



PERSEPSI PEGAWAI TERHADAP IKLIM ORGANISASI DALAM UNIT RUMAH SAKIT: STUDI KUALITATIF

Evlindari Sentani Daulay*¹, Nona Try Agista²

¹Universitas Wirahusada Medan, Jl. Bunga Ncole Raya, Kemenangan Tani, Medan Tuntungan, Medan, Sumatera Utara 20136, Indonesia

²Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Senior Medan, Jl. Djamin Ginting Km. 8,5 No 13, Mangga, Medan Tuntungan, Medan, Sumatera Utara 20141, Indonesia

*wirabangsatebingtinggi@gmail.com

ABSTRAK

Iklm organisasi memegang peranan penting dalam membentuk persepsi, motivasi, dan kinerja pegawai di lingkungan rumah sakit, khususnya pada unit administrasi yang menopang sistem pelayanan secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan untuk menggali persepsi pegawai terhadap iklim organisasi di unit administrasi Rumah Sakit Umum (RSU) Bina Kasih Medan. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan desain fenomenologis, yang dilaksanakan pada April 2025. Tiga orang pegawai administrasi dipilih sebagai partisipan melalui teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan panduan semi-terstruktur, dan dianalisis menggunakan metode analisis tematik Braun & Clarke. Hasil penelitian mengidentifikasi tiga tema utama yang mencerminkan persepsi pegawai terhadap iklim organisasi, yaitu: (1) Kepemimpinan dan Dukungan Atasan, (2) Komunikasi dan Koordinasi Kerja, serta (3) Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi. Partisipan mengungkapkan bahwa dukungan emosional dan profesional dari atasan, komunikasi yang konsisten, serta budaya kerja yang hangat dan kolaboratif menjadi faktor kunci yang membentuk iklim kerja positif. Sebaliknya, ketidakjelasan struktur dan perubahan informasi yang tidak terkoordinasi menciptakan ketidakpastian dan stres kerja. Penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih dalam terhadap dimensi subjektif iklim organisasi di lingkungan administratif rumah sakit. Temuan ini penting sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan organisasi yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan psikososial pegawai administratif.

Keywords: administrasi rumah sakit; iklim organisasi; kepemimpinan partisipatif; persepsi pegawai

EMPLOYEES' PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN HOSPITAL ADMINISTRATION UNIT: A QUALITATIVE STUDY

ABSTRACT

Organizational climate plays an important role in shaping employee perceptions, motivations, and performance in the hospital environment, especially in the administrative unit that supports the overall service system. This study aims to explore employee perceptions of organizational climate in the administrative unit of Bina Kasih General Hospital (RSU) Medan. The approach used was qualitative with a phenomenological design, which was implemented in April 2025. Three administrative employees were selected as participants through a purposive sampling technique. Data were collected through in-depth interviews with semi-structured guidelines, and analyzed using the Braun & Clarke thematic analysis method. The results of the study identified three main themes that reflect employee perceptions of organizational climate, namely: (1) Leadership and Support from Superiors, (2) Communication and Work Coordination, and (3) Work Environment and Organizational Culture. Participants expressed that emotional and professional support from superiors, consistent communication, and a warm and collaborative work culture were key factors in shaping a positive work climate. Conversely, unclear structures and uncoordinated changes in information create uncertainty and work stress. This study

provides a deeper understanding of the subjective dimensions of organizational climate in the hospital administrative environment. These findings are important as a basis for formulating organizational policies that are more inclusive and responsive to the psychosocial needs of administrative employees.

