

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

Rizka Yuanita<sup>1</sup> , Sri Padmantlyo<sup>2</sup>,

<sup>1</sup> Department of Management, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

<sup>2</sup> Department of Management, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

 [b100180454@student.ums.ac.id](mailto:b100180454@student.ums.ac.id)

## **Abstract**

*This study aims to analyze the effect of Servant leadership on employee performance through job satisfaction as an intervening variable. The population and sample of this study were private employee in Keresidenan Surakarta as many as 200 respondents. The type of data used in this research is primary data. The data collection method is using a questionnaire and processed using Partial Least Square (PLS) analysis tool. The results show that Servant leadership has a positive and significant effect on employee performance. Servant leadership has a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Servant leadership has a significant effect on employee performance which is mediated by job satisfaction. This research is intended to provide an overview of the influence of servant leadership leadership style on employee performance mediated by job satisfaction so that the results of this study are expected to assist companies in maximizing the performance of human resources carried out.*

**Keywords:** *Servant Leadership; Employee Performance; Job Satisfaction*

# Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening

## **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Gaya Kepemimpinan *Servant leadership* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Populasi dan sampel penelitian ini adalah karyawan swasta se Keresidenan Surakarta sebanyak 200 responden. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer. Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner dan di olah menggunakan alat analisis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian ini dimaksud dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja sehingga dari hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam memaksimalkan kinerja sumber daya manusia yang dilakukan.

**Kata kunci:** *Servant Leadership; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan*

## **1. Pendahuluan**

Dalam satu dekade terakhir, Indonesia telah memasuki era globalisasi yang dijuluki era persaingan dan era informasi. Hal tersebut membuat setiap perusahaan harus mampu bertahan dalam kondisi yang sangat bergejolak dan lingkungan yang tidak pasti. Perusahaan yang tidak memiliki keuntungan maka tidak memiliki alasan untuk terus bertahan dipasar yang kompetitif dalam jangka panjang. Perusahaan harus

mengembangkan bisnisnya dengan cara membangun dan meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan kerja mereka. Keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor terpenting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan [1].

Kinerja organisasi berkaitan dengan kepemimpinan, hal ini dikemukakan oleh Neely yang mengatakan kepemimpinan seorang pemimpin sangat diperlukan bagi organisasi untuk mencapai keberhasilan organisasi [2]. Kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin dalam perusahaan memiliki peran besar untuk mendorong karyawan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kepemimpinan merupakan suatu proses mengarahkan, mempengaruhi dan mengendalikan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan seperti halnya mempengaruhi motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi [3]. Dalam melaksanakan kepemimpinannya, setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan mereka masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi. *Servant leadership* merupakan satu dari beberapa gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi kinerja karyawan.

Sebagian besar teori kepemimpinan selalu berhubungan erat dengan kekuasaan dan jabatan, tetapi berbeda dengan kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) yang cenderung menekankan pada kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan pelayanan kepada karyawan dalam perusahaan. Pelayanan yang dilaksanakan oleh *servant leader* tersebut mampu memberikan pengaruh positif untuk berhubungan dengan para karyawannya tanpa menimbulkan rasa ketakutan ataupun segan yang berlebihan terhadap pemimpin mereka. Sikap *servant leadership* atau kepemimpinan sangat dibutuhkan dalam hal memotivasi para karyawan atau pengikutnya, tetapi pemimpin tersebut tidak terlalu memperdulikan kebutuhan untuk dirinya sendiri dan lebih terfokus kepada prioritas segala kebutuhan karyawan atau bawahannya untuk mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan [4]. Peran *servant leadership* yang paling penting dinyatakan oleh Greenleaf bahwa *servant leadership* didasarkan pada tanggung jawab utama pada pelayanan terhadap karyawan dengan meletakkan kepentingan karyawan di atas kepentingan pemimpin [1].

