

IKLIM ORGANISASI DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA MELALUI SEMANGAT KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Felix Dimas Satriawan

[felixdimad@gmail.com](mailto:felixdimad@gmail.com)

KRI AHP 355/Satkor Koarmada 2/Surabaya

**ABSTRACT**

*The purpose of this study was to examine and analyze the effect of organizational climate and competence on the work enthusiasm and performance of Indonesian Navy soldiers. This research also examines and analyzes the effect of organizational climate and competence on performance through work enthusiasm as an intervening variable. The sample was selected using a purposive sampling technique, namely a sampling technique based on certain criteria. The criteria used in this study were Indonesian Navy soldiers, especially those serving at KRI Abdul Halim Perdanakusuma 355 for at least 1 year with a total sample of 123 soldiers. The results of the study show that organizational climate and competence have a positive and significant effect on work enthusiasm and performance of Indonesian Navy soldiers. The results of the mediation test show that organizational climate and competence have a significant effect on the performance of Indonesian Navy soldiers through work enthusiasm as an intervening variable. So that in an effort to improve the performance of Indonesian Navy soldiers, the leadership at KRI Abdul Halim Perdanakusuma 355 needs to pay attention to the organizational climate, competence and morale of Indonesian Navy soldiers.*

**Keywords:** *organizational climate, competence, work enthusiasm, performance*

**ABSTRAK**

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi dan kompetensi terhadap semangat kerja dan kinerja prajurit TNI AL. Penelitian juga menguji menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi dan kompetensi terhadap kinerja melalui semangat kerja sebagai variabel intervening. Sampel dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang didasarkan pada kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah prajurit TNI Angkatan Laut khususnya yang bertugas di KRI Abdul Halim Perdanakusuma 355 minimal 1 tahun dengan jumlah sampel sebanyak 123 prajurit. Hasil penelitian menunjukkan iklim organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja dan kinerja prajurit TNI Angkatan Laut. Hasil uji mediasi menunjukkan iklim organisasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit TNI Angkatan Laut melalui semangat kerja sebagai variabel intervening. Sehingga dalam upaya meningkatkan kinerja prajurit TNI Angkatan Laut maka bagi pimpinan di KRI Abdul Halim Perdanakusuma 355 perlu memperhatikan iklim organisasi, kompetensi dan semangat kerja prajurit TNI Angkatan Laut.

Kata kunci: iklim organisasi, kompetensi, semangat kerja, kinerja

## PENDAHULUAN

Negara kesatuan Republik Indonesia menghadapi ancaman kedaulatan di wilayah perairan seperti pelanggaran kedaulatan negara oleh China di Laut Natuna Utara. Hal ini menyusul adanya kapal milik China, mulai dari kapal *coast guard* hingga kapal perang, yang berkeliaran di wilayah Zona Ekonomi Eksklusif Indonesia, tepatnya di Laut Natuna Utara. Terjadinya berbagai pelanggaran hukum seperti pencemaran laut, *illegal fishing*, hingga kejahatan berat seperti *human trafficking* serta penyelundupan narkotika dan obat-obatan terlarang antar negara masih rentan terjadi di perairan laut Indonesia.

Sumber daya manusia yang memiliki peran penting dalam menyelenggarakan pertahanan di wilayah kedaulatan negara kesatuan Republik Indonesia adalah prajurit TNI AL. Berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 66 Tahun 2019 tentang Susunan Organisasi Tentara Nasional Indonesia disebutkan bahwa tupoksi dari TNI AL adalah melaksanakan tugas TNI matra laut di bidang pertahanan, menegakkan hukum dan menjaga keamanan di wilayah laut yurisdiksi nasional sesuai dengan ketentuan hukum nasional dan hukum internasional yang telah diratifikasi, melaksanakan tugas diplomasi Angkatan Laut dalam rangka mendukung kebijakan politik luar negeri yang ditetapkan oleh pemerintah, melaksanakan tugas TNI dalam pembangunan dan pengembangan kekuatan matra laut, dan melaksanakan pemberdayaan wilayah pertahanan laut.

Kinerja prajurit TNI AL yang baik tidak hanya berperan penting untuk menjaga kedaulatan perairan laut, namun juga untuk mencegah terjadinya kecelakaan laut yang melibatkan kapal TNI Angkatan Laut. Tercatat telah terjadi 13 kecelakaan laut yang dialami oleh TNI AL dari tahun 2004-2021. Peristiwa KRI Nanggala-402 yang hilang kontak saat

latihan adalah insiden pertama yang melibatkan kapal selam Angkatan Laut. Meski belum terpantau adanya korban jiwa, ketiga belas kecelakaan kapal TNI cenderung mengakibatkan kerusakan materiil yang tergolong berat. Prajurit TNI AL yang memiliki kinerja baik mempunyai jiwa saptamarga dan profesional didalam melaksanakan setiap tugas yang diemban sebagai komponen utama kekuatan pertahanan negara di wilayah laut dan bersinergi bersama komponen kekuatan pertahanan lainnya.

