

# Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Servant Leadership Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Ade Mardiana<sup>1</sup>, Djatmiko Noviantoro<sup>2</sup>, Sari Sakarina<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Tridinanti, e-mail: mardianaade.ana@gmail.com

<sup>2</sup>Universitas Tridinanti, e-mail: drmikosemsi2@gmail.com

<sup>3</sup>Universitas Tridinanti, e-mail: sarisakarina@univ-tridinanti.ac.id

## Histori Naskah

## ABSTRACT

*This study examines the mediating role of job satisfaction in the relationship between servant leadership, organizational culture, and employee performance in a provincial education office in South Sumatra. This research applies a quantitative approach using a survey method involving civil servants as respondents. Data were analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings indicate that servant leadership and organizational culture significantly influence job satisfaction. Furthermore, servant leadership, organizational culture, and job satisfaction have a positive and significant impact on employee performance. Job satisfaction partially mediates the relationship between servant leadership and employee performance as well as between organizational culture and employee performance. These findings emphasize the importance of leadership practices oriented toward service and the strengthening of organizational culture to enhance employee performance in public sector institutions.*

**Keywords** : servant leadership; organizational culture; job satisfaction; employee performance; public sector

## ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan melayani (servant leadership), budaya organisasi, dan kinerja pegawai pada sebuah kantor dinas pendidikan provinsi di Sumatera Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang melibatkan aparatur sipil negara sebagai responden. Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, kepemimpinan melayani, budaya organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja memediasi secara parsial hubungan antara kepemimpinan melayani dan kinerja pegawai serta antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya praktik kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dan penguatan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai pada institusi sektor publik.

**Kata Kunci** : kepemimpinan melayani; budaya organisasi; kepuasan kerja; kinerja pegawai; sektor publik

**Corresponding Author** : Ade Mardiana, mardianaade.ana@gmail.com

## PENDAHULUAN

Kinerja pegawai sektor publik merupakan indikator utama keberhasilan organisasi pemerintah dalam mewujudkan pelayanan publik yang efektif, efisien, dan akuntabel. Kinerja yang optimal mencerminkan kemampuan aparatur negara dalam menjalankan tugas dan fungsi pelayanan kepada masyarakat secara profesional dan bertanggung jawab. Dalam konteks instansi pendidikan pemerintah, kinerja pegawai tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target administratif dan kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga merefleksikan kualitas tata

kelola birokrasi pendidikan yang berdampak langsung pada mutu layanan pendidikan, kepercayaan publik, serta pencapaian tujuan pembangunan sumber daya manusia.

Sejalan dengan agenda reformasi birokrasi, pemerintah menekankan penerapan prinsip *good governance* seperti transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan orientasi pelayanan publik. Implementasi prinsip-prinsip tersebut menuntut organisasi sektor publik untuk tidak hanya berfokus pada sistem dan prosedur, tetapi juga pada pengelolaan sumber daya manusia secara strategis. Oleh karena itu, pendekatan manajerial yang memperhatikan aspek manusiawi dan psikologis pegawai menjadi semakin relevan, karena faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap sikap, motivasi, dan perilaku kerja pegawai yang pada akhirnya menentukan kinerja organisasi (Robbins & Judge, 2017).

Dalam literatur perilaku organisasi, *servant leadership* dan budaya organisasi merupakan dua faktor yang secara konsisten dikaji karena perannya dalam membentuk perilaku kerja pegawai. *Servant leadership* menempatkan pemimpin sebagai pelayan yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan, pengembangan kapasitas, dan kesejahteraan bawahan. Pendekatan kepemimpinan ini diyakini mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis, meningkatkan keterlibatan kerja, serta memperkuat komitmen pegawai terhadap organisasi (Greenleaf, 1977; Spears, 2010). Di sisi lain, budaya organisasi berfungsi sebagai sistem nilai, norma, dan keyakinan bersama yang menjadi pedoman bagi pegawai dalam bertindak dan mengambil keputusan. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat mendorong perilaku kerja yang produktif, disiplin, dan berorientasi pada kinerja (Schein, 2010).