Suatu pekerjaan dapat dikerjakan dengan hasil yang baik apabila karyawan dalam keadaan yang baik dan situasi lingkungan kerja yang baik pula sehingga karyawan mampu menghasilkan kinerja yang optimal sesuai dengan *job desk* masing-masing. Keterlibatan emosional seorang karyawan dengan pekerjaannya akan mengarah pada kebahagiaan dan perilaku aktif dalam melaksanakan tugas dan kewajiban yang diberikan kepada karyawan, itu akan merangsang dan mengarah pada peningkatan kinerja positif dan dampak yang baik pada organisasi dan pencapaian hasil kerja [5]. Kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap perusahaan, kinerja karyawan yang tinggi maupun yang rendah dapat timbul karena disebabkan oleh beberapa aspek, seperti kuantitas dan kualitas kerja, kemampuan, inisiatif, ketepatan waktu, dan komunikasi di lingkungan kerja.

Dampak kepemimpinan dalam perusahaan tidak hanya berlaku terhadap kinerja karyawan, bagaimana pemimpin dapat memahami karyawannya juga dapat berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan hal yang penting dan jadi pertimbangan dalam manajemen sumber daya manusia di setiap organisasi baik yang berorientasi profit maupun non profit, karena pada dasarnya kepuasan kerja inilah yang



menjadi tujuan awal setiap karyawan didalam melakukan pekerjaan. Kepuasan kerja mencerminkan perasan seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja sering dipandang sebagai kombinasi beragam emosi, nilai-nilai, dan persepsi yang dimiliki seseorang tentang tugas-tugasnya terkait dengan pekerjaan mereka [5]. Adanya tingkat kepuasan kerja diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan oleh perusahaan. Faktor kepuasan kerja berkaitan dengan kinerja yang ditunjukkan karyawan, semakin puas seorang karyawan dengan pekerjaannya maka karyawan akan meningkatkan kinerjanya. Kepuasan kerja merupakan bentuk reaksi yang dirasakan oleh para karyawan agar dapat menjadi perhatian para pimpinan dalam perusahaan. karyawan akan memiliki kinerja yang baik apabila dalam bekerja mereka merasa puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Artinya perusahaan harus memperhatikan tingkat kebutuhan karyawan. Dengan demikian karyawan telah mendapatkan apa yang diperolehnya dan dengan kinerjanya yang tinggi tersebut, maka perusahaan mampu untuk mencapai tujuannya.

Terdapat beberapa penelitian yang meneliti tentang *servant leadership*. Dari hasil penelitian tersebut adalah adanya hubungan yang positif dan signifikan antara *Servant leadership* dan kinerja karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Putri dengan hasil pengujian hipotesis berupa pengaruh positif dan signifikan antara *Servant leadership* dan kinerja karyawan [1]. Namun penelitian lain yang dilakukan oleh Kamanjaya memberi hasil yang berbeda. Hasil penelitian mereka menyatakan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [6]. Dari beberapa uraian tersebut maka perlu adanya penelitian terkait gaya kepeimpinan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan, untuk menguji kembali guna mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Adanya *research gap* diatas memberikan kesempatan kepada peneliti untuk mengajukan sebuah hipotesis dengan menghadirkan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kepuasan kerja sebagai mediasi. Hasil penelitian terdahulu memberikan fakta secara empiris bahwa pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* dan kinerja karyawan memiliki pengaruh yang berbeda-beda. Dari kajian tersebut, peneliti mencoba menguji dengan menambahkan variabel mediasi yakni kepuasan kerja. Dengan adanya variabel mediasi ini akan terjadi pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel. Pengujian dengan menambahkan variabel mediasi kepuasan kerja juga dilakukan pada objek dan waktu yang berbeda.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah 1) Apakah gaya kepemimpinan servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) Apakah gaya kepemimpinan servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 4) Apakah gaya kepemimpinan servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