Iklm yang baik merupakan prasyarat untuk mencapai kinerja anggota organisasi yang terbaik. Iklm organisasi adalah segala sesuatu yang tersedia bagi prajurit TNI AL dan mempengaruhi cara prajurit melaksanakan tugas yang diberikan. Menurut Sunarsih dan Helmiatin (2017) bahwa iklm organisasi adalah persepsi anggota organisasi, baik secara individu maupun kelompok, yang terus-menerus berkomunikasi dengan organisasi terkait dengan segala sesuatu yang sering terjadi di dalam organisasi. Iklm yang baik merupakan prasyarat untuk mencapai kinerja anggota organisasi yang terbaik. Penelitian sebelumnya oleh Safitra *et al.* (2021) menunjukkan bahwa iklm organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sementara hasil berbeda ditunjukkan dalam penelitian Gathmyr (2017) yang menunjukkan bahwa iklm organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tugas dan tanggung jawabnya serta didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan (Mulyadi, 2016). Salah satu faktor yang dapat mendorong kinerja prajurit TNI AL adalah adanya potensi berupa kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing prajurit. Kompetensi menjadi bekal dan modal bagi prajurit TNI AL untuk menjalankan tugas-tugasnya secara profesional. Hal ini

sebagai salah satu perwujudan jati diri tentara Indonesia, yaitu tentara profesional. Tentara Profesional, yaitu tentara yang terlatih, terdidik, tidak berpolitik praktis, tidak berbisnis dan dijamin kesejahteraannya, serta mengikuti kebijakan politik negara yang menganut prinsip demokrasi, supremasi sipil, hak asasi manusia, ketentuan hukum nasional, dan hukum internasional yang telah diratifikasi. Kompetensi merupakan kecakapan, kemampuan, atau kewenangan (Sedarmayanti, 2017). Penelitian sebelumnya menunjukkan yang dilakukan Pangaribuan dan Sihombing (2021) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Sementara hasil berbeda terdapat pada penelitian Pratama dan Wardani (2017) bahwa kompetensi tidak mempengaruhi kinerja.

Kinerja individu dalam organisasi juga dipengaruhi oleh semangat kerja (Nasution, 2019). Semangat kerja merujuk pada kondisi yang terjadi pada diri prajurit TNI AL untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di suatu organisasi. Semangat kerja memberikan gambaran tentang keinginan dan kesungguhan prajurit TNI AL dalam mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja akan memberikan dorongan prajurit TNI AL untuk berkarya dan berkeaktifan dalam pekerjaannya sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja prajurit.

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya serta terdapat *gap* dari beberapa penelitian sebelumnya maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pengaruh iklim organisasi dan kompetensi terhadap kinerja melalui semangat kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian dilakukan pada prajurit TNI AL yang bertugas di KRI Abdul Halim Perdanakusuma

## TINJAUAN TEORETIS

### Kinerja

Kinerja menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang

telah ditetapkan oleh organisasi (Sedarmayanti, 2017). Pengertian kinerja yang lain adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya serta didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan (Mulyadi, 2016). Pengertian kinerja yang lain adalah hasil kerja pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar, target, sasaran, atau kriteria yang telah disepakati bersama (Zaharuddin *et al.*, 2021).

Menurut Riniwati (2016) terdapat tiga jenis kriteria dasar kinerja yaitu: kriteria berdasarkan sifat lebih memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang pegawai, kriteria berdasarkan perilaku yang terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan, dan kriteria berdasarkan hasil yang berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan daripada bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Samsuddin (2018) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yang dikelompokkan menjadi faktor personal, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor kontekstual. Pendapat lain dari Sulaksono (2019) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari: sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja), pendidikan, keterampilan, kepemimpinan, tingkat penghasilan, kedisiplinan, komunikasi, sarana dan prasarana, serta kesempatan untuk berprestasi.

Pengukuran untuk kinerja prajurit TNI AL didasarkan studi yang dilakukan oleh Christian dan Ireuw (2018) terdiri dari: perilaku yang baik, disiplin, dedikasi yang tinggi, menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran, mengutamakan kepentingan tugas, mampu menyelesaikan setiap penugasan, dan mempunyai keinginan berprestasi.

### Semangat Kerja

Semangat kerja adalah kondisi individu yang menunjang dirinya untuk

melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di suatu organisasi. Semangat kerja memberikan gambaran tentang keinginan dan kesungguhan individu mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Semangat kerja akan merangsang individu untuk berkarya dan berkreaitivitas dalam pekerjaannya (Nasution, 2019). Semangat kerja menggambarkan perasaan yang berhubungan dengan jiwa, semangat kelompok, kegembiraan, dan kegiatan. Apabila pegawai merasa senang, optimis mengenai tugas yang dikerjakan, serta bersikap ramah satu sama lain maka pegawai dikatakan mempunyai semangat kerja yang tinggi (Erpidawati dan Yuliantanty, 2019).

Semangat kerja adalah sikap mental individu atau kelompok yang menunjukkan gairah dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga mendorong untuk dapat bekerja sama dan mampu menyelesaikan tugas tepat waktu dengan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan kepadanya (Bagis *et al.*, 2020). Individu yang memiliki semangat kerja adalah berkeinginan dan bersungguh-sungguh dalam berbuat baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Menurut Aksa *et al.* (2021) semangat kerja juga dapat diartikan sebagai suatu kondisi batin atau perilaku seorang maupun sekelompok orang yang dapat memberikan rasa senang pada seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya menjadi lebih giat dan lebih tertib lagi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Individu yang memiliki penurunan semangat kerja menurut Simarmata *et al.* (2021) indikasinya adalah turun atau rendahnya produktivitas kerja, tingkat absensi yang naik, tingkat perpindahan pegawai yang tinggi, tingkat kerusakan hasil pekerjaan yang tinggi, munculnya kegelisahan, dan adanya pemogokan kerja. Indikator pengukuran semangat kerja berdasarkan Basri dan Rauf (2021) terdiri

dari: tingkat absensi, kerjasama, kepuasan kerja, dan kedisiplinan.