Meskipun demikian, temuan empiris menunjukkan bahwa pengaruh *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai tidak selalu bersifat langsung dan konsisten. Perbedaan konteks organisasi, karakteristik individu pegawai, serta dinamika lingkungan kerja sektor publik menyebabkan hubungan antarvariabel tersebut menjadi kompleks. Literatur perilaku organisasi menegaskan bahwa variabel psikologis pegawai, khususnya kepuasan kerja, sering kali berperan sebagai mekanisme penjelas (*mediating mechanism*) yang menghubungkan praktik manajerial dengan hasil kinerja. Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya, lingkungan kerja, serta perlakuan yang diterimanya dari organisasi, yang selanjutnya memengaruhi motivasi dan kinerja kerja (Locke, 1976; Judge et al., 2001).

Namun, sebagian besar penelitian sebelumnya masih cenderung menguji pengaruh langsung *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, sementara peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi belum dikaji secara mendalam, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik bidang pendidikan. Selain itu, penelitian dengan pendekatan mediasi masih lebih banyak dilakukan pada sektor swasta, sehingga generalisasi hasil penelitian tersebut ke sektor publik, terutama instansi pendidikan pemerintah dengan karakteristik birokrasi yang khas, masih memerlukan pengujian empiris lebih lanjut.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat *research gap* berupa keterbatasan kajian yang secara simultan menganalisis pengaruh *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, khususnya pada instansi pemerintah sektor pendidikan. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengisi celah penelitian tersebut dengan menganalisis peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada instansi pemerintah sektor pendidikan di Provinsi Sumatera Selatan.

## LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESES

### A. Kinerja Pegawai (*Employee Performance*)

Kinerja pegawai didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja individu yang diukur berdasarkan standar kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab yang telah ditetapkan organisasi (Mangkunegara, 2017). Dalam sektor publik, kinerja memiliki dimensi tambahan berupa orientasi pelayanan dan kepatuhan terhadap regulasi (Dwiyanto, 2018).

Menurut teori goal-setting, kinerja dipengaruhi oleh kejelasan tujuan, komitmen, serta dukungan lingkungan kerja (Locke & Latham, 2002). Oleh karena itu, faktor kepemimpinan dan budaya organisasi menjadi determinan penting dalam membentuk kinerja pegawai sektor publik.

### B. *Servant Leadership*

*Servant leadership* pertama kali diperkenalkan oleh Greenleaf (1977), yang menekankan bahwa pemimpin sejati adalah mereka yang melayani terlebih dahulu. Spears (2010) mengidentifikasi dimensi utama servant leadership, antara lain empati, mendengarkan, kesadaran, persuasi, pemberdayaan, dan komitmen terhadap pengembangan individu.

Dalam perspektif social exchange theory, perlakuan adil dan dukungan pemimpin akan dibalas oleh pegawai melalui sikap positif dan peningkatan kinerja (Blau, 1964). Sejumlah penelitian empiris menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja, khususnya dalam organisasi publik dan pendidikan (Liden et al., 2014; Eva et al., 2019).

H1: Servant leadership berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H2: Servant leadership berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### C. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar, nilai, dan norma yang dikembangkan oleh anggota organisasi untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal (Schein, 2010). Budaya yang kuat memberikan pedoman perilaku dan menciptakan konsistensi tindakan pegawai.

Menurut teori organizational fit, kesesuaian antara nilai individu dan nilai organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja (Kristof-Brown et al., 2005). Penelitian sebelumnya membuktikan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada kinerja, inovasi, dan kerja sama memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai sektor publik (Denison et al., 2014).

H3: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H4: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### D. Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kondisi emosional positif yang dihasilkan dari evaluasi pengalaman kerja seseorang (Locke, 1976). Teori two-factor Herzberg menjelaskan bahwa faktor intrinsik seperti pengakuan dan pencapaian berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja (Herzberg et al., 1959).

Dalam konteks mediasi, kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja (Judge et al., 2001).

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh servant leadership terhadap kinerja pegawai.

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada instansi pendidikan tingkat provinsi. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proportionate random sampling, sehingga setiap bagian atau unit kerja memiliki peluang yang proporsional untuk menjadi responden. Jumlah responden dalam penelitian ini disesuaikan dengan data dan ketentuan yang digunakan dalam tesis.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner yang disusun berdasarkan indikator variabel penelitian dan diukur menggunakan skala Likert dengan rentang nilai 1 sampai 5. Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS.

