

Dukungan Pimpinan, Budaya Organisasi, dan Kesejahteraan Pegawai serta Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Pegawai

Mia Yustika^{1*}, Dedi Mulyasana², Euis Eka Pramiasih³

^{1,2,3}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Langlangbuana, Bandung, Indonesia

e-mail: *miayustika8@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received July, 2025

Revised July, 2025

Accepted July, 2025

Available online July, 2025

Kata Kunci:

Dukungan, Pimpinan, Budaya,
Organisasi, Kesejahteraan,

Keywords:

Supervisory, Support,
Organizational, Culture, Well-
Being

ABSTRAK

Penelitian ini meneliti pengaruh dukungan pimpinan, budaya organisasi, dan kesejahteraan pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Rancaekek, Kabupaten Bandung, yang menghadapi ketimpangan antara jumlah penduduk yang harus dilayani dan jumlah pegawai yang tersedia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis jalur, serta melibatkan 43 pegawai sebagai responden melalui penyebaran kuesioner untuk mengukur persepsi terhadap variabel yang diteliti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dukungan pimpinan, budaya organisasi, dan kesejahteraan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, yang secara keseluruhan berada pada tingkat yang cukup baik di Kecamatan Rancaekek.

ABSTRACT

This research analyzes the influence of leadership support, organizational culture, and employee welfare on job satisfaction among employees at the Rancaekek District, Bandung Regency, which faces a disparity between the large population served and the limited number of available staff. Utilizing a quantitative approach with path analysis, the study involved 43 employees as respondents through the distribution of questionnaires to measure perceptions of the variables under investigation. The results indicate that leadership support, organizational culture, and employee welfare have a positive and significant impact on employee job satisfaction, which is generally at a satisfactory level within the Rancaekek District.

PENDAHULUAN

Indonesia menghadapi tantangan dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif, terutama di tingkat kecamatan, seperti Kecamatan Rancaekek yang melayani lebih dari 191.000 jiwa dengan hanya 43 pegawai. Ketidakseimbangan ini berdampak pada kepuasan kerja pegawai, yang berpotensi menurunkan kualitas layanan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa dukungan pimpinan, budaya organisasi, dan kesejahteraan pegawai berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Namun, kajian khusus pada konteks pemerintahan kecamatan dengan perbedaan status pegawai ASN dan non-ASN masih terbatas.

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh dukungan pimpinan, budaya organisasi, dan kesejahteraan pegawai secara simultan terhadap kepuasan pegawai di Kecamatan Rancaekek. Hipotesis yang diajukan adalah ketiga faktor tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Originalitas penelitian terletak pada fokusnya di tingkat kecamatan serta integrasi variabel yang jarang dikaji secara bersamaan dalam konteks pemerintahan daerah di Indonesia. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi acuan kebijakan dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai guna menunjang pelayanan publik yang lebih baik.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Penelitian ini didasarkan pada landasan teoritis yang mendukung pemahaman mengenai pengaruh dukungan pimpinan, budaya organisasi, dan kesejahteraan pegawai terhadap kepuasan pegawai. Literatur yang dirujuk sebagian besar berasal dari jurnal internasional bereputasi dan jurnal nasional terakreditasi yang diterbitkan dalam sepuluh tahun terakhir untuk memastikan validitas dan relevansi teori serta temuan empiris.

Dukungan Pimpinan dan Kepuasan Pegawai

Dukungan pimpinan merupakan salah satu faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai. Lim dan Mohd Sari (2024) menemukan bahwa kepemimpinan yang efektif meningkatkan keterlibatan dan kepuasan pegawai, yang berdampak positif pada kinerja organisasi. Penelitian Garcia-Cabrera dan Suárez-Ortega (2024) menegaskan bahwa perilaku suportif atasan seperti pemberian penghargaan dan dukungan pengembangan profesional secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja bawahan. Liu et al. (2024) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif dengan umpan balik yang konstruktif mampu meningkatkan semangat kerja dan kesejahteraan pegawai. Penelitian Balqis Saidati Nadhira et al. (2025) menguatkan bahwa dukungan pimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Budaya Organisasi dan Kepuasan Pegawai

Budaya organisasi yang positif sangat penting dalam membangun kepuasan pegawai. Ariani (2023) menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai pada sektor UKM. Jain et al. (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi berkontribusi pada keterikatan pegawai dan kepuasan kerja dari perspektif HR. Rathi dan Srivastava (2024) menambahkan bahwa budaya organisasi positif berperan dalam meningkatkan motivasi dan kesejahteraan mental pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja. Dinawati dan Padmantyo (2023) menemukan bahwa budaya organisasi, bersama dengan gaya kepemimpinan, memengaruhi kepuasan kerja secara signifikan.

Kesejahteraan Pegawai dan Kepuasan Pegawai

Kesejahteraan pegawai adalah variabel penting lain yang berpengaruh pada kepuasan kerja. Yang et al. (2024) mengemukakan bahwa kesejahteraan psikologis pegawai memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja dengan kepercayaan kepada atasan sebagai mediator. Hafifa et al. (2025) menemukan bahwa kesejahteraan pegawai secara signifikan memengaruhi kepuasan dan produktivitas kerja. Medina-Garrido et al. (2023) juga menegaskan bahwa dukungan organisasi terhadap kebijakan work-life balance meningkatkan kesejahteraan dan komitmen pegawai.

Kesenjangan Penelitian

Meski banyak penelitian membahas secara terpisah pengaruh dukungan pimpinan, budaya organisasi, dan kesejahteraan terhadap kepuasan pegawai, penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut secara simultan dalam konteks pemerintahan daerah, khususnya Kecamatan Rancaekek, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji pengaruh simultan dukungan pimpinan, budaya organisasi, dan kesejahteraan pegawai terhadap kepuasan pegawai.

Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu serta penalaran logis, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Dukungan pimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pegawai di Kecamatan Rancaekek.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pegawai di Kecamatan Rancaekek.

H3: Kesejahteraan pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pegawai di Kecamatan Rancaekek.

H4: Dukungan pimpinan, budaya organisasi, dan kesejahteraan pegawai secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pegawai di Kecamatan Rancaekek.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan uji hipotesis untuk menganalisis pengaruh dukungan pimpinan, budaya organisasi, dan kesejahteraan pegawai terhadap kepuasan pegawai di Kecamatan Rancaekek, Kabupaten Bandung.

Subjek dan objek penelitian adalah seluruh pegawai yang bekerja di Kecamatan Rancaekek dengan jumlah populasi sebanyak 43 orang. Penelitian ini menggunakan teknik total sampling dengan menjadikan seluruh populasi sebagai sampel.

Waktu dan lokasi penelitian dilaksanakan pada periode Maret hingga Mei 2025 di Kecamatan Rancaekek.