### **Kompetensi**

Kompetensi merupakan kemampuan pribadi yang memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan dengan sukses (Noe *et al.*, 2018). Secara etimologis kata kompetensi berasal dari kata bahasa Inggris *competent* yang dalam bahasa Indonesia memiliki arti cakap, mampu, atau tangkas. Adapun *competence* dan *competency* secara umum diartikan sebagai kecakapan, kemampuan, atau kewenangan (Sedarmayanti, 2017).

Pada konteks manajemen sumber daya manusia maka istilah kompetensi menunjukkan tentang atribut atau karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaan. Kompetensi adalah karakteristik yang dimiliki oleh individu sehingga memberikan kontribusi bagi keberhasilan pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian kinerja organisasi (Martini *et al.*, 2018) Pengertian lain dari kompetensi dikemukakan oleh Pianda (2018) adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif, atau berkinerja prima di tempat kerja.

Berdasarkan pengertian yang telah disebutkan maka kompetensi merupakan karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan untuk mengeluarkan kinerja yang maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya. Kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Aspek-aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi disebutkan oleh Pianda (2018) terdiri dari: pengetahuan, pemahaman, nilai, kemampuan, sikap, dan minat. Sedangkan Darmadi (2018) bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi yaitu:

keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual, dan budaya organisasi.

Pengukuran kompetensi yang terdapat pada individu dalam pekerjaan menurut Pianda (2018) yaitu: keterampilan menjalankan tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja, keterampilan mengelola serangkaian tugas berbeda yang muncul di dalam pekerjaan, keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan, keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja, dan keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja atau posisi yang baru di organisasi

### **Iklm Organisasi**

Iklm organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi, di mana anggota organisasi memperoleh pengalaman yang dapat mempengaruhi perilakunya di organisasi. Iklm organisasi akan menggambarkan serangkaian karakteristik atau sifat organisasi (Sunarsih dan Helmiatin, 2017).

Iklm organisasi mengacu pada persepsi bersama yang dimiliki anggota organisasi tentang organisasi dan lingkungan kerjanya (Robbins dan Judge, 2017). Iklm organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh pegawai yang dapat mempengaruhi aktivitas kerja di organisasi (Dewi dan Rodli, 2021). Pengertian lain dari iklm organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, sehingga mempengaruhi perilakunya, dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi (Ambarwati, 2018).

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah disebutkan maka dapat disimpulkan bahwa iklm mencerminkan persepsi karyawan tentang kebijakan, praktik, dan prosedur yang diharapkan, didukung, dan dihargai sehubungan dengan sumber daya manusia di organisasi. Iklm organisasi dianggap

sebagai konstruksi yang bermakna dengan implikasi yang signifikan dalam manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

Silviani (2020) menyebutkan terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi iklm organisasi, yaitu: manajer atau pimpinan, tingkah laku pegawai, dan tingkah laku kelompok kerja. Sedangkan untuk indikator iklm organisasi berdasarkan Gandasari *et al.* (2022) terdiri dari: kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan dalam komunikasi ke bawah, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, dan perhatian pada tujuan organisasi. Kelompok-kelompok berkembang dalam organisasi dengan dua cara, yaitu secara formal seperti kelompok kerja dan secara informal misalnya adalah kelompok persahabatan atau kelompok yang memiliki kesamaan minat.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian yang dilakukan saat ini termasuk dalam penelitian konklusif. penelitian konklusif sebagai suatu penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis pengaruh antara variabel (Malhotra *et al.*, 2017). Hal ini sesuai dengan penelitian ini yang ingin menguji pengaruh iklm organisasi dan kompetensi terhadap semangat kerja. Selain itu, penelitian juga menguji pengaruh iklm organisasi, kompetensi, dan semangat kerja terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan saat ini termasuk dalam pendekatan kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data lapangan.

### **Populasi dan Sampel**

Populasi merupakan keseluruhan dari objek penelitian yang memiliki karakteristik tertentu untuk diteliti atau dipelajari kemudian ditarik suatu kesimpulan (Malhotra *et al.*, 2017). Penelitian ini dilakukan pada organisasi TNI Angkatan Laut, sehingga yang menjadi populasi adalah prajurit TNI Angkatan Laut khususnya yang bertugas

di KRI Abdul Halim Perdanakusuma 355 yang berjumlah 177 personel.

Sampel menurut Malhotra *et al.* (2017) adalah bagian dari elemen populasi yang dipilih untuk berpartisipasi dalam penelitian. Sampel dalam penelitian ini diambil dari Prajurit TNI Angkatan Laut yang bertugas di KRI Abdul Halim Perdanakusuma 355. Besarnya sampel akan dihitung dengan menggunakan rumus Slovin sehingga diperoleh jumlah sampel yang menjadi responden penelitian sebanyak 123 prajurit. Dalam penelitian ini sampel dipilih dengan menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang didasarkan pada kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah prajurit TNI Angkatan Laut khususnya yang bertugas di KRI Abdul Halim Perdanakusuma 355 minimal 1 tahun.

#### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk jawabannya. Kuesioner dapat diberikan kepada responden secara langsung atau dikirim melalui pos atau email (Sugiyono, 2015), sehingga dapat dikatakan bahwa data yang diperoleh dari kuesioner merupakan data primer.

Kuesioner sebagai metode pengumpulan data terdiri dari pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan variabel iklim organisasi, kompetensi, semangat kerja, dan kinerja dimana kuesioner akan dibagikan kepada prajurit TNI AL. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan lima pilihan jawaban yang terdiri dari: Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Netral (N), Setuju (S), dan Sangat Setuju (SS).

#### **Metode Analisis Data**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural*

*Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS). SEM PLS merupakan teknik statistik multivariat yang memiliki fungsi: 1) perancangan model dan konfirmasi teori; 2) tidak membutuhkan banyak asumsi; 3) untuk menilai pengaruh dari satu variabel ke variabel lainnya (*inner model*); 4) pengujian model (*outer model*) (Hair *et al.*, 2017).

Pengujian hipotesis SEM PLS berdasarkan nilai *T-Statistics* atau *P-Values* dimana menurut Hair *et al.* (2017) pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai *T-Statistics* dengan batas minimum 1,96 ( $T-Statistics > 1,96$ ;  $P-Values \leq 5\%$ ). Ketentuan yang digunakan adalah apabila nilai *T-Statistics* di atas 1,96 atau nilai *P-Values* di bawah 5% maka hipotesis penelitian diterima. Jika nilai *T-Statistics* di bawah 1,96 atau *P-Values* di atas 5% maka hipotesis ditolak.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum KRI Abdul Halim Perdanakusuma 355**

KRI Abdul Halim Perdanakusuma 355 merupakan kapal kelima dari Fregat kelas Ahmad Yani milik TNI Angkatan Laut. Dinamai menurut Abdul Halim Perdanakusuma, salah seorang pahlawan nasional yang namanya juga merupakan nama bandara dan Pangkalan Udara di Jakarta. KRI Abdul Halim Perdanakusuma 355 merupakan kapal fregat eks Angkatan Laut Belanda bernama HNLMS Evertsen (F815) yang selanjutnya dibeli oleh Indonesia. Kapal ini bersaudara dekat dengan Fregat Inggris Kelas HMS Leander dengan sedikit modifikasi dari disain RN Leander asli.

KRI Abdul Halim Perdanakusuma 355 dibangun tahun 1967 oleh Netherlandse Dok en Scheepsbouw Mij, Amsterdam, Belanda dan mendapat peningkatan kemampuan sebelum berpindah tangan ke TNI Angkatan Laut pada tahun 1977-1980. Termasuk diantaranya adalah pemasangan sistem pertahanan rudal anti pesawat Mistral menggantikan Sea Cat. KRI Abdul

Halim Perdanakusuma 355 sebagai armada patroli dengan kemampuan anti kapal permukaan, serta anti kapal selam, dan anti pesawat udara. Saat ini KRI Abdul Halim Perdanakusuma 355 kembali memperkuat Komando Armada RI Kawasan Timur.

### Koefisien R<sup>2</sup> (R Square)

Kriteria dalam nilai koefisien R Square yakni substansial (0.75), moderat (0.5), dan nilai yang dianggap lemah (0.25). Hasil dari R Square dalam penelitian ini sebagai berikut:

**Tabel 1.**  
**Hasil R Square**

Variabel Endogen	R-square
Semangat Kerja	0,428
Kinerja	0,538

Sumber: Olah data (2022)

Hasil R Square untuk variabel semangat kerja sebesar 0,428 menunjukkan efek secara bersama-sama iklim organisasi dan kompetensi terhadap semangat kerja yang termasuk moderat karena mendekati nilai 0,5. Kontribusi yang diberikan oleh iklim organisasi dan kompetensi terhadap perubahan yang terjadi pada variabel semangat kerja sebesar 42,8%, sedangkan sisanya sebesar 57,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Nilai R Square variabel kinerja sebesar 0,538 menunjukkan efek iklim organisasi, kompetensi, dan semangat kerja termasuk kategori moderat karena mendekati nilai 0,5. Kontribusi yang diberikan iklim organisasi, kompetensi, dan semangat kerja terhadap perubahan yang terjadi pada variabel kinerja sebesar 53,8%, sedangkan sisanya sebesar 46,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.

### f Square

Evaluasi model struktural berdasarkan f Square memiliki kriteria 0,02 memiliki efek kecil, 0,15 memiliki efek sedang, dan 0,35 memiliki efek besar. Efek iklim organisasi terhadap semangat kerja sebesar 0,657 yang termasuk dalam kategori besar, sedangkan terhadap kinerja sebesar 0,256 yang termasuk kategori sedang.

Efek kompetensi terhadap semangat kerja sebesar 0,061 yang termasuk dalam kategori kecil, sedangkan terhadap kinerja sebesar 0,036 yang termasuk kategori kecil. Efek semangat kerja terhadap kinerja sebesar 0,137 yang termasuk kategori efek sedang.

### Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan cara membandingkan nilai T-Statistics dengan batas minimum 1,96 (T-Statistics > 1,96 ; P-Values ≤ 5%). Hasil pengujian hipotesis ditunjukkan oleh Tabel 2.

**Tabel 2.**  
**Uji Hipotesis Pengaruh Langsung**

Pengaruh Antar Variabel	T statistics	P values
Iklim Organisasi -> Semangat Kerja	8,788	0,000
Iklim Organisasi -> Kinerja	6,463	0,000
Kompetensi -> Semangat Kerja	2,404	0,016

Kompetensi -> Kinerja	2,277	0,023
Semangat Kerja -> Kinerja	4,480	0,000

Sumber: Olah data

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dapat dijelaskan pengaruh iklim organisasi terhadap semangat kerja memiliki nilai *T statistics* sebesar 8,788 > 1,96 dan nilai *p values* yang dihasilkan adalah 0,000 < 0,05 sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh yang terjadi signifikan. Dengan demikian H1 yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja prajurit TNI AL diterima.

Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja memiliki nilai *T statistics* sebesar 6,463 > 1,96 dan nilai *p values* yang dihasilkan adalah 0,000 < 0,05 sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh yang terjadi signifikan. Dengan demikian H2 yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit TNI AL diterima.

