

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 Malang

Email : afarida237@gmail.com

ABSTRACT

Employee job satisfaction is one of the important things for a company. Because if employees feel satisfied with their work, then the services provided to customers will also get better, and it will trigger an increase in sales. This research aims to determine the influence of leadership style servant leadership, company culture, and work environment on PT Karya employee job satisfaction Giri Palma. This study uses a sample of 56 employees from a population of 126 employees. The sampling technique used in this study is using purposive sampling technique using the Slovin formula. The sample used is employees who do not work outside the office of PT Karya Giri Palma. Based on the results of research that has been done, it is obtained that the variables of servant leadership style, company culture, and work environment significantly influence employee job satisfaction. The servant leadership style does not significantly influence employee job satisfaction. Corporate culture does not significantly influence employee job satisfaction. The work environment has a significant effect on employee job satisfaction.

Keywords : *Servant Leadership Leadership Style, Corporate Culture, Work Environment, Employee Job Satisfaction*

Latar belakang

Setiap perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya akan selalu melibatkan para karyawan dalam berbagai hal. Perusahaan akan mengalami kesulitan apabila tidak ada keterlibatan karyawan di dalamnya. Untuk itu sangat penting bagi perusahaan untuk memperhatikan serta memperlakukan karyawannya sebaik mungkin untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Ellisyah, 2018). Salah satu sasaran manajemen perusahaan adalah menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan perusahaan. Kepuasan kerja karyawan cenderung akan meningkatkan produktivitas dari karyawan yang juga akan berdampak pada peningkatan pencapaian tujuan perusahaan (Denny, 2018). Karyawan yang bekerja dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menganggap sebuah pekerjaan sebagai suatu hal yang menyenangkan. Hal tersebut akan mendatangkan kelayakan karyawan terhadap perusahaan serta peningkatan disiplin kerja dan produktivitas kerja karyawan (Tamali & Munasip, 2019). Menurut Hasibuan (2012) kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang ditujukan oleh seorang karyawan yang menunjukkan sikap yang menyenangi dan mencintai pekerjaannya. Sikap tersebut ditunjukkan melalui moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja.

Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin di suatu perusahaan akan sangat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Seorang pemimpin merupakan panutan bagi

bawahannya. Pemimpin yang peduli terhadap bawahannya akan sangat dihargai oleh bawahannya. Budaya perusahaan merupakan hal inti dalam sebuah perusahaan, karena budaya perusahaan akan selalu berhubungan dengan kehidupan di perusahaan. Budaya baik yang terbentuk di perusahaan akan sangat mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja karyawan. Kondisi lingkungan kerja yang nyaman disuatu perusahaan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kenyamanan lingkungan kerja di perusahaan baik lingkungan kerja fisik maupun non fisik akan sangat mempengaruhi bagaimana kepuasan kerja karyawan yang akan berdampak pada bagaimana karyawan menyelesaikan tugas serta tanggung jawab yang diberikan.

Kepuasan kerja karyawan menjadi salah satu hal yang penting bagi suatu perusahaan. Karena apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka pelayanan yang diberikan kepada pelanggan juga akan semakin baik, serta hal tersebut akan memicu peningkatan penjualan. Kepuasan kerja karyawan di PT Karya Giri Palma dipicu oleh berbagai hal. Diantaranya gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpin perusahaan, budaya perusahaan, dan lingkungan kerja yang ada di PT Karya Giri Palma. Hal-hal tersebut akan sangat mempengaruhi kepuasan kerja dari masing-masing karyawan yang ada di perusahaan.

Penelitian ini membahas mengenai bagaimana deskripsi gaya kepemimpinan *servant leadership*, budaya perusahaan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja karyawan. Serta bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership*, budaya perusahaan, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui deskripsi gaya kepemimpinan *servant leadership*, budaya perusahaan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini juga bertujuan untuk menguji serta menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership*, budaya perusahaan, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara simultan maupun secara parsial.

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan pemahaman serta memberikan tambahan informasi bagi para pembacanya. Selain itu penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership*, budaya perusahaan serta lingkungan kerja karyawan.

Kepuasan Kerja Karyawan

Robbin & Judge, (2008:107) “Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”.

Korelasi Kepuasan Kerja Karyawan

Mangkunegara (2013:117) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti :

1. *Turn over*

Kepuasan kerja berhubungan dengan *turn over* mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turn over* karyawan yang rendah, dan sebaliknya jika pegawai banyak yang merasa tidak puas maka *turn over* pegawai tinggi.

2. Tingkat absensi (kehadiran)

Kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat absensi mengandung arti bahwa pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya tinggi.

3. Umur

Kepuasan kerja berhubungan dengan umur mengandung arti bahwa pegawai yang cenderung lebih tua akan merasa lebih puas daripada pegawai yang berumur relative lebih muda, karena diasumsikan pegawai yang berumur lebih tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan dan pegawai dengan usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidak seimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4. Tingkat pekerjaan

Kepuasan kerja berhubungan dengan tingkat pekerjaan mengandung arti bahwa pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah, karena pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam menemukan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran organisasi

Kepuasan kerja berhubungan dengan ukuran organisasi mengandung arti bahwa besar kecilnya perusahaan dapat mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi pegawai sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Indikator Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Luthans, (2012:243) dalam Fanny (2018) indikator kepuasan kerja, yaitu :

1. *Work it self* (pekerjaan itu sendiri) ,
Perasaan seorang karyawan akan senang dan puas apabila kemampuannya sesuai dibutuhkan pekerjaan tersebut.
2. *Pay* (gaji),
Diperkirakan setara atau tidak dengan pekerjaan yang dilakukan
3. *Promotion* (promosi),
Ada tidaknya untuk memperoleh peningkatan karir pada suatu organisasi.
4. *Supervision* (atasan),
Seorang pemimpin sangat penting bagi karyawan karena dianggap sebagai role model dan memperhatikan bawahannya.
5. *Co-workers* (rekan kerja),
Relasi antara karyawan dengan atasannya ataupun karyawan departemen lain akan mengisi kebutuhan sosial karyawan tersebut.
6. *Working conditions* (keadaan lingkungan),
Keadaan lingkungan memiliki pengaruh yang cukup besar bagi kepuasan kerja karyawan. Jika keadaan lingkungan kerja dalam suatu organisasi itu baik (bersih, *attractive*, nyaman, lingkungan menarik) maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat, dan juga sebaliknya, jika kondisi lingkungan buruk atau kurang baik, maka kepuasan kerja karyawan juga akan menurun.

Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership*

Spears (2004:255) menyatakan bahwa “servant leadership adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan mendahulukan pelayanan, yang selanjutnya secara sadar pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain”.

Karakteristik Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership*

Spears (2010:27) terdapat sepuluh karakteristik *servant leadership*, yaitu :

1. Mendengarkan (*listening*)
2. Empati (*empathy*)
3. Penyembuhan (*healing*)
4. Kesadaran (*awareness*)
5. Persuasi (*persuasion*)
6. Konseptualisasi (*conceptualization*)
7. Kejelian (*foresight*)
8. Keterbukaan (*stewardship*)

9. Komitmen untuk pertumbuhan (*commitment to the grow of people*)
10. Membangun komunitas (*building community*)

Indikator Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership*

Dennis & Bocarnea (2011:600) mengungkapkan bahwa servant leadership dapat diukur menggunakan Servant Leadership Assesment Instrument (SLAI). Indikatornya antara lain :

1. Kasih sayang (*Love*)
Kasih sayang yang diberikan oleh atasan kepada bawahan akan menimbulkan perasaan bahwa pegawai merasa dihargai oleh pemimpin. Perasaan tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
2. Pemberdayaan (*Empowerment*)
Pemberdayaan yang dimaksud adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpendapat mengenai pekerjaan apa yang sesuai dengan keinginan pegawai.
3. Visi (*Vision*)
Apabila pemimpin menyampaikan visi dengan jelas, maka karyawan akan menjalankan pekerjaannya menuju visi tersebut. Yang mana hasil kerja akan menimbulkan kepuasan terhadap pekerja
4. Kerendahan hati (*Humility*)
Penilaian baik atau buruk seorang pemimpin akan dinilai oleh karyawannya. Pemimpin tidak perlu mengungkit kebaikannya di depan karyawannya. Hal tersebut dianggap lebih terhormat dan mampu menjaga kewibawaan pemimpin.
5. Kepercayaan (*Trust*)
Pimpinan yang dapat mempercayai bawahannya akan membuat bawahan lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya. Bawahan tidak terpaku pada cara pimpinan dalam bekerja namun dapat menyelesaikan pekerjaannya melalui caranya sendiri.

Budaya Perusahaan

Robbins & Judge (2008:512) mengungkapkan bahwa budaya perusahaan merupakan suatu sistem makna bersama yang dimuat oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan organisasi lain.

Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Tika (2010:21) mengemukakan bahwa pembentukan budaya organisasi terbentuk melalui empat tahapan, yaitu :

1. Tahap pertama
Terjadinya interaksi antar pimpinan dan pendiri organisasi dengan kelompok/perorangan dalam organisasi
2. Tahap kedua
Dari interaksi tersebut menimbulkan ide yang ditransformasikan menjadi artifak, nilai, dan asumsi
3. Tahap ketiga
Artifak, nilai, dan asumsi tersebut akan diimplementasikan sehingga membentuk budaya organisasi
4. tahap keempat
dalam rangka mempertahankan budaya organisasi dilakukan pembelajaran (*learning*) kepada anggota baru dalam organisasi.

Indikator Budaya Perusahaan

Robbins & Judge (2008:377) menyatakan bahwa terdapat 10 indikator budaya organisasi :

1. Identitas keanggotaan
Yaitu tingkat dimana anggota (pegawai) mengidentifikasi diri dengan organisasi secara keseluruhan daripada dengan unit kelompok kerja atau bidang keahliannya.
2. Penekanan pada kelompok
Yaitu tingkat dimana aktivitas kerja diorganisasikan dalam kelompok daripada individu.
3. Fokus pada manusia
Yaitu keputusan manajemen dibuat dengan mempertimbangkan akibat bagi performansi pegawai

4. Integrase unit
Yaitu tingkat dimana unit-unit dalam organisasi didorong untuk beroperasi dalam satu koordinasi
5. Control
Yaitu tingkat pengawasan yang digunakan untuk mengontrol perilaku pegawai
6. Toleransi resiko
Yaitu tingkat dimana karyawan atau anggota didorong untuk agresif, inovatif, dan berani mengambil resiko
7. Kriteria peghargaan
Yaitu alokasi penghargaan (peningkatan upah, promosi) didasarkan atas performansi karyawan daripada senioritas, favorititas, ataupun rasa tidak suka
8. Toleransi konflik
Yaitu tingkat dimana pegawai didorong untuk terbiasa dengan perbedaan pendapat dan terbuka dengan kritik
9. Hasil akhir
Yaitu tingkat dimana organisasi memusatkan pada hasil yang dicapai dengan cara-cara kreatif dan produktif
10. Fokus pada sistem terbuka
Yaitu tingkat dimana organisasi memonitor dan merespon perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan luarnya

Lingkungan Kerja

Sunyoto (2012:43) menyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Jenis Lingkungan Kerja

Sedarmayanti (2009:26) terdapat dua jenis lingkungan kerja, yaitu :

1. Lingkungan kerja fisik
Lingkungan kerja fisik merupakan semua keadaan berbentuk fisik yang ada disekitar tempat kerja yang dapat berpengaruh terhadap karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat berupa desain kantor, penerangan, dan segala peralatan yang digunakan di perusahaan yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.
2. Lingkungan kerja non fisik
Lingkungan kerja non fisik adalah keadaan lingkungan kerja karyawan yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan atau hubungan horizontal serta hubungan vertikal antara sesama karyawan. hubungan kerja baik horizontal maupun vertikal yang terjalin dengan baik akan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Indikator Lingkungan Kerja

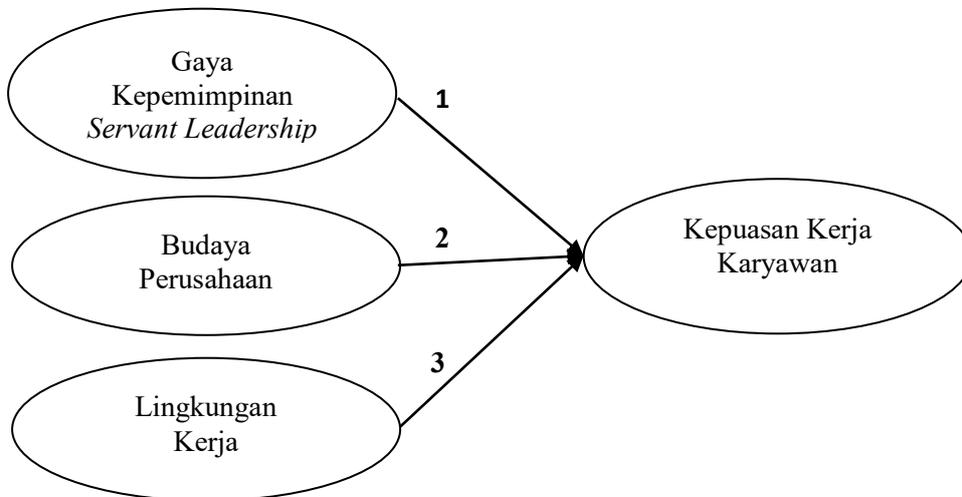
Menurut Sedarmayanti (2009:46) terdapat delapan indikator lingkungan kerja, yaitu :

1. Penerangan
Penerangan atau pencahayaan merupakan hal yang penting dalam pelaksanaan kegiatan kerja. Lingkungan kerja yang tidak memiliki penerangan yang baik akan mengganggu aktivitas pekerjaan karyawan sehingga kepuasan serta produktivitas karyawan menurun. Menurut Robbins & Judge (2008) terdapat beberapa ciri-ciri penerangan yang baik :
 - a) Sinar cahaya yang cukup
 - b) Sinar yang tidak berkilai serta tidak menyilaukan
 - c) Tidak terdapat kontras yang tajam
 - d) Cahaya yang terang
 - e) Distribusi cahaya yang merata
 - f) Warna yang sesuai.
2. Suhu udara

Suhu udara dalam ruangan kerja akan sangat mempengaruhi suhu tubuh serta kenyamanan karyawan dalam bekerja. Menurut Sukoco (2007) dalam Lestary & Harmon (2018) temperature suhu ideal yang diperlukan di ruangan tempat kerja adalah 23-24°C dari suhu di luar ruangan tempat kerja.

3. **Suara bising**
Kebisingan menurut Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 1405/MENKES/SK/IX/2002 adalah terjadinya bunyi yang tidak dikehendaki sehingga mengganggu atau membahayakan kesehatan. Tata cara menghilangkan kebisingan menurut keputusan diatas yaitu dengan cara meredam, menyekat, meindahkan, pemeliharaan, penanaman pohon, membuat bukit buatan, dan lain-lain. Berdasarkan peraturan tersebut peningkatan kebisingan dalam Nilai Ambang Batas bagi pekerja dengan durasi kerja harian selama 8 jam adalah sebesar 85 db.
4. **Pewarnaan**
Penggunaan warna pada dinding ruang kerja sangat berpengaruh pada pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. namun, pada umumnya perusahaan kurang memperhatikan hal tersebut. pemberian warna-warna yang lembut pada dinding ruang kerja akan memberikan semangat bagi karyawan.
5. **Ruang Gerak**
Sebuah perusahaan harus memberikan ruang gerak yang cukup bagi karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Kenyamanan ruang gerak sangat penting bagi karyawan untuk menjalankan pekerjaannya dengan nyaman. Oleh karena itu, ruang gerak untuk karyawan bekerja seharusnya direncanakan terlebih dahulu agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal.
6. **Keamanan**
Rasa aman bagi karyawan menjadi satu hal yang penting dalam peningkatan kepuasan kerja serta kinerja karyawan. jika sebuah perusahaan tidak menjaga keamanan di lingkungan kerja, hal tersebut akan mempengaruhi karyawan. dimana karyawan menjadi gelisah dan merasa tidak nyaman di tempat kerja. Sehingga perusahaan harus menciptakan dan mempertahankan suasana aman tersebut agar karyawan bekerja dengan nyaman dan tenang.
7. **Kebersihan**
Lingkungan yang bersih akan menciptakan keadaan disekitarnya menjadi sehat. Selain itu lingkungan yang bersih juga akan menjadikan karyawan bekerja dengan nyaman, serta meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu setiap perusahaan perlu menjaga kebersihan lingkungan kerjanya.
8. **Hubungan karyawan**
Hubungan karyawan sangat berpengaruh terhadap aktivitas karyawan di tempat kerja. Hubungan atasan dengan karyawan akan sangat berpengaruh bagi pekerjaan karyawan. sikap yang bersahabat, saling menghormati dan menghargai perlu diciptakan untuk mencapai tujuan perusahaan. sikap tersebut dapat meningkatkan rasa betah bagi karyawan serta dapat menimbulkan rasa lebih semangat bagi karyawan dalam bekerja Selain hubungan karyawan dengan atasan, hubungan karyawan dengan sesama karyawan juga sangat penting. Hubungan kerja yang baik akan menimbulkan semangat kerja diantara karyawan. dimana karyawan akan saling membantu satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan (Nitisemito, 2001)

Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 kerangka konseptual

Keterangan :

1. a. Fanny (2018) b. Maharani & Aini (2019)
2. a. Zainul (2012) b. Egenius *et al* (2016)
3. a. Mukti *et al* (2014) b. Titi *et al* (2016)

Hipotesis

- H1 : Gaya kepemimpinan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Karya Giri Palma
- H2 : Budaya perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Karya Giri Palma
- H3 : Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Karya Giri Palma
- H4 : Gaya kepemimpinan *servant leadership*, Budaya perusahaan, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Karya Giri Palma.

Metodologi Penelitian

Jenis Lokasi, Dan Waktu Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang digunakan untuk meneliti sampel atau populasi tertentu, dimana analisis datanya menggunakan alat analisis statistika yang bertujuan untuk menguji hipotesis. Lokasi penelitian berada di kantor PT Karya Giri Palma. Penelitian ini dilakukan mulai bulan Oktober 2019 hingga bulan Juni 2020.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT Karya Giri Palma yang berjumlah 126 karyawan. Penentuan jumlah sampel yang akan diambil dalam penelitian ini yaitu menggunakan rumus Slovin, sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+(N \times e^2)}$$

$$n = \frac{126}{(1+(126 \times 0,1^2))}$$
$$n = 55,76 = 56$$

Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh jumlah sampel sebanyak 56 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling* dengan dengan beberapa kriteria, seperti jenis kelamin dan jabatan karyawan.

Operasional Variabel

Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional seorang karyawan baik perasaan senang ataupun tidak senang mengenai pekerjaannya dalam sebuah perusahaan. Indikator kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian ini merujuk pada pendapat Luthans (2012:243). Terdapat beberapa indikator yang sesuai dengan keadaan di PT Karya Giri Palma sebagai berikut :

1. *Work it self* (pekerjaan itu sendiri) : perasaan seorang karyawan akan senang dan puas apabila kemampuannya sesuai dibutuhkan pekerjaan tersebut.
2. *Pay* (gaji) : Diperkirakan setara atau tidak dengan pekerjaan yang dilakukan
3. *Promotion* (promosi) : Ada tidaknya untuk memperoleh peningkatan karir pada suatu organisasi

Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership*

Gaya kepemimpinan *servant leadership* adalah suatu pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin kepada bawahannya dengan melakukan pendekatan melayani bawahannya, berempati terhadap bawahannya, serta mengembangkan kemampuan bawahannya yang mana hal tersebut akan menumbuhkan dorongan serta aspirasi untuk memimpin orang lain. Indikator gaya kepemimpinan *servant leadership* pada penelitian merujuk pada pendapat R. Dennis & Bocarnea (2011:600). Terdapat beberapa indikator yang sesuai dengan keadaan di PT Karya Giri Palma sebagai berikut :

1. Kasih sayang (*love*) : Kasih sayang yang diberikan oleh atasan kepada bawahan akan menimbulkan perasaan bahwa pegawai merasa dihargai oleh pemimpin. Perasaan tersebut akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan
2. Pemberdayaan (*empowerment*) : Pemberayaan yang dimaksud adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpendapat mengenai pekerjaan apa yang sesuai dengan keinginan pegawai.
3. Kepercayaan (*trust*) : Pimpinan yang dapat mempercayai bawahannya akan membuat bawahan lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya. Bawahan tidak terpaku pada cara pimpinan dalam bekerja namun dapat menyelesaikan pekerjaannya melalui caranya sendiri

Budaya Perusahaan

Budaya perusahaan merupakan suatu pola kebiasaan yang tercipta dari interaksi para karyawan di perusahaan. yang mana pola tersebut kemudian diajarkan kepada bawahan yang membuat perusahaan tersebut memiliki perbedaan dengan perusahaan lain. Indikator budaya perusahaan pada penelitian ini merujuk pada pendapat Robbins & Judge (2008:377). Terdapat beberapa indikator yang sesuai dengan keadaan di PT Karya Giri Palma yaitu :

1. Fokus pada manusia : Yaitu keputusan manajemen dibuat dengan mempertimbangkan akibat bagi performansi pegawai
2. Toleransi konflik : Yaitu tingkat dimana pegawai didorong untuk terbiasa dengan perbedaan pendapat dan terbuka dengan kritik
3. Hasil akhir : Yaitu tingkat dimana organisasi memusatkan pada hasil yang dicapai dengan cara-cara kreatif dan produktif

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu hal yang mempengaruhi segala aktivitas karyawan dalam menyelesaikan tugas serta tanggung jawab baik dari faktor ekstern maupun intern organisasi. Indikator lingkungan kerja pada penelitian ini merujuk pada pendapat Sedarmayanti (2009:46). Terdapat beberapa indikator yang sesuai dengan keadaan di PT Karya Giri Palma yaitu :

1. Ruang gerak : Sebuah perusahaan harus memberikan ruang gerak yang cukup bagi karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya.
2. Keamanan : perusahaan harus menciptakan dan mempertahankan suasana aman tersebut agar karyawan bekerja dengan nyaman dan tenang.
3. Hubungan karyawan : Hubungan kerja yang baik akan menimbulkan semangat kerja diantara karyawan. dimana karyawan akan saling membantu satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan

Deskripsi karakteristik responden

Karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian ini yaitu berdasarkan jenis kelamin dan jabatan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil distribusi responden berdasarkan jenis kelamin sebanyak 27 karyawan laki-laki atau 48% dari total sampel yang digunakan dan 48 karyawan perempuan atau 52% dari total sampel yang digunakan.

Hasil distribusi responden berdasarkan jabatannya diperoleh hasil sebanyak Manajer operasional dan *marketing* sebanyak 1 karyawan atau 2% dari total sampel, *Supervisor* sebanyak 3 karyawan atau 5% dari total sampel, Admin sebanyak 14 karyawan atau 25% dari total sampel, Kasir sebanyak 1 karyawan atau 2% dari total sampel, Umum sebanyak 1 karyawan atau 2% dari total sampel, *Interior design* sebanyak 2 karyawan atau 4% dari total sampel, *Customer service* sebanyak 1 karyawan atau 2% dari total sampel, *Quality control* sebanyak 1 karyawan atau 2% dari total sampel, *Marketing* sebanyak 22 karyawan atau 39% dari total sampel, *Co-driver* sebanyak 3 karyawan atau 5% dari total sampel, *Driver* sebanyak 5 karyawan atau 9% dari total sampel, dan TL sebanyak 2 karyawan atau 4% dari total sampel.

Hasil dan Pembahasan Penelitian

Uji Instrumen

Uji Validitas

Tabel 4.7 Uji Validitas

VARIABEL	ITEM	R HITUNG	R TABEL	KETERANGAN
KEPUASAN KERJA	Y1	0.872	0.2632	VALID
	Y2	0.867	0.2632	
	Y3	0.722	0.2632	
GAYA KEPEMIMPINAN <i>SERVANT LEADERSHIP</i>	X1.1	0.875	0.2632	VALID
	X1.2	0.914	0.2632	
	X1.3	0.780	0.2632	
BUDAYA PERUSAHAAN	X2.1	0.820	0.2632	VALID
	X2.2	0.789	0.2632	
	X2.3	0.671	0.2632	
LINGKUNGAN KERJA	X3.1	0.940	0.2632	VALID
	X3.2	0.932	0.2632	
	X3.3	0.916	0.2632	

Sumber : Data primer diolah 2020

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 4.7 dapat dilihat bahwa nilai R hitung pada tiap-tiap item pernyataan memiliki nilai $\geq 0,30$ maka hasil uji validitas pada tiap item pernyataan masing-masing variabel tersebut dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 4.8 Uji Reliabilitas

NO	VARIABEL	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
1	Kepuasan Kerja Karyawan	0.748	Reliabel
2	Gaya Kepemimpinan <i>Servant Leadership</i>	0.816	Reliabel
3	Budