kepuasan kerja; Komitmen; terutama untuk *job performance*
7.	(Selva Dani, 2023)	Pengaruh Kompensasi, Iklim Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Cahaya Kawi Ultra Polyintraco Medan	- *Organization climate* sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. - Dimensi dari kinerja karyawan pada penelitian ini adalah: Kualitas dan Hasil kerja; Hasil dan perilaku kerja.
8.	(Yamassake, 2021)	*Job satisfaction vs. organizational climate: cross-sectional study in brazilian nursing professionals*	- Pada penelitian ini ditemukan korelasi yang signifikan secara statistik antara Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja - Tingkat kepuasan kerja tertinggi ditemukan pada dimensi Kepuasan Kerja Intrinsik (pemenuhan pribadi, serta menawarkan peluang untuk melakukan hal-hal di mana individu menonjol dan sukai)
9.	(Fadilah & Irawanto, 2021)	*Organizational Climate, Organizational Culture and Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction*	- Iklim organisasi yang positif dapat mendorong pekerjaan karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja karyawan
10.	(M. G. Patterson et al., 2005)	*Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level*	- Pengaruh iklim kerja terhadap produktivitas dimediasi oleh tingkat afek karyawan, yang diukur sebagai kepuasan kerja secara keseluruhan
11.	(Box et al., 2019)	*Organisational climate and team performance: the mediating role of psychological empowerment at Jordanian pharmaceutical companies*	- Penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim. - *Psychological empowerment* (rasa kompeten, otonomi, dan makna kerja) terbukti menjadi mediator penting yang memperkuat pengaruh iklim organisasi terhadap performa tim.
12.	(Neal & Griffin, 2002)	*Safety Climate and Safety Behaviour*	- Penelitian menemukan bahwa *safety climate* berpengaruh signifikan terhadap *safety behaviour* karyawan. - *Safety climate* meningkatkan *safety knowledge* dan *safety motivation*, dan kedua variabel ini secara signifikan meningkatkan perilaku keselamatan. - Hasil menunjukkan bahwa *safety climate* yang kuat mendorong kedua jenis perilaku tersebut, yang secara langsung juga meningkatkan kinerja keselamatan organisasi.
13.	(Obeng et al., 2021)	*Organizational Climate and Job performance: Investigating the Mediating Role of Harmonious Work Passion and the Moderating Role of Leader–Member Exchange and Coaching*	- Penelitian menemukan bahwa *organizational climate* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. - *Harmonious work passion* terbukti menjadi mediator signifikan antara *organizational climate* dan *job performance*.

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
14.	(Khokhar et al., 2021)	*Ethical Climate and Employee Performance – The role of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior*	- *Ethical climate* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Lingkungan kerja yang etis meningkatkan perilaku positif karyawan dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. - *Counterproductive Work Behavior* (CWB) menurun ketika *ethical climate* baik. Penurunan perilaku merugikan ini berkontribusi pada meningkatnya kinerja secara keseluruhan.
15.	(Ayu Hajari Baizani & Zufita Sari, 2018)	Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Pindad Persero Bandung	- Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya semakin baik persepsi iklim organisasi, semakin tinggi kinerja yang dihasilkan. - Aspek iklim organisasi seperti struktur kerja, standar kerja, tanggung jawab, dan penghargaan menjadi faktor yang paling menentukan peningkatan kinerja.
16.	(Ostroff et al., 2012)	*Organizational Culture and Climate*	Penelitian ini menegaskan bahwa iklim organisasi lebih langsung berpengaruh pada kinerja dibanding budaya, karena iklim merupakan persepsi sehari-hari yang dialami karyawan.
17.	(Chiang & Hsieh, 2012)	*The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior*	- *Perceived Organizational Support* (POS) dan *Psychological Empowerment* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Karyawan yang merasa didukung organisasi dan merasa diberdayakan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi.
18.	(Zohar & Luria, 2005)	*A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships Between Organization and Group-Level Climates*	- *Safety climate* pada level organisasi dan level kelompok (unit kerja) sama-sama berpengaruh signifikan terhadap perilaku keselamatan karyawan. Semakin positif iklim keselamatan yang dipersepsikan, semakin tinggi kepatuhan dan partisipasi keselamatan. - Pengaruh *safety climate level* kelompok memiliki efek paling langsung terhadap perilaku kerja karyawan. *Supervisor* dan interaksi harian dalam kelompok menjadi faktor yang paling menentukan perilaku aktual di tempat kerja.
19.	(James et al., 2014)	*Organizational and psychological climate: A review of theory and research*	- Persepsi individu terhadap lingkungan kerja (psychological climate) menjadi jalur utama yang menentukan bagaimana karyawan merespons tugas dan tanggung jawabnya. - Kebijakan, struktur, dan budaya organisasi tidak langsung memengaruhi kinerja melainkan melalui persepsi karyawan terhadap lingkungan kerjanya

