

## PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI SERVANT LEADERSHIP DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Apriyanti<sup>1</sup>, Muhammad Hidayat<sup>2</sup>, Anshar Daud<sup>3</sup>,  
Institut Teknologi dan Bisnis Nobel Indonesia<sup>1,2,3</sup>

e-mail : [apriyantiapril21@gmail.com](mailto:apriyantiapril21@gmail.com)<sup>1</sup>, [hidayat2401@yahoo.com](mailto:hidayat2401@yahoo.com)<sup>2</sup>, [anshar@stienobel-indonesia.ac.id](mailto:anshar@stienobel-indonesia.ac.id)<sup>3</sup>

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa peran kepuasan kerja dalam memediasi servant leadership dan budaya organisasi serta pengaruhnya terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini melibatkan 82 orang respondent yang mewakili Pegawai Negeri Sipil yang menangani Pengelolaan Keuangan Dan Asset Daerah Kota Makassar. Data Utama penelitian ini adalah kuisioner yang disebarakan kepada para responden. Teknik analisi data dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* menggunakan aplikasi *Smart PLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) servant leadership tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 2) budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 3) servant leadership berpengaruh terhadap kepuasan kerja, 4) budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, 5) kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai, 6) servant leadership berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, 7) budaya organisasi berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kantor Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar.

**Kata Kunci** : Servant Leadership, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

### Abstract

*This study aims to analyze the role of job satisfaction in mediating servant leadership and organizational culture and its effect on employee performance. This study involved 82 respondents who represent Civil Servants who handle Financial Management and Regional Assets of Makassar City. The main data of this research is a questionnaire distributed to the respondents. The data analysis technique in this study is Partial Least Square using the Smart PLS application. The results show that 1) servant leadership has no effect on employee performance, 2) organizational culture affects employee performance, 3) servant leadership affects job satisfaction, 4) organizational culture affects job satisfaction, 5) job satisfaction affects employee performance, 6) servant leadership has an effect on employee performance through job satisfaction, 7) organizational culture has an effect but is not significant on employee performance through job satisfaction at the Makassar City Regional Financial and Asset Management Agency Office.*

**Key Word** : Servant Leadership, Organizational Culture, Job Satisfaction, Performance

### PENDAHULUAN

Organisasi yang efektif harus memiliki Sumber Daya Manusia yang produktif agar organisasi bisa mencapai tujuan yang optimal. Sehingga diperluka Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif dan efisien. Menurut Nawawi (2011) Manajemen Sumber Daya Manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia atau pegawai dalam perusahaan. Kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh karyawan yang berkualitas (Indriani dan Waluyo, 2012). Pengelolaan Sumber Daya Manusia yang berkualitas akan memberikan dampak yang signifikan bagi

kemajuan organisasi, sehingga Sumber Daya Manusia merupakan aset yang berharga dalam organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang Afandi (2018) capaian kinerja tersebut harus sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara llegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi. diantaranya adalah faktor kepemimpinan yang dikembangkan oleh organisasi, budaya organisasi yang dianut dan dalam hal tertentu kinerja dapat dipengaruhi kepuasan orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Budiarto dan Prasetyo (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Hasil penelitian serupa juga ditunjukkan oleh Candra (2020) hasil ini menjadi bukti jika kepemimpinan merupakan faktor penting bagi organisasi dalam mengarahkan sumber daya manusia untuk meraih kinerja seperti yang diharapkan.

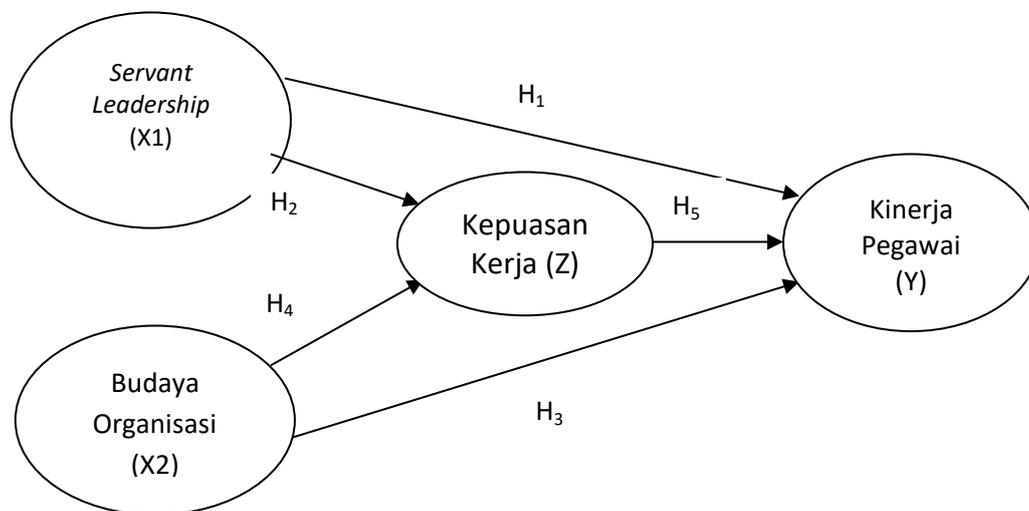
Kepemimpinan yang efektif menurut Ivancevich (2001) adalah seorang pemimpin yang mampu menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi. Berkaitan dengan hal tersebut *Path Goal Theory* mendeskripsikan kepemimpinan adalah suatu proses dalam memilih suatu gaya kepemimpinan tertentu berdasarkan kebutuhan pekerja dan lingkungan kerja, sehingga pemimpin dapat membawa pekerja menuju tujuan yang diharapkan (Northouse, 2013). Kepemimpinan juga merupakan suatu cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2011:170). Sedangkan menurut Badeni (2013:2), kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan. Robbins dan Judge (2015:410) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan.

Dari definisi-definisi kepemimpinan tersebut dalam prakteknya kemudian menciptakan gaya-gaya kepemimpinan yang dikembangkan berdasarkan pertimbangan tertentu serta karakteristik organisasi yang ada. Salah satu gaya kepemimpinan yang populer dikembangkan dewasa ini adalah gaya kepemimpinan melayani (*Servant Leadership*) yaitu gaya kepemimpinan yang lebih mendekati pada keterlibatan serta orientasi pelayanan yang menjadi sangat relevan dengan tuntutan kepemimpinan dalam menghadapi customers terlebih pada masa customers yang sudah semakin tercerahkan dewasa ini.

Selain kepemimpinan kinerja seseorang juga dipengaruhi oleh faktor yang timbul dari Budaya Organisasi yang dikembangkan, menurut Umi, dkk (2015) Budaya Organisasi adalah suatu norma dan nilai-nilai yang dibentuk dan diterapkan oleh perusahaan untuk mempengaruhi karakteristik atau perilaku dalam memimpin karyawannya agar dapat mengerjakan tugas dengan tepat waktu dan membimbing karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya budaya organisasi maka aturan di dalam organisasi akan menjadi sistematis. Menurut (Samsuddin, 2018) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan *system* makna atau nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2012:374) budaya organisasi adalah suatu kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk karyawan dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi berarti melibatkan peraturan tertulis dan tak tertulis, asumsi, kebiasaan, bahasa, symbol, norma, visi, system, kepercayaan, dan nilai (Needle, 2014).

Dari uraian tentang Budaya Organisasi di atas maka sangat jelas jika Budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja diantara berperilaku organisasi yang wujud dalam organisasi terdapat factor lainnya yang akan dapat mempengaruhi kinerja yaitu factor kepuasan kerja pada dasarnya kepuasan kerja antara satu orang dengan orang lain dapat memiliki tingkat kepuasan kerja masing-masing meskipun dalam lingkungan yang sama sehingga kepuasan kerja menjadi sulit untuk mendapatkan ukuran kepuasan kerja yang pasti kepuasan kerja biasanya dipengaruhi oleh factor-faktor lain sebelum mempengaruhi seseorang dalam melakukan suatu tindakan artinya ada factor yang menjadikan orang merasa puas atau tidak puas sehingga menjadi alasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Dengan alasan ini maka dalam penelitian ini kepuasan kerja dijadikan sebagai variabel intervening yang dipengaruhi oleh variabel independen yang kemudian pengaruh tersebut akan menentukan apakah seseorang akan dapat melakukan tugasnya dengan baik untuk mencapai kinerja. Berdasar pada uraian di atas maka kerangka konsep penelitian ini disusun sebagai berikut