## 2. Literatur Review

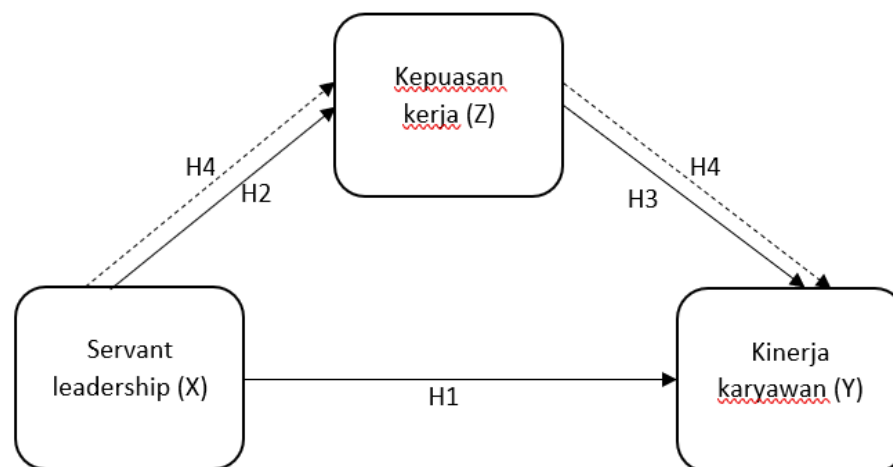
*Servant leadership* merupakan arti dari kepemimpinan pelayan yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Greenleaf mengatakan bahwa *servant leadership* adalah suatu kepemimpinan yang menggunakan perasaan tulus dari dalam hati untuk menjadi orang pertama yang melayani dan pilihan tersebut berasal dari dalam hatinya yang kemudian muncul keinginan untuk menjadi seorang pemimpin yang melayani [1]. Menurut Dennis dan Bocarnea mengungkapkan bahwa terdapat 5 indikator

*servant leadership* yaitu: kasih sayang (*love*), kerendahan hati (*humility*), visi (*vision*), kepercayaan (*trust*), dan pemberdayaan (*empowerment*) [7].

Menurut Suparyadi (2015), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif yang didasarkan pada hasil evaluasi terhadap apa yang diharapkan akan diperoleh melalui upaya-upaya yang dilakukan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan hasil atau ganjaran yang diterimanya [8]. Terdapat beberapa dimensi kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengungkapkan karakteristik penting pekerjaan, dimana orang dapat merespon, antara lain sebagai berikut: pekerjaan itu sendiri (*work it self*), atasan (*supervision*), teman sekerja (*workers*), promosi (*promotion*), gaji/upah (*pay*) [9].

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya [10]. Siahaan mengusulkan enam kriteria utama yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu: kualitas (*quality*), kuantitas (*quantity*), ketepatan waktu (*timeliness*), efektivitas biaya (*cost effectiveness*), kebutuhan akan pengawasan (*need for supervision*), dan dampak interpersonal (*interpersonal impact*) [9].

Model penelitian diilustrasikan pada gambar 1 berdasarkan tinjauan literatur di atas.



**Gambar 1. Kerangka Penelitian**

### 2.1. Pengaruh Servant Leadership terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan hasil penelitian Akbar dan Nurhidayanti menjelaskan bahwa *servant leadership* terbukti mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dapat diartikan bahwa semakin tinggi *servant leadership*, maka semakin pemimpin mampu melayani bawahannya dengan tulus, sehingga hal itu akan berdampak pada tingginya kinerja pegawai [11]. Berdasarkan hasil penelitian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah H1: *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### 2.2. Pengaruh servant leadership terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan hasil penelitian Maharani dan Aini menjelaskan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja diterima [12]. Berdasarkan hasil penelitian di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah H2 : *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

### 2.3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Akbar dan Nurhidayanti mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, mempunyai arti bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka tentu akan berdampak pada tingginya kinerja karyawan [11]. Berdasarkan hasil penelitian diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