Keywords: employee perception; hospital administration; organizational climate; participative leadership

PENDAHULUAN

Iklim organisasi merupakan persepsi bersama mengenai praktik, kebijakan, dan kondisi lingkungan kerja yang dialami oleh pegawai (Utami et al., 2021). Di sektor rumah sakit, iklim organisasi berperan penting dalam memengaruhi komitmen, motivasi, hingga kinerja pegawai administratif maupun medis (Suarningsih et al., 2013). Meskipun banyak penelitian bersifat kuantitatif, penelitian kualitatif yang mendalami persepsi internal pegawai di unit administrasi masih terbatas, khususnya di Indonesia. Pada praktik administrasi rumah sakit, kurangnya dukungan organisasi, struktur yang tidak jelas, dan komunikasi yang lemah dapat menciptakan iklim organisasi yang tidak harmonis, sehingga berdampak negatif pada kinerja staf. Penelitian kuantitatif di berbagai rumah sakit menunjukkan bahwa iklim organisasi yang positif berhubungan erat dengan peningkatan komitmen, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai medis maupun penunjang, baik di rumah sakit umum, rumah sakit swasta, maupun fasilitas perawatan jangka panjang (Berberoglu, 2018; Shahnnavazi et al., 2021).

Iklim yang mendukung, seperti adanya kehangatan, rasa tanggung jawab, dan identitas bersama, terbukti meningkatkan motivasi, loyalitas, serta efektivitas kerja staf (Phomdonko et al., 2021). Sebaliknya, iklim yang buruk dapat menurunkan kepuasan kerja, meningkatkan burnout, dan memperbesar niat staf untuk keluar dari organisasi (Larsman et al., 2024). Dukungan organisasi yang dirasakan staf juga berperan penting dalam menjaga kesehatan mental dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada retensi tenaga kesehatan dan mutu pelayanan pasien (Baird et al., 2019). Studi-studi sebelumnya tentang iklim organisasi di rumah sakit umumnya menggunakan metode kuantitatif seperti kuesioner, analisis jalur, dan model struktural untuk menguji hubungan antara iklim organisasi, komitmen, dan kinerja pegawai (Mishra & Tikoria, 2021; Villagrancia et al., 2025). Namun, pendekatan ini cenderung mengabaikan pemaknaan subjektif pegawai administratif terhadap iklim organisasi dalam konteks keseharian, interaksi struktural, serta pola manajemen rumah sakit. Penelitian kualitatif yang mengeksplorasi pengalaman dan persepsi staf, seperti melalui wawancara mendalam dan diskusi kelompok, masih sangat terbatas, padahal dapat mengungkap dimensi unik seperti rasa pemberdayaan, pengakuan, dan dinamika hubungan kerja yang tidak terjangkau oleh survei kuantitatif (Sein Myint et al., 2021).

Menurut Berberoglu (2018), iklim organisasi memiliki korelasi positif yang signifikan terhadap komitmen dan persepsi kinerja pegawai di rumah sakit publik, di mana persepsi iklim yang baik akan meningkatkan komitmen serta penilaian positif terhadap kinerja organisasi. Selain itu, penelitian lain juga menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap aspek-aspek iklim organisasi, khususnya terkait struktur formal dan kondisi kerja, dapat berdampak langsung pada perilaku positif seperti motivasi, keterlibatan, dan kepuasan kerja (Bahrami et al., 2016; Madhura, 2020). Dimensi iklim seperti kesempatan pengembangan, pengakuan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan terbukti memperkuat komitmen pegawai dan mendorong kinerja yang lebih baik (Rahayu & Wati, 2023). Penelitian di beberapa rumah sakit Indonesia, seperti di Besuki Raya dan RS X Jakarta Selatan, menunjukkan bahwa aspek struktural dan sistem reward di lingkungan rumah sakit sangat memengaruhi kepuasan serta komitmen kerja pegawai, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja mereka. Namun, studi-studi tersebut umumnya menggunakan pendekatan kuantitatif, seperti survei dan analisis statistik, sehingga interpretasi naratif atau pemaknaan subjektif pegawai terhadap kualitas iklim organisasi dalam keseharian belum banyak diungkap (Safitri et al., 2021; Syafwandi & Abdila, 2023). Penelitian ini bertujuan untuk menggali dan memahami persepsi pegawai terhadap iklim organisasi di unit rumah sakit.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi fenomenologi untuk mengeksplorasi secara mendalam persepsi pegawai terhadap iklim organisasi dalam unit administrasi rumah sakit. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan pengalaman subjektif partisipan dalam konteks lingkungan kerja mereka secara utuh dan bermakna. Fokus utama penelitian adalah memahami bagaimana pegawai memaknai struktur, hubungan interpersonal, serta dinamika kerja dalam organisasi rumah sakit, khususnya di unit administrasi. Penelitian dilaksanakan di Rumah Sakit Umum (RSU) Bina Kasih Medan pada bulan April 2025. Partisipan dalam penelitian ini berjumlah tiga orang pegawai yang bekerja di unit administrasi rumah sakit, yang dipilih secara purposive dengan kriteria: telah bekerja minimal satu tahun di rumah sakit tersebut dan bersedia memberikan informasi secara terbuka. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dengan panduan wawancara semi-terstruktur. Wawancara berlangsung selama 30–60 menit dan direkam dengan izin partisipan. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode analisis tematik (thematic analysis) sesuai langkah-langkah Braun dan Clarke, yaitu transkripsi data, pembacaan berulang, pengkodean awal, pencarian tema, peninjauan tema, serta pendefinisian dan penamaan tema. Untuk meningkatkan kredibilitas data, digunakan teknik triangulasi sumber dan member checking.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis data dari wawancara mendalam terhadap tiga pegawai administrasi di RSU Bina Kasih Medan, ditemukan tiga tema utama yang menggambarkan persepsi mereka terhadap iklim organisasi: (1) Kepemimpinan dan Dukungan Atasan, (2) Komunikasi dan Koordinasi Kerja, dan (3) Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi.

