



Pengaruh *Servant Leadership*, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar

Vinka Nirmala Putri¹, Putri Oktovita Sari²

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Slamet Riyadi Surakarta^{1,2,3}

*Email Korespondensi: vinkanirmala48@gmail.com

Diterima: 08-09-2025 | Disetujui: 18-09-2025 | Diterbitkan: 20-09-2025

ABSTRACT

This research is a survey research conducted on employees of the Archives and Regional Library Service of Karanganyar Regency. The purpose of this study is to examine the influence of servant leadership, organizational culture and organizational climate on employee job satisfaction at the Archives and Regional Library Service of Karanganyar Regency. The type of data used is quantitative, with primary data sources. The population in this study amounted to 57 employees and the sample taken was 57 respondents using census sampling (saturated sampling). The research instrument has been tested for validity and reliability. Data analysis techniques include descriptive analysis, multiple linear regression analysis, t-test, F-test (smooth model test), coefficient of determination (R²) test. The results of this study indicate that servant leadership partially has a positive and significant effect on the job satisfaction of employees at the Karanganyar Regency Archives and Library Service (p-value) 0.000 < 0.05. Organizational culture has a positive and significant effect on the job satisfaction of employees at the Karanganyar Regency Archives and Library Service (p-value) 0.000 < 0.05. Organizational climate has a positive and significant effect on the job satisfaction of employees at the Karanganyar Regency Archives and Library Service (p-value) 0.000 < 0.05. The results of the coefficient of determination (R²) test indicate that the contribution of the independent variable to the dependent variable is 65.8%, with the remaining 34.2% influenced by factors outside the studied variables.

Keywords: *Servant leadership, organizational culture, organizational climate, job satisfaction*

ABSTRAK

Penelitian ini merupakan penelitian survei yang dilakukan pada pegawai Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh servant leadership, budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar. Jenis data yang digunakan adalah kuantitatif, dengan sumber data primer. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang memenuhi kriteria. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 57 pegawai dan sampel yang diambil sebanyak 57 responden menggunakan sensus sampling (sAMPLin jenuh). Instrumen penelitian telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data meliputi analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda, uji t, uji F (uji ketepatan model), uji koefisien determinasi (R²). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar dengan nilai p-value = 0,000 < 0,05, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas

Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar dengan nilai $p\text{-value } 0,000 < 0,05$, iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar dengan nilai $p\text{-value } 0,000 < 0,05$. Hasil uji koefisien determinasi (R^2) menunjukkan bahwa besarnya sumbangan pengaruh variabel independen terhadap dependen sebesar 65,8% sisanya 34,2% dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel yang diteliti.

Kata Kunci: Servant leadership, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Vinka Nirmala Putri, & Putri Oktovita Sari. (2025). Pengaruh Servant Leadership, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar. Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi, 1(3), 1646-1660. <https://doi.org/10.63822/z2vsge55>

PENDAHULUAN

Instansi pemerintah adalah organisasi yang merupakan kumpulan orang-orang yang dipilih secara khusus untuk melakukan tugas negara sebagai bentuk pelayanan kepada masyarakat. Instansi pemerintah secara khusus adalah organisasi yang berfungsi untuk menyediakan layanan masyarakat, melaksanakan kebijakan negara, serta mengelola administrasi pemerintahan (Bambang, 2021:22). Instansi bekerja di bawah pengawasan dan peraturan yang berlaku, baik di tingkat pusat maupun daerah. Menurut Sulistiani (2024) instansi pemerintah adalah suatu lembaga atau unit organisasi yang dibentuk oleh pemerintah untuk melaksanakan fungsi administratif, menjalankan kebijakan pemerintah dan memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan aturan yang berlaku. Instansi dapat berbentuk kementerian, lembaga negara, dinas daerah atau badan pemerintah non-kementerian, yang masing-masing memiliki tugas dan tanggung jawab yang spesifik (Haris, 2020:78).

Agustina (2020) mengatakan bahwa instansi pemerintah baik di tingkat pusat maupun daerah saat ini dihadapkan pada berbagai tuntutan yang berkembang seiring dengan dinamika sosial, politik, dan ekonomi. Tuntutan-tuntutan ini muncul karena masyarakat mengharapkan pemerintah untuk lebih responsif, transparan dan efisien dalam melayani kepentingan masyarakat (Garini, 2021). Menurut Yusuf (2018) mengatakan bahwa didalam menjalankan tuntutan instansi pemerintah maka diperlukan adanya sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya organisasi yang memegang peranan penting dalam keberhasilan pelaksanaan organisasi (Samsuni, 2023:63). Sumber daya manusia pada umumnya merupakan tenaga kerja yang disebut sebagai pegawai. Pegawai juga sebagai perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2019:71). Oleh karena, itu pegawai secara efektif dan efisien menerapkan konsep manajemen SDM secara profesional agar dapat didorong untuk menunjukkan kinerja yang produktif dan unggul (Yuniarsih, 2019:12).

Sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas sangat dibutuhkan untuk menunjang kepuasan kerja instansi pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang optimal. Pegawai dengan kepuasan kerja unggul dibutuhkan untuk mempertahankan dan meningkatkan produktivitas suatu organisasi (Hook dan Jerkins, 2019:48). Sumber daya yang unggul, pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan tepat perlu dilakukan instansi salah satunya untuk mencapai kepuasan kerja pegawai yang memiliki dampak langsung pada kerja pegawai secara keseluruhan.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaan (Handoko, 2021:193). Menurut Yuniarsih (2017:45) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan cerminan psikologis pegawai atas hasil kerjanya. Kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang (Wibowo, 2016:415). Hal ini mencakup sejauh mana pegawai merasa puas dan bahagia sesuai pekerjaan serta lingkungan kerja di tempat bekerja.

Kepuasan kerja merupakan suatu hal yang penting untuk dijaga guna menunjang kehidupan organisasi. Sebab dengan adanya pegawai yang puas terhadap pekerjaannya maka diharapkan pegawai dapat lebih aktif dan semangat dalam menjalankan tanggung jawabnya dalam bekerja (Andrianto, Komardi dan Priyono, 2023). Seseorang yang merasa puas dalam bekerja tentu akan menunjukkan kinerja yang optimal dalam melaksanakan tugas, sehingga mudah terwujudnya cita-cita organisasi (Pradana, 2021). Kepuasan kerja menggambarkan sejauh mana seseorang merasa nyaman dan puas dengan pekerjaannya.

Dengan demikian, pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi dapat berpotensi baik untuk terwujudnya tujuan organisasi.

Salah satu faktor kepuasan kerja pegawai dalam menjalankan tugasnya, maka perlu adanya kepemimpinan yang baik (Ramli, 2018:89). Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk memengaruhi dan memotivasi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan. Cara yang dilakukan dengan memengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon, sehingga menimbulkan perubahan positif dan memberikan dukungan serta meningkatkan kepercayaan diri dari bawahan agar tujuan organisasi dapat tercapai (Manurung *et al.*, 2024). Peran pemimpin sangat besar bagi keberhasilan suatu organisasi, hal tersebut dikarenakan pemimpin merupakan pemegang kunci keberhasilan atau tidaknya organisasi yang dipimpin (Yusuf, 2021).

Pada saat ini ada banyak kepemimpinan, namun dalam penelitian ini difokuskan pada *Servant Leadership* yang dapat meningkatkan kepuasan kerja (Effendy dan Uchjana, 2020:92). *Servant Leadership* adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dahulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin (Slamet, 2022:65). *Servant leadership* adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati untuk melayani, menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas, menyelesaikan sesuatu bersama orang lain dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama.

Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar merupakan salah satu instansi pemerintahan daerah yang berada di Kabupaten Karanganyar. Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar terletak di Jalan Lawu, Badran Asri, Cangakan, Kecamatan Karanganyar, Kabupaten Karanganyar. Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Karanganyar mempunyai visi yaitu mewujudkan perpustakaan sebagai pusat ilmu pengetahuan yang inklusif, mendorong budaya literasi dan mendukung pembelajaran sepanjang hayat untuk masyarakat Kabupaten Karanganyar yang cerdas, kreatif dan berdaya saing.

Hasil wawancara awal dengan Kepala Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar didapatkan informasi bahwa sudah menerapkan kepemimpinan *servant leadership* yang mengutamakan pelayanan akan lebih peka terhadap kebutuhan dan permasalahan pegawai yang membuat merasa dihargai dan didukung. Pegawai berharap pemimpin selalu memberi kesempatan berkembang, tetapi realitanya organisasi membatasinya. Hal tersebut menjadi alasan mengapa *servant leadership* penting untuk dikaji lebih lanjut, dengan mengedepankan kepemimpinan yang melayani (Wiyono *et al.*, 2024).