No	Nama Peneliti / Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
20.	(Alfarisiy, 2023)	Pengaruh Iklim Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Adam Dani Lestari Medan	Iklim organisasi merupakan faktor yang lebih dominan memengaruhi kinerja dibanding stres kerja. Lingkungan kerja yang kondusif dapat menekan dampak stres dan tetap menjaga kinerja karyawan.
21.	(M. G. Patterson et al., 2005)	*Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*	Iklim organisasi yang positif berhubungan kuat dengan produktivitas dan inovasi. Aspek iklim seperti kejelasan peran, dukungan manajemen, komunikasi, dan keterlibatan karyawan terbukti meningkatkan *output* kinerja dan kemampuan organisasi untuk berinovasi.
22.	(Ehrhart & Kuenzi, 2017)	*The Impact of Organizational Climate and Culture on Employee Turnover*	- Iklim organisasi memiliki pengaruh yang lebih langsung terhadap perilaku karyawan dibanding budaya organisasi. Budaya adalah nilai-nilai jangka panjang, tetapi iklim adalah persepsi harian yang dialami karyawan, sehingga lebih kuat memengaruhi sikap dan keputusan kerja, termasuk keputusan untuk bertahan atau keluar. - Iklim yang positif dapat menurunkan *turnover* dengan meningkatkan kepuasan dan komitmen.
23.	(Baer & Frese, 2003)	*Innovation is not enough : Climates for initiative and psychological safety , process, innovations, and firm performance*	- Iklim kerja yang positif mendorong karyawan lebih proaktif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan hasil kerja. - Inovasi tidak cukup hanya dengan kreativitas lingkungan kerja harus memungkinkan eksplorasi, keberanian mengambil risiko, dan keterbukaan.
24.	(Jiang et al., 2023)	*Innovation climate for individual motivation and innovation performance: Is innovative behavior a missing link?*	Iklim inovasi berpengaruh positif terhadap motivasi individu dan kinerja inovasi. Ketika lingkungan kerja mendukung kreativitas, kebebasan berpendapat, dan percobaan ide baru, karyawan menjadi lebih termotivasi untuk berinovasi.
25.	(M. Patterson et al., 2004)	*Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level*	Pengaruh iklim organisasi dapat berbeda pada level karyawan yang berbeda. Misalnya, *supervisor* dan staf operasional merespons iklim kerja dengan cara yang berbeda, tetapi secara keseluruhan iklim positif meningkatkan kinerja di seluruh struktur organisasi.

Sumber: Hasil Riset

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil telaah terhadap berbagai penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa *work climate* secara konsisten memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* dalam berbagai konteks organisasi, termasuk sektor kesehatan, manufaktur, pendidikan, layanan publik, dan industri global. Sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja yang positif, ditandai dengan dukungan manajemen, hubungan kerja yang harmonis, kejelasan peran, standar kerja yang baik, serta rasa aman secara fisik maupun psikologis, berdampak langsung pada meningkatnya kualitas kinerja karyawan.

Job performance meningkat karena *work climate* memengaruhi faktor-faktor psikologis karyawan, seperti motivasi kerja, keterlibatan kerja, kepuasan kerja, *empowerment*, hingga *work passion*, yang kemudian menjadi jalur penting dalam meningkatkan perilaku kerja efektif. Beberapa penelitian juga menegaskan adanya peran mediator, seperti *work engagement, harmonious work passion, job satisfaction, psychological empowerment*, serta *safety knowledge & safety motivation*, yang memperkuat hubungan tersebut.