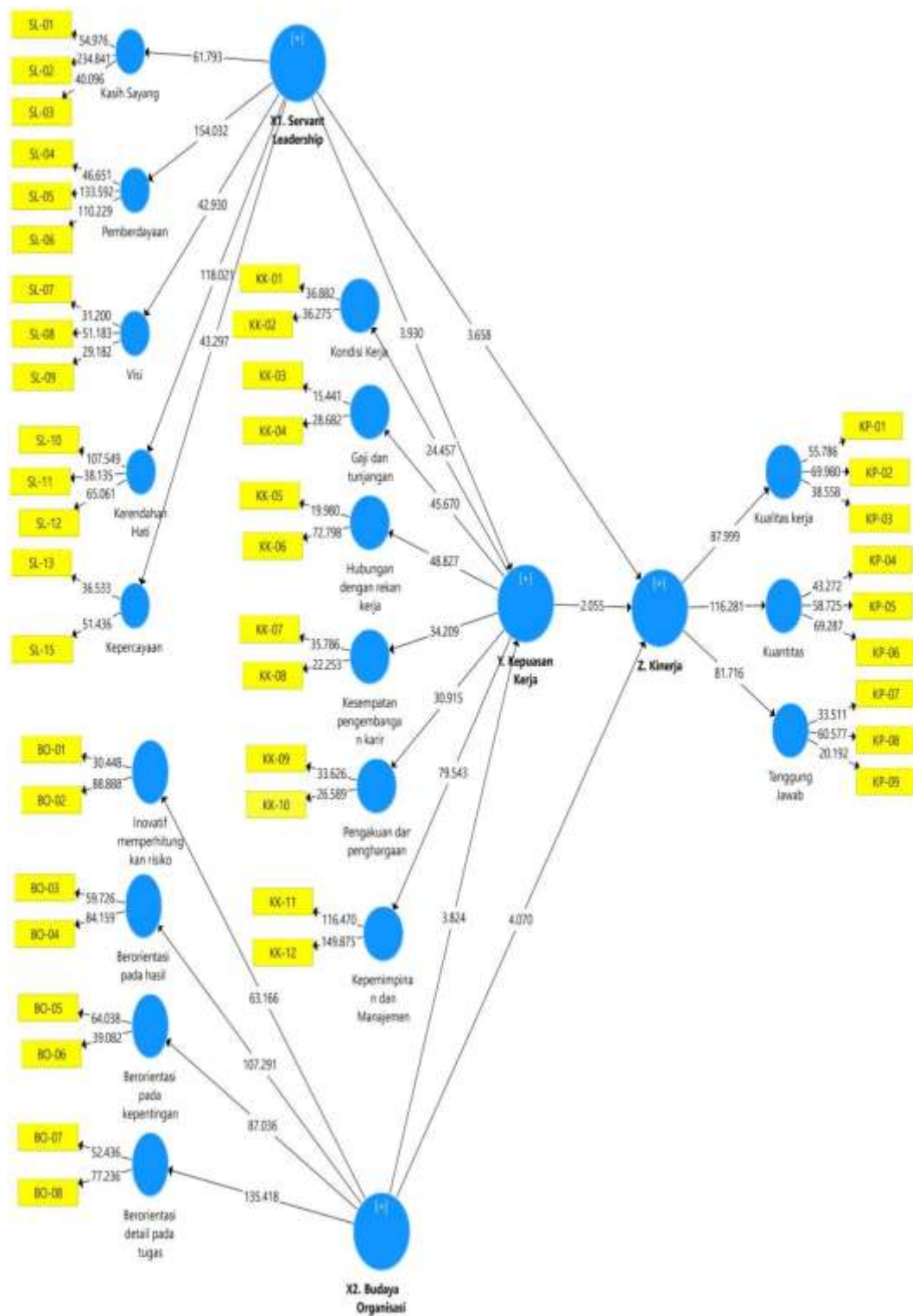
Tahapan analisis data meliputi pengujian outer model untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk, serta pengujian inner model untuk menganalisis hubungan antarvariabel laten melalui nilai *R-square*, *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value*. Selain itu, penelitian ini juga melakukan uji mediasi dengan menganalisis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) guna mengetahui peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antarvariabel independen dan dependen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

