

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA MELALUI VARIABEL MEDIASI *SERVANT LEADERSHIP* PADA PT. ANUGERAH SELAMAT SEJAHTERA

¹Fadia Yasmin, ²Meyti Hanna Ester Kalangi, ³Indriana Kristiawati, ⁴Dian Arisanti

STIA Dan Manajemen Kepelabuhan Barunawati Surabaya

Jl.Perak Barat.No.173, Perak Utara, Kec. Pabean Cantian, Kota Surabaya, Jawa Timur 60177

Email: ¹ fadiayasmin43@gmail.com, ² meytianna77@gmail.com, ³ indriana.k@stiamak.ac.id,

⁴ dian.arisanti@stiamak.ac.id

ABSTRAK

Penelitian pada PT. Anugerah Selamat Sejahtera, sebuah perusahaan ekspedisi, menganalisis bagaimana lingkungan kerja dan budaya organisasi memengaruhi kepuasan kerja karyawan, dengan *Servant Leadership* sebagai variabel mediasi. Studi ini relevan mengingat 75% karyawan di industri logistik Indonesia merasa puas berdasarkan survei PwC 2023. Hasilnya menunjukkan bahwa lingkungan kerja ($t=2.459$, $p=0.014$) dan budaya organisasi ($t=2.988$, $p=0.003$) secara signifikan memengaruhi *Servant Leadership*, yang kemudian berdampak positif dan signifikan pada kepuasan kerja ($t=3.474$, $p=0.001$). Menariknya, meskipun lingkungan kerja tidak memiliki dampak langsung yang signifikan, budaya organisasi menunjukkan pengaruh langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($t=3.027$, $p=0.002$). Yang terpenting, *Servant Leadership* secara signifikan memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja ($t=1.987$, $p=0.047$), serta antara budaya organisasi dan kepuasan kerja ($t=2.143$, $p=0.032$). Oleh karena itu, PT. Anugerah Selamat Sejahtera disarankan untuk memperkuat *Servant Leadership* dan mengoptimalkan budaya organisasi guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang akan berkontribusi pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Kata Kunci : lingkungan kerja, budaya organisasi, kepuasan kerja, *Servant Leadership*

ABSTRACT

This research, conducted at PT. Anugerah Selamat Sejahtera, an expedition company, analyzed how work environment and organizational culture influence employee job satisfaction, with Servant Leadership acting as a mediating variable. This study is particularly relevant given that 75% of employees in the Indonesian logistics industry reported job satisfaction, according to a 2023 PwC survey. The findings indicate that both the work environment ($t=2.459$, $p=0.014$) and organizational culture ($t=2.988$, $p=0.003$) significantly impact Servant Leadership. Subsequently, Servant Leadership was found to have a positive and significant effect on job satisfaction ($t=3.474$, $p=0.001$). Interestingly, while the work environment didn't show a direct significant impact, organizational culture demonstrated a direct and significant influence on job satisfaction ($t=3.027$, $p=0.002$). Crucially, Servant Leadership significantly mediates the relationship between work environment and job satisfaction ($t=1.987$, $p=0.047$), as well as between organizational culture and job satisfaction ($t=2.143$, $p=0.032$). Therefore, PT. Anugerah Selamat Sejahtera is advised to strengthen its Servant Leadership practices and optimize its organizational culture to enhance employee job satisfaction, which will ultimately contribute to the overall organizational performance.

Keywords : Work Environment, Organizational Culture, Job Satisfaction, *Servant Leadership*

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kepuasan kerja adalah faktor krusial yang memengaruhi produktivitas dan retensi karyawan. Lingkungan kerja yang baik dan budaya organisasi yang positif dapat menciptakan situasi yang mendukung kepuasan kerja. *Servant Leadership*, sebagai pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan kepada karyawan, juga berpotensi meningkatkan kepuasan kerja melalui pengembangan hubungan yang lebih baik antara pemimpin dan karyawan. Hasibuan & Bahri (2018), seperti dikutip oleh (Nugroho *et al.*, 2024), mendefinisikan lingkungan kerja sebagai semua sarana dan infrastruktur di sekitar karyawan yang memengaruhi kinerja serta kepuasan mereka.

Lingkup lingkungan kerja mencakup berbagai aspek seperti kenyamanan tempat kerja, ketersediaan fasilitas, kebersihan, pencahayaan, tingkat kebisingan, dan dinamika hubungan antar rekan kerja, yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja. Di sisi lain, budaya organisasi adalah sekumpulan nilai, keyakinan, asumsi, dan norma-norma yang tertanam dalam suatu institusi, menjadi pedoman bagi perilaku anggotanya Sutrisno (2019), seperti yang

dikutip oleh (Pasbal Andi Patonrangi, Rustan DM, 2023) Keterlibatan karyawan sangat penting, dan perusahaan harus memberikan perlakuan terbaik kepada mereka demi mencapai kepuasan kerja yang optimal (Ellisyah 2018, dalam (Farida *et al.*, 2020)).

Kepuasan karyawan memiliki hubungan positif dengan peningkatan produktivitas individu, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis perusahaan (Denny, 2018). Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan peningkatan kinerja secara otomatis. Kinerja kerja sendiri diartikan sebagai serangkaian aktivitas yang dilakukan oleh individu untuk menyelesaikan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Fattah, 2017, dalam (Pasbal Andi Patonrangi, Rustan DM, 2023)). Oleh karena itu, kepuasan kerja menjadi determinan penting bagi performa keseluruhan organisasi.

Peran kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan gaya *Servant Leadership* yang berfokus pada pelayanan kepada karyawan—dapat mendorong peningkatan kepuasan kerja. *Servant Leadership* didefinisikan sebagai jenis kepemimpinan yang didasarkan pada keinginan tulus untuk melayani orang lain (Greenleaf, 2002) dan dikembangkan sebagai respons terhadap krisis kepercayaan dari pengikut (Mukasabe, 2004) seperti yang dikutip oleh (Wiwiek Widyaningrum, 2021) Pemimpin yang memprioritaskan kebutuhan pengikutnya dapat berkontribusi pada kepuasan kerja karyawan.