“Kalau kepala bagian kita tegas tapi adil, kami nyaman. Tapi kalau cuma nyuruh tanpa mau dengar bawahan, jadi malas kerja rasanya.” (P1)

“Saya merasa diperhatikan karena atasan sering nanya kabar, bukan cuma soal kerjaan tapi juga soal pribadi. Jadi terasa dihargai.” (P2)

Hal ini menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap iklim organisasi terbentuk ketika pegawai merasa didukung dan dihargai secara personal maupun profesional.

Komunikasi terbuka dan koordinasi antarbagian menjadi aspek penting dalam menciptakan iklim kerja yang sehat. Partisipan menekankan pentingnya alur informasi yang jelas dan keterlibatan semua pihak dalam proses kerja.

“Kadang yang bikin kami stres itu karena info dari atas sering berubah-ubah. Kami di bawah jadi bingung mau ngikut yang mana.” (P3)

“Kalau ada rapat koordinasi rutin, kerjaan lebih lancar, semua tahu tugasnya. Tapi kalau enggak, bisa tumpang tindih.” (P1)

Pernyataan ini menegaskan bahwa kurangnya komunikasi formal dapat menciptakan ketidakpastian yang berdampak pada kepuasan kerja dan produktivitas.

Lingkungan kerja fisik dan sosial juga menjadi indikator penting dalam persepsi pegawai. Hubungan antarpegawai yang harmonis serta budaya saling menghargai disebutkan sebagai faktor yang membuat mereka betah bekerja.

“Kita di sini sudah kayak keluarga. Jadi walaupun sibuk, kita saling bantu. Itu yang bikin saya betah di sini.” (P2)

“Kalau suasana kerja terlalu kaku, malah bikin cepat capek. Tapi kalau santai tapi profesional, malah produktif.” (P3)

Temuan ini menguatkan bahwa budaya kerja yang suportif dan lingkungan yang kondusif dapat membentuk persepsi positif terhadap iklim organisasi.

Temuan menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap dukungan kepemimpinan dan iklim interpersonal secara langsung berkorelasi dengan semangat dan loyalitas pegawai administratif. Dukungan

kepemimpinan yang kuat, gaya kepemimpinan transformasional, serta komunikasi interpersonal yang efektif terbukti meningkatkan loyalitas, keterlibatan, dan motivasi kerja pegawai di berbagai sektor, termasuk rumah sakit dan organisasi pelayanan publik (Purnomo et al., 2024). Selain itu, iklim organisasi yang mendukung, seperti adanya kepercayaan dan hubungan kerja yang harmonis, juga berperan penting dalam memperkuat komitmen dan semangat kerja staf (Tanjung et al., 2021). Hasil ini sejalan dengan penelitian kuantitatif yang menyatakan bahwa iklim organisasi dan kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen dan kinerja pegawai di rumah sakit publik maupun sektor lainnya (Syafriatna, 2023).