Fenomena lainnya yaitu budaya organisasi Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar mengalami perkembangan informasi dari pelayanan tatap muka sekarang bisa mendapatkan informasi dari *Website* disarpus.karanganyarkab.go.id. Budaya organisasi ini dapat mempermudah masyarakat mencari informasi secara online. Perubahan ini menandai pergeseran budaya organisasi, di mana masyarakat kini dimudahkan dalam memperoleh informasi dan layanan publik secara digital, tanpa harus datang langsung ke kantor dinas (Kusnadi, 2024). Namun, transformasi tersebut tidak hanya berdampak pada masyarakat, tetapi juga secara langsung berpengaruh terhadap cara kerja pegawai dan kepuasan kerja mereka.

Dari sisi pegawai, tuntutan untuk beradaptasi dengan teknologi dan budaya kerja baru dapat menjadi tekanan tersendiri, terutama bila tidak disertai dengan pelatihan dan adaptasi organisasi yang

memadai. Hal ini tercermin dari hasil survei kepuasan masyarakat terhadap layanan Disarpus Karanganyar pada tahun 2024, yang menunjukkan adanya penurunan sebesar 15% dibanding tahun sebelumnya. Ini mengindikasikan bahwa pegawai mungkin belum sepenuhnya siap atau nyaman dengan pola kerja baru tersebut, yang pada akhirnya berdampak pada kualitas pelayanan publik. (Haryadi, 2023). Budaya yang kuat, adaptif, dan mendukung inovasi akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendorong kolaborasi, serta meningkatkan semangat dan kepuasan pegawai.

Selain faktor budaya organisasi, kondisi iklim organisasi turut memberikan kontribusi yang signifikan terhadap tingkat kenyamanan dan kepuasan kerja pegawai. Menurut Liu (2023) Iklim organisasi adalah persepsi kolektif anggota organisasi mengenai suasana, kondisi, dan karakteristik lingkungan kerja di tempat mereka beraktivitas. Iklim ini mencakup aspek fisik, sosial, dan psikologis yang mempengaruhi kenyamanan, kepuasan, serta perilaku kerja pegawai dalam organisasi. Salah satu permasalahan utama adalah komunikasi internal yang tidak berjalan dengan baik. Dalam banyak perpustakaan, informasi penting sering kali tidak tersampaikan secara merata kepada seluruh staf, atau disampaikan dengan cara yang kurang jelas (Khaerunnisa dan Putri, 2024). Akibatnya, terjadi miskomunikasi yang mengganggu koordinasi dan pelaksanaan tugas. Dan masih terdapat beberapa permasalahan lain yang dirasakan oleh pegawai yaitu, fasilitas kerja yang tidak memadai, seperti ruang kerja sempit, kurangnya ventilasi, atau keterbatasan alat penunjang kerja, bisa membuat pegawai merasa tidak nyaman dan kurang dihargai. (Edmondson, 2023).

Iklim organisasi yang terbentuk dalam suatu institusi berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif. Iklim organisasi yang positif dan suportif mampu meningkatkan kepuasan kerja, serta kinerja pegawai secara keseluruhan (Ramjauny *et al.*, 2025). Sebaliknya, iklim organisasi yang tidak mendukung dapat menimbulkan ketidaknyamanan, menurunkan semangat kerja dan berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memperhatikan aspek-aspek fisik maupun psikologis dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung guna meningkatkan kepuasan pegawai (Siagian, 2022).

Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar merupakan instansi pemerintahan daerah yang harus mengedepankan sumber daya manusianya agar dapat memberikan pelayanan prima yang maksimal kepada masyarakat. Namun pada kenyataannya Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar memiliki data survei tahunan kurang puasnya pegawai terhadap pimpinan yang cukup tinggi dengan jumlah pegawai yang tersedia

Berdasarkan hasil data yang diperoleh dari Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar terdapat pegawai yang kurang puas dalam bekerja dikarenakan adanya ketidakpuasan pegawai dalam bekerja yang kurang adanya pelatihan dalam pelayanan masyarakat, pegawai merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerja karena fasilitas seperti ac kurang dingin, tempat duduk pegawai yang kurang nyaman, budaya kerja yang kurang inovatif pegawai didorong menemukan ide-ide baru dalam pelayanan informasi, pemanfaatan teknologi, pelestarian informasi, dan pengelolaan koleksi. Pegawai kurang puas karena merasa pengawas tidak adil dalam memberikan pelatihan terhadap pegawai, serta tidak ada kesempatan promosi untuk pegawai.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas untuk mengetahui kepuasan kerja pegawai maka peneliti tertarik meneliti dengan judul “PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, BUDAYA

ORGANISASI, DAN IKLIM ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI DINAS KEARSIPAN DAN PERPUSTAKAAN DAERAH KABUPATEN KARANGANYAR”.