Selain itu, *work climate* terbukti memengaruhi berbagai bentuk kinerja, baik kinerja individu, kinerja tim, produktivitas perusahaan, inovasi, hingga perilaku keselamatan (safety behaviour). *Work climate* yang baik menurunkan perilaku merugikan seperti *counterproductive work behavior* dan meningkatkan *organizational citizenship behavior* yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan *job performance* secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, literatur menunjukkan bahwa iklim kerja merupakan determinan utama kinerja, lebih kuat dibandingkan faktor struktural atau budaya organisasi, karena iklim merupakan persepsi harian yang dialami langsung oleh karyawan. Dengan demikian, organisasi perlu memprioritaskan penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, aman, suportif, dan jelas secara struktural untuk memastikan kinerja karyawan dapat maksimal dan berkelanjutan.

REFERENSI

Alfarisiy, M. I. (2023). PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN STRES KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. ADAM DANI LESTARI MEDAN. 1(3), 169–180.

Anuradha, T., & Sujatha, D. (2019). *Role of Strategic Leader in The VUCA World*. International Journal of Advance and Innovative Research.

Ayu Hajari Baizani, & Zufita Sari. (2018). PENGARUH IKLIM ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. PINDAD PERSERO BANDUNG.

Baer, M., & Frese, M. (2003). *Innovation is not enough : Climates for initiative and psychological safety , p ...*

Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). Model Tuntutan-Sumber Daya Pekerjaan: Kondisi terkini. Jurnal Psikologi Manajerial.

Biesbroek, R. (2021). *ScienceDirect Policy integration and climate change adaptation*. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, *52*, 75–81. https://doi.org/10.1016/j.cosust.2021.07.003

Box, P. O., Box, P. O., & Jalghoum, Y. A. (2019). *Organisational climate and team performance : the mediating role of psychological empowerment at Jordanian pharmaceutical companies Amro Al-Madadha* * Ahmad Samed Al-Adwan Mohammad Kasem Alrousan. 12(2), 228–245.

Campbell, J. P. (1990). *Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology*.

Chiang, C., & Hsieh, T. (2012). *International Journal of Hospitality Management The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance : The mediating effects of organizational citizenship behavior*. International Journal of Hospitality Management, 31(1), 180–190. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011

Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. New York: Pearson.

Ehrhart, M. G., & Kuenzi, M. (2017). *The Impact of Organizational Climate and Culture on Employee Turnover*.

Elyzabeth Wijaya. (2024). Pengaruh Iklim Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Work Engagement pada Institut Bisnis Informasi Teknologi dan Bisnis.

Espen Olsen, Gunhild BJAALID, & Aslaug MIKKELSEN. (2014). *Work climate and the mediating role of workplace bullying related to job performance, job satisfaction, and work ability: A study among hospital nurses*. 0–2. https://doi.org/10.1111/ijlh.12426

Fadilah, M. F., & Irawanto, D. W. (2021). *Organizational Climate , Organizational Culture and Employee Performance : The Mediating Role of Job Satisfaction*. *7*(3), 136–146.

James, L. R., et al. (2008). *Organizational climate: A review of the empirical literature Annual Review of Psychology*.

James, L. R., Choi, C. C., Ko, E., Mcneil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. (2014). *European Journal of Work and Organizational Psychology Organizational and psychological climate : A review of theory and research*. *June 2014*, 37–41. https://doi.org/10.1080/13594320701662550

Jiang, S., Wang, J., Zhang, R., & Liu, O. (2023). I*nnovation climate for individual motivation and innovation performance: Is innovative behavior a missing link?* Journal of Innovation & Knowledge, *8*(4), 100440. https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100440

Kartini, T., Jailani, M. R., & Gemina, D. (2023). *The Influence of Work Motivation , Organizational Climate and Leadership Style on Employee Job Satisfaction at PT . XYZ*. *01*(11), 1301–1316.