#### **2.4. Hubungan keuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan servant leadership terhadap kinerja karyawan**

Berdasarkan penelitian Usman menunjukkan bahwa kinerja karyawan disuatu perusahaan dipengaruhi oleh kepuasan kerja [9]. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh dua faktor yaitu *servant leadership* dan kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan pimpinan menempatkan diri sebagaimana seorang kawan untuk para karyawan dan ketika karyawan merasa puas dalam bekerja maka juga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam penelitian Zargar mengatakan bahwa terdapat pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan *servant leadership* dan kepuasan kerja [13]. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. H4 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan

### **3. Metode**

Penelitian yang dilakukan termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif karena data yang dihasilkan berupa angka-angka dan analisis yang dilakukan menggunakan uji statistika. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik non probability sampling dengan metode pengambilannya yaitu purposive sampling. Purposive sampling merupakan metode pengambilan sampel berdasarkan dengan kriteria tertentu yang telah ditentukan. Adapaun kriteria responden yang telah ditentukan yaitu 1) karyawan yang bekerja diperusahaan swasta, 2) karyawan yang bekerja di wilayah Keresidenan Surakarta. Subjek penelitian ini adalah karyawan swasta yang bekerja di Keresidenan Surakarta yang berjumlah 200 orang. Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu 1 bulan yaitu dari 11 November sampai 20 Desember 2021.

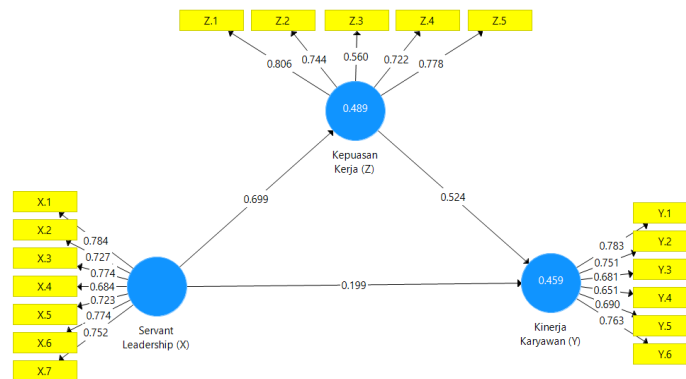
Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kuesioner online via google form. Kuesioner disebarkan melalui berbagai media sosial seperti Instagram serta aplikasi chat seperti whatsapp group dan whatsapp status. Responden diminta untuk mengisi kuesioner secara online dengan menggunakan google form dengan skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Instrument penelitian ini menggunakan kuesioner via google form yang ditujukan kepada karyawan swasta. Sejumlah pertanyaan tersebut mencakup variabel servant leadership, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan yang berjumlah 18 pertanyaan.

Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik kuantitatif dengan menggunakan alata analisis Partial Least Square (PLS). analisis data kuantitaif menggunakan analisis statistic biasanya terdiri atas dua tahap. Langkah pertama adalah untuk meihat validitas dan reliabilitas alat ukur tersebut terpenuhi (outer model). Langkah keuda adalah menganalisis data sesuai dengan hipotesis yang diajukan (inner model).

### **4. Hasil dan Pembahasan**

#### **4.1 Hasil Analisis**

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis data partial least square (PLS) dengan dibantu oleh aplikasi software SmartPLS. Skema model program PLS yang diujikan dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2. Outer Model**

#### 4.1.1 Convergent Validity and Discriminant Validity

Untuk menguji Convergent Validity digunakan nilai outer loading atau loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Digunakan untuk menguji validitas tiap indikator di suatu variable seperti yang disajikan pada Tabel 1. Suatu indikator dinyatakan memenuhi convergent validity dalam kategori baik apabila nilai outer loading  $> 0.7$ , artinya indikator tersebut valid mengukur konstruk yang dibuat. Namun demikian untuk tahap pengembangan skala pengukuran nilai loading  $> 0.5$  dianggap cukup yang artinya memenuhi syarat [14].

**Tabel 1. Outer Loading**

Variabel	Indikator	Outer Loading
<i>Servant leadership</i> (X)	X.1	0,784
	X.2	0,727
	X.3	0,774
	X.4	0,684
	X.5	0,723
	X.6	0,774
	X.7	0,752
Kepuasan Kerja (Z)	Z.1	0,806
	Z.2	0,744
	Z.3	0,560
	Z.4	0,722
	Z.5	0,778
Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,783
	Y.2	0,751
	Y.3	0,681
	Y.4	0,651
	Y.5	0,690
	Y.6	0,763

Berdasarkan sajian dalam tabel 1, diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai outer loading  $> 0,7$ . Namun skala pengukuran nilai loading 0,5 hingga 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat convergent validity. Data diatas menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai outer loading-nya

dibawah 0,5, sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Selain mengamati nilai cross loading, discriminant validity juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai average variant extracted (AVE) seperti yang ditampilkan pada Tabel 2 untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus  $> 0,5$  untuk model yang baik.

**Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)**

Variabel	AVE
<i>Servant leadership</i>	0,528
Kepuasan Kerja	0,520
Kinerja Karyawan	0,557

Berdasarkan sajian data dalam tabel 2, diketahui bahwa nilai AVE variabel *servant leadership*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan  $>0,5$ . Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki discriminant validity yang baik

#### 4.1.2 Uji Reliability

Composite reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi composite reliability apabila memiliki nilai composite reliability dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu  $>0,7$  [14], seperti yang disajikan pada Tabel 3.

**Tabel 3. Composite Reliability**

variabel	Composite Reliability
<i>Servant leadership</i>	0,847
Kepuasan Kerja	0,866
Kinerja Karyawan	0,898

Berdasarkan sajian data dalam Tabel 3, dapat diketahui bahwa nilai composite reliability semua variabel penelitian  $> 0,7$ . Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi composite reliability sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Reliabilitas dengan composite reliability diatas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai cronbach's alpha. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila nilai cronbach's alpha tiap variabel  $> 0,7$  seperti yang disajikan pada Tabel 4.

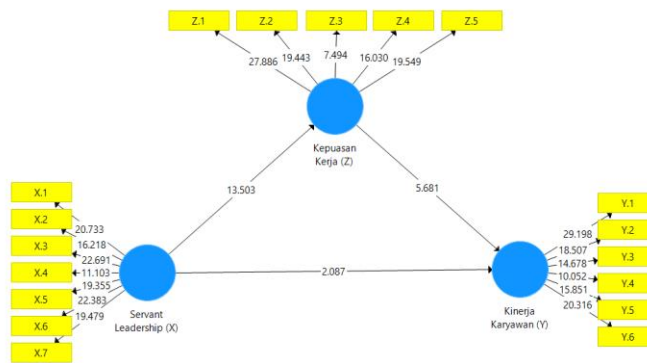
**Tabel 4. Cronbach's Alpha**

Variabel	Cronbach's Alpha
<i>Servant leadership</i>	0,771
Kepuasan Kerja	0,814
Kinerja Karyawan	0,867

Berdasarkan sajian data pada tabel 4, dapat diketahui bahwa nilai cronbach's alpha dari masing masing penelitian > 0,7. Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai cronbach's alpha

**4.1.3 Inner Model**

Inner model menunjukkan kekuatan estimasi antar variabel laten atau konstruk. Skema model program PLS yang diujikan dapat dilihat pada Gambar 3.



**Gambar 3. Inner Model**

Setelah semua item pernyataan untuk setiap variabel telah dinyatakan konvergen dan diskriminan valid, dan semua variabel telah dinyatakan reliabel, maka model struktural penelitian diuji dengan menggunakan uji R-Square seperti yang ditampilkan pada Tabel 5.