Dalam lanskap bisnis yang semakin kompetitif, PT. Anugerah Selamat Sejahtera dihadapkan pada urgensi untuk menjaga kepuasan kerja karyawannya. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan, serta peran *Servant Leadership* sebagai variabel mediasi. Pemahaman komprehensif ini diharapkan dapat membantu perusahaan merancang strategi efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada performa organisasi secara holistik.

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis dampak lingkungan kerja dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Anugerah Selamat Sejahtera, termasuk bagaimana *Servant Leadership* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam merancang strategi yang lebih efektif guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya akan memberikan kontribusi positif terhadap performa organisasi secara holistik. uraian tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan tema "**Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Variabel Mediasi *Servant Leadership* Pada PT. Anugerah Selamat Sejahtera**".

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah pada penelitian ini berdasarkan pada latar belakang tersebut :

1. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif terhadap *Servant Leadership* di PT. Anugerah Selamat Sejahtera?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh secara positif terhadap *Servant Leadership* di PT. Anugerah Selamat Sejahtera?
3. Apakah *Servant Leadership* berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja di PT. Anugerah Selamat Sejahtera?
4. Apakah Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja?
5. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja?
6. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja melalui Variabel Mediasi *Servant Leadership* ?
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja melalui Variabel Mediasi *Servant Leadership* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap *Servant Leadership* pada PT. Anugerah Selamat Sejahtera.

2. Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *Servant Leadership* pada PT. Anugerah Selamat Sejahtera.
3. Menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap kepuasan kerja pada PT. Anugerah Selamat Sejahtera.
4. Menganalisis pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Anugerah Selamat Sejahtera.
5. Menganalisis pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada PT. Anugerah Selamat Sejahtera.
6. Menganalisis peran mediasi *Servant Leadership* dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja pada PT. Anugerah Selamat Sejahtera.
7. Menganalisis peran mediasi *Servant Leadership* dalam hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja pada PT. Anugerah Selamat Sejahtera.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan
Membantu manajemen PT. Anugerah Selamat Sejahtera dalam merumuskan strategi untuk menciptakan lingkungan kerja dan budaya organisasi yang lebih baik. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui *Servant Leadership*.
2. Bagi STIAMAK Barunawati
Menambah wawasan dan pengetahuan mahasiswa, serta menjadi sumber pustaka yang berguna untuk studi di bidang manajemen sumber daya manusia.
3. Bagi Peneliti
Memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi untuk studi di masa depan.

II. LANDASAN TEORI

2.1 Lingkungan Kerja

Menurut (Hasibuan & Bahri, 2018) dalam kutipan jurnal (Nugroho *et al.*, 2024) Lingkungan kerja mencakup seluruh fasilitas dan infrastruktur di sekitar karyawan saat mereka menjalankan tugas. Ini secara langsung memengaruhi prestasi dan kepuasan kerja. Unsur-unsurnya meliputi lokasi kerja, kelengkapan fasilitas, kebersihan, pencahayaan, tingkat ketenangan, serta dinamika hubungan kerja di area tersebut. Keseluruhan faktor ini berkontribusi pada peningkatan semangat kerja karyawan.

2.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Sutrisno, (2019) didefinisikan sebagai sekumpulan nilai, keyakinan, asumsi, atau norma yang telah mapan, disepakati, dan dipatuhi oleh anggota suatu organisasi sebagai panduan perilaku dan penyelesaian masalah organisasi. Budaya organisasi terbentuk dari sekumpulan keyakinan, asumsi, dan nilai-nilai yang dianut bersama dalam sebuah entitas. Elemen-elemen ini pada gilirannya membentuk norma dan pola perilaku yang menonjol di lingkungan organisasi tersebut (Johns & Saks, 2017) dalam (Mulyono & Ekawati, 2023)

Mangkunegara (2010:113) dalam kutipan jurnal (Vebrianis *et al.*, 2021) Beberapa ahli berpendapat bahwa budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi, sistem kepercayaan, dan nilai-nilai, beserta penerapan perilaku yang menjadi panduan bagi para anggotanya dalam bertindak menghadapi isu-isu eksternal maupun internal.

2.3 *Servant Leadership*

Menurut Greenleaf, (1998) *Servant Leadership* berakar dari gagasan tentang seseorang yang secara inheren memiliki keinginan untuk melayani, meyakini bahwa pelayanan tulus harus menjadi prioritas utama. Ini adalah gaya kepemimpinan yang lahir dari keinginan mendalam untuk melayani, mendahulukan kepentingan para pengikut, meraih tujuan bersama melalui