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

### Hipotesis Penelitian

Berdasar pada kerangka konseptual tersebut di atas maka Hipotesis dalam Penelitian ini disusun sebagai berikut :

- H1. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja
- H2. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja
- H3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja
- H4. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

- H5. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja
- H6. *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja
- H7. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

**METODE PENELITIAN**

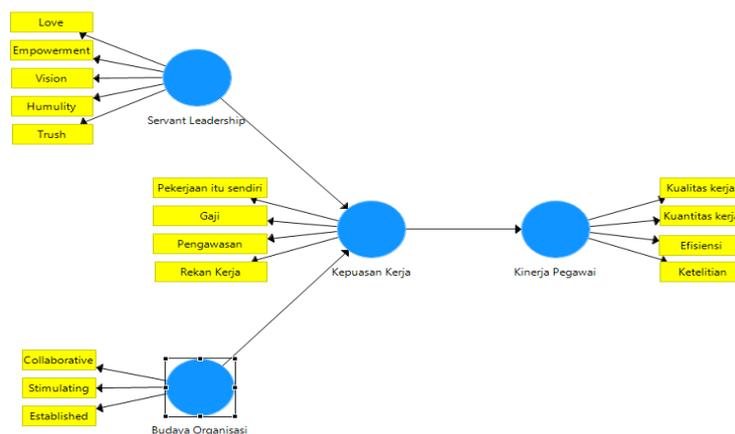
Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, Pengumpulan data menggunakan kuisioner yang disebarakan kepada responden, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (sugiyono, 2017). Peneltitan ini dilakukan di Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Daerah (BPKAD) Kota Makasar. Dengan sampel penelitian sebanyak 82 orang Resonden.

Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan software *variance based structural equation model* (SEMPLS). Analisis yang dilakukan meliputi: 1) *Measurement model (outer model)* untuk mengukur hubungan variable laten dengan indikator-indikatornya, untuk pengujian validitas dan reliabilitas, berupa: *ouner loadng, discriminant validity, composite reliability, cronbach's alpha* dan *collinearity*, 2) *Structural model (inner model)* untuk penentuan *R-square* dan *Q-square*, 3) Pengujian hipotesis untuk pengaruh langsung dan tidak langsung.

**Hasil Penelitian**

**Analisa Outer Model**

Suatu konsep dan model penelitian tidak dapat diuji dalam suatu model prediksi hubungan relasional dan kausal jika belum melewati tahap purifikasi dalam model pengukuran. Model pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menguji validitas konstruk dan reliabilitas instrumen.



**Gambar 2. Diagram Model Struktural**

Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. atau dapat dikatakan bahwa outer model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model:

a) *Convergent Validity*Tabel 1. Nilai *Loading Factor*

No	Item Pertanyaan	Nilai	Status
1	<i>Love</i>	0,676	Valid
2	<i>Empowerment</i>	0,676	Valid
3	<i>Vision</i>	0,751	Valid
4	<i>Humulity</i>	0,647	Valid
5	<i>Trush</i>	0,692	Valid
6	<i>Collaborative</i>	0,679	Valid
7	<i>Stimulating</i>	0,698	Valid
8	<i>Established</i>	0,796	Valid
9	Pekerjaan itu sendiri	0,619	Valid
10	Gaji	0,633	Valid
11	Pengawasan	0,830	Valid
12	Rekan Kerja	0,704	Valid
13	Kualitas Kerja	0,830	Valid
14	Kuantitas Kerja	0,812	Valid
15	Efesiensi	0,821	Valid
16	Ketelitian	0,817	Valid

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berdasarkan data tabel di atas, semua item pernyataan bernilai  $\geq 0,70$  dan dinyatakan valid.

Tabel 2.  
Nilai *Construct Reliability and Validity*

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Realiability	Average Variance Extracted (AVE)
Servant Leadership	0,728	0,743	0,769	0,527
Budaya Organisasi	0,547	0,550	0,792	0,492
Kepuasan Kerja	0,656	0,678	0,892	0,673
Kinerja Pegawai	0,838	0,840	0,819	0,475

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk semua variable berada pada nilai  $> 0,5$  dan dinyatakan valid serta nilai loading faktornya diatas 0,7, sehingga semua item pertanyaan dalam kuisisioner sudah memenuhi persyaratan validitas.

b) *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indicator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika

korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Dari hasil kalkulasi data pada Smart PLS diperoleh data berikut:

**Tabel 3.**  
**Nilai Discriminant Validity**

	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Pegawai	Servant Leadership
Budaya Organisasi	0,726			
Kepuasan Kerja	0,648	0,701		
Kinerja Pegawai	0,516	0,558	0,820	
Servant Leadership	0,641	0,580	0,249	0,689

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Nilai ini merupakan nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain.