Rasa dihargai dan dilibatkan muncul dalam kutipan partisipan, menunjukkan pentingnya pendekatan kepemimpinan partisipatif. Literatur psikologi organisasi juga menegaskan bahwa manajemen inklusif dan partisipatif memperkuat motivasi, keterlibatan, serta loyalitas pegawai, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi (Mpuangnan et al., 2024). Di RSUD Bina Kasih Medan, penerapan rapat koordinasi rutin dan ruang tentatif untuk input bawahan memperkuat aspek ini. Temuan ini sejalan dengan studi oleh Adnyana et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperkuat komitmen dan produktivitas pegawai di berbagai sektor. Kurangnya komunikasi formal menyebabkan kebingungan, seperti tercermin pada kutipan P3 "sering berubah-ubah". Temuan ini menegaskan pentingnya struktur alur informasi yang jelas—salah satu elemen dalam *organizational justice* dan kepercayaan. Upaya memperbaiki alur melalui SOP dan notulen rapat dapat meningkatkan kepercayaan dan menurunkan kesalahan.

Lingkungan kerja sosial yang mendukung menciptakan *psychological safety*, yaitu rasa aman bagi pegawai untuk menyampaikan pendapat tanpa takut disalahkan atau dihukum. Kondisi ini terbukti meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan, dan kinerja tim medis, serta menurunkan niat untuk keluar dari pekerjaan, terutama jika didukung oleh kepemimpinan yang inklusif dan hubungan antar rekan yang positif (Etti et al., 2025). Dukungan sosial dari atasan maupun rekan kerja berperan penting dalam membangun suasana kerja yang positif, memperkuat rasa memiliki, dan menumbuhkan komitmen emosional pegawai (Jasiński & Derbis, 2023). Budaya kerja yang “seperti keluarga” membantu mengurangi tekanan birokratis dan stres, sehingga pegawai merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk berkontribusi secara optimal (McClintock & Fainstad, 2022).

Rasa ikatan antarpegawai, seperti tercermin dalam tema “kita seperti keluarga”, memperkuat komitmen terhadap organisasi dan berdampak positif pada persepsi kinerja. Berberoglu (2018) menegaskan bahwa iklim organisasi yang positif secara signifikan memprediksi tingkat komitmen pegawai dan persepsi kinerja organisasi, sehingga suasana kerja yang hangat dan saling mendukung menjadi faktor penting dalam meningkatkan loyalitas dan kontribusi pegawai. Komitmen yang kuat terbukti berhubungan erat dengan peningkatan kinerja, baik secara langsung maupun melalui mediasi faktor-faktor seperti dukungan organisasi dan motivasi (Baritule & Enwin, 2021).

Ketidakjelasan struktur terjadi ketika peran, tugas, dan hubungan antarbagian dalam organisasi tidak terdefinisi dengan jelas, sehingga menghambat aliran informasi dan efektivitas kolaborasi. Dalam birokrasi, struktur yang terlalu kaku atau hierarkis sering kali memperkuat asimetri informasi dan menciptakan hambatan komunikasi, yang pada akhirnya menurunkan kinerja organisasi dan memperbesar potensi konflik antar unit (Aivalli et al., 2025; Liu et al., 2024). Ambiguitas peran dan mandat dapat menciptakan kekosongan kekuasaan, memungkinkan aktor dominan untuk mengarahkan agenda sesuai kepentingan mereka (Huxham & Vangen, 2000). Selain itu, struktur yang tidak fleksibel cenderung memperlambat respons organisasi terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan kolaborasi lintas sektor (Campbell, 2016).