Pengaruh kompetensi terhadap semangat kerja memiliki nilai *T statistics* sebesar 2,404 > 1,96 dan nilai *p values* yang dihasilkan adalah 0,016 < 0,05 sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh yang terjadi signifikan. Dengan demikian H3 yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja prajurit TNI AL diterima.

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja memiliki nilai *T statistics* sebesar 2,277 > 1,96 dan nilai *p values* yang dihasilkan adalah 0,023 < 0,05 sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh yang terjadi signifikan. Dengan demikian H4 yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit TNI AL diterima.

Pengaruh semangat kerja terhadap kinerja memiliki nilai *T statistics* yang didapatkan sebesar 4,480 > 1,96 dan nilai *p values* yang dihasilkan adalah 0,000 < 0,05 sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh yang terjadi signifikan. Dengan demikian H5 yang menyatakan bahwa semangat kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit TNI AL diterima.

### Pengujian Hipotesis Pengaruh Mediasi

Tabel 3 disajikan hasil uji pengaruh tidak langsung iklim organisasi dan kompetensi melalui semangat kerja. Pengujian hipotesis pengaruh mediasi dilakukan untuk membuktikan semangat kerja sebagai variabel intervening. Berdasarkan hasil pengolahan data yang telah dilakukan diperoleh hasil uji mediasi sebagai berikut.

**Tabel 3.**  
**Uji Hipotesis Pengaruh Mediasi**

Pengaruh Mediasi	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>
Iklim Organisasi -> Semangat Kerja -> Kinerja	3,856	0,000
Kompetensi -> Semangat Kerja -> Kinerja	2,045	0,041

Sumber: Olah data (2022)

Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja melalui semangat kerja memiliki

nilai *T statistics* sebesar 3,856 > 1,96 dan nilai *p values* yang dihasilkan adalah 0,000



$< 0,05$  sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh yang terjadi signifikan. Dengan demikian H6 yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit TNI AL melalui semangat kerja sebagai variabel intervening diterima.

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui semangat kerja memiliki nilai *T statistics* sebesar  $2,045 > 1,96$  dan nilai *p values* yang dihasilkan adalah  $0,041 < 0,05$  sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh yang terjadi signifikan. Dengan demikian H7 yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit TNI AL melalui semangat kerja sebagai variabel intervening diterima.

## **Pembahasan**

### **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Semangat Kerja Prajurit TNI AL**

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama yang menguji pengaruh iklim organisasi terhadap semangat kerja prajurit TNI Angkatan Laut menunjukkan hasil H1 dapat diterima. Pengaruh iklim organisasi terhadap semangat kerja memiliki koefisien jalur positif sebesar  $0,614$  yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi yang ada di lingkungan organisasi TNI Angkatan Laut maka semakin meningkat semangat kerja prajurit. Nilai *p values* yang dihasilkan adalah  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh yang terjadi signifikan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Chandra dan Setiawan (2018) bahwa iklim organisasi yang baik bisa mendorong terjadinya semangat kerja. Individu yang bekerja dengan iklim organisasi baik bisa menciptakan inisiatif dalam melaksanakan suatu tugas dan pekerjaan yang menjadi kewajiban dan juga tidak ragu untuk melakukan tugas di luar tanggung jawabnya.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi yang dimiliki oleh prajurit TNI Angkatan Laut tentang organisasi dan lingkungan kerjanya yang berkaitan dengan kepercayaan, pembuatan keputusan bersama, kejujuran, keterbukaan, mendengarkan dalam komunikasi ke atas, dan perhatian pada tujuan organisasi dapat menumbuhkan semangat kerja prajurit TNI Angkatan Laut. Peningkatan iklim organisasi yang ditunjukkan oleh meningkatnya semangat kerja prajurit TNI Angkatan Laut yang ditunjukkan dengan tidak pernah absen bertugas tanpa alasan yang tidak jelas, siap untuk saling membantu dalam tugas dengan personel yang lain, senang dengan tugas yang dilakukan saat ini, dan belum pernah melanggar aturan dan tata tertib yang ditetapkan. Iklim organisasi yang meningkat membangun hubungan yang kolaboratif, merancang umpan balik atas keluhan yang akan meningkatkan semangat kerja.

### **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Prajurit TNI AL**

Berdasarkan hasil uji hipotesis kedua yang menguji pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja prajurit TNI Angkatan Laut menunjukkan hasil H2 dapat diterima. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja memiliki koefisien jalur positif sebesar  $0,443$  yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi yang ada di lingkungan organisasi TNI Angkatan Laut maka semakin meningkat kinerja prajurit. Nilai *p values* yang dihasilkan adalah  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh yang terjadi signifikan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Safitra *et al.* (2021) bahwa iklim organisasi yang baik merupakan prasyarat untuk mencapai kinerja prajurit TNI Angkatan Laut yang terbaik karena iklim organisasi dapat mempengaruhi prajurit dalam menjalankan tugas-tugasnya. Hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi yang dimiliki oleh prajurit TNI Angkatan Laut tentang organisasi dan lingkungan kerjanya dapat mempengaruhi hasil kerja yang dicapai prajurit TNI AL dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Iklim organisasi yang baik dapat mendorong perilaku yang baik, disiplin, dedikasi yang tinggi, menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran, mengutamakan kepentingan tugas, mampu menyelesaikan setiap penugasan, dan mempunyai keinginan berprestasi. Faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang dalam organisasi dapat dibedakan menjadi dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal.