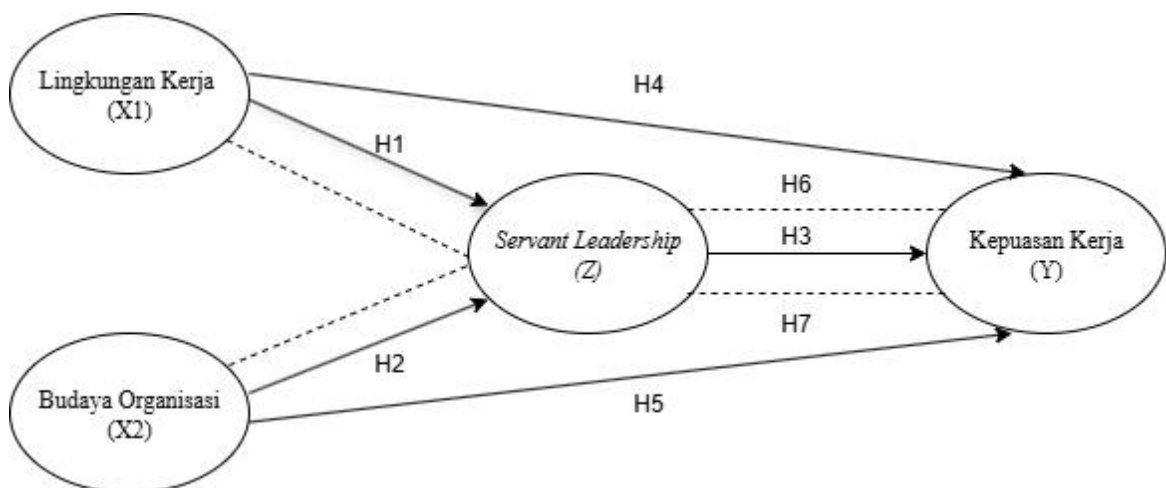
kolaborasi, dan mendukung orang lain dalam mencapai sasaran kolektif mereka (Pasbal Andi Patonrangi, Rustan DM, 2023)

2.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif yang dialami karyawan terhadap tugas-tugas profesional mereka, yang tentunya dipengaruhi oleh beragam elemen. Lebih lanjut, (Robbins & Judge, 2018) seperti yang dikutip oleh (Meyti Hanna *et al.*, 2023) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap menyeluruh seorang individu terhadap pekerjaannya, yang timbul dari adanya kesenjangan antara imbalan yang benar-benar diperoleh karyawan dengan jumlah imbalan yang mereka rasa layak diterima.

Dalam Kutipan Jurnal (Meyti Hanna *et al.*, 2024) Pengertian kepuasan yang diadaptasi dari konteks pelanggan, Kepuasan Kerja dapat didefinisikan sebagai kesediaan atau tingkat kenyamanan yang dialami seseorang atau karyawan setelah membandingkan persepsinya terhadap realitas pekerjaan, lingkungan kerja, dan imbalan yang diterima dengan harapan atau ekspektasinya. Dalam konteks lingkungan kerja, kepuasan kerja yang tinggi dari karyawan yang merasa dihargai, mendapatkan lingkungan kerja yang positif, dan imbalan yang sesuai akan mendorong mereka untuk menunjukkan loyalitas, meningkatkan produktivitas, dan bahkan merekomendasikan perusahaan sebagai tempat kerja yang baik kepada orang lain.

2.5 Kerangka Konseptual



Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual

Sumber : Data Diolah Peneliti (2025)

2.6 Hipotesis

Berdasarkan kerangka konsep, hipotesis penelitian adalah sebagai berikut:

H1 : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap *Servant Leadership* di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.

H2 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap *Servant Leadership* di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.

H3 : *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.

H4 : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.

H5 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.

H6 : Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Variabel Mediasi *Servant Leadership* di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.

H7 : Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja melalui Variabel Mediasi *Servant Leadership* di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif dan asosiatif. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan data numerik yang akan dianalisis secara statistik menggunakan perangkat lunak SmartPLS v.4.0.9.9. Menurut Kasiram (2008) dalam (Wajdi *et al.*, 2024), pendekatan kuantitatif adalah metode untuk menemukan pengetahuan yang menggunakan data numerik sebagai alat utama untuk menganalisis informasi.

3.2 Populasi

Populasi mengacu pada keseluruhan objek penelitian yang memiliki karakteristik spesifik sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Anugerah Selamat Sejahtera, yang berjumlah 30 orang. Karyawan-karyawan ini dipilih karena mereka memiliki pengalaman langsung yang relevan dengan lingkungan kerja, budaya organisasi, dan kepuasan kerja di perusahaan tersebut. Menurut (Sugiono, 2013) populasi adalah keseluruhan wilayah atau kelompok objek/subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik spesifik, yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dikaji guna menarik kesimpulan.

3.3 Sampel

Menurut (Sugiono, 2013) Sampel adalah representasi sebagian dari populasi, yang memiliki karakteristik serupa dengan keseluruhan populasi. Dalam penelitian ini, digunakan metode pengambilan sampel jenuh, atau sering disebut sensus, di mana seluruh karyawan PT. Anugerah Selamat Sejahtera menjadi sampel. Pendekatan ini dipilih karena jumlah populasi yang relatif kecil, yaitu 30 individu. Kriteria sampel didasarkan pada setiap karyawan yang telah bekerja selama minimal satu tahun.

Dalam penelitian ini, kami menggunakan sensus sampling, di mana seluruh populasi dijadikan sampel karena jumlahnya yang terbatas. Sensus sampling merupakan teknik pengambilan sampel yang melibatkan seluruh anggota populasi sebagai sampel, khususnya ketika jumlah populasi terbatas dan memenuhi kriteria inklusi yang ditetapkan. Karena ukuran populasi (N) adalah 30 dan seluruhnya memenuhi kriteria, maka :

$$n = N = 30$$

Keterangan :

n = Ukuran Sampel Atau Jumlah Responden

N = Ukuran Populasi

3.4 Definisi Operasional Variabel

Kerlinger (2006) dalam bukunya *Principles of Behavioral Research* Definisi operasional, seperti yang diutarakan, berfungsi untuk memberikan arti pada sebuah variabel dengan menjabarkan aktivitas atau langkah konkret yang dibutuhkan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Dalam konteks ini, konstruk merupakan sifat inheren yang melekat pada suatu variabel.

Sugiyono (1999) dalam (Dekanawati *et al.*, 2023) Variabel penelitian didefinisikan sebagai karakteristik, kualitas, atau nilai yang melekat pada individu, objek, atau aktivitas, yang menunjukkan variasi tertentu dan ditetapkan oleh peneliti untuk dikaji guna menarik kesimpulan. Dalam penelitian ini, hubungan antar variabel dianalisis, dan jenis variabel yang digunakan adalah Variabel Independen (X), Variabel Mediasi (Z) dan Variabel Dependen (Y).