METODE PENELITIAN

Ruang lingkup penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Karanganyar. Komplek Perkantoran, Jl. Lawu, Badran Asri, Cangakan, Kec. Karanganyar, Kabupaten Karanganyar, Jawa Tengah 57712.

Ruang Lingkup Penelitian ini merupakan penelitian untuk mengetahui kepuasan kerja pada pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kabupaten Karanganyar.

Populasi, Sampel Dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar yang berjumlah 57 pegawai.

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel dengan sensus sampling (sampling jenuh) yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel.

Teknik Analisis Data

Analisis Regresi Linear Berganda

Anlisis ini digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas (*servant leadership*, budaya organisasi, dan iklim organisasi) terhadap variabel terkait (kepuasan kerja). Adapun rumus yang digunakan adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

(Sugiyono, 2019: 165)

Keterangan :

- Y : Kepuasan kerja
X₁ : *Servant leadership*
X₂ : Budaya organisasi
X₃ : Iklim organisasi
a : Konstanta
b₁, b₂, b₃ : Koefisien Regresi
e : Error

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

Perpustakaan Umum Pemerintah Kabupaten Daerah Tingkat II Karanganyar diresmikan oleh Gubernur Jawa Tengah (Bp. H. Ismail), pada tanggal 5 Juli 1985, dengan menempati ruangan di Kompleks GOR Nyi Ageng Karang (GOR Mini), yang beralamat di Jalan Lawu Karanganyar.

Pengaruh Servant Leadership, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar
(Putri, et al.)

Perpustakaan umum secara organisasional berada di bawah binaan Sub bagian perpustakaan pada bagian Hukum, Organisasi dan Tata laksana (HOT) Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Dati II Karanganyar. Selanjutnya pada tahun 1989 bagian HOT dipecah menjadi Bagian Hukum dan untuk perpustakaan umum berada dalam sub bagian Perpustakaan Organisasi dan Tata Laksana Sekretariat Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Karanganyar.

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 1994 yang ditindaklanjuti dengan peraturan daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Karanganyar Nomor 13 Tahun 1996 tentang Pembentukan dan Organisasi Tata Kerja Perpustakaan Umum Kabupaten Daerah Tingkat II Karanganyar, sejak itu Perpustakaan Umum menjadi Unit Pelaksana Daerah (UPD).

Era otonomi daerah berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2001, Perpustakaan Umum Kabupaten Karanganyar, menjadi Kantor Perpustakaan Umum dan Arsip Daerah Kabupaten Karanganyar. Kemudian dalam perkembangannya sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Karanganyar Nomor 3 Tahun 2010 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah, Badan Pelayanan Perizinan Terpadu dan Satuan Polisi Pamong Praja Kabupaten Karanganyar menjadi Kantor Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar.

Gedung secara umum adalah suatu bangunan yang digunakan sebagai tempat tinggal atau tempat kerja. Gedung perpustakaan adalah tempat yang dirancang untuk menampung kegiatan perpustakaan bersama petugas, peralatan dan perabot yang diperlukan untuk menunjang perpustakaan (menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2021). Gedung Perpustakaan dan Arsip Kabupaten Karanganyar yang baru terletak di Jalan Lawu Timur No.167 Karanganyar, Telp/fax. 0271-495-632.

Analisis regresi linear berganda

Analisis regresi bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Pengaruh tersebut bisa dilihat dari besarnya b (koefisien regresi). Jika koefisien regresi/b = 0 maka tidak ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Jika koefisien regresi/b \neq 0 maka ada pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

$$\text{Persamaan Regresi : } Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Y= variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja

a= konstanta/nilai tetap yaitu besarnya Y jika X=0

b₁= koefisien regresi variabel X₁: menunjukkan besarnya pengaruh X₁ terhadap Y

b₂= koefisien regresi variabel X₂: menunjukkan besarnya pengaruh X₂ terhadap Y

b₃= koefisien regresi variabel X₃: menunjukkan besarnya pengaruh X₃ terhadap Y

X₁= variabel bebas: *Servant Leadership*

X₂= variabel bebas : Budaya Organisasi

X₃= variabel bebas : Iklim Organisasi

E= error/variabel pengganggu : yaitu variabel lain yang ikut mempengaruhi Y tetapi tidak diteliti.