Instrumen penelitian yang digunakan telah diuji menggunakan uji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan keakuratan dan konsistensi data. Berikut tabel instrumen yang digunakan pada penelitian ini:

Tabel 1. Instrumen Penelitian

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No
Dukungan Pimpinan (X_1) Dukungan pimpinan merupakan cara seseorang dalam mempraktikkan kepemimpinan yang ditandai dengan perhatian dan dukungan terhadap	Jiwa (<i>soul</i>)	Kemampuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif	Ordinal	1
		Kemampuan untuk mempertahankan integritas	Ordinal	2
		Kemampuan untuk menerapkan budaya organisasi yang fleksibel	Ordinal	3

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No
kebutuhan pegawai, menciptakan hubungan kerja yang harmonis, serta meningkatkan efikasi diri dan perilaku keselamatan kerja (Clark et al, 2024)	Hati (<i>heart</i>)	Kemampuan untuk membentuk budaya organisasi yang didasarkan pada kepercayaan	Ordinal	4
		Kemampuan untuk menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan	Ordinal	5
		Kemampuan sosial dalam memimpin	Ordinal	6
		Kemampuan untuk membangun hubungan yang kuat dan autentik dengan anggota tim	Ordinal	7
		Kemampuan untuk mendorong lingkungan kerja yang inklusif dan suportif, memungkinkan karyawan untuk berkembang dan merasa dihargai	Ordinal	8
	Pikiran (<i>mind</i>)	Kemampuan untuk mendorong kreativitas dan dalam tim	Ordinal	9
		Kemampuan untuk mendorong pemikiran kritis dalam tim	Ordinal	10
		Kemampuan untuk memfasilitasi pengambilan keputusan yang berbasis data dan analisis yang mendalam	Ordinal	11
		Kemampuan untuk mengembangkan strategi yang adaptif dan inovatif untuk menghadapi tantangan organisasi	Ordinal	12
Budaya Organisasi (X ₂) Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai, norma-norma, keyakinan, sikap, tradisi, dan praktik yang dimiliki dan diikuti oleh anggota suatu organisasi. Ini mencakup cara organisasi beroperasi, berinteraksi, dan berkomunikasi secara internal dan eksternal. (Sugiarti, 2023)	Artefak (<i>artifacts</i>)	tata cara interaksi antar pegawai	Ordinal	13
		Adanya ritual organisasi seperti <i>morning briefing</i>	Ordinal	14
		Wujud struktur organisasi (hirarkis atau datar)	Ordinal	15
		Kemampuan teknologi dan peralatan yang digunakan untuk menunjang pekerjaan	Ordinal	16
	Nilai – nilai yang dinyatakan (<i>espoused values</i>)	komitmen terhadap kerja sama tim	Ordinal	17
		standar etika dan integritas	Ordinal	18
		orientasi terhadap layanan publik	Ordinal	19
		pendekatan organisasi terhadap manajemen konflik	Ordinal	20
	Asumsi dasar yang diterima	keyakinan tentang sifat dasar manusia	Ordinal	21
		asumsi tentang waktu	Ordinal	22

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No
	<i>(basic underlying assumptions)</i>	pandangan terhadap pekerjaan	Ordinal	23
		persepsi terhadap lingkungan eksternal	Ordinal	24
Kesejahteraan Pegawai (X₃) Kesejahteraan pegawai merupakan ombinasi dari fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan kesejahteraan psikologis karyawan, yang secara kolektif mempengaruhi efektivitas organisasi. (Hejase et al., 2024)	fleksibilitas Kerja (<i>Work Flexibility</i>)	Kemampuan memilih jam kerja (<i>flexitime</i>)	Ordinal	25
		kemudahan menyesuaikan jadwal kerja dengan kebutuhan pribadi	Ordinal	26
		ketersediaan cuti mendesak tanpa hambatan	Ordinal	27
		Dukungan atasan terhadap kebutuhan fleksibilitas jadwal	Ordinal	28
	Keseimbangan Kehidupan Kerja (<i>Work-Life Balance</i>)	Waktu kerja tidak mengganggu kehidupan keluarga	Ordinal	29
		Tidak membawa pekerjaan ke luar jam kerja	Ordinal	30
		Memiliki cukup waktu untuk aktivitas sosial atau pribadi	Ordinal	31
		Perasaan puas dalam membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga	Ordinal	32
	Kesejahteraan Psikologis (<i>Psychological Well-Being</i>)	Perasaan lelah secara mental	Ordinal	33
		Kepuasan terhadap kehidupan kerja secara keseluruhan	Ordinal	34
		Merasa dihargai oleh rekan kerja dan atasan	Ordinal	35
		Kemampuan mengelola emosi di tempat kerja	Ordinal	36
Kepuasan Pegawai (Y) Kepuasan pegawai merupakan reaksi emosional individu terhadap pekerjaannya, yang dapat bersifat positif (rasa senang, puas) maupun negatif (rasa kecewa, tidak puas). (Greenberg & Baron, 2020)	Keadilan dalam organisasi (<i>organizational justice</i>)	persepsi keadilan dalam pemberian gaji dan bonus	Ordinal	37
		perlakuan adil dari pimpinan terhadap semua pegawai	Ordinal	38
		keterbukaan dalam pengambilan keputusan organisasi	Ordinal	39
		keadilan dalam penanganan keluhan pegawai	Ordinal	40
	Hubungan sosial di tempat kerja (<i>workplace social relationships</i>)	Keharmonisan hubungan dengan rekan kerja	Ordinal	41
		Adanya dukungan sosial dari rekan kerja saat menghadapi kesulitan	Ordinal	42
		Kehangatan hubungan dengan pimpinan	Ordinal	43
		Adanya saling percaya dalam tim	Ordinal	44
	Kesesuaian antara ekspektasi dan realitas kerja (<i>job expectation vs. reality fit</i>)	Pekerjaan sesuai dengan deskripsi saat awal masuk	Ordinal	45
		Tanggung jawab di tempat kerja tidak jauh berbeda dari yang diperkirakan	Ordinal	46

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No
		Lingkungan kerja sesuai dengan harapan awal	Ordinal	47
		Beban kerja sesuai ekspektasi	Ordinal	48
	Tingkat stres kerja (<i>job stress level</i>)	Tuntutan pimpinan yang tidak realistis	Ordinal	49
		Ketegangan karena konflik peran	Ordinal	50
		Beban kerja berlebihan	Ordinal	51
		Kurangnya waktu istirahat atau jeda	Ordinal	52
	Dukungan organisasi dan manajerial (<i>organizational and managerial support</i>)	Ketersediaan fasilitas kerja yang memadai	Ordinal	53
		Kemudahan mendapatkan bantuan saat menghadapi kesulitan kerja	Ordinal	54
		Pimpinan mendengarkan masukan dan keluhan	Ordinal	55
		Pemberian pelatihan dan pengembangan keterampilan	Ordinal	56

Sumber: Diolah, 2025

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara langsung kepada seluruh pegawai sebagai responden dan mengumpulkan data pendukung lainnya yang relevan.

Analisis data dilakukan secara bertahap meliputi:

- Uji validitas untuk memastikan instrumen mengukur variabel yang dimaksud secara tepat,
- Uji reliabilitas untuk memastikan konsistensi hasil pengukuran,
- Analisis jalur (path analysis) untuk menguji hubungan kausal antar variabel secara simultan,
- Uji parsial (uji t) untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara individual,
- Uji simultan (uji F) untuk menguji pengaruh bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat.