SIMPULAN

Persepsi pegawai terhadap iklim organisasi di unit administrasi rumah sakit sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan partisipatif, komunikasi yang efektif, serta lingkungan kerja yang suportif. Budaya kerja yang harmonis, kejelasan struktur, dan ruang partisipasi terbukti membentuk persepsi positif yang berdampak pada motivasi dan loyalitas kerja. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar pendekatan kualitatif ini diperluas dengan metode campuran (mixed methods) dan partisipan yang lebih beragam, agar dapat memberikan pemahaman yang lebih luas dan generalisasi terhadap berbagai tipe rumah sakit di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyana, I. P. G. P., Landra, N., & Kusuma, I. G. N. A. G. E. T. (2024). The Effect of Participatory Leadership and Teamwork On Work Productivity With Job Satisfaction As An Intervening Variable. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 9(2), 1221–1234. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v9i2.16415>
- Aivalli, P., Dada, S., Gilmore, B., Srinivas, P. N., & De Brún, A. (2025). Power Dynamics and Intersectoral Collaboration for Health in Low- and Middle-Income Countries: a Realist Review. *Health Policy and Planning*, 40(6), 661–683. <https://doi.org/10.1093/heapol/czaf022>
- Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazer-alfaraj, R., & Ranjbar Ezzatabadi, M. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(2), 96–100. <https://doi.org/10.1016/j.phrp.2015.11.009>
- Baird, K. M., Tung, A., & Yu, Y. (2019). Employee Organizational Commitment and Hospital Performance. *Health Care Management Review*, 44(3), 206–215. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000181>
- Baritule, N. C., & Enwin, V. J. (2021). Employee Commitment and Organizational Performance. *The International Journal of Business & Management*, 9(6). <https://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i6/BM2103-031>
- 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), 399. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Campbell, J. W. (2016). A Collaboration-Based Model of Work Motivation and Role Ambiguity in Public Organizations. *Public Performance & Management Review*, 39(3), 655–675. <https://doi.org/10.1080/15309576.2015.1137763>
- Etti, N., Weigl, M., & Gambashidze, N. (2025). Psychological safety, job satisfaction, and the intention to leave among German early-career physicians. *International Journal for Quality in Health Care*, 37(1). <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzaf002>
- Huxham, C., & Vangen, S. (2000). Ambiguity, Complexity and Dynamics in the Membership of Collaboration. *Human Relations*, 53(6), 771–806. <https://doi.org/10.1177/0018726700536002>
- Jasiński, A. M., & Derbis, R. (2023). Social support at work and job satisfaction among midwives: The Mediating Role of Positive Affect and Work Engagemen. *Journal of Advanced Nursing*, 79(1), 149–160. <https://doi.org/10.1111/jan.15462>
- Larsman, P., Pousette, A., & Törner, M. (2024). The Impact of a Climate of Perceived Organizational Support on Nurses' Well-being and Healthcare-Unit Performance: A Longitudinal Questionnaire Study. *Journal of Advanced Nursing*, 80(12), 4921–4932. <https://doi.org/10.1111/jan.16188>
- Liu, L., Xin, G., & Yi, H. (2024). Information Asymmetry and Vertical Collective Action Dilemma: The Case of Targeted Poverty Alleviation in China. *Review of Policy Research*, 41(5), 790–814. <https://doi.org/10.1111/ropr.12575>
- Madhura, B. (2020). The Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment. *Asian Journal of Management*, 11(1), 11. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2020.00003.7>