TABEL 1 ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	2.560	3.116		.821
	Servant Leadership	.241	.055	.375	4.409
	Budaya Organisasi	.416	.102	.340	4.090
	Iklim Organisasi	.496	.090	.450	5.537

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Dari Tabel XXI di atas diperoleh Persamaan Regresi :

$$Y = 2,560 + 0,241 X1 + 0,416 X2 + 0,496 X3 + e$$

Interpretasi dari persamaan regresi di atas adalah :

- a= 2,560 (positif) artinya jika X1 (*servant leadership*), X2 (budaya organisasi) dan X3 (iklim organisasi) konstan maka Y (kepuasan kerja) positif
- b1= 0,241 *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
Artinya : jika *servant leadership* meningkat maka Y (kepuasan kerja) akan meningkat, dengan asumsi variabel X2 (budaya organisasi) dan X3 (iklim organisasi) konstan/tetap.
- b2= 0,416 budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
Artinya : jika budaya organisasi meningkat maka Y (kepuasan kerja) akan meningkat, dengan asumsi variabel X1 (*servant leadership*) dan X3 (iklim organisasi) konstan/tetap.
- b3= 0,496 iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
Artinya : jika iklim organisasi meningkat (semakin baik) maka Y (kepuasan kerja) akan meningkat, dengan asumsi variabel X1 (*servant leadership*) dan X2 (budaya organisasi) konstan/tetap.

Uji t

Tabel 2 Hasil Uji T

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	
		B	Std. Error	Beta	t
1	(Constant)	2.560	3.116		.821
	Servant Leadership	.241	.055	.375	4.409
	Budaya Organisasi	.416	.102	.340	4.090
	Iklim Organisasi	.496	.090	.450	5.537

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Kesimpulannya:

1. Uji –t Variabel X1 (*servant leadership*)

Diperoleh nilai *p-value* (signifikansi) = 0,000 < 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima artinya *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kesimpulan : H1 yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar terbukti kebenarannya.

2. Uji –t Variabel X2 (budaya organisasi)

Diperoleh nilai *p-value* (signifikansi) = 0,000 < 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kesimpulan : H2 yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar terbukti kebenarannya.

3. Uji –t Variabel X3 (iklim organisasi)

Diperoleh nilai *p-value* (signifikansi) = 0,000 < 0,05 maka H0 ditolak dan Ha diterima artinya iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kesimpulan : H3 yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar terbukti kebenarannya.

Uji F

Tabel 3 Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	334.450	3	111.483	36.844	.000 ^b
	Residual	160.370	53	3.026		
	Total	494.820	56			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

b. Predictors: (Constant), Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, *Servant Leadership*

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Hasil perhitungan tabel ANOVA menunjukkan bahwa model regresi ini memiliki nilai F hitung 36,844 dengan nilai signifikansi (*p - value*) sebesar 0,000 < 0,05. Maka Ho ditolak dan Ha diterima, artinya model regresi tepat digunakan untuk memprediksi pengaruh variabel bebas X1 (*servant leadership*), X2 (budaya organisasi) dan X3 (iklim organisasi) terhadap Y (kepuasan kerja).

Uji koefisiensi determinasi (R²)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar sumbangan yang diberikan variabel

bebas yaitu X1 (*servant leadership*), X2 (budaya organisasi) dan X3 (iklim organisasi) terhadap variabel terikat Y (kepuasan kerja) dinas kearsipan dan perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar. Adapun hasil uji koefisien determinasi dapat diketahui pada tabel berikut:

Tabel 4 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.822 ^a	.676	.658	1.73950
Predictors: (Constant), Iklim Organisasi, Budaya Organisasi, <i>Servant Leadership</i>				

Sumber: Data Primer yang diolah, 2025

Hasil tabel menunjukkan bahwa koefisien determinasi (adjusted R Square) adalah sebesar 0,658. Artinya besarnya sumbangan pengaruh variabel independen X1 (*servant leadership*), X2 (budaya organisasi) dan X3 (iklim organisasi) terhadap Y (kepuasan kerja) sebesar 65,8 %. Sisanya (100% - 65,8 %) = 34,2 % diterangkan oleh variabel lain diluar model.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja pegawai dinas kearsipan dan perpustakaan daerah Kabupaten Karanganyar.