1. Lingkungan Kerja

Adapun indikator lingkungan kerja menurut Pawirosumarto (2017) dalam kutipan jurnal (Nugroho *et al.*, 2024) berbagai indikator dalam lingkungan kerja seperti:

- a) Suasana Kerja.
- b) Hubungan Dengan Rekan Kerja.
- c) Fasilitas Kerja.
2. Budaya Organisasi
 Menurut Mangkunegara (2010:113) dalam kutipan jurnal (Vebrianis *et al.*, 2021) berikut adalah indikator budaya organisasi :
 - a) Kedisiplinan
 - b) Ketepatan
 - c) Keramahan
 - d) Ketanggapan
 - e) Berkoordinasi
3. *Servant Leadership*
 Dennis & Bocarnea (2011:600) dalam (Farida *et al.*, 2020) Penelitian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* dapat diukur menggunakan *Servant Leadership Assessment Instrument* (SLAI). Indikator-indikatornya meliputi :
 - a) Kasih sayang (*Love*)
 - b) Pemberdayaan (*Empowerment*)
 - c) Visi (*Vision*)
 - d) Kerendahan hati (*Humility*)
 - e) Kepercayaan (*Trust*)
4. Kepuasan Kerja
 Menurut Robbins, 2015 dalam (Vebrianis *et al.*, 2021) indikator kepuasan kerja, yaitu :
 - a) Pekerjaan yang secara mental dan menantang
 - b) Kondisi kerja yang mendukung
 - c) Gaji atau upah yang pantas
 - d) Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan
 - e) Rekan kerja yang mendukung

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode atau teknik pengumpulan data merupakan sarana yang digunakan peneliti untuk memperoleh data yang diperlukan. Metode pengumpulan data yang tepat dalam sebuah penelitian akan memungkinkan tercapainya tujuan penelitian secara valid dan reliabel, yang pada akhirnya akan memungkinkan generalisasi yang objektif. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan prosedur sebagai berikut :

1. Kuesioner :
 Menurut (Sugiono, 2013) kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang efisien ketika variabel yang akan diukur telah diketahui dengan pasti. Dalam penelitian ini, kuesioner diberikan kepada karyawan PT. Anugerah Selamat Sejahtera. Setiap pertanyaan memiliki skor nilai, mulai dari 5 (sangat setuju) hingga 1 (sangat tidak setuju).
2. Observasi :
 Observasi adalah metode pengumpulan data yang mengandalkan pengamatan visual dan sering digunakan dalam penelitian kuantitatif. Hasilnya dapat berupa catatan tentang aktivitas, peristiwa, objek, kondisi, atau ekspresi emosional individu. Menurut Sutrisno Hadi dalam (Sugiono, 2013), observasi adalah proses kompleks yang melibatkan aspek biologis dan psikologis, dengan dua elemen utama: proses pengamatan itu sendiri dan memori.
3. Studi Pustaka :
 Studi pustaka adalah metode pengumpulan data dengan mencari informasi dari berbagai dokumen, baik tertulis, visual (foto/gambar), maupun elektronik. Data ini digunakan sebagai dasar teori, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Metode ini juga

mencakup pengumpulan referensi dari jurnal-jurnal terdahulu dan buku-buku yang tersedia di perpustakaan atau daring.

3.6 Teknik Analisis Data

Menurut Dr. Didin Fatihudin, SE., (2015), teknik analisis data adalah metode untuk mengubah data mentah menjadi informasi bermakna, agar mudah dipahami dan digunakan untuk menemukan solusi atas permasalahan penelitian. Teknik analisis data juga dapat diartikan sebagai proses transformasi data hasil penelitian menjadi informasi relevan, sehingga dapat digunakan untuk pengambilan keputusan, penarikan kesimpulan, dan mudah dipahami oleh peneliti maupun pihak lain (Arioen *et al.*, 2023)

Dalam penelitian ini, analisis data kuantitatif didukung oleh perangkat lunak SEM-PLS v.4.0.9.9. *Partial Least Squares* (PLS) adalah pendekatan dalam *Structural Equation Modeling* (SEM) yang berbasis varian dan memungkinkan pengujian model pengukuran dan struktural secara simultan. PLS dikenal sebagai metode soft modeling karena tidak mengharuskan data berskala tertentu dan toleran terhadap ukuran sampel yang relatif kecil, bahkan di bawah 100 responden.

1. Uji Model Pengukuran atau Measurement (*Outer Model*)

a. Uji Validitas

Tujuan dari uji validitas pada Outer Model adalah untuk memastikan bahwa kuesioner yang digunakan valid. Menurut Ghazali (2021:67) dalam kutipan jurnal (Monica & Partina, 2024), ada dua kriteria utama dalam pengujian ini, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan nilai *Outer Loading*, di mana indikator dianggap valid jika nilainya di atas 0,7. Sementara itu, validitas diskriminan diukur dengan membandingkan nilai akar kuadrat *Average Variance Extracted* (AVE) dengan korelasi antar konstruk. Suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik jika nilai akar kuadrat AVE-nya lebih besar dari korelasi antar konstruk lain, dengan nilai AVE idealnya lebih dari 0,5.

b. Uji Reliabilitas

Tujuan dari uji reliabilitas adalah untuk mengukur konsistensi alat ukur dengan menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*. Setelah kuesioner divalidasi, uji reliabilitas memastikan instrumen penelitian konsisten dan dapat dipercaya jika digunakan berulang kali. Kuesioner dianggap reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* mencapai 0,7 atau lebih. Namun, menurut Irwan & Adam (2020), nilai antara 0,6-0,7 masih dapat diterima sebagai elemen penjelasan.

2. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

a. *R-Square* (R²)

Berdasarkan Ghazali (2021) dalam (Wajdi *et al.*, 2024), model ini digunakan untuk menganalisis pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, yang kekuatannya dievaluasi melalui nilai *R-Square*. Nilai *R-Square* 0,67 dianggap kuat, 0,33 sedang, dan 0,19 lemah. Uji ini juga berfungsi untuk mengevaluasi seberapa baik garis regresi merepresentasikan data, dengan nilai R² berkisar antara 0 hingga 1. Nilai R² yang rendah menunjukkan bahwa variabel independen memiliki kemampuan terbatas dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen.

b. *Predictive Relevance* (Q²)

Selain melihat nilai R², evaluasi model struktural juga dapat dilakukan dengan menggunakan Q² *predictive relevance*. Nilai Q² > 0 mengindikasikan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang baik, sedangkan Q² < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Wajdi *et al.*, 2024).

3. Uji Hipotesis

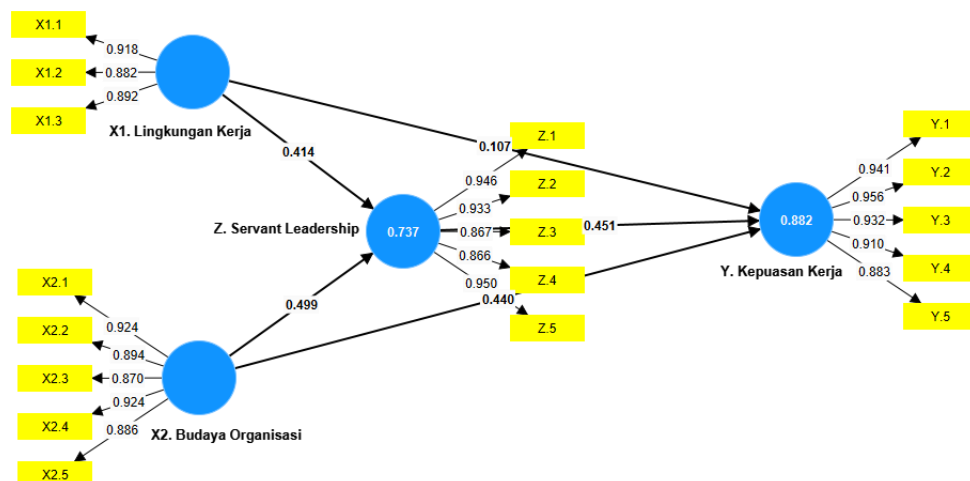
Pengujian hipotesis dengan uji-t digunakan untuk mengevaluasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Uji ini bertujuan untuk menentukan apakah bukti yang terkumpul cukup untuk mendukung atau menolak hipotesis penelitian. Tingkat signifikansi yang umum digunakan adalah 5% (0,05). Hipotesis alternatif (H_a) diterima jika nilai t-hitung lebih besar dari nilai t-tabel, atau jika nilai probabilitas (P) lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan. Sebaliknya, jika nilai t-hitung lebih kecil dari nilai t-tabel atau P lebih besar dari 0,05, hipotesis nol (H_0) diterima dan tidak ada pengaruh signifikan.

4. Uji Pengaruh Mediasi

Menurut (David P. MacKinnon, 2011), uji pengaruh mediasi adalah metode untuk menganalisis proses kausalitas di balik hubungan antara variabel independen (X) dan dependen (Y) melalui variabel mediasi (Z). Uji ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa X memengaruhi Y. Ada beberapa metode yang umum digunakan, seperti *Causal Step Tests*, *Difference in Coefficients Tests*, dan *Product of Coefficients Tests*. Secara keseluruhan, uji mediasi penting untuk menunjukkan hubungan yang signifikan antar variabel dan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai kausalitas.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer Model



Gambar 4. 1 Diagram Outer loading

Sumber : Outer Smartpls 4 (2025)

4.1 Uji Model Pengukuran atau Measurement (Outer Model)

1. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

A. Validitas Konvergen (Konvergen dan Diskriminan)

Uji validitas dalam penelitian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap konstruk yang digunakan benar-benar mengukur apa yang seharusnya diukur. Pertama, untuk validitas konvergen, kriteria utamanya adalah nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0.50. Dari tabel "*Construct reliability and validity - Overview*", terlihat bahwa nilai AVE untuk X1 Lingkungan Kerja adalah 0.806, X2 Budaya Organisasi 0.810, Y Kepuasan Kerja 0.855, dan Z *Servant Leadership* 0.834. Karena semua nilai AVE ini melebihi 0.50, dapat disimpulkan bahwa validitas konvergen dari semua konstruk dalam model telah terpenuhi dengan baik, menunjukkan bahwa indikator-indikatornya secara kuat mewakili konstruk latennya. Kedua, untuk validitas diskriminan, pengujian dilakukan untuk

memastikan bahwa setiap konstruk dalam model secara empiris berbeda dari konstruk lainnya.

Meskipun tabel yang ditampilkan tidak secara langsung menyajikan hasil *Fornell-Larcker Criterion* atau *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), yang merupakan indikator kunci validitas diskriminan, SmartPLS menyediakan hasil ini di bagian "*Discriminant validity*". Secara umum, validitas diskriminan dianggap baik jika akar kuadrat AVE suatu konstruk lebih besar dari korelasinya dengan konstruk lain (*Fornell-Larcker*) atau jika nilai HTMT di bawah ambang batas tertentu (misalnya 0.90 atau 0.85). Mengingat nilai AVE yang tinggi, ini menjadi indikasi awal yang baik, namun konfirmasi penuh memerlukan pemeriksaan pada kriteria *Fornell-Larcker* dan HTMT.