Seluruh proses analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak statistik SPSS versi 27. Sebelum analisis utama, dilakukan pula uji asumsi klasik guna memastikan data memenuhi persyaratan analisis statistik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan dengan mengidentifikasi respons atau tanggapan responden terhadap masing-masing item dalam kuesioner, dilakukan analisis deskriptif dengan pendekatan distribusi persentase. Penilaian responden terhadap setiap variabel yang diteliti dianalisis berdasarkan perolehan skor aktual dan persentasenya. Hasil dan pembahasan berisi hasil-hasil temuan penelitian dan pembahasannya.

Adapun karakteristik responden berdasarkan gender, usia, tingkat pendidikan, serta status kepegawaian dalam bentuk table, yaitu sebagai berikut:

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Gender

Jenis Kelamin	Frekuensi	Prosentase %
Pria	29	67 %
Wanita	14	33 %
Total	43	100 %

Sumber : Diolah, 2025

Berdasarkan data tersebut dapat ditinjau bahwa responden dari penelitian ini mayoritas pegawai terdiri dari jenis kelamin pria daripada wanita. Hal ini sejalan dengan kondisi riil organisasi pemerintahan kecamatan yang sebagian besar menempatkan pegawai pria pada posisi teknis atau lapangan yang memerlukan mobilitas tinggi dan jam kerja fleksibel. Konteks ini dapat memengaruhi persepsi terhadap variabel seperti kesejahteraan pegawai dan kepuasan kerja yang dirasakan para pegawai, karena perbedaan peran jenis kelamin berpengaruh terhadap cara pegawai menilai beban kerja dan kenyamanan kerja.

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Prosentase
Dibawah 25 Tahun	2	5 %
26 – 35 Tahun	8	19 %
36 – 45 Tahun	7	16 %
Di atas 46 tahun	26	60 %
Total	43	100 %

Sumber: Diolah (2025)

Berdasarkan data tersebut dapat dikatakan bahwa yang mayoritas responden berada di rentang usia di atas 46 tahun. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada tahap usia kerja yang matang dan mendekati masa pensiun. Oleh karena itu, interpretasi hasil, khususnya yang berkaitan dengan kepuasan kerja perlu mempertimbangkan bahwa kelompok usia ini cenderung memiliki orientasi kerja yang lebih stabil dan realistis dibandingkan pegawai usia muda.

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
ASN	29	67 %
Non-ASN	14	33 %
Total	43	100 %

Sumber: Diolah 2025

Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa mayoritas pegawai di Kecamatan Rancaekek memiliki status kepegawaian ASN Data tersebut menunjukkan bahwa karakteristik hasil penelitian cenderung merepresentasikan persepsi pegawai tetap yang memiliki stabilitas kerja dan hak kepegawaian yang lebih terjamin. Oleh karena itu, interpretasi hasil, khususnya yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan *turnover intention*.

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Prosentase
SD / SMP	2	5 %
SLTA sederajat	19	44 %
Diploma / S1	16	37 %
S2 / S3	6	14 %
Total	100	100 %

Sumber: Diolah (2025)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas pegawai kecamatan berasal dari latar belakang pendidikan SLTA sederajat. Hal ini menunjukkan bahwa struktur kepegawaian masih didominasi oleh pegawai dengan pendidikan menengah, yang umumnya bertugas sebagai staf teknis atau administratif. Kondisi ini dapat memengaruhi persepsi mereka terhadap pekerjaan, khususnya dalam hal kepuasan kerja dan keterikatan, yang cenderung terbentuk dari pengalaman kerja langsung dibanding pemahaman teoritis. Oleh karena itu, peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan atau pendidikan lanjutan menjadi penting sebagai upaya mengoptimalkan pelayanan kepada masyarakat.

Tanggapan Responden Tentang Dukungan Pimpinan di Kecamatan Rancaekek

Tabel 6. Rekapitulasi Tanggapan Responden Terkait Variabel Dukungan Pimpinan (X_1)

Variabel	Skor Maksimum	Skor Aktual	Persentase	Kategori
X_1	2580	1823	70,66%	Tinggi
$X_{1.1}$	215	141	65,58%	Tinggi
$X_{1.2}$	215	143	66,51%	Tinggi
$X_{1.3}$	215	142	66,05%	Tinggi
$X_{1.4}$	215	142	66,05%	Tinggi
$X_{1.5}$	215	160	74,42%	Tinggi
$X_{1.6}$	215	157	73,02%	Tinggi
$X_{1.7}$	215	157	73,02%	Tinggi
$X_{1.8}$	215	145	67,44%	Tinggi
$X_{1.9}$	215	155	72,09%	Tinggi
$X_{1.10}$	215	155	72,09%	Tinggi
$X_{1.11}$	215	154	71,63%	Tinggi
$X_{1.12}$	215	157	73,02%	Tinggi

Sumber : Diolah, 2025

Variabel Dukungan Pimpinan (X_1) yang diukur menggunakan 12 pernyataan dalam kuesioner dengan skala Likert 1–5. Jumlah responden sebanyak 43 orang, sehingga skor maksimum yang dapat diperoleh adalah sebesar 2.580 (43 responden x 5 skor maksimum x 12 pernyataan). Berdasarkan hasil tabulasi data, diperoleh skor aktual sebesar 1.823 dengan persentase 70,66% yang berada dalam kategori "Tinggi". Persentase tersebut menunjukkan

bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap aspek-aspek dukungan pimpinan di Kecamatan Rancaekek.

Skor tertinggi pada indikator "pimpinan mampu untuk menunjukkan kepedulian nyata terhadap kesejahteraan pegawai." yaitu sebesar 160 atau 74,42% yaitu dalam kategori "Tinggi" yang artinya mayoritas responden merasa bahwa Camat di Kecamatan Rancaekek mampu menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai di kecamatan Rancaekek, namun kepedulian yang ditunjukkan tersebut masih perlu ditingkatkan demi tersampainya dukungan dari pimpinan kepada pegawai selama bekerja di Kecamatan Rancaekek.

Skor terendah pada indikator "pimpinan mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif." yaitu sebesar 141 atau 65,58% yaitu dalam kategori "Tinggi" mendekati kategori "Cukup" yang artinya mayoritas responden merasa bahwa Camat di Kecamatan Rancaekek mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif di kecamatan Rancaekek, namun masih perlu ditingkatkan demi tersampainya dukungan dari pimpinan kepada pegawai selama bekerja di Kecamatan Rancaekek.

Rata-rata skor pada variabel ini berdasarkan 12 indikator pernyataan yang tertera di kuesioner dan disebarkan kepada 43 responden yaitu dari skor aktual sebesar 1823 dengan rerata persentase sebanyak 70,66% yaitu dalam kategori "Tinggi" yang artinya mayoritas responden merasa bahwa Camat di Kecamatan Rancaekek memberikan dukungan yang cukup kepada pegawai di kecamatan Rancaekek, namun kurang optimal dan masih perlu ditingkatkan demi tersampainya dukungan dari pimpinan kepada pegawai selama bekerja di Kecamatan Rancaekek.

Tanggapan Responden Tentang Budaya Organisasi di Kecamatan Rancaekek

Tabel 7. Rekapitulasi Tanggapan Responden Terkait Variabel Budaya Organisasi (X_2)

Variabel	Skor Maksimum	Skor Aktual	Persentase	Kategori
x2	2580	1699	65,85%	Tinggi
x2.1	215	144	66,98%	Tinggi
x2.2	215	156	72,56%	Tinggi
x2.3	215	126	58,60%	Cukup
x2.4	215	152	70,70%	Tinggi
x2.5	215	153	71,16%	Tinggi
x2.6	215	136	63,26%	Tinggi
x2.7	215	139	64,65%	Tinggi
x2.8	215	134	62,33%	Tinggi
x2.9	215	147	68,37%	Tinggi
x2.10	215	144	66,98%	Tinggi
x2.11	215	129	60,00%	Cukup
x2.12	215	139	64,65%	Tinggi

Sumber : Diolah, 2025

Tabel 7 menunjukkan bahwa Variabel Budaya Organisasi (X_2) yang diukur menggunakan 12 pernyataan dalam kuesioner dengan skala Likert 1–5 dengan jumlah responden sebanyak 43 orang, sehingga skor maksimum yang dapat diperoleh adalah sebesar 2.580 (43 responden x 5 skor maksimum x 12 pernyataan). Berdasarkan hasil tabulasi data, diperoleh skor aktual sebesar 1.699 dengan persentase 65,85% yang berada dalam kategori "Tinggi" bawah. Persentase tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap aspek-aspek budaya organisasi di Kecamatan Rancaekek namun merasa perlu peningkatan yang signifikan demi tercapainya budaya organisasi yang masuk kategori "sangat tinggi" atau budaya organisasi yang berdampak sangat positif bagi seluruh pegawai yang ada di Kecamatan Rancaekek.

Skor tertinggi pada indikator "Organisasi secara rutin melaksanakan kegiatan seperti *morning briefing* atau pertemuan pembuka." yaitu sebesar 156 atau 72,56% yaitu dalam kategori "Tinggi" yang artinya mayoritas responden merasa bahwa pertemuan pembuka atau apel yang dilakukan di Kecamatan Rancaekek diterapkan serta dimanfaatkan dengan baik di kecamatan Rancaekek, namun belum dirasakan manfaatnya oleh beberapa pegawai karena banyak yang perlu pergi ke lapangan bahkan sebelum jadwal pertemuan pembuka atau apel demi menjangkau wilayah-wilayah yang jaraknya cukup jauh untuk mencapai pelayanan masyarakat yang optimal.

Skor terendah pada indikator "Saya merasa efisiensi kerja meningkat karena dukungan alat dan teknologi yang tersedia." yaitu sebesar 126 atau 58,6% yaitu dalam kategori "Cukup" yang artinya mayoritas responden merasa bahwa efisiensi kerja cukup baik dengan alat dan teknologi pendukung yang terbatas di Kecamatan Rancaekek. Seiring dengan perkembangan teknologi yang semakin pesat dan kebutuhan informasi yang tinggi dan mudah diakses, Kecamatan Rancaekek belum mampu mengejar secara optimal dan ini terbukti dari server website utamanya yang sering sulit dijangkau.

Adapun rata-rata skor pada variabel ini berdasarkan 12 indikator pernyataan yang tertera di kuesioner dan disebarkan kepada 43 responden yaitu dari skor aktual sebesar 1.699 dengan rerata persentase sebanyak 65,85% yaitu dalam kategori "Tinggi" hampir dalam kategori "Cukup" yang artinya budaya organisasi ditinjau dari dimensi artefak (*artifacts*), nilai-nilai yang dinyatakan (*espoused values*), dan asumsi dasar yang diterima (*basic underlying assumptions*) dianggap cukup memadai untuk memberikan kepuasan pada pegawai selama melakukan pelayanan kepada masyarakat.

Tanggapan Responden Tentang Kesejahteraan Pegawai di Kecamatan Rancaekek

Tabel 8. Rekapitulasi Tanggapan Responden Tentang Variabel Kesejahteraan Pegawai (X_3)

Variabel	Skor Maksimum	Skor Aktual	Persentase	Kategori
x3	2580	1668	64,65%	Tinggi
x3.1	215	144	66,98%	Tinggi

x3.2	215	156	72,56%	Tinggi
x3.3	215	126	58,60%	Cukup
x3.4	215	152	70,70%	Tinggi
x3.5	215	153	71,16%	Tinggi
x3.6	215	136	63,26%	Tinggi
x3.7	215	139	64,65%	Tinggi
x3.8	215	134	62,33%	Tinggi
x3.9	215	137	63,72%	Tinggi
x3.10	215	129	60,00%	Cukup
x3.11	215	128	59,53%	Cukup
x3.12	215	134	62,33%	Tinggi

Sumber: Diolah, 2025

Variabel Kesejahteraan Pegawai (X_3) yang diukur menggunakan 12 pernyataan dalam kuesioner dengan skala Likert 1–5 dengan jumlah responden sebanyak 43 orang, sehingga skor maksimum yang dapat diperoleh adalah sebesar 2.580 (43 responden x 5 skor maksimum x 12 pernyataan). Berdasarkan hasil tabulasi data, diperoleh skor aktual sebesar 1.668 dengan persentase 64,65% yang berada dalam kategori "Tinggi" bawah. Persentase tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap aspek-aspek kesejahteraan pegawai di Kecamatan Rancaekek namun merasa perlu peningkatan yang signifikan demi tercapainya kesejahteraan pegawai yang masuk kategori "sangat tinggi" atau kesejahteraan pegawai yang berdampak sangat positif dan dapat dirasakan oleh seluruh pegawai di Kecamatan Rancaekek.

Skor tertinggi pada indikator "Saya dapat menyesuaikan jadwal kerja saya dengan kebutuhan pribadi." yaitu sebesar 156 atau 72,56% yaitu dalam kategori "Tinggi" yang artinya mayoritas responden merasa bahwa jadwal kerja yang tertera pada Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 21 Tahun 2023 tentang *Hari Kerja dan Jam Kerja Instansi Pemerintah dan Pegawai ASN* memberikan keleluasaan bagi pegawai untuk membagi jadwal kerja dengan kebutuhan pribadi seperti untuk keluarga maupun membagi jadwal dengan kehidupan sosialnya.

Skor terendah pada indikator "Saya merasa dihargai oleh rekan kerja dan pimpinan saya." yaitu sebesar 126 atau 58,6% yaitu dalam kategori "Cukup" yang artinya mayoritas responden merasa bahwa kesejahteraan secara psikologis (*psychological well-being*) masih perlu ditingkatkan karena kecenderungan pekerjaan yang monoton membuat penghargaan atas upaya yang dilakukan demi pekerjaan dianggap cukup tanpa perlu diberikan penghargaan lebih.

Adapun rata-rata skor pada variabel ini berdasarkan 12 indikator pernyataan yang tertera di kuesioner dan disebarkan kepada 43 responden yaitu dari skor aktual sebesar 1.668 dengan rerata persentase sebanyak 64,65% yaitu dalam kategori "Tinggi" hampir dalam kategori "Cukup" yang artinya kesejahteraan pegawai ditinjau dari dimensi fleksibilitas kerja (*flexitime*), keseimbangan kehidupan-kerja (*work-life balance*), serta kesejahteraan psikologis (*psychological well-being*) dianggap cukup namun perlu ditingkatkan lagi demi tercapainya pegawai yang nyaman, puas, serta loyal pada pekerjaannya terutama dalam bidang pelayanan atau *hospitality* kepada masyarakat di Kecamatan Rancaekek.