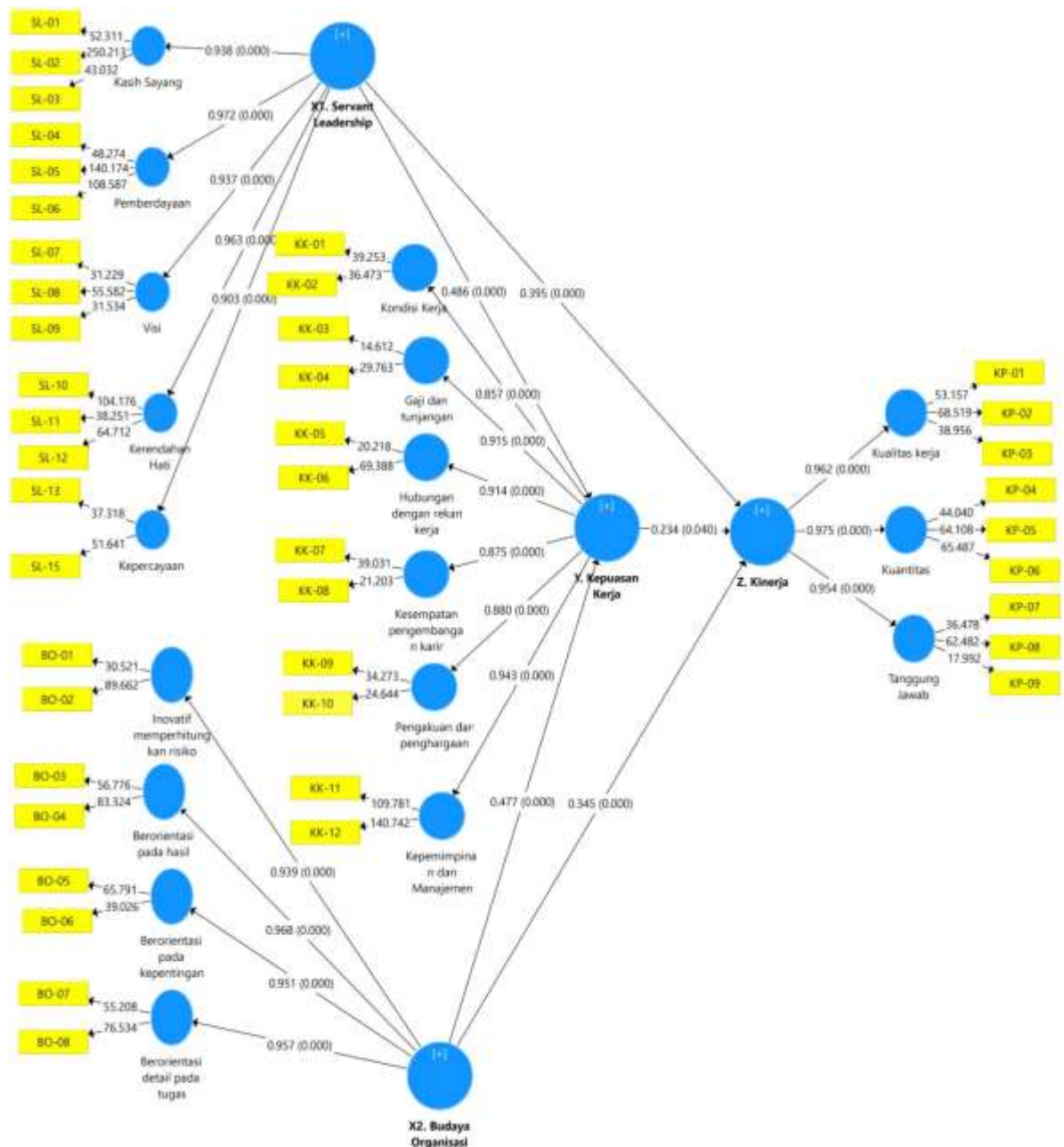
### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis ini berdasarkan dari hasil analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan melakukan uji *Bootstrapping* menggunakan tingkat kepercayaan sebesar 95% (alpha 5%) dan *T-statistic* dengan *T-table* (1,96). Hipotesis dalam penelitian ini adalah jika nilai *T-statistic* > *T-table* maka hipotesis diterima, sebaliknya jika jika nilai *T-statistic* < *T-table* maka hipotesis ditolak, dan jika *p-value* < tingkat kepercayaan (alpha = 0,05) maka hipotesis diterima, jika *p-value* > tingkat kepercayaan (alpha = 0,05) maka hipotesis ditolak. Berdasarkan dari uji hipotesis yang dilakukan didapatkan pada gambar di bawah ini.