B. Uji Reliabilitas (*Cronbach's Alpha dan Composite Reliability*)

Uji reliabilitas dilakukan untuk menilai konsistensi internal dan stabilitas pengukuran setiap konstruk, memastikan bahwa instrumen pengukuran memberikan hasil yang konsisten jika pengukuran diulang. Dalam konteks ini, kriteria utama yang digunakan adalah *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability* (ρ_a dan ρ_c). Dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability* lebih besar dari 0.70. Berdasarkan tabel "*Construct reliability and validity - Overview*", nilai Cronbach's Alpha untuk X1 Lingkungan Kerja adalah 0.879, X2 Budaya Organisasi 0.941, Y Kepuasan Kerja 0.957, dan Z *Servant Leadership* 0.950.

Demikian pula, nilai *Composite Reliability* (ρ_a) berkisar antara 0.830 hingga 0.954, dan *Composite Reliability* (ρ_c) berkisar antara 0.926 hingga 0.967. Karena semua nilai Cronbach's Alpha, *Composite Reliability* (ρ_a), dan *Composite Reliability* (ρ_c) untuk seluruh konstruk jauh melampaui ambang batas 0.70, dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas internal yang sangat tinggi dan konsisten.

4.2 Inner Model

1. *R-Square* (R^2)

Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh Berdasarkan analisis di atas, variabel *Servant Leadership* memiliki nilai R^2 sebesar 0,737. Angka ini mengindikasikan bahwa Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi secara bersama-sama menjelaskan 73,7% varians pada *Servant Leadership*, menunjukkan adanya hubungan yang kuat.

Selanjutnya, nilai R^2 untuk variabel Kepuasan Kerja adalah 0,882. Hal ini mengindikasikan bahwa Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, dan *Servant Leadership* secara kolektif menjelaskan 88,2% varians pada Kepuasan Kerja, menunjukkan tingkat pengaruh yang signifikan.

2. *Redictive Relevance* (Q^2)

Hasil perhitungan menggunakan rumus *Redictive Relevance* (Q^2) menghasilkan nilai 0,737 dan 0,584. Nilai Q^2 yang dihasilkan melebihi 0, ini mengindikasikan bahwa model yang diterapkan dalam penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang kuat. Oleh karena itu, kami berfokus pada kolom Q^2 , angka positif ini (lebih besar dari nol), terutama jika mendekati satu, berarti model kami sangat baik. Artinya, variabel yang kami teliti (X1 Lingkungan Kerja dan X2 Budaya Organisasi) memiliki kekuatan untuk menjelaskan atau memprediksi variabel Y (Kepuasan Kerja) dan Z (*Servant Leadership*).

Dari kasus ini, nilai Q^2 buat Kepuasan Kerja (Y) itu 0.737. Ini artinya, variabel-variabel lain yang ada di model kita (misalnya Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi) itu jago banget dalam memprediksi atau menjelaskan variasi di Kepuasan Kerja. Angka segini termasuk tinggi dan nunjukkin model kita punya daya prediksi yang kuat buat variabel Y.

Selanjutnya, buat *Servant Leadership* (Z) nilainya 0.584. Ini juga angka yang bagus dan positif, jadi bisa disimpulin kalau variabel-variabel di model kita juga cukup oke dalam memprediksi atau menjelaskan variasi di *Servant Leadership*.

Sementara itu, buat Lingkungan Kerja (X1) dan Budaya Organisasi (X2) nilai Q^2 -nya 0.000. Nah, ini bukan berarti jelek. Tapi memang di perhitungan ini, mereka gak diitung daya prediksinya karena posisinya sebagai 'yang menjelaskan', bukan 'yang dijelaskan'. Jadi, wajar aja kalau hasilnya nol di sini.

4.3 Pengaruh Langsung

Hasil analisis dari pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa :

1. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Servant Leadership* memiliki nilai t statistic sebesar $2,459 > 1,96$ dan p-value sebesar $0,014 < 0,05$ maka H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif terhadap *Servant Leadership* di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Servant Leadership* memiliki nilai t statistic sebesar $2,988 > 1,96$ dan p-value sebesar $0,003 < 0,05$ maka H_2 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh secara positif terhadap *Servant Leadership* di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.
3. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai t statistic sebesar $3,474 > 1,96$ dan p-value sebesar $0,001 < 0,05$ maka H_3 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.
4. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai t statistic sebesar $0,857 < 1,96$ dan p-value sebesar $0,391 > 0,05$ maka H_4 ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.
5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki nilai t statistic sebesar $3,027 > 1,96$ dan p-value sebesar $0,002 < 0,05$ maka H_5 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.

4.4 Uji Pengaruh Mediasi

Hasil analisis dari pengujian pengaruh mediasi menunjukkan bahwa :

1. Uji pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui *Servant Leadership* diperoleh nilai t statistics sebesar $1,987 > 1,96$ dan p-value sebesar $0,047 < 0,05$ maka H_6 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja melalui Variabel Mediasi *Servant Leadership* di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.
2. Uji pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja melalui *Servant Leadership* diperoleh nilai t statistics sebesar $2,143 > 1,96$ dan p-value sebesar $0,032 < 0,05$ maka H_7 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara positif terhadap Kepuasan Kerja melalui Variabel Mediasi *Servant Leadership* di PT. Anugerah Selamat Sejahtera.

4.5 Pembahasan

Berdasarkan analisis yang telah dilaksanakan, detail hasil pengujian hipotesis dan efek mediasi dalam studi ini disajikan pada tabel berikut :

1. Pengaruh Lingkungan Kerja (X1) Terhadap *Servant Leadership* (Z)

Hasil pengujian hipotesis mengkonfirmasi hubungan positif dan signifikan antara lingkungan kerja dan *Servant Leadership* di PT. Anugerah Selamat Sejahtera. Dengan nilai T-statistik 2,459 dan nilai-P 0,014 ($P < 0,05$), analisis data secara statistik membuktikan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, seperti fasilitas yang memadai, hubungan kerja yang harmonis, dan dukungan manajemen, secara signifikan mendorong para pemimpin untuk mengadopsi praktik *Servant Leadership*. Lingkungan yang suportif ini

memungkinkan para pemimpin untuk lebih memprioritaskan pengembangan dan kesejahteraan karyawan mereka.