Iklim organisasi TNI Angkatan Laut merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja prajurit. Iklim organisasi yang ada di lingkungan TNI Angkatan Laut tidak bisa dilepaskan dari Trisila TNI Angkatan Laut yang merupakan prinsip-prinsip paling fundamental (filosofis) dan implementatif meliputi berbagai aspek yang berhubungan dengan kehidupan organisasi. Trisila TNI Angkatan Laut terdiri dari Disiplin (meliputi bertanggung jawab, tetapt waktu, bersungguh-sungguh, tertib, dan cakap), Hierarki (meliputi rantai komando, profesional, loyal, kerjasama tim, dan patuh), Kehormatan Militer (meliputi jujur, patriotik, berani, unggul, dan gigih).

### **Pengaruh Kompetensi Terhadap Semangat Kerja Prajurit TNI AL**

Berdasarkan hasil uji hipotesis ketiga yang menguji pengaruh kompetensi terhadap semangat kerja prajurit TNI Angkatan Laut menunjukkan hasil H3 dapat diterima. Pengaruh kompetensi terhadap semangat kerja memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,187 yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap semangat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh prajurit TNI Angkatan Laut maka semakin meningkat semangat kerja prajurit. Nilai  $p$

$values$  yang dihasilkan adalah  $0,016 < 0,05$  sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh yang terjadi signifikan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Martini *et al.* (2020) bahwa kompetensi kerja merupakan karakteristik yang dimiliki oleh individu yang berkontribusi terhadap keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga memungkinkan individu untuk memiliki semangat kerja. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh individu maka semakin tinggi semangat kerja pegawai.

Kompetensi menjelaskan tentang karakteristik dasar yang dimiliki prajurit TNI Angkatan Laut sehingga memungkinkan untuk mengeluarkan kinerja yang maksimal dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa prajurit TNI Angkatan Laut memiliki kompetensi yang ditunjukkan dengan keterampilan menjalankan tugas, keterampilan mengelola tugas, keterampilan mengambil tindakan, keterampilan bekerja sama, dan keterampilan beradaptasi. Kompetensi yang demikian ini mempengaruhi keinginan dan kesungguhan yang dimiliki oleh prajurit TNI Angkatan Laut yang memungkinkan untuk mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.

Peningkatan kompetensi dari prajurit menjadi perhatian bagi organisasi TNI Angkatan Laut seiring dengan misinya yang mewujudkan personil yang bermoral dan profesional. Kompetensi berkaitan dengan faktor internal dalam diri prajurit TNI Angkatan Laut yang dapat mempengaruhi semangat kerja. Makin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh prajurit TNI Angkatan Laut maka makin tinggi pula semangat kerja. Sebaliknya, makin rendah faktor kompetensi dapat menyebabkan penurunan semangat kerja.

### **Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Prajurit TNI AL**

Berdasarkan hasil uji hipotesis keempat yang menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja prajurit TNI

Angkatan Laut menunjukkan hasil H4 dapat diterima. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,133 yang menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh prajurit TNI Angkatan Laut maka semakin meningkat kinerja prajurit. Nilai *p values* yang dihasilkan adalah  $0,023 < 0,05$  sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh yang terjadi signifikan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suwantonno *et al.* (2019) yang menjelaskan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja, sehingga setiap peningkatan dan penurunan semangat kerja dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki oleh individu dalam melaksanakan pekerjaan.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa hasil kerja yang dicapai prajurit TNI Angkatan Laut dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dipengaruhi oleh faktor internal dalam diri individu yaitu kompetensi. Salah satu faktor yang dapat mendorong kinerja prajurit TNI Angkatan Laut adalah adanya potensi dari dalam diri prajurit TNI Angkatan Laut berupa kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing karyawan prajurit.

Kompetensi menjadi bekal dan modal bagi prajurit TNI Angkatan Laut untuk bekerja secara profesional. Kompetensi ini harus terus diasah dan ditingkatkan bagi prajurit TNI Angkatan Laut sehingga kontribusi terhadap organisasi ke depan menjadi lebih baik lagi. Kompetensi merupakan dasar individu yang berhubungan dengan kinerja yang efektif dan superior dalam suatu pekerjaan. Seorang prajurit TNI Angkatan Laut yang memiliki kompetensi yang tinggi seperti pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, dan sikap yang sesuai dengan jabatan yang diembannya selalu terdorong untuk bekerja secara efektif, efisien dan produktif. Hal ini terjadi karena dengan kompetensi yang dimiliki prajurit TNI Angkatan Laut

semakin mampu untuk melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.

### **Pengaruh Semangat Kerja Terhadap Kinerja Prajurit TNI AL**

Berdasarkan hasil uji hipotesis kelima yang menguji pengaruh semangat kerja terhadap kinerja prajurit TNI Angkatan Laut menunjukkan hasil H5 dapat diterima. Pengaruh semangat kerja terhadap kinerja memiliki koefisien jalur positif sebesar 0,333 yang menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi semangat kerja yang dimiliki oleh prajurit TNI Angkatan Laut maka semakin meningkat kinerja prajurit. Nilai *p values* yang dihasilkan adalah  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh yang terjadi signifikan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Nasution (2019) yang menjelaskan bahwa Semangat kerja merupakan salah satu faktor individu yang mempengaruhi kinerja. Semangat kerja akan menunjukkan sejauh mana pegawai bergairah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi yang dapat menyebabkan hasil kerja menjadi maksimal sehingga dapat memengaruhi kinerja.

Semangat kerja prajurit TNI Angkatan Laut ditunjukkan dengan keinginan dan kesungguhan yang dimiliki oleh prajurit yang memungkinkan untuk mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik. Hal ini terlihat dari prajurit yang tidak pernah absen bertugas tanpa alasan yang tidak jelas, siap untuk saling membantu dalam tugas dengan personel yang lain, senang dengan tugas saat ini, dan belum pernah melanggar aturan dan tata tertib yang ditetapkan.