Hasil analisis diperoleh nilai p -value (signifikansi) = 0,000 < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “*Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar” terbukti kebenarannya. Nilai koefisien regresi bertanda positif sehingga semakin baik *servant leadership* maka kepuasan kerja juga akan meningkat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Sudiarti dan Saepudin (2022), dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* yang berfokus pada pelayanan, empati, pengembangan individu, dan kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan secara konsisten dikaitkan dengan meningkatnya kepuasan kerja pegawai dalam organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Pasbal, Dm dan Gusti, 2023) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Temuan ini sesuai dengan teori *servant leadership* yang dikemukakan oleh (Hasannudin, Mustainah, dan Buntuang, 2021) bahwa semakin tinggi penerapan *servant leadership*, semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai. Pemimpin pelayan (*servant leader*) yang berfokus pada pelayanan dan kesejahteraan bawahan akan menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis dan meningkatkan antusiasme pegawai, sehingga pegawai merasa dihargai dan didukung yang pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Implikasi pada penelitian agar variabel *Servant Leadership* meningkatkan kepuasan kerja pegawai Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar maka Dinas Kearsipan dan

Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar perlu meningkatkan pelatihan pelayanan kepada pegawai, mendengarkan bawahan dan memberikan dukungan pada pegawai.

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dinas kearsipan dan perpustakaan daerah Kabupaten Karanganyar.

Hasil analisis diperoleh nilai $p\text{-value}$ (signifikansi) = $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar” terbukti kebenarannya. Nilai koefisien regresi bertanda positif sehingga semakin baik budaya organisasi maka kepuasan kerja juga akan meningkat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Nasution dan Edward (2022) menjelaskan bahwa budaya organisasi menjadi salah satu faktor utama yang menentukan tingkat kepuasan kerja pegawai. Budaya yang menekankan nilai-nilai saling menghargai dan komunikasi efektif membuat pegawai merasa dihargai dan termotivasi dalam menjalankan tugasnya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Aliza Najwah Salsabila dan M. Farid Wajdi, 2023), (Rosari dan Tjahjadi, 2023) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Temuan ini sesuai dengan teori budaya organisasi yang dikemukakan oleh (Haryati, *et.al*, 2024) bahwa budaya organisasi yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dan sebaliknya budaya organisasi yang buruk akan menurunkan kepuasan kerja. Budaya yang kuat memberikan nilai – nilai dukungan dan lingkungan kerja yang positif sehingga pegawai merasa lebih nyaman, aman dan termotivasi untuk bekerja lebih baik, yang pada akhirnya berkorelasi dengan peningkatan kepuasan kerja pegawai.

Implikasi pada penelitian agar variabel Budaya Organisasi meningkatkan Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar maka pegawai Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar perlu memperkuat budaya organisasi yang mendorong perilaku positif pegawai.

3. Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai dinas kearsipan dan perpustakaan daerah Kabupaten Karanganyar.

Hasil analisis diperoleh nilai $p\text{-value}$ (signifikansi) = $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa “Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar” terbukti kebenarannya. Nilai koefisien regresi bertanda positif sehingga semakin baik iklim organisasi maka kepuasan kerja juga akan meningkat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Rosmita (2023) menjelaskan bahwa iklim organisasi yang positif membantu menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi serta meningkatkan kenyamanan dan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan mereka. Hasil

penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Pasbal, Dm dan Gusti, 2023), (Sitorus, Mandagi dan Mantiri, 2021) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Temuan ini sesuai dengan teori iklim organisasi yang dikemukakan oleh (Haryati dan Ludy, 2017:97) adanya hasil positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja pegawai. Iklim organisasi yang positif mencakup suasana kerja yang mendukung dan efektif, dapat meningkatkan perasaan nyaman pegawai terhadap pekerjaan, sehingga menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan kata lain, lingkungan kerja yang menyenangkan dan kondusif akan membuat pegawai merasa lebih senang dan nyaman, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat kepuasan pegawai.

Implikasi pada penelitian agar variabel iklim organisasi meningkatkan kepuasan kerja pegawai Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar maka pegawai Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar sebaiknya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan memberikan fasilitas yang memadai untuk para pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar
2. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar
3. Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian ini, ada beberapa saran yang ingin dikemukakan oleh peneliti yaitu sebagai berikut:

1. Bagi Pegawai Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar
 - a. Meningkatkan *servant leadership* terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar, maka pimpinan di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar sebaiknya semakin meningkatkan pelatihan pelayanan terhadap pegawai dengan cara selalu memberikan pelatihan yang optimal agar pegawai merasa puas dalam bekerja.
 - b. Meningkatkan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar, maka pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar sebaiknya semakin termotivasi untuk bekerja melebihi tanggungjawab, serta menciptakan budaya kerja yang adaptif.