**Gamabr 1**  
**Hasil uji *t*-statistic Antar Variabel**



**Gambar 2**  
**Hasil P Values Antar Variabel**



Berdasarkan gambar 4.1 dan 4.2 hasil pengujian hipotesis menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS, diperoleh temuan bahwa seluruh hubungan antarvariabel dalam model struktural menunjukkan pengaruh yang signifikan. Hasil analisis menunjukkan bahwa Servant Leadership ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ), yang ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 3,930 ( $> 1,96$ ) dan nilai P Values sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan servant leadership, maka tingkat kepuasan kerja pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan cenderung semakin meningkat.

Selanjutnya, Budaya Organisasi ( $X_2$ ) juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ), dengan nilai t-statistic sebesar 3,824 ( $> 1,96$ ) dan nilai P Values sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan positif mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Selain berpengaruh terhadap kepuasan kerja, Servant Leadership ( $X_1$ ) secara langsung juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Z$ ), yang dibuktikan oleh nilai t-statistic sebesar 3,658 ( $> 1,96$ ) dan nilai P Values sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ). Temuan ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai secara langsung.

Hasil pengujian selanjutnya menunjukkan bahwa Budaya Organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Z$ ), dengan nilai t-statistic sebesar 4,070 ( $> 1,96$ ) dan nilai P Values sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ). Hal ini menegaskan bahwa nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berlaku dalam organisasi memiliki peran penting dalam membentuk perilaku kerja pegawai yang berorientasi pada pencapaian kinerja. Selain itu, Kepuasan Kerja ( $Y$ ) juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai ( $Z$ ), yang ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 2,055 ( $> 1,96$ ) dan nilai P Values sebesar 0,040 ( $< 0,05$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Secara keseluruhan, hasil analisis model struktural menunjukkan bahwa Servant Leadership dan Budaya Organisasi tidak hanya berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai, tetapi juga berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja. Dengan demikian, Kepuasan Kerja memiliki peran penting sebagai variabel intervening dalam hubungan antara Servant Leadership, Budaya Organisasi, dan Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan. Berdasarkan dari hasil uji hipotesis yang telah dijelaskan didapatkan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1**  
**Path Coefficients**

| Hipotesis                                          | Sampel Asli (O) | Rata-rata Sampel (M) | Standar Deviasi (STDEV) | T Statistik (O/STDEV) | P Values     |
|----------------------------------------------------|-----------------|----------------------|-------------------------|-----------------------|--------------|
| <i>Servant Leadership</i> -> <i>Kepuasan Kerja</i> | 0,486           | 0,477                | 0,124                   | 3,930                 | <b>0,000</b> |
| <i>Budaya Organisasi</i> -> <i>Kepuasan Kerja</i>  | 0,477           | 0,486                | 0,125                   | 3,824                 | <b>0,000</b> |
| <i>Servant Leadership</i> -> <i>Kinerja</i>        | 0,395           | 0,402                | 0,108                   | 3,658                 | <b>0,000</b> |
| <i>Budaya Organisasi</i> -> <i>Kinerja</i>         | 0,345           | 0,337                | 0,085                   | 4,070                 | <b>0,000</b> |
| <i>Kepuasan Kerja</i> -> <i>Kinerja</i>            | 0,234           | 0,235                | 0,114                   | 2,055                 | <b>0,040</b> |

Sumber : Data Olahan *SmartPLS 3* ( 2025)

Berdasarkan data tabel 1, model analisis jalur dapat ditulis dengan persamaan matematis sebagai berikut :

1. Persamaan jalur sub struktur pertama :

$$Y = 0,486X_1 + 0,477X_2 + \varepsilon_1$$

Dimana:

$Y$  = Kepuasan Kerja

$X_1$  = *Servant Leadership*

$X_2$  = Budaya Organisasi

$\varepsilon_1$  = *Error term* (variabel lain yang tidak diteliti)

Persamaan jalur sub struktur pertama menunjukkan pengaruh *Servant Leadership* ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), terhadap Kepuasan Kerja ( $Y$ ). Interpretasinya adalah sebagai berikut:

1. Koefisien jalur *Servant Leadership* ( $X_1$ ) sebesar 0,486, artinya *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar 48,6%. pengaruh ini relatif lebih besar dibandingkan variabel lain. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik variabel *Servant Leadership* maka dapat meningkatkan variabel Kepuasan Kerja.

2. Koefisien Jalur Budaya Organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0,477, artinya Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja sebesar 47,7%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik variabel Budaya Organisasi maka dapat meningkatkan variabel Kepuasan Kerja.

3.  $\varepsilon_1$  (*Error Term*)

Menunjukkan adanya faktor-faktor lain di luar *Servant Leadership*, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja.

4. Persamaan jalur sub struktur kedua :

$$Z = 0,395X_1 + 0,345X_2 + 0,234Y + \varepsilon_2$$

Dimana:

$Z$  = Kinerja Pegawai

$Y$  = Kepuasan Kerja

$X_1$  = *Servant Leadership*

$\varepsilon_2$  = *Error Term*

$X_2$  = Budaya Organisasi

Persamaan jalur sub struktur kedua menunjukkan pengaruh *Servant Leadership* ( $X_1$ ), Budaya Organisasi ( $X_2$ ), dan Kepuasan Kerja ( $Y$ ) terhadap Kinerja ( $Z$ ). Interpretasinya adalah sebagai berikut:

1. Koefisien jalur *Servant Leadership* ( $X_1$ ) sebesar 0,395, artinya *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja sebesar 39,5%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik variabel *Servant Leadership* dapat meningkatkan Kinerja Pegawai.

2. Koefisien Jalur Budaya Organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0,345, artinya Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja sebesar 34,5%. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik Variabel Budaya Organisasi dapat meningkatkan Kinerja Pegawai.

3. Koefisien jalur Kepuasan Kerja ( $Y$ ) sebesar 0,234, artinya Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja sebesar 23,4%. Pengaruh ini relatif lebih kecil dibandingkan variabel lain, namun tetap menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan Kinerja Pegawai.

4.  $\varepsilon_2$  (*Error Term*)

Menunjukkan adanya faktor-faktor lain di luar *Servant Leadership*, Budaya Organisasi dan kepuasan kerja yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Pada penelitian ini terdapat dua (2) pengaruh tidak langsung seperti yang terlihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 2**  
**Data Indirect Effect**

| Variabel                                                                      | Sampel Asli (O) | Rata-rata Sampel (M) | Standar Deviasi (STDEV) | T Statistik ( O/STDEV ) | P Values |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|----------|
| $X_1$ . <i>Servant Leadership</i> -> $Y$ .<br>Kepuasan Kerja -> $Z$ . Kinerja | 0,114           | 0,109                | 0,056                   | 2,097                   | 0,040    |

Sumber : Data Olahan *SmartPLS 3* ( 2025)

|                                                                                     |       |       |       |       |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------------|
| <b>X<sub>2</sub> Budaya Organisasi -&gt; Y.<br/>Kepuasan Kerja -&gt; Z. Kinerja</b> | 0,111 | 0,118 | 0,072 | 2,050 | <b>0,043</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|--------------|

Berdasarkan tabel 2, dapat dijelaskan bahwa *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan memiliki pengaruh tidak langsung dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening atau variabel perantara dibuktikan dengan nilai *t-statistic* sebesar  $2,097 > 1,96$  dan nilai *P Values* sebesar  $0,040 < 0,05$  artinya untuk meningkatkan Kinerja dengan variabel *Servant Leadership* dapat melalui variabel Kepuasan Kerja, sehingga jika ada peningkatan *Servant Leadership* melalui Kepuasan Kerja maka akan meningkatkan Kinerja.

Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sumatera Selatan memiliki pengaruh tidak langsung dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening atau variabel perantara dibuktikan dengan nilai *t-statistic* sebesar  $2,050 > 1,96$  dan nilai *P Values* sebesar  $0,043 < 0,05$  artinya untuk meningkatkan Kinerja dengan variabel Budaya Organisasi dapat melalui variabel Kepuasan Kerja, sehingga jika ada peningkatan Budaya Organisasi melalui Kepuasan Kerja maka akan meningkatkan Kinerja.

Tabel 1.  
Nilai R-Square

| Variabel        | R-Square |
|-----------------|----------|
| Kepuasan Kerja  | 0,62     |
| Kinerja Pegawai | 0,71     |
|                 |          |

Di lihat dari tabel 1, Artinya 71% variasi kinerja pegawai dijelaskan oleh servant leadership, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

## 5. PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini sejalan dengan teori servant leadership yang menekankan peran pemimpin sebagai pelayan yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan, pengembangan kapasitas, serta kesejahteraan bawahan (Greenleaf, 1977; Liden et al., 2014). Dalam konteks instansi pemerintah sektor pendidikan, pemimpin yang menerapkan prinsip servant leadership mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, adil, dan partisipatif, sehingga mendorong meningkatnya kepuasan kerja pegawai. Kondisi ini mendukung hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan servant leadership terhadap kepuasan kerja.

Selain itu, budaya organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja pegawai. Temuan ini menguatkan pandangan Schein (2010) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku kerja anggota organisasi. Budaya organisasi yang kuat, jelas, dan konsisten memberikan rasa aman, kepastian, serta keselarasan nilai bagi pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian, budaya organisasi yang positif tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga mendorong terbentuknya perilaku kerja yang produktif dan berorientasi pada pencapaian kinerja.

Lebih lanjut, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan *antara servant leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa *servant leadership* dan budaya organisasi tidak hanya memengaruhi kinerja pegawai secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja, tetapi juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Temuan ini sejalan dengan model integratif perilaku organisasi yang menekankan bahwa

faktor struktural, seperti kepemimpinan dan budaya organisasi, serta faktor psikologis, seperti kepuasan kerja, bekerja secara simultan dalam menentukan kinerja individu (Robbins & Judge, 2017). Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai di instansi pemerintah sektor pendidikan memerlukan pendekatan manajerial yang holistik dengan memperhatikan aspek kepemimpinan, budaya organisasi, dan kondisi psikologis pegawai secara bersamaan.

## **PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa servant leadership dan budaya organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai pada instansi pemerintah sektor pendidikan di Provinsi Sumatera Selatan. Hasil analisis menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, yang mengindikasikan bahwa penerapan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, perhatian terhadap kebutuhan bawahan, serta pengembangan pegawai mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.

Selain itu, budaya organisasi juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta kinerja pegawai. Budaya organisasi yang kuat, jelas, dan konsisten mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan rasa aman dan kepastian bagi pegawai, serta mendorong terbentuknya perilaku kerja yang produktif dan berorientasi pada pencapaian kinerja organisasi.

Hasil penelitian selanjutnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Lebih lanjut, kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam hubungan antara servant leadership dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa servant leadership dan budaya organisasi tidak hanya memengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja, tetapi juga memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja pegawai di instansi pemerintah sektor pendidikan memerlukan pendekatan manajerial yang komprehensif dan terintegrasi, dengan mengoptimalkan peran kepemimpinan yang melayani, memperkuat budaya organisasi yang positif, serta memperhatikan aspek kepuasan kerja sebagai faktor psikologis yang strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Implikasi praktisnya adalah penting bagi instansi publik untuk mengembangkan model kepemimpinan berbasis pelayanan serta memperkuat budaya kerja yang adaptif dan berorientasi hasil.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Zanafra Publishing.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Denison, D. R., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 171–195.
- Dwiyanto, A. (2018). *Manajemen pelayanan publik*. Gadjah Mada University Press.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership*. Paulist Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Wiley.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.