**Tabel 5. R-Square**

	R Square
Kepuasan Kerja	0,489
Kinerja Karyawan	0,459

Tabel R-square digunakan untuk melihat pengaruh variabel *servant leadership* terhadap kepuasan kerja dan besarnya pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan data pada tabel 5, dapat diketahui bahwa besar pengaruh variabel *servant leadership* terhadap kepuasan kerja sebesar 0,489 atau 48,9% dan besarnya pengaruh variabel *servant leadership* terhadap kinerja karyawan 0,459 atau 45,9%.

Kemudian penilaian goodness of fit menggunakan Q-square dengan perhitungan:

$$\begin{aligned}
 \text{Q square} &= 1 - [(1-R^2_1) \times (1-R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1-0,489) \times (1-0,459)] \\
 &= 1 - (0,511 \times 0,541) \\
 &= 1 - 276451 \\
 &= 0,723549
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,723549. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 72,3549%. Sedangkan sisanya sebesar 27,6451% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari



hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki goodness of fit yang baik.

#### 4.1.4 Uji Hipotesis

Berdasarkan data tersebut yang dilakukan analisis, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian ini. Untuk melihat hasil dari uji hipotesis pada penelitian ini dapat dilakukan dengan melihat hasil dari t Statistic dan P Values. Hipotesis ini dapat dikatakan diterima apabila P Values  $< 0,05$ . Dalam penelitian ini juga memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap masing-masing variabel karena di dalamnya terdapat variabel independen, variabel dependen, dan variabel intervening/moderating. Untuk hasil dari pengolahan hipotesis pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel path coefficient yang berada pada bootstrapping SmartPLS. Hasil uji dapat dilihat seperti yang ditampilkan pada Tabel 6.

**Tabel 6. Path Coefficient (Direct Effect)**

model	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	t-statistik	p-value	keterangan
<i>Keputusan Kerja (Z) -&gt;</i>						
Kinerja Karyawan (Y)	0,524	0,521	0,092	5,681	0,000	Positif Signifikan
<i>Servant leadership (X) -&gt;</i>						
Keputusan Kerja (Z)	0,699	0,703	0,052	13,503	0,000	Positif Signifikan
<i>Servant leadership (X) -&gt;</i>						
Kinerja Karyawan (Y)	0,199	0,204	0,095	2,087	0,037	Positif Signifikan

Berdasarkan tabel 6, dapat diketahui bahwa nilai t statistik dari pengaruh langsung *servant leadership* terhadap kinerja karyawan lebih besar dari t tabel (1,967) yaitu sebesar 2,087 dengan besar pengaruh 0,199 dan P value  $< 0,05$  sebesar 0,037. Sehingga dapat disimpulkan pengaruh dari *servant leadership* terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Maka H1: *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, diterima.

Nilai t statistik dari pengaruh langsung *servant leadership* terhadap kepuasan kerja lebih besar dari t tabel (1,967) yaitu sebesar 13,503 dengan besar pengaruh 0,699 dan P value  $< 0,05$  sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan pengaruh dari *servant leadership* terhadap kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. Maka H2: *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, diterima

Berdasarkan tabel 6, dapat diketahui bahwa nilai t-statistik dari pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan lebih besar dari t tabel (1,967) yaitu sebesar 5,681 dengan besar pengaruh 0,524 dan P value  $< 0,05$  sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan pengaruh dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah positif dan

signifikan. Maka sesuai dengan H3: kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, diterima.

**Tabel 7. Spesific Indierct Effect**

Indirect effect	Sampel asli (O)	Rata-rata sampel (M)	Standar deviasi (STDEV)	t-statistik	p-value	keterangan
<i>Servant leadership</i>						
kepuasan kerja -> kinerja karyawan	0,366	0,368	0,075	4,883	0,000	Positif signifikan

Berdasarkan Tabel 7 dapat diketahui nilai t-statistik pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja lebih besar dari t tabel (1,967) yaitu sebesar 4,883 dengan besar pengaruh 0,366 dan P Value < 0,05 sebesar 0,000. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja adalah positif dan signifikan. Maka H4: Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Servant leadership* terhadap Kinerja Karyawan, diterima.