- c. Meningkatkan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar, maka Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Daerah Kabupaten Karanganyar sebaiknya semakin memperhatikan suasana tempat kerja pegawai.
2. Bagi peneliti selanjutnya
Kepada peneliti selanjutnya apabila ingin meneliti serupa, hendaknya menambah variabel lainnya yang dapat mempengaruhi kepuasan, seperti gaji, *job security*.

DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Afandi, Pandi. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanfa Publishing.
- Arijanto, A., Widayati, C. C., & Pramudito, O. (2022). The Effect Of Organizational Climate And Servant Leadership On Job Satisfaction And Its Impact On Employee Performance (Study On The Regional Liaison Agency For Banten Province In Jakarta). *Dinasti International Journal of Digital Business Management (DIJDBM)*, 3(6).
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur Penelitian*. Edisi III. Jakarta: Rineka cipta.
- Asbari, M., Santoso, P. B., & Purwanto, A. (2019). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Pada Industri 4.0. *JIMUPB Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8 (1), 7-15.
- Bahri, H. M. S., & SE, M. (2018). Pengaruh kepemimpinan lingkungan kerja, budaya organisasi dan motivasi terhadap kepuasan kerja yang berimplikasi terhadap kinerja dosen. *Jakad Media Publishing*.
- Bambang Dwi. 2021. *Filsafat Ilmu dan Metodologi Penelitian Ilmu Pemerintahan*. Bandung: Galia Indonesia.
- Darto, Mariman. (2014) "Peran Organizational Citizenship Behavior(OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Individu di Sektor Publik: Sebuah Analisis Teoritis Dan Empiris". *Jurnal Borneo Administrator* 10, no. 4 hal17-18.
- Dennis, R. 2004. Development of the servant leadership assessment instrument. *Dissertation Abstracts International*, 05, 18-57.
- Dennis, Robert S. (2004). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal* Vol. 26 No. 8, 2005 pp. 600-61
- Edy, Sutrisno. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Edy, Sutrisno. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Effendy., dan Uchjana. 2020. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung: Rosda Karya.
- Garini. Nur.2021. Pengaruh Transparansi dan Akuntabilitas terhadap Kinerja Instansi Pemerintah Pada Dinas di Kota Bandung. Bandung: Universitas Komputer Indonesia.
- Ghozali, Imam. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Handoko, T. Hani. 2021. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Haris, Herdiansyah. 2020. *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Hartanti, Y. D., & Muryati, M. (2022). Pengaruh Servant Leadership Dan Budaya Kerja Terhadap Quality Of Work Life Serta Dampaknya Pada Kepuasan Kerja Pegawai (Studi Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Pasuruan). *Jurnal Pendidikan Dasar dan Sosial Humaniora*, 1(10), 2167-2184.