- c) *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variable coefficients*. Untuk mengevaluasi *composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu *internal consistency* dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,80$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

**Tabel 4.**  
**Nilai Composite Reliability**

No	Variabel	Composite Reliability	Status
1	Servant Leadership	0,769	Reliabel
2	Budaya Organisasi	0,792	Reliabel
3	Kepuasan Kerja	0,892	Reliabel
4	Kinerja Pegawai	0,819	Reliabel

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Dari data di atas, terlihat bahwa semua variabel terbukti reliabel dengan nilai *Composite Reliability*  $\geq 0,70$ . Nilai *Composite Reliability* terendah 0,769 pada variabel servant leadership dan nilai tertinggi 0,892 pada variabel kepuasan kerja. Untuk nilai *Composite reliability*  $> 0,8$  memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

- d) *Average Variance Extracted* (AVE) dapat digunakan untuk mengukur reabilitas kuisioner dengan batasan untuk reliable apabila nilai *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5. Validitas konvergen mempunyai makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Perwakilan tersebut dapat didemonstrasikan melalui unidimensionalitas yang dapat diekspresikan dengan menggunakan nilai rata-rata varian yang diekstraksi (*Average Variance Extracted* / AVE). Dalam penelitian ini diperoleh data *Average Variance Extracted* (AVE) seperti terlampir pada tabel berikut:

**Tabel 5.**  
**Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)**

No	Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	Status
1	Servant Leadership	0,475	Tidak Valid
2	Budaya Organisasi	0,528	Valid
3	Kepuasan Kerja	0,492	Tidak Valid
4	Kinerja Pegawai	0,673	Valid

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi dan variabel kinerja pegawai memiliki nilai AVE diatas 0,50 yang berarti valid. Pada variabel servant leadership dan kinerja kepuasan kerja memiliki nilai AVE dibawah 0,50 yang berarti tidak valid. Nilai yang diperoleh dari tabel olahan data PLS diatas dengan nilai AVE terendah 0,475 pada variabel kinerja pegawai dan nilai AVE tertinggi 0,673 pada variabel kepuasan kerja.

- e) *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,7.

**Tabel 6.**  
**Nilai *Cronbach's Alpha***

No	Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Composite Reliability	Status
1	Servant Leadership	0,728	0,769	Reliabel
2	Budaya Organisasi	0,547	0,792	Reliabel
3	Kepuasan Kerja	0,656	0,892	Reliabel
4	Kinerja Pegawai	0,838	0,819	Reliabel

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berdasarkan data tabel diatas hasil dari kalkulasi *smart PLS* diperoleh nilai *cronbach's alpha* untuk semua item variable dengan nilai *cronbach's alpha* > 0,5 sehingga dapat dikatakan bahwasannya kuisioner yang digunakan sudah reliable. Nilai

*cronbach's alpha* terendah 0,547 pada variable budaya organisasi sedangkan nilai *cronbach's alpha* tertinggi 0,838 pada variable kinerja pegawai.

Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada *outer model* untuk indikator reflektif. Untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji untuk indikator formatif yaitu *multicollinearity*. Uji *multicollinearity* dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami *multicollinearity* dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5-10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi *multicollinearity*, dalam penelitian ini nilai VIF yang di jadikan ukuran adalah nilai  $VIF < 5$ .

**Tabel 7.**  
**Nilai Collinearity Statistic (VIF)**

No	Item Pertanyaan	Nilai	Status
1	<i>Love</i>	1,312	Valid
2	<i>Empowerment</i>	1,315	Valid
3	<i>Vision</i>	1,317	Valid
4	<i>Humulity</i>	1,362	Valid
5	<i>Trush</i>	1,506	Valid
6	<i>Collaborative</i>	1,106	Valid
7	<i>Stimulating</i>	1,191	Valid
8	<i>Established</i>	1,285	Valid
9	Pekerjaan itu sendiri	1,172	Valid
10	Gaji	1,316	Valid
11	Pengawasan	1,559	Valid
12	Rekan Kerja	1,216	Valid
13	Kualitas Kerja	1,848	Valid
14	Kuantitas Kerja	1,793	Valid
15	Efesiensi	1,769	Valid
16	Ketelitian	1,869	Valid

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berdasarkan data tabel diatas terlihat bahwa nilai *collinearity* (VIF) yang diperoleh dari *smart PLS* menunjukkan bahwa semua item pernyataan memiliki nilai dibawah angka 5. Dimana nilai  $VIF < 5$  dinyatakan terbebas dari multikolinearitas. Pada data diatas nilai VIF terendah sebesar 1,106 dan nilai tertinggi sebesar 1,869.

### Analisa Inner Model

Uji pada model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten diantaranya dengan uji *R-Square* ( $R^2$ ). Nilai *R Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut Chin (1998), nilai *R square* sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah). Uji  $R^2$  (uji *R-square*).  $R^2$  digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut ini adalah hasil nilai  $R^2$  yang digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan:

**Tabel 8.**  
**Nilai R-Square**

No	Variabel	R <sup>2</sup>
1	Kepuasan Kerja	0,466
2	Kinerja Pegawai	0,392

*Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS*

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai R-Square variabel kepuasan kerja sebesar 0,466 artinya variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel servant leadership dan budaya organisasi sebesar 46,6 persen, sedangkan sisanya sebesar 53,4 persen dijelaskan oleh variabel di luar model penelitian ini.

Nilai R<sup>2</sup> pada variabel kinerja pegawai sebesar 0,392 artinya variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel servant leadership, budaya organisasi, dan kepuasan kerja sebesar 39,2 persen, sedangkan sisanya sebesar 60,8 persen dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini.

Penilaian *goodness of fit* juga dapat diketahui melalui nilai dari nilai Q-Square. Nilai dari Q-Square memiliki arti yang sama dengan nilai dari *coefficient determination* (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi nilai dari Q-Square, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Penentuan nilai Q-Square dapat diselesaikan dengan persamaan sebagai berikut:

$$Q\text{-Square} = 1 - [(1 - R^2_1) (1 - R^2_2)] \dots\dots\dots (1)$$

Dimana: R<sup>2</sup><sub>1</sub> = Nilai R-Square kepuasan kerja

R<sup>2</sup><sub>2</sub> = Nilai R-Square kinerja pegawai

Sehingga diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) x (1 - R^2_2)] \\ &= 1 - [(1 - 0,466) x (1 - 0,392)] \\ &= 1 - (0,534 x 0,608) \\ &= 1 - 0,325 \\ &= 0,675 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan dari persamaan diatas, diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,675. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 67,5%. Sedangkan sisanya sebesar 32,5% 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.

**Pengujian Hipotesis**

Hasil pengujian Hipotesis penelitian ini dapat dilihat melalui tabel sebagai berikut

**Tabel 9.**  
**Hasil Path Coefficient**

No	Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Value

1	Servant Leadership – Kinerja Pegawai	-0,268	-0,253	0,158	1,696	0,091
2	Budaya Organisasi – Kinerja Pegawai	0,389	0,383	0,142	2,734	0,006
3	Servant Leadership – Kepuasan Kerja	0,279	0,294	0,104	2,670	0,008
4	Budaya Organisasi – Kepuasan Kerja	0,470	0,464	0,117	4,019	0,000
5	Kepuasan Kerja – Kinerja Pegawai	0,461	0,467	0,134	3,433	0,001

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berdasar pada hasil tersebut diatas maka dapat dilihat jika seluruh Hipotesis dalam penelitian ini membuktikan jika servant leadership berpengaruh terhadap kinerja pegawai, Budaya Organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, servant Leadership berpengaruh terhadap kepiasan kerja, budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 10.**  
**Nilai Specific Indirect Effect**

No	Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Value
1	X1 - Z - Y	0,217	0,218	0,088	2,469	0,014
2	X2 - Z - Y	0,129	0,138	0,067	1,923	0,055

Sumber: Data olah peneliti menggunakan smart PLS

Berdasar pada tabel diatas diketahui servat leadership berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja begitu pula budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja

**PEMBAHASAN**

Kepemimpinan yang melayani (Servant Leadership) merupakan kepemimpinan yang humanis dan ideal terutama bagi para pelayan publik (ASN) dengan mengembangkan model kepemimpinan ini maka masyarakat akan menjadi lebih respektif terhadap pelayanan yang diberikan oleh para abdi negara tersebut suasana ini menjadikan suasana organisasi yang kondusif dalam upaya untuk memberikan pelayanan yang sempurna yang menjadi harapan dari semua pihak, model kepemimpinan pada suatu organisasi tidak terlepas dari budaya yang dikembangkan. Budaya organisasi yang baik juga akan menciptakan suasana organisasi yang kondusif dan hal ini langsung atau tidak langsung akan dapat memicu tumbuhnya kepuasan bekerja dari para pegawai yang pada akhirnya akan memberikan andil yang besar terhadap capaian kinerja dan prestasi kerja pegawai.

**KESIMPULAN**

Servant leadership secara langsung memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai namun demikian servant leadership berpengaruh terhadap kinerja jika dimediasi melalui kepuasan kerja dengan demikian kepuasan kerja dapat memediasi secara sebagian (partial Mediation) antara servant leadership terhadap kinerja, Budaya Organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, demikian pula Budaya Organisasi tetap berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai jika dimediasi melalui kepuasan kerja namun koefisien pengaruh tidak langsung ini lebih kecil jika dibandingkan dengan koefisien pada pengaruh langsung dengan demikian kepuasan kerja dapat memediasi sebagian antara Budaya Organisasi terhadap kinerja Pegawai secara sebagian (Partial Mediation)

**DAFTAR PUSTAKA**

- Adinata, U. W. (2015). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan KJKS BMT Tamzis Bandung*. Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Entrepreneurship vol 9 no. 2. , 136-157.
- Adel Mohamed Ali Shubargi & Ibrahim Bin Zahari. *The Effect of Organizational Culture and the Relationship between Transformational Leadership and Job Satisfaction in Petroleum Sector of Libya, International Business Research*, 2012, Vol 5, No. 9.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing
- Badeni. (2013). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi (edisi kesatu)*. Bandung:Alfabeta
- Badeni. (2015). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Alfabeta, Bandung.
- Bushra. (2011). *Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)*. *International Journal of Business and Social Science*, 2(18), 261–267.
- Eki Candra. 2020. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan Outsourcing Di Departemen Logistics Transportation Pt. Chevron Pacific Indonesia)." 3(1):1–23.
- Evans, Martin G. (1970). "The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship". *Organizational Behavior and Human Performance* Vol.5: 277– 298
- Guillaume, O., Honeycutt, A., & Austin, A. R. S. (2013). *The impact of servant leadership on job satisfaction*, *Journal of Business and Economics*, 4 (5). 444-448.
- Harwiki, W. 2013. *The influence of Servant Leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behavior and employees' performance (Study of outstanding cooperatives in East Java Province, Indonesia)*. *Journal of Economics and Behavior Studies*. IQSR Journal of Business and Management, e-ISSN: 2278-487X. Vol. 8, Issue 5, PP 50-58.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- 
- Ivancevich, John. M. (2007). *Human Resource Management*. New York: Mc Graw-Hill, Tenth Edition.
- Nawawi, 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gajahmada University Press, Yogyakarta.
- Newstrom, John (2011). *Organizational Behaviour : Human Behaviour at Work*. New York : McGraw-Hill Education.
- Northouse, Peter G. 2013. *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Indeks Permata Puri Media.
- Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbin & Judge. 2015. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta. Salemba Empat.
- Schein,E. 2010. *Organizational Culture and Leaderships, 4th Edition*. JosseyBass, San Francisco
- Shurbagi, A.M.A. (2014). *The Relationship Between Transformational Leadership Style Jobs Satisfaction and The Effect of Organizational Commitement*. *International Business Research*, 7(11), 126-138.
- Setiawan, R., Suryawan, S., Iskandar, Z.T & Sulastiana, M. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan Terhadap Kinerja Pelayanan Publik Pegawai Negeri Sipil pada Pemerintah Kota Bekasi*. ISBN:978-979-796-324-8. PP 323-330.
- Umi Wita Zahriyah. 2015. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang)*. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 2. No.1. Hal. 1-7.