Semangat kerja yang dimiliki prajurit TNI Angkatan Laut mempengaruhi hasil kerja yang dicapai prajurit dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Setiap prajurit TNI Angkatan Laut diwajibkan memiliki semangat dalam bekerja. Hal ini sebagai

bentuk perwujudan saptamarga yaitu memegang teguh disiplin, patuh dan taat kepada pimpinan serta menjunjung tinggi sikap dan kehormatan prajurit serta mengutamakan keperwiraan di dalam melaksanakan tugas, serta sentiasa siap sedia berbakti kepada negara dan bangsa.

### **Iklm Organisasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Berdasarkan hasil uji hipotesis keenam yang menguji pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja melalui semangat kerja sebagai variabel intervening menunjukkan hasil H6 dapat diterima. Pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja melalui semangat kerja adalah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa iklim organisasi TNI Angkatan Laut yang semakin baik menyebabkan peningkatan semangat kerja yang pada akhirnya semakin meningkatkan kinerja prajurit. Nilai *p values* yang dihasilkan adalah  $0,000 < 0,05$  sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh yang terjadi signifikan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sinarti *et al.* (2021) yang menjelaskan bahwa semangat kerja merupakan salah satu faktor individu yang mempengaruhi kinerja. Semangat kerja dalam diri individu dapat terjadi ketika didukung oleh iklim organisasi yang baik. Iklim organisasi yang menyenangkan dapat mendukung prajurit TNI Angkatan Laut dalam melaksanakan tugasnya secara efektif sehingga prajurit TNI Angkatan Laut lebih bersemangat dalam bekerja dan selanjutnya berimplikasi pada peningkatan kinerja. iklim organisasi berhubungan signifikan dengan semangat kerja. Iklim yang terdapat dalam suatu organisasi adalah seperangkat karakteristik pada suatu organisasi yang dapat memengaruhi perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Perilaku ini dapat dilihat dari semangat kerja. Semangat kerja akan berpengaruh terhadap kinerja prajurit.

Iklim organisasi menjadi hal yang penting karena berdampak pada semangat kerja dan kinerja. Untuk itu, melalui Keputusan Panglima TNI Nomor Kep/1533/XII/2019 tentang Road Map Reformasi Birokrasi TNI Tahun 2020-2024 dan Keputusan Kasal Nomor Kep/1135/IV/2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi TNI Angkatan Laut Tahun 2020-2024 dilakukan optimalisasi penguatan organisasi di Lingkungan TNI Angkatan laut dengan cara memberikan *reward* dan *punishment* serta membangun organisasi yang efektif, efisien dan profesional.

### **Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kinerja Melalui Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening**

Berdasarkan hasil uji hipotesis ketujuh yang menguji pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui semangat kerja sebagai variabel intervening menunjukkan hasil H7 dapat diterima. Pengaruh kompetensi terhadap kinerja melalui semangat kerja adalah signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi prajurit TNI Angkatan Laut yang semakin baik menyebabkan peningkatan semangat kerja yang pada akhirnya semakin meningkatkan kinerja prajurit. Nilai *p values* yang dihasilkan adalah  $0,041 < 0,05$  sehingga dapat dinyatakan bahwa pengaruh yang terjadi signifikan.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Saputra *et al.* (2017) yang menjelaskan bahwa semangat kerja merupakan salah satu faktor individu yang mempengaruhi kinerja. Semangat kerja dalam diri individu dapat terjadi ketika didukung oleh kompetensi prajurit TNI Angkatan Laut yang baik. Kompetensi yang dimiliki oleh prajurit TNI Angkatan Laut merupakan kombinasi antara pengetahuan, kemampuan, dan implementasinya dalam pelaksanaan pekerjaan. Prajurit TNI Angkatan Laut yang memiliki kompetensi dalam pekerjaan lebih bersemangat sehingga mempunyai antusias dan

kesanggupan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, hal ini berdampak pada peningkatan kinerja.

Kompetensi yang dimiliki oleh prajurit TNI Angkatan Laut menjadi faktor yang penting karena dapat mempengaruhi semangat kerja dan kinerja prajurit. Untuk itu, organisasi di Lingkungan TNI Angkatan Laut berusaha untuk meningkatkan kompetensi prajurit dengan cara sistem seleksi personil TNI Angkatan Laut yang sesuai dengan kualitas dan kuantitas kebutuhan organisasi. pembangunan SDM komponen utama (prajurit TNI) disiapkan sedini mungkin secara komprehensif, sinergis dan terkoordinasi melalui kerjasama secara terpadu pada aspek tataran pengadaan (rekrutmen) dalam setiap tingkatan. Selain itu, juga dilakukan pelatihan untuk peningkatan kemampuan baik pengetahuan maupun ketrampilan prajurit TNI Angkatan Laut.

## SIMPULAN

Berdasarkan analisis pada hasil uji hipotesis pengaruh langsung menunjukkan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja dan kinerja prajurit TNI Angkatan Laut. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja dan kinerja prajurit TNI Angkatan Laut. Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit TNI Angkatan Laut.

Hasil uji hipotesis pengaruh mediasi menunjukkan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit TNI Angkatan Laut melalui semangat kerja sebagai variabel intervening. Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja prajurit TNI AL melalui semangat kerja sebagai variabel intervening.

## DAFTAR PUSTAKA

Aksa, Y., W. Utari, dan M. Indrawati. 2021. Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi dan Fasilitas Kerja Terhadap Semangat Kerja Pegawai Kantor Pertanahan

Kabupaten Ponorogo. *Journal of Applied Management and Accounting Science* 2(2): 84-92.

Ambarwati, A. 2018. *Perilaku dan Teori Organisasi*. Media Nusa Creative. Malang.

Bagis, F., B. C. Pratama, A. Darmawan, dan M, M. Ikhsan. 2020. Effect of Compensation On Employee Performance Through Spirit of Work As a Variabel of Mediation Case Study in Employees of Education Institution. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 6(2): 259-262.

Basri, S. K. dan R. Rauf. 2021. Pengaruh Semangat Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management* 4(1): 103-120.

Chandra, D. C. dan R. Setiawan. 2018. Pengaruh Lingkungan Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan PT. Diantri. *Jurnal Agora* 6(1): 1-8.

Christian, F. dan C. Ireuw. 2018. Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Prajurit TNI Bidang Teritorial Kodam XVII/ Cendrawasih (Studi Kasus Pada Prajurit TNI Yang Berpangkat Bintara dan Tamtama). *Jurnal Manajemen dan Organisasi Review* 1(2): 141-150.

Darmadi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia Kekepalasekolahan*. Deepublish. Yogyakarta.

Dewi, N. N. dan A. Rodli. 2021. *Perilaku Organisasi*. Scopindo Media Pustaka. Surabaya.

Erpidawati. dan S. Yuliantanty. 2019. *Kepemimpinan Organisasi dan Bisnis (Faktor Pendukung Keberhasilan Pemimpin*. Penerbit CV. Pena Persada. Banyumas.

Gandasari, D., O. H. Sari, R. Pramono, dan E. Wiyati. 2022. *Dasar-dasar Komunikasi Organisasi*. Yayasan Kita Menulis. Jakarta.

Gathmyr, D. 2017. Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Profesi Terhadap Kinerja Perwira Penerbang TNI Angkatan Udara di Skadron Udara 31 Halim

- Perdanakusuma Jakarta. *Jurnal Prodi Strategi Pertahanan Udara* 3(2): 1-28.
- Malhotra, N.K., Nunan, D. & Birks, D.F. 2017. *Marketing research: An applied Approach*. Seventh Edition. Pearson Education. New Jersey.
- Hair, J. F., T. Hult, C. M. Ringle, dan Sarstedt. 2017. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Second Edition. Sage Publication. London.
- Martini, I. A., E. Supriyadinata, K. E. Sutrisni, dan Sarmawa. 2020. The Dimensions of Competency on Worker Performance Mediated by Work Commitment. *Cogent Business & Management* 7(1): 1-12.
- Mulyadi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit In Media. Bogor.
- Nasution, D. 2019. Pengaruh Remunerasi dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kejaksaan Negeri Medan. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis* 5(1): 71-80.
- Noe, R. A., J. R. Hollenbeck, B. Gerhart, dan P. M. Wright. 2018. *Fundamentals of Human Resource Management*. Seventh Edition. McGraw-Hill Education. New York.
- Pangaribuan, D. dan Sihombing, P. R. 2021. The Effect of Competence on Employee Performance Mediated on Job Satisfaction (Case Study; Ministry of Finance PPSDM Employee). *Economit Journal: Scientific Journal of Accountancy, Management and Finance* 1(4): 203-211.
- Pratama, A. A. dan A. Wardani. 2017. Pengaruh Kemampuan Kerja dan Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Kendal). *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah* 8(2): 119-129.
- Pianda, D. 2018. *Kinerja Guru: Kompetensi, Motivasi Kerja, dan kepemimpinan Sekolah*. CV Jepak. Sukabumi.
- Riniwati, H. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. UB Press. Malang.
- Robbins, S. P. dan T.A. Judge. 2017. *Organizational Behavior*. Seventeen Edition. Pearson Education. London.
- Safitra, S. B., R. Erlina, dan Ribhan. 2021. Effect of Organizational Climate on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies* 27(2): 272-283.
- Samsuddin, H. 2018. *Kinerja Pegawai: Tinjauan Dari Dimensi Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi*. Indomedia Pustaka. Sidoarjo.
- Saputra, B. Y., S. Hendriani, dan Machasin. 2017. Pengaruh Kompetensi dan Penempatan Terhadap Semangat Kerja dan Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Bengkalis. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis* 9(2): 1-20.
- Sedarmayanti. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT Refika Aditama. Bandung.
- Silviani, I. 2020. *Komunikasi Organisasi*. PT Scopus Media Pustaka. Surabaya.
- Simarmata, N., D. Pulungan., Handiman, dan Harizahayu. 2021. *Perencanaan Sumber Daya Manusia*. Yayasan Kita Menulis. Jakarta.
- Sinarti, T., N. Mafra, dan S. Puspita. 2021. Iklim Organisasi Dan Budaya Kerja Terhadap Semangat Kerja Serta Implikasinya Terhadap Produktivitas Guru SDIT Bina Ilmi Palembang. *Jurnal Ilmiah Manajemen* 18(1): 123-136
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.*: Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Sulaksono, H. 2019. *Budaya Organisasi dan Kinerja*. Deepublish. Yogyakarta.
- Sunarsih, N. dan Helmiatin. 2017. Influence of Organizational Climate,

Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance. *Review of Integrative Business and Economics Research* 6(1): 262-276.

Suwantono, A., M. Indrawati, dan Hidayat. 2019. Analisis Kompetensi Guru dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Guru Melalui Semangat Kerja di SMK Negeri 2 Bojonegoro. *Jurnal Mitra Pendidikan* 3(5): 670-685.

Zaharuddin., Supriyadi, dan S, Wahyuningsih. 2021. *Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. PT Nasya Expanding Management. Pekalongan.