Khokhar, A. M., Khurshid, J., Khurshid, N., & Irfan, M. (2021). *Ethical Climate and Employee Performance – The role of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior*. *20*(4), 447–465.

Koopmans, L., Bernaards, C. M. Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. W. (2014). *Individual Work Performance Questionnaire*.

Kuenzi, M., & Schminke, M. (2008). *Organizational climate and employee commitment*. Journal of Managerial Issues.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*.

Luthans, F., Norman, S., Avolio, B., & Avey, J. (2008). *The Mediating Role of Psychological Capital in the Supportive Organizational Climate—Employee Performance Relationship*. Journal of Organizational Behavior, *29*, 219–238. https://doi.org/10.1002/job.507

Neal, A., & Griffin, M. A. (2002). *Safety Climate and Safety Behaviour*. *27*(2002), 67–76.

Neal, A., & Griffin, M. A. (2006). *A Study of the Lagged Relationships Among Safety Climate , Safety Motivation , Safety Behavior , and Accidents at the Individual and Group Levels*. *91*(4), 946–953. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.946

Obeng, A. F., Zhu, Y., Azinga, S. A., & Quansah, P. E. (2021). *Organizational Climate and Job performance : Investigating the Mediating Role of Harmonious Work Passion and the Moderating Role of Leader – Member Exchange and Coaching*. https://doi.org/10.1177/21582440211008456

Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2012). *Organizational Culture and Climate INTEGRATED MODEL OF CULTURE*. 643–676.

Parker, C. P. (2003). *Relationships between psychological climate and work outcomes*.

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. I. V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). *Validating the organizational climate measure : links to managerial practices , productivity and innovation*. *408* (September 2004), 379–408.

Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). *Organizational climate and company productivity : The role of employee affect and employee level*. 193–216.

Peña-suárez, E., Muñiz, J., Campillo-álvarez, Á., Fonseca-pedrero, E., & García-cueto, E. (2013). *Assessing organizational climate : Psychometric properties of the CLIOR Scale*. *25*(1), 137–144. https://doi.org/10.7334/psicothema2012.260

Robbins, S. P. (2019). (2019). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA Eri Susan 1. Jurnal Manajemen Pendidikan, *9*(2), 952–962.

Rogg, D. (2001). *Beyond satisfied employees: The role of organizational climate in customer loyalty and financial performance*. Journal of Business Research.

Schneider, B. (1975). *Organizational climates: An essay*.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2000). *PERSPECTIVES ON*

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND CULTURE.

Sedarmayanti. (2016). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja.

Selva Dani. (2023). PENGARUH KOMPENSASI, IKLIM ORGANISASI DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. CAHAYA KAWI ULTRA POLYINTRACO MEDAN. *05*, 12–20.

Snyder, H. (2019). *Literature review as a research methodology : An overview and guidelines*. *Journal of Business Research*, *104* (July), 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Sugiarto, I. (2019). *Organizational climate , organizational commitment , job satisfaction , and employee performance*. *1*(2), 112–120.

Tsoni, E., & Lazanaki, V. (2025). *The Influence of Organizational Climate on Work Engagement : Evidence from the Greek Industrial Sector*. 1–26.

Ulrich, D. (2013). HR from the Outside In. *New York: McGraw-Hill*.

Xiao, Y., & Watson, M. (2017). *Guidance on Conducting a Systematic Literature Review*. https://doi.org/10.1177/0739456X17723971

Yamassake, R. T. (2021). *Job satisfaction vs . organizational climate : cross- sectional study in brazilian nursing professionals*.

Yiming, L., Yan, L., & Jinsheng, Z. (2024). *Effects of organizational climate on employee job satisfaction and psychological well-being : the role of technological influence in Chinese higher education. BMC Psychology*. https://doi.org/10.1186/s40359-024-01992-3

Yusuf, Y. A., & Sari, I. A. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Sektor Perbankan. Jurnal Indonesia.

Zohar, D., & Luria, G. (2005). *A Multilevel Model of Safety Climate : Cross-Level Relationships Between Organization and Group-Level Climates*. *90*(4), 616–628. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.616