- McClintock, A. H., & Fainstad, T. (2022). Growth, Engagement, and Belonging in the Clinical Learning Environment: the Role of Psychological Safety and the Work Ahead. *Journal of General Internal Medicine*, 37(9), 2291–2296. <https://doi.org/10.1007/s11606-022-07493-6>
- Mishra, B., & Tikoria, J. (2021). Impact of Ethical Leadership on Organizational Climate and its Subsequent Influence on Job Commitment: a Study in Hospital Context. *Journal of Management Development*, 40(5), 438–452. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2020-0245>
- Mpuangnan, K. N., Govender, S., Mhlongo, H. R., & Osei, F. S. (2024). Impact of Motivation and Participative Leadership Style on Employee Performance: Mediating the Role of Job Satisfaction. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(3), 1088–1098. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i3.3084>
- Phomdonko, P., Bouphan, P., Yotha, N., & Phimha, S. (2021). Administrative Factors and Organization Climate Affecting the Performance of Health Personnel at the Emergency Department in Community Hospital. *Indian Journal of Forensic Medicine & Toxicology*, 15(4), 2121–2126. <https://doi.org/10.37506/ijfmt.v15i4.17016>
- Purnomo, Y. J., Darlin, E., & Haryanti, T. (2024). Analysis of Changes in Work Environment, Mental Health Program, and Leadership Support to Employee Loyalty in Start-Up Companies in East Java. *West Science Social and Humanities Studies*, 2(12), 2075–2082. <https://doi.org/10.58812/wsshs.v2i12.1496>
- Rahayu, R. P., & Wati, I. R. (2023). The Influence of Servant Leadership and Organizational Climate on Employee Performance Through Affective Commitment as an Intervening Variabel (Study on Health Workers of Kumala Siwi Mijen Kudus Public Hospital). *Return : Study of Management, Economic and Bussines*, 2(2), 202–218. <https://doi.org/10.57096/return.v2i2.75>
- Safitri, L. I., Husniati, R., & Permadhy, Y. T. (2021). Pengaruh Teamwork, Disiplin Kerja, dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Studi di Rumah Sakit X Jakarta Selatan. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 2(2), 125–137. <https://doi.org/10.35912/simo.v2i2.806>
- Sein Myint, N. N., Kunaviktikul, W., Akkadechanunt, T., Wichaikhum, O., & Turale, S. (2021). Nurses' Qualitative Descriptions of the Organizational Climate of Hospitals. *Journal of Nursing Scholarship*, 53(4), 490–499. <https://doi.org/10.1111/jnu.12645>
- Shahnavazi, A., Bouraghi, H., Fadaei Eshkiki, M., & Shahnavazi, H. (2021). The Effect of Perceived Organizational Climate on the Performance of Nurses in Private Hospitals. *Journal of Clinical Research in Paramedical Sciences*, 10(2). <https://doi.org/10.5812/jcrps.108532>
- Suarningsih, N. L. P., Alamsyah, A., & Thoyib, A. (2013). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Karyawan di Rumah Sakit. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11(2), 233–240.
- Syafriatna, D. (2023). Pengaruh Iklim Kerja dan Kepemimpinan Berorientasi Perubahan terhadap Loyalitas Kerja Pegawai PT Anugerah Cipta Karyatama Medan. *JOURNAL ECONOMICS AND STRATEGY*, 4(2), 83–96. <https://doi.org/10.36490/jes.v4i2.974>
- Syafwandi, S., & Abdila, S. R. (2023). A Model of Human Resources Development to Improve the Performance of Employees. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(3). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.03.17>
- Tanjung, S. R., Syahrizal, & Abror. (2021). *The Influence of Organizational Climate Support on Psychological Well-Being and Employee Loyalty with Psychological Capital as Mediating Variables*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210616.078>
- Utami, D. P., Melliani, D., Maolana, F. N., Marliyanti, F., & Hidayat, A. (2021). Iklim Organisasi Kelurahan dalam Perspektif Ekologi. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(12), 2735–2742.
- Villagracia, H. N., Alanezi, A. J., Alshammri, R. Z., Alblwei, K. H., Harbi, F. F. Al, Alanezi, F. M., Alanazi, S. M., Berdida, D. J. E., Grande, R. A. N., & Villagracia, R. W. A. (2025). Intensive Care Unit Nurses' Organizational Climate and Clinical Competency in Saudi Government Hospitals: Cross-Sectional and Multicenter Study. *Journal of Nursing Management*, 2025(1). <https://doi.org/10.1155/jonm/5041633>.