Tanggapan Responden Tentang Kepuasan Pegawai di Kecamatan Rancaekek

Tabel 9. Rekapitulasi Tanggapan Responden Terkait Variabel Kepuasan Pegawai (Y)

Variabel	Skor Maksimum	Skor Aktual	Persentase	Kategori
Y	4300	2731	63,51%	Tinggi
y1	215	128	59,53%	Cukup
y2	215	127	59,07%	Cukup
y3	215	131	60,93%	Tinggi
y4	215	141	65,58%	Tinggi
y5	215	137	63,72%	Tinggi
y6	215	129	60,00%	Cukup
y7	215	128	59,53%	Cukup
y8	215	134	62,33%	Tinggi
y9	215	144	66,98%	Tinggi
y10	215	156	72,56%	Tinggi
y11	215	126	58,60%	Cukup
y12	215	152	70,70%	Tinggi
y13	215	153	71,16%	Tinggi
y14	215	129	60,00%	Cukup
y15	215	128	59,53%	Cukup
y16	215	134	62,33%	Tinggi
y17	215	144	66,98%	Tinggi
y18	215	156	72,56%	Tinggi
y19	215	126	58,60%	Cukup
y20	215	128	59,53%	Cukup

Sumber: Diolah, 2025

Variabel Kepuasan Pegawai (Y) yang diukur menggunakan 20 pernyataan dalam kuesioner dengan skala Likert 1–5 dengan jumlah responden sebanyak 43 orang, sehingga skor maksimum yang dapat diperoleh adalah sebesar 4.300 (43 responden x 5 skor maksimum x 12 pernyataan). Berdasarkan hasil tabulasi data, diperoleh skor aktual sebesar 2.731 dengan persentase 63,51% yang berada dalam kategori ”Tinggi” bawah. Persentase tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian positif terhadap aspek-aspek kepuasan pegawai di Kecamatan Rancaekek namun merasa perlu peningkatan yang signifikan demi tercapainya kepuasan pegawai yang masuk kategori ”sangat tinggi” atau kepuasan pegawai yang berdampak sangat positif dan dapat dirasakan oleh seluruh pegawai di Kecamatan Rancaekek.

Skor tertinggi ada pada 2 indikator dengan skor aktual yang sama yaitu indikator (y_{10}) dan (y_{18}). Pertama, indikator (y_{10}) atau ”Tanggung jawab kerja saya tidak jauh berbeda dari yang saya perkirakan sebelumnya.” yaitu sebesar 156 atau 72,56% dalam kategori ”Tinggi”

yang artinya mayoritas responden merasa bahwa tanggung jawab kerja yang aktual sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang tertera di Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah dan yang diterangkan oleh Pegawai di bidang Kepegawaian. Kedua, indikator (y_{18}) atau "Saya mudah mendapatkan bantuan saat menghadapi kesulitan kerja." yaitu sebesar 156 atau 72,56% dalam kategori "Tinggi" yang artinya mayoritas responden merasa bahwa setiap ada kesulitan kerja, baik dari pimpinan maupun rekan kerja memberikan bantuan tanpa menyulitkan satu sama lain.

Skor terendah ada pada 2 indikator dengan skor aktual yang sama yaitu pada indikator (y_{11}) dan (y_{19}). Pertama, indikator (y_{11}) atau "Fasilitas kerja yang tersedia di organisasi ini memadai untuk menunjang pekerjaan saya." yaitu sebesar 126 atau 58,6% yaitu dalam kategori "Cukup" yang artinya selaras dengan skor terendah di variabel budaya organisasi yaitu mayoritas responden merasa bahwa kepuasan pegawai dari aspek tersebut masih perlu ditingkatkan karena fasilitas tersedia cukup namun kurang mumpuni untuk digunakan melakukan pelayanan yang sifatnya inovatif. Kedua, indikator (y_{19}) atau "Pimpinan bersedia mendengarkan masukan dan keluhan dari pegawai" yaitu sebesar 126 atau 58,6% yaitu dalam kategori "Cukup" yang artinya mayoritas responden merasa bahwa kepuasan pegawai dari aspek tersebut masih perlu ditingkatkan karena selaras dengan skor terendah yang tertera pada variabel dukungan pimpinan bahwa pimpinan, dalam hal ini Camat, cukup mampu untuk mengupayakan lingkungan yang positif namun kurang optimal.

Adapun rata-rata skor pada variabel ini berdasarkan 12 indikator pernyataan yang tertera di kuesioner dan disebarkan kepada 43 responden yaitu dari skor aktual sebesar 2.731 dengan rerata persentase sebanyak 63,51% yaitu dalam kategori "Tinggi" hampir dalam kategori "Cukup" yang artinya kepuasan pegawai ditinjau dari dimensi keadilan dalam organisasi (*organizational justice*), hubungan sosial di tempat kerja (*workplace social relationship*), kesesuaian antara ekspektasi dan realitas kerja (*job expectations versus reality fit*), tingkat stres kerja (*job stress level*), dukungan organisasi dan manajerial (*organizational and managerial support*) dianggap cukup namun perlu ditingkatkan lagi demi tercapainya pegawai yang merasa puas serta loyal pada pekerjaannya terutama dalam bidang pelayanan atau *hospitality* kepada masyarakat di Kecamatan Rancaekek.

Analisis Jalur (*path analysis*)

Tabel 10. Hasil Analaisis Jalur (*path analysis*)

		Coefficients ^a			t	Sig.
Model		Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta		
1	(Constant)	4.237	1.106		3.830	.000
	X1	.313	.151	.218	2.045	.043
	X2	.317	.155	.222	2.049	.047
	X3	1.120	.137	.725	8.156	.000

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.22 dapat ditinjau bahwa nilai signifikansi variabel X_1 yaitu dukungan pimpinan sebesar 0,043 ($<0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa variabel dukungan pimpinan (X_1) berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan pegawai. **(H1 diterima)**

Diketahui bahwa nilai signifikansi variabel X_2 yaitu budaya organisasi sebesar 0,047 ($<0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi (X_2) berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan pegawai. **(H2 diterima)**

Diketahui bahwa nilai signifikansi variabel X_3 yaitu kesejahteraan pegawai sebesar 0,000 ($<0,05$) maka dapat disimpulkan bahwa variabel kesejahteraan pegawai (X_3) berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan pegawai. **(H3 diterima)**

Tabel 11. Tabel R

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.995 ^a	.990	.989	.88290

a. Predictors: (Constant), X_3 , X_1 , X_2

Sumber: Diolah (2025)

Berdasarkan tabel 4.23, besarnya koefisien determinasi atau biasa disebut dengan pengaruh variabel gabungan X_1 , X_2 dan X_3 ke Y yaitu disebut *R Square* adalah 0,99 atau 99%, maka dari itu nilai *R Square* dimasukan ke dalam rumus agar memperoleh nilai variabel residu atau epsilon (e_1) yang dapat ditentukan sebagai berikut:

$$\sqrt{(1 - 0,99)} = 0,01$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, dapat dilihat bahwa variabel residu tau epsilon (e_1) sebesar 0,01.