- Harwiki, Wiwiek. (2016). The impact of servant leadership on organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employee performance. *Procedia-social and behavioral sciences* 219, 283-290.
- Hasibuan, H. M. (2019). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi.
- Hendro, T. (2018). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan tetap CV. Karya Gemilang. *Agora*, 6(1), 287053.
- Hook., dan Jerkins, 2019. *Pengenalan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Jones, G. R. (2020). *Organizational Theory, Design, and Change* (7th ed.). Pearson.
- Kotler, Philip dan Keller, Kevin Lane. (2018). *Manajemen Pemasaran*. Edisi 12. Jilid. 2. Jakarta: PT Indeks
- Lussier, R. N. 2017. *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building* (10th). McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mustafid, H. (2017). Peningkatan kinerja aparatur sipil negara melalui budaya organisasi. *Tarbawi: Jurnal Keilmuan Manajemen Pendidikan*, 3(01), 1-14.
- Hazra, A., Lee, Michael. T., Chiu, J. F., & Lalic, G. (2018). Photoinduced Copper Catalyzed Coupling of Terminal Alkynes and Alkyl Iodides. *Angewandte Chemie*, 130(19), 5590-5594.
- Nabawi, A., Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2023). Implementasi Servant Leadership dalam Organisasi: Pendekatan Systematic Literature Review. *BISMA: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 17(1), 49–56.
- Naingolan, D. U., Nainggolan, C. I. L., & Rangkuti, A. E. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada sekretariat daerah kabupaten karo. *Prosiding konferensi nasional social & engineering polmed (konsep)*, 2(1), 533-544.
- Ndraha Taliziduhu, 2015. *Teori Budaya Organisasi*, Cetakan Pertama, PT. Rineka. Cipta, Jakarta.
- Nitisemito. 2019. *Manajemen Personalia*. Edisi 2. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nugroho, M., & Putro, B. D. P. (2021). Peningkatan kinerja berbasis manajemen bakat, servant leadership dan komitmen organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 1-16.
- Nugroho, R. A., Subiyanto, D., & Kusuma, N. T. (2024). Pengaruh Servant Leadership, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Sekretariat DPRD DIY. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 11(1), 23-34.
- Nugroho, R. A., Subiyanto, D., & Kusuma, N. T. (2024). Pengaruh Servant Leadership, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Sekretariat DPRD DIY. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen)*, 11(1), 23-34.
- Pasbal, A. P., Rustan, D. M., & Gusti, D. H. (2023). Pengaruh Servant Leadership, Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kepulauan Selayar. *The Manusagre Journal*, 1(3), 485-492.
- Rahayu, E., Rahman, T., & Wirawan, S. (2019). Pengaruh iklim organisasi dan lingkungan kerja terhadap stres kerja karyawan pada PT. Bank rakyat indonesia (persero) tbk. Cabang tanjung dan unit tanjung kota kabupaten Tabalong. *Japb*, 2(1), 66-77.
- Rahman, A., & Yusuf, M. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Camat Soromandi Kabupaten Bima. *JURNAL ECONOMINA*, 2(9), 2238-2243.
- Ramli, Abdullah. 2018. *Sistem Manajemen Keselamatan Kerja*. Jakarta: Dian.
- Ratnasari, Sri Langgeng., dan Gandhi Sutjahjo. 2017. *Kompensasi, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal MEBIS*. Universitas Pembangunan Nasional Veteran.
- Rivai, H. Veithzal, Bachtiar, dan Boy R. Amar.(2014). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada,

- Riyanto, S., & Panggabean, M. (2020, February). The impact of leadership, organizational culture and organizational climate on employee job satisfaction (Case study: PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk). In 4th International Conference on Management, Economics and Business (ICMEB 2019) (pp. 28-36). Atlantis press.
- Salsabila, A. N., & Wajdi, M. F. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan kantor Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Klaten. *Mimbar Administrasi FISIP UNTAG Semarang*, 20(1), 11-21.
- Sedarmayanti. 2019. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Sendjaya, Sen. *Personal and Organizational Excellence Trought Servant Leadership*. Springer.
- Shierli Wijaya. (2022). Peran Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Retensi Karyawan. *Jurnal Bina Manajemen*, 11(1), 199–213.
- Sitorus, T., Mandagi, M., & Mantiri, J. (2021). Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pns di kantor bupati minahasa. *Jurnal Administro: Jurnal Kajian Kebijakan dan ilmu Administrasi Negara*, 3(1), 53-63.
- Sulistiyani, Ambar. 2024. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Sutrisno, Edy. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedelapan. Jakarta. Prenadamedia Group.
- Sugiyanto, H., & Widayati, I. A. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Lapas Narkotika Kelas IIA Kasongan Kalimantan Tengah. *Soetomo Administrasi Bisnis*.
- Sugiyono (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabet.
- Suparyadi, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Menciptakan. Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM*. Edisi 1. Yogyakarta:
- Suparyadi, H. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Suparyadi. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia-Menciptakan Keunggulan. Bersaing Berbasis Kompetensi*. Andi.
- Suprihatin, L., & Sunarsi, D. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Pusat Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 4(1), 78-86.
- Suwanto, M.Si & Donni Juni Priansa, (2014) *Manajemen. Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta CV.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Wijayanti, W., & Budiani, M. S. (2021). Hubungan antara iklim organisasi dan sistem penghargaan dengan work engagement pada karyawan PT X. *Character Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(4), 168-179
- Winardi., 2015. *Manajemen Perilaku Organisasi (edisi revisi)*, Jakarta: Prenafamedia Group.
- Wirawan. 2016. *Evaluasi Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wonua, A. R., Ismanto, I., & Rahmadani, M. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kolaka). *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset*, 1(6), 170-183.
- Yakup, Y. (2017). Pengaruh keterlibatan kerja, budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *Perisai: Islamic Banking and Finance Journal*, 1(3), 273-290.
- Yuniarsih. Tjuju. 2017. *Kinerja Unggul Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rizqi Press.
- Yusuf, Muri. 2018. *Metodologi Penelitian*. Padang: UNP Press.