## 4.2 Pembahasan

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Akbar dan Nurhidayati yang menyatakan bahwa *servant leadership* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [11]. Hasil ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Dennis dan Bocarnea tentang instrument penilaian *servant leadership* terlihat pada nilai tertinggi pada item pertanyaan kuesioner pada variabel *servant leadership* yang menghasilkan nilai tertinggi terdapat pada item X1 sebesar 0,784 yaitu "Pemimpin perhatian dan peduli terhadap karyawannya" [7]. Namun penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Kamanjaya (2017) yang menyatakan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [6]. Hal ini menggambarkan bahwa semakin baik pelaksanaan *servant leadership* maka semakin pemimpin mampu melayani bawahannya dengan tulus, hal itu akan pada meningkatnya kinerja karyawan. sehingga H1 : Gaya kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, didukung.

Pengaruh positif dan signifikan *Servant leadership* terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa meningkatnya *servant leadership* akan mengakibatkan meningkatnya kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Maharani dan Aini (2019) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja [12]. Hasil penelitian lain dari Setiawan (2019) juga mengatakan penerapan *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan [15]. Hal tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi kasih sayang, kerendahan hati, visi, kepercayaan, dan pemberdayaan pemimpin terhadap karyawan maka, akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. sehingga H2: Gaya kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, didukung.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Akbar dan Nurhidayati (2018) yang mengatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai [11]. Hal ini menggambarkan bahwa semakin tinggi

tingkat kepuasan kerja karyawan maka akan berdampak pada tingginya kinerja karyawan. Kinerja karyawan dapat maksimal jika karyawan merasakan kepuasan terhadap kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk itu diperlukan perhatian dari pihak manajemen dalam memperhatikan karyawan antara lain dengan memperhatikan bagaimana pihak pimpinan memberikan arahan, pekerjaan karyawan itu sendiri, relasi kerja, promosi, dan gaji. Sehingga H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, didukung

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Usman (2019) yang menunjukkan bahwa kinerja karyawan disuatu perusahaan dipengaruhi oleh kepuasan kerja [9]. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh dua faktor yaitu *servant leadership* dan kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan pimpinan menempatkan diri sebagaimana seorang kawan untuk para karyawan dan ketika karyawan merasa puas dalam bekerja maka juga akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam penelitian Zargar (2019) mengatakan bahwa terdapat pengaruh langsung antara gaya kepemimpinan *servant leadership* dan kepuasan kerja [13]. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Sehingga H4: Gaya kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, didukung

## 5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dari pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan swasta se Keresidenan Surakarta, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Dengan demikian, semua hipotesis dalam penelitian ini diterima. Penelitian ini dimaksud dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja sehingga dari hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam memaksimalkan kinerja sumber daya manusia yang dilakukan.

Berdasarkan dari pengkajian hasil penelitian di lapangan, ada beberapa saran yang perlu disampaikan dalam penelitian ini yaitu bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menggunakan variabel-variabel lain yang belum diungkapkan dalam penelitian ini agar dapat menjelaskan terkait faktor-faktor lain yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu juga diharapkan semakin memperluas penelitian tentang *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening dengan sampel tidak hanya karyawan swasta se Keresidenan Surakarta tetapi juga terhadap kota atau wilayah lain diseluruh Indonesia. Penelitian sebaiknya dilakukan dengan jumlah responden yang lebih banyak dengan karakteristik yang bervariasi guna meningkatkan generalisasi dan keragaman pada hasil penelitian.

## Referensi

- [1] D. P. Putri, M. Al Musadieg, and C. W. Sulisty, "Pengaruh Servant Leadership dan Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Pada Karyawan Auto2000 Malang Sutoyo )," *J. Adm. Bisnis*, vol. 58, no. 2, pp. 1–10, 2018.
- [2] R. P. Setyaningrum, M. Setiawan, and S. Surachman, "Organizational Commitments Are Mediation of Relationships Between Servant Leadership and Employee Performance," *J. Apl. Manaj.*, vol. 15, no. 4, pp. 693–701, 2017, doi: 10.21776/ub.jam2017.015.04.17.
- [3] T. Kurniawan, "Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tata Mulia Nusantara Indah dengan Persepsi Budaya Organisasi Sebagai Mediasi,"

- Manajemen*, vol. 7, no. 1, pp. 1–6, 2019.
- [4] F. Pohan, “Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan,” *J. Bus. Econ. Res.*, vol. 2, no. 2, pp. 47–53, 2021, [Online]. Available: <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JIMM/article/view/5899>.
- [5] Y. Rivaaldo and S. L. Ratnasari, “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Karyawan,” *DIMENSI*, vol. 9, no. 3, pp. 505–515, 2020.
- [6] I. G. H. Kamanjaya, W. G. Supartha, and I. A. M. Dewi, “Pengaruh Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Negeri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar),” *E-Jurnal Ekon. dan Bisnis Univ. Udayana*, vol. 7, p. 2731, 2017, doi: 10.24843/eeb.2017.v06.i07.p05.
- [7] R. S. Dennis and M. Bocarnea, “Development of the servant leadership assessment instrument,” *Leadersh. Organ. Dev. J.*, vol. 26, no. 8, pp. 600–615, 2005, doi: 10.1108/01437730510633692.
- [8] L. Lusri and H. Siagian, “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt . Borwita Citra Prima Surabaya,” *Agora*, vol. 5, no. 1, pp. 2–8, 2017.
- [9] J. Usman, D. N. Sukmayuda, and S. Kurniawati, “Job Satisfaction and Employee Performance Shoes Industry in Tangerang Regency Banten Province,” *Int. Rev. Manag. Mark.*, vol. 9, no. 1, pp. 98–103, 2019, [Online]. Available: <http://www.econjournals.com>.
- [10] D. Arianto, “Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening (Studi pada Staff PT Kepuh Kencana Arum Mojokerto),” *J. Ilmu Manaj.*, vol. 5, no. 3, pp. 1–9, 2017.
- [11] E. Akbar and N. Nurhidayati, “Peningkatan Kinerja Melalui Servant Leadership, Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Pada Dinas Pertanian Kabupaten Demak,” *J. Ekon. dan Bisnis*, vol. 19, no. 1, p. 35, 2018, doi: 10.30659/ekobis.19.1.35-48.
- [12] P. D. Maharani and E. K. Aini, “Pengaruh Kepimimpinan Pelayan (Servant Leadership) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO AUTO 2000 Malang Sutoyo),” *J. Adm. Bisnis*, vol. 72, no. 1, pp. 139–146, 2019.
- [13] P. Zargar, A. Sousan, and P. Farmanesh, “Does Trust in Leader Mediate the Servant Leadership Style – Job Satisfaction Relationship?,” *Manag. Sci. Lett.*, vol. 9, no. Special Issue 13, pp. 2253–2268, 2019, doi: 10.5267/j.msl.2019.7.028.
- [14] J. F. Hair, J. J. Risher, M. Sarstedt, and C. M. Ringle, “When to use and how to report the results of PLS-SEM,” *Eur. Bus. Rev. J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., Ringle, C. M. (2019). When to use how to Rep. results PLS-SEM. Eur. Bus. Rev. 31(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203*, vol. 31, no. 1, pp. 2–24, 2019, doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203.
- [15] W. S. Setiawan, “Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behaviour melalui Kepuasan Kerja sebagai Mediasi di PT. Cobra Dental Group,” *Agora*, vol. 7, no. 2, pp. 1–6, 2019.