Uji Parsial (Uji t)

Uji t memiliki dasar pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Jika nilai $\text{sig} < 0,05$ atau nilai $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, maka terdapat pengaruh dari variabel X terhadap variabel Y.
- 2) Jika nilai $\text{sig} > 0,05$ atau nilai $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$, maka tidak terdapat pengaruh dari variabel X terhadap variabel Y.

Pengambilan keputusan tersebut merujuk pada tabel berikut:

Tabel 12. Tabel Koefisien t-hitung

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	4.237	1.106		.000
	X_1	.313	.151	.218	.043
	X_2	.317	.155	.222	.047

X3	1.120	.137	.725	8.156	.000
----	-------	------	------	-------	------

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Diolah, 2025

Berdasarkan pada jumlah responden sebanyak 43 orang dan jumlah variabel yang diuji ada 4 serta merujuk pada tabel t di lampiran 3, dapat ditinjau bahwa t-tabel pada penelitian ini sebesar 1,697.

Merujuk pada dasar pengambilan keputusan serta tabel 4.24, dapat ditinjau bahwa X_1 yang mewakili variabel dukungan pimpinan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,043 yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai t-hitung sebesar 2,045 yang lebih besar dari t-tabel yaitu 1,697, maka terdapat pengaruh dari dukungan pimpinan yang diwakilkan oleh X_1 terhadap variabel kepuasan pegawai yang diwakilkan oleh Y. **(H1 diterima)**

Dasar pengambilan keputusan serta tabel 4.24 menunjukkan bahwa X_2 yang mewakili variabel budaya organisasi memiliki nilai signifikansi sebesar 0,047 yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai t-hitung sebesar 2,049 yang lebih besar dari t-tabel yaitu 1,697, maka terdapat pengaruh yang signifikan dari budaya organisasi yang diwakilkan oleh X_2 terhadap variabel kepuasan pegawai yang diwakilkan oleh Y. **(H2 diterima)**

Tabel 4.24 serta dasar pengambilan keputusan menunjukkan bahwa X_3 yang mewakili variabel kesejahteraan pegawai memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai t-hitung sebesar 8,156 yang lebih besar dari t-tabel yaitu 1,697, maka terdapat pengaruh yang signifikan dan positif dari kesejahteraan pegawai yang diwakilkan oleh X_3 terhadap variabel kepuasan pegawai yang diwakilkan oleh Y. **(H3 diterima)**

Uji Simultan (Uji f)

Uji F memiliki dasar keputusan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Jika nilai $\text{sig} < 0,05$, maka secara simultan terdapat pengaruh variabel X_1 , X_2 , X_3 terhadap variabel Y.
- 2) Jika nilai $\text{sig} > 0,05$, maka secara simultan tidak terdapat pengaruh variabel X_1 , X_2 , X_3 terhadap variabel Y.

Tabel 13. Hasil Uji Simultan

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2904.343	3	968.114	1241.949	.000 ^b
	Residual	30.401	39	.780		
	Total	2934.744	42			

a. Dependent Variable: Y

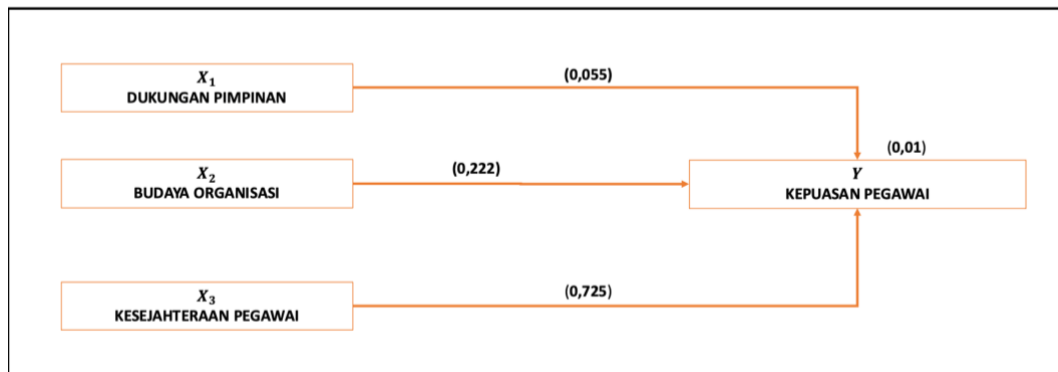
b. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Sumber: Diolah, 2025

Berdasarkan pada jumlah responden sebanyak 43 orang dan jumlah variabel yang diuji ada 4 serta merujuk pada dasar pengambilan keputusan dan tabel 4.25 dan tabel F pada lampiran 4, dapat ditinjau bahwa F-tabel pada penelitian ini sebesar 8,62.

Merujuk pada dasar pengambilan keputusan serta tabel 4.25, dapat ditinjau bahwa signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 serta nilai F sebesar 1241,949 yang lebih besar dari nilai F-tabel maka dapat disimpulkan bahwa dukungan pimpinan yang diwakilkan oleh variabel X_1 , budaya organisasi yang diwakilkan oleh variabel X_2 , dan kesejahteraan pegawai yang diwakilkan oleh variabel X_3 memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap kepuasan pegawai yang diwakilkan oleh variabel Y. **(H4 diterima)**

Berdasarkan perhitungan dan analisis yang telah dilakukan, maka dibuat diagram jalur sebagai berikut:



Gambar 1. Diagram Jalur

Sumber: Diolah, 2025

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa secara umum dukungan pimpinan, budaya organisasi, dan kesejahteraan pegawai di Kecamatan Rancaekek telah dinilai cukup baik oleh para pegawai, namun masih memerlukan berbagai peningkatan agar lebih optimal. Dukungan pimpinan, dalam hal ini Camat Rancaekek, dinilai cukup baik tetapi masih perlu ditingkatkan terutama dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif agar dirasakan secara merata oleh seluruh pegawai. Budaya organisasi juga tergolong cukup baik, namun aspek fasilitas kantor masih perlu diperhatikan guna menunjang kepuasan pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, kesejahteraan pegawai pun menunjukkan hasil yang serupa, di mana secara umum dinilai cukup baik namun masih terdapat kebutuhan untuk meningkatkan kesejahteraan psikologis, mengingat sifat pekerjaan yang cenderung monoton dan kurang adanya penghargaan tambahan atas usaha pegawai. Kepuasan pegawai sendiri berada pada kategori “tinggi” namun mendekati “cukup”, yang mencerminkan adanya persepsi positif terhadap organisasi, meskipun masih terdapat kelemahan pada aspek keadilan organisasi, hubungan sosial, ekspektasi kerja, stres kerja, serta

dukungan dari pimpinan dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, peningkatan fasilitas kerja dan kesediaan pimpinan untuk mendengar masukan serta keluhan dari pegawai menjadi hal yang penting. Secara keseluruhan, dukungan pimpinan, budaya organisasi, dan kesejahteraan pegawai terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan pegawai, khususnya bagi mereka yang berada di bidang pelayanan masyarakat seperti yang terjadi di Kecamatan Rancaekek, Kabupaten Bandung.

DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku

- Ardan, M., & Jaelani, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kepuasan Pegawai Dapat Mempengaruhi Kualitas Kinerja Perusahaan*. Purworejo: CV. Pena Persada. ISBN: 978-623-98737-0-1.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th Ed)*. London: Kogan Page. ISBN: 978-0749498223.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Bandung. (2024). *Publikasi Kecamatan Rancaekek Dalam Angka 2024*.
- Bhattacharjee, A. (2022). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices (3rd ed.)*. Florida: University of South Florida.
- Certo, S. (2024). *Supervision: Concepts and Skill-Building*. New York City: McGraw-Hill Education.
- Clark K. B., Clark, J. R., & Clark, E. E. (2024). *Leading Through: Activating the Soul, Heart, and Mind of Leadership*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Cooper, C., & Misra, M. (2025). *Healthy High Performance: Unlocking Business Success through Employee Wellbeing*. Inggris: Routledge.
- Denzin & Lincoln. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research (5th ed)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (15th Ed)*. London: Pearson Education. ISBN: 978-0134237558.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (2020). *Behavior in Organizations (11th ed.)*. London: Pearson.
- Hardani, Andriani, H., Auliya, N.H., Fardani, R.A., Ustiawaty, J., E.F., Sukmana, D.J., & Istiqomah, R.R. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Jakarta: CV Pustaka Ilmu.
- Hasibuan, A., Sari, A. P., Simarmata, N. I. P., Harizahayu, H., Estiani, E., Muadzah, M. & Munthe, R. N. (2021). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis. ISBN: 978-623-342-339-7.
- Hidayati, Roziana A. (2020). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Huitt, William G. (2020). *Supportive Supervision*. Thousand Oaks, California: Corwin Press. ISBN: 978-1483360409.
- Ivancevich, John M., Konopaske, R. & Matteson, Michael T. 2021. *Organizational Behavior: A Critical Thinking Approach (13th ed.)*. New York City: McGraw-Hill Education. ISBN: 978-1260260533.

- Ivancovich, J.M. (2010). *Human Resource Management* (11th ed). New York: McGraw-Hill Education.
- Jamillah, K., Setyanti, S.W.L.H. & Mufidah, A. (2023). Keseimbangan kehidupan kerja, *Self Efficacy*, *Employee Engagement*, dan Kinerja Pegawai. Bandung: Media Sains Indonesia. ISBN: 978-62-31951-86-1.
- Luthans, F. (2021). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill Education: New York.
- Nasution, A., & Sari, M., (2023). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Bandung: Alfabeta
- Pemerintah Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Pasal 6. Jakarta: Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Riduwan. (2021). *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Alfabeta: Bandung.
- Sahir, S.H. (2022). *Metode Penelitian*. Medan: KBM Indonesia.
- Sarwono, J. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Statistik dengan SPSS*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Schein, E. H., & Schein, P.A. (2021). *Organizational Culture and Leadership* (6th ed.). Amerika Serikat: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiarti. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia Mengelola Potensi untuk Keunggulan Kompetitif* (Wahyudi, Ed.). PT Dewangga Energi Internasional.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sujarweni, V. W. (2022). *Metode Penelitian: Lengkap, Praktis, dan Mudah Dipahami*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.

Sumber Jurnal

- Ahmad, A., & Chowdhury, D. (2024). *Transforming Organizational Culture in the Post-Pandemic Era: Challenges, Strategies, and Outcomes*. Review of Applied Socio-Economic Research. 28(2):6-19. <http://www.reaser.eu/>
- Ahmed, A.F.M. (2023). *Linking Organizational Culture to Employee Creativity: Mediating Role of Psychological Well-Being*. Archives of Business Research, 11(6), 20–42. <https://doi.org/10.14738/abr.116.14855>
- Angelie, R., & Ana, P-M. (2025). *Job Satisfaction, Perceived Performance and Work Regime – What is the Relationship Between These Variables*. Administrative Sciences, 15(5): 175. 10.3390/admsci15050175
- Aploegi, S.A., Nuraeni, & Hasanah. (2025). *Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus Pada PT. Artajasa Pembayaran Elektronik)*. Jakarta: Journal of Multidisciplinary Research & Development. <https://jurnal.ranahresearch.com/index.php/R2J>
- Ariani, D. (2024). *Exploring Relationship of Job Satisfaction, Organizational Culture, and Employee Performance in Small Medium Enterprise*. International Journal of Business Review 8(2). <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i2.876>

- Badan Pusat Statistik Indonesia. (2025). *Publikasi Proyeksi Indonesia 2005-2025*. <https://www.bps.go.id/id/publication/2008/09/04/905de36c09eb2347e61639ca/proyeksi-penduduk-indonesia-2005-2025>
- Bai, A., & Vahedian, M. (2023). *Beyond the Screen: Safeguarding Mental Health in the Digital Workplace Through Organizational Commitment and Ethical Environment*. Itacha-New York: Cornell University Economics. <https://arxiv.org/abs/2311.02422>
- Baxi, B.O., & Atre, D. (2024). *Job Satisfaction: Understanding the Meaning, Importance, and Dimensions*. Journal of Management and Entrepreneurship Research 18(2):34-40. <https://www.researchgate.net/publication/380364720>
- Belur, O.B & Atre, D. (2024). *Understanding the Meaning, Importance, and Dimensions*. https://www.researchgate.net/publication/380364720_Job_Satisfaction_Understanding_the_Meaning_Importance_and_Dimensions
- Bhatia, M., & Williams, A. (2023). *Identifying Job Satisfaction Parameters among the Employees in Higher Educational Institutions: A Mathematical Model*. arXiv. <https://arxiv.org/pdf/2309.07553>
- Cabrera, A.M.G., Ortega, S.M.S., Pérez, F.J.G., & Martel, M.J.M. (2023). *The influence of supervisor supportive behaviors on subordinate job satisfaction: the moderating effect of gender similarity*. Las Palmas: Organizational Psychology. 14. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1233212/>
- Chang, R. (2024). *The impact of employees' health and well-being on job performance*. Journal of Education, Humanities and Social Sciences, 29, 372. <https://www.researchgate.net/publication/380092454>
- Cui, L. & Mo, J. (2025). *How Does Supportive Leadership Impact the Safety Behaviors of the New Generation of Construction Workers?.* Amerika Serikat: International Journal of Environmental Research and Public Health, 15(2):110. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11852037>
- Dayanti, P.R., Eliyana, A., Emur, A.P., & Pratama, A.S. (2022). *Supportive Leadership: A Literature Review*. International Journal of Science and Management Studies (IJSMS), 5(2): 74-80. https://www.researchgate.net/publication/359439186_Supportive_Leadership_A_Literature_Review
- de Neve, J.E., & Layard, R. (2023). *Wellbeing: Science and Policy*. Inggris: Cambridge University Press. <https://www.cambridge.org/core/books/wellbeing/list-of-annexes/C633B059920308D5DEC4ED6DE06C21D1>
- de Sanchez, C.S.H., Gerpott, F.H., & Willenbrock, N.L. (2021). *A Review and Future Agenda for Behavioral Research on Leader-Follower Interactions at Different Temporal Scopes*. Journal of Organizational Behavior. 43(2):342-368. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/job.2583>
- Dinawati & Padmantyo, S. (2023). *Does Organizational Culture, Leadership Style and Job Satisfaction Affect Employee Performance*. Atlantis Press. <https://www.atlantispress.com/proceedings/icoebs-22-2/125992223>

- Dion, L.M. (2023). *Workers and Welfare: Comparative Institutional Change in Twentieth-Century Mexico*. Pittsburgh-Amerika Serikat: University of Pittsburgh Press. upittppress.org
- Doudu, F., & Braun, S. (2024). *Defining, Evaluating, and Developing a Positive Workplace Culture*. *Stroke*, 55(4).
<https://www.ahajournals.org/doi/10.1161/STROKEAHA.123.040875>
- Faturrahman, S., & Yuniawan, A. (2024). *The Influence of Organizational Culture, and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable*, *Jurnal Bisnis Strategi*, vol. 32, no. 2, 31-44. <https://doi.org/10.14710/jbs.32.2.31-44>
- Garrido, J.A.M., Ferrer, J.M.B., & Bogren, M. (2023). *Organizational support for work-family life balance as an antecedent to the well-being of tourism employees in Spain*. Itacha-Cornell University Economics. <https://arxiv.org/abs/2311.14009>
- Gauri, R., & Srivastava, A.K. (2024). *Organizational Culture & Employee Well Being (With Special Reference to Automotive Sector)*. *RRM Journal* 4(1): 55-65.
<https://rrijm.com/index.php/RRIJM/article/view/65>
- Hafifa, H., Afuan, M., & Silvia, E.D. (2025). *Pengaruh Kesejahteraan Karyawan dan Hubungan Interpersonal terhadap Produktivitas Kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PTP Inti 4 Kinali Pasaman Barat*. *Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*. 3(1).236-246.
<https://journal.arimbi.or.id/index.php/Maeswara/article/view/1640>
- Hejase, H.J., Dirani, A.E., Haidar, Z., & Alawieh, L. (2024). *The Impact of Employee Well-Being on Organizational Effectiveness: Context of Lebanon*. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(2): 15-54. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v14i2.22142>
- Hogreve, J., Iseke, A., Derfuß, K., & Eller, T. (2017). *The Service-Profit Chain: A Meta-Analytic Test of a Comprehensive Theoretical Framework*. *Journal Marketing*, 81(3):41-61. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0395>
- Jain. R., Jayakumar, M., Christy, V., Singh, G., & Inamdar, A.M. (2023). *The Effect of Organizational Culture on Employee Engagement and Job Satisfaction: A Hr Perspective*. *Journal of SFS*. 10(1).
<https://sifisheriessciences.com/journal/index.php/journal/article/view/2127>
- Kaufman, B.E., Berry, M., Wilkinson, A., & Gomez R. (2020). *The Future of Employee Engagement: The Challenge of Separating Old Wine from New Bottles*. Amerika Serikat: The Future of Work and Employment, 14: 223-244. 10.4337/9781786438256.00022
- Lase, D., Lumbanraja, P., Giawa, Y., & Gulo, Y. (2025). *Teori Budaya Organisasi: Konsep, Model, dan Implikasi untuk Manajemen Organisasi*. Tuhenori Jurnal Ilmiah Multidisiplin 3(1):21-45. <https://doi.org/10.62138/tuhenori.v3i1.128>
- Lim, M., & Sari, M.N.B.M. (2024). *Relationship between Job Satisfaction, Leadership Styles, and Their Impact on Organizational Performance*. *Human Resources Management Journal*.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14541.24807>

- Lirios, C. G. (2024). Work culture in the literature from 2020 to 2024. *IPHO-Journal of Advance Research in Applied Science*, 2(3), 67–80. <https://iphopen.org/index.php/As/article/view/94>
- Liu, Y., Yangchun, F., Hu, L., Chen, N., Li, X., & Cai, Y. (2024). *Inclusive leadership and employee workplace well-being: the role of vigor and supervisor developmental feedback*. BMC Psychology. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02029-5>
- Marozva, R.R., & Pelsler, A.M. (2025). *Social Employee Well-Being Challenges of Academics in the Hybrid Work Environment*. Swiss: Frontiers in Psychology, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1524804>
- Performance. Journal of Education, Humanities and Social Sciences. 29:872-278. <https://doi.org/10.54097/9ft7db35>
- Pratama, A.Y. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Pusat Penelitian Kelapa Sawit Unit Marlihat Sumatera Utara*. Jurnal Agrifitia, 2(1). https://www.researchgate.net/publication/362289534_Pengaruh_Kepemimpinan_Terhadap_Kepuasan_Kerja_Pegawai_di_Pusat_Penelitian_Kelapa_Sawit_Unit_Marihat_Sumatera_Utara
- Saputra, N. (2021). *Good Governance dalam Pelayanan Publik: Sebuah Usulan Model Pengembangan Berbasis Perilaku*. Jurnal MSDA, 9(1):11-26. https://www.researchgate.net/publication/352838805_Good_Governance_dalam_Pelayanan_Publik_Sebuah_Usulan_Model_Pengembangan_Berbasis_Perilaku
- Sekretariat Kabinet Republik Indonesia. *Ihwal Urusan Pemerintahan Umum*. <https://setkab.go.id/ihwal-urusan-pemerintahan-umum>
- Trinkenreich, B., Stol, K.J., Steinmacher, I., Gerosa, M., Sarma, A., Lara, M., Feathers, M., Ross, N., & Bishop, K. (2023). *A Model for Understanding and Reducing Developer Burnout*. Itacha-New York: Cornell University Economics. <https://arxiv.org/abs/2301.09103>.
- Wardhatul, J.A. (2025). *Pengaruh Budaya Organisasi Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Pusat Pemerintahan Kota Tangerang*. Jurnal Ekonomika dan Bisnis (JEBS), 5(2):488-497. <https://doi.org/10.47233/jebbs.v5i2.2536>
- Wiyono, D., Dewi, D.A., Ambiapuri, E., Parwitasari, N.A., & Hambali, D.S. (2025). *Strategic ESG-Driven Human Resource Practices: Transforming Employee Management for Sustainable Organizational Growth*.Itacha-New York: Cornell University Economics. <https://arxiv.org/abs/2505.08201>
- Wiyono, D., Tanjung, R., Setiadi, H., Marini, S., & Sugiarto, Y. (2024). *Organizational transformation: The impact of servant leadership on work ethic culture with burnout as a mediating factor in the hospitality industry*. Itacha-New York: Cornell University Economics. <https://arxiv.org/abs/2407.01533>
- World Economic Forum dan McKinsey Health Institute. (2025). *Thriving Workplaces: How Employers can Improve Productivity and Change Lives*. Insight Report. <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/thriving-workplaces-how-employers-can-improve-productivity-and-change-lives#/>

Yang, Y., Obrenovic, B., Kamotho, D.W., Godinic, D., & Ostic, D. 2024. *Enhancing Job Performance: The Critical Roles of Well-Being, Satisfaction, and Trust in Supervisor*. Behav Sci, 14(8):688. <https://www.mdpi.com/2076-328X/14/8/688>.