Temuan ini memberikan kontribusi penting bagi literatur yang ada karena penelitian sebelumnya lebih berfokus pada hubungan antara lingkungan kerja dengan kepuasan atau kinerja karyawan. Dengan mengisi celah ini, penelitian Anda memberikan perspektif baru bahwa lingkungan kerja dapat menjadi katalisator bagi *Servant Leadership*. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak hanya relevan untuk PT. Anugerah Selamat Sejahtera, tetapi juga dapat menjadi acuan bagi organisasi lain yang ingin mengembangkan budaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan dan empati.

2. Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap *Servant Leadership* (Z)

Berdasarkan pengujian hipotesis, penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap *Servant Leadership*. Dengan T-statistik 2,988 dan P-value 0,003 ($P < 0,05$), temuan ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi yang kuat, yang mendukung nilai dan norma yang berfokus pada karyawan, secara langsung memperkuat karakteristik *Servant Leadership* di antara para pemimpin. Budaya yang memprioritaskan karyawan akan mendorong pemimpin untuk mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang melayani.

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan karena mengisi celah dalam literatur yang ada. Studi-studi sebelumnya cenderung memosisikan budaya organisasi sebagai variabel independen atau perantara dalam konteks kepuasan kerja, bukan sebagai prediktor langsung *Servant Leadership*. Dengan tidak adanya studi terdahulu yang secara eksplisit membahas dampak positif dan signifikan ini, penelitian Anda menyoroti peran penting budaya organisasi sebagai katalisator untuk menumbuhkan *Servant Leadership*, membuka peluang untuk eksplorasi lebih lanjut.

3. Pengaruh *Servant Leadership* (Z) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *Servant Leadership* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang didukung oleh T-statistik 3,474 dan P-value 0,001 ($P < 0,05$). Temuan ini menegaskan peran krusial pemimpin yang melayani dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Dengan memprioritaskan kebutuhan, kesejahteraan, dan pengembangan pribadi bawahan, pemimpin menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan didukung, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

Temuan ini konsisten dengan studi-studi sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh (Wiwiek Widyaningrum, 2021) dan (Pasbal Andi Patonrangi, Rustan DM, dan Didiek Handayani 2023), yang juga menemukan pengaruh positif dan signifikan. Namun, ada juga penelitian yang menunjukkan hasil berbeda, seperti studi yang menemukan pengaruh positif tetapi tidak signifikan. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh konteks, metode penelitian, atau karakteristik sampel yang berbeda.

4. Pengaruh Lingkungan Kerja (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan T-statistik 0,857 dan P-value 0,391 ($P > 0,05$), hipotesis ini ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun lingkungan kerja yang kondusif penting, pengaruhnya terhadap kepuasan kerja mungkin tidak bersifat langsung, melainkan dimediasi oleh faktor lain.

Kesimpulan ini konsisten dengan beberapa penelitian sebelumnya. Studi oleh (Adinda & Wenny, 2023) serta (Nazia Krismanita dan Chalimah, 2025) juga menemukan bahwa lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan atau bahkan negatif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Konsistensi hasil ini menunjukkan bahwa hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja mungkin tidak selalu bersifat langsung atau signifikan dalam berbagai konteks.

5. Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak langsung dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan T-statistik 3,027 dan P-value 0,002 ($P < 0,05$), temuan ini menegaskan bahwa budaya yang positif dan suportif sangat memengaruhi kepuasan karyawan. Nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang dianut dalam budaya perusahaan membentuk suasana yang secara langsung memengaruhi sikap dan emosi karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh (Nazia Krismanita dan Chalimah, 2025) yang juga menemukan pengaruh positif dan signifikan. Namun, ada juga studi lain yang menunjukkan hasil berbeda, seperti penelitian Anastasia (Mulyono & Ekawati, 2023) yang menemukan dampak positif tapi tidak signifikan, serta studi (Pasbal Andi Patonrangi, Rustan DM, dan Didiek Handayani 2023) yang melaporkan tidak adanya pengaruh. Variasi hasil ini kemungkinan disebabkan oleh faktor moderasi, mediasi, atau perbedaan konteks penelitian.

6. Pengaruh Lingkungan Kerja (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Melalui Variabel Mediasi *Servant Leadership* (Z)

Analisis hipotesis mengonfirmasi bahwa *Servant Leadership* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Dengan T-statistik 1,987 dan P-value 0,047 ($P < 0,05$), hasil ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang baik mendorong praktik *Servant Leadership*, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Temuan ini memberikan kontribusi penting karena mengisi celah dalam literatur. Berdasarkan tinjauan pustaka, belum ada penelitian yang secara eksplisit menguji peran mediasi *Servant Leadership* dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Meskipun beberapa studi menyoroti peran mediasi dengan variabel lain, seperti budaya organisasi (Nazia Krismanita dan Chalimah, 2025), model mediasi spesifik ini belum banyak dieksplorasi. Oleh karena itu, penelitian Anda membuka ruang untuk penyelidikan lebih lanjut mengenai kompleksitas hubungan ini.

7. Pengaruh Budaya Organisasi (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Y) Melalui Variabel Mediasi *Servant Leadership* (Z)

Hasil analisis hipotesis menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Dengan T-statistik 2,143 dan P-value 0,032 ($P < 0,05$), temuan ini mengonfirmasi bahwa budaya organisasi yang positif akan memicu munculnya *Servant Leadership*. Kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan inilah yang kemudian secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dengan mengisi celah dalam literatur. Berdasarkan tinjauan pustaka, belum ada studi yang secara eksplisit menguji peran mediasi *Servant Leadership* dalam hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja. Meskipun beberapa studi lain menempatkan budaya organisasi sebagai mediasi untuk hubungan berbeda (Nazia Krismanita dan Chalimah, 2025), model mediasi spesifik ini masih merupakan area yang belum banyak dieksplorasi.

V. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang diperoleh setelah melakukan penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Lingkungan kerja (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Servant Leadership* (Z) di PT. Anugerah Selamat Sejahtera. Ini mendukung hipotesis pertama penelitian.
2. Budaya organisasi (X2) juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Servant Leadership* (Z) di PT. Anugerah Selamat Sejahtera. Dengan demikian, hipotesis kedua diterima.

3. *Servant Leadership* (Z) terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) di PT. Anugerah Selamat Sejahtera. Ini mengonfirmasi hipotesis ketiga.
4. Lingkungan kerja (X1) tidak menunjukkan pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kepuasan kerja (Y) di PT. Anugerah Selamat Sejahtera, sehingga hipotesis keempat ditolak.
5. Budaya organisasi (X2) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) di PT. Anugerah Selamat Sejahtera, yang berarti hipotesis kelima diterima.
6. Penelitian ini juga menemukan bahwa lingkungan kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y), dengan *Servant Leadership* (Z) berperan sebagai variabel mediasi di PT. Anugerah Selamat Sejahtera. Hal ini memvalidasi hipotesis keenam.
7. Terakhir, budaya organisasi (X2) juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) melalui mediasi *Servant Leadership* (Z) di PT. Anugerah Selamat Sejahtera, sehingga hipotesis ketujuh diterima.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan penulis setelah melakukan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk peneliti selanjutnya : Disarankan untuk menambah jumlah responden dan variabel penelitian, seperti motivasi kerja atau pola komunikasi dalam organisasi, agar hasil lebih representatif dan pemahaman lebih mendalam.
2. Untuk pengembangan penelitian di masa mendatang : Disarankan menggunakan pendekatan analisis kualitatif dan kuantitatif secara simultan agar hasil penelitian lebih akurat dan dapat merefleksikan kondisi riil, tidak hanya data numerik.
3. Untuk perusahaan : Disarankan memanfaatkan temuan penelitian sebagai dasar evaluasi dan perbaikan, guna menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif dan menerapkan gaya kepemimpinan *Servant Leadership* untuk mengoptimalkan kepuasan kerja staf dan meningkatkan produktivitas perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Adinda, & Wenny. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja , Budaya Organisasi Dan. *BULLET: Jurnal Multidisiplin Ilmu. ISSN 2829-2049 (Media Online)*, 2(04), 1010–1022.
- Arioen, R., Hi Ahmaludin, M., JunaidiSE MM Ir Indriyani, Sa. M., & Dra Wisnaningsih, Ms. S. (2023). *Buku Ajar Metodologi Penelitian Penerbit Cv.Eureka Media Aksara*. 1–83. eurekamediaaksara@gmail.com
- David P. MacKinnon. (2011). Integrating mediators and moderators in research design. *Research on Social Work Practice*, 21(6), 675–681. <https://doi.org/10.1177/1049731511414148>
- Dekanawati, V., Astriawati, N., Setiyantara, Y., Subekti, J., & Kirana, A. F. (2023). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Diklat Kepabeanaan Terhadap Kepuasan Peserta Pelatihan. *Jurnal Sains Dan Teknologi Maritim*, 23(2), 159. <https://doi.org/10.33556/jstm.v23i2.344>
- Farida, A. J., Sunaryo, H., & Asiyah, S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership*, Budaya Perusahaan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Oleh Anis

- Jauharotul Farida *) Hadi Sunaryo **) Siti Asiyah ***) Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam. *E – Jurnal Riset Manajemen*, 2012, 174–191.
- Krismanita, N., Manajemen, M., & Pekalongan, U. (2025). *Pengaruh Leadership , Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Mediasi*. 5(1), 176–186. <https://doi.org/10.53866/jimi.v5i1.669>
- Meyti Hanna, E. K., Indriana, K., & Utomo, U. (2023). Mediating Role of Corporate Image in the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction: A Study of PT. Pelindo Energi Logistik. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(3), 6–15. <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i3.931>
- Meyti Hanna, E. K., Prastyorini, J., Widyawati, N., Kristiawati, I., Priyohadi, N. D., Priyanto, E., Arisanti, D., & . M. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Pt Anugerah Tirta Samudra. *Jurnal Baruna Horizon*, 7(1), 9–20. <https://doi.org/10.52310/jbhorizon.v7i1.140>
- Monica, C. B. R. L., & Partina, A. (2024). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai BKPSDM Kabupaten Klaten). *Cakrawangsa Bisnis*, 5(1), 44–57.
- Mulyono, A. D., & Ekawati, S. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 5(4), 848–856. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i4.26925>
- 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. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v11i1.5313>
- Pasbal Andi Patonrangi, Rustan DM, D. H. (2023). Pengaruh *Servant Leadership*, Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kepulauan Selayar. *Jurnal The Manusagre*, 1(3), 485–492.
- Sugiono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Issue January).
- Vebrianis, S., M, A., & Haryati, R. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Karyawan Pada PT. Bumi Sarimas Indonesia Kabupaten Padang Pariaman. *Jurnal Matua*, 3(3), 539–548.

Wajdi, F., Seplyana, D., Juliastuti, Rumahlewang, E., Fatchiatuzahro, Halisa, N. N., Rusmalinda, S., Kristiana, R., Niam, M. F., Purwanti, E. W., Melinasari, S., & Kusumaningrum, R. (2024). Metode Penelitian Kuantitatif. In *Jurnal Ilmu Pendidikan* (Vol. 7, Issue 2).

Wiwiek Widyaningrum, W. (2021). Analisis *Servant Leadership* Dan Desain Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto. *Journal of Economic And Business*, 2(3), 60–73. <http://repository.stieyapan.ac.id/id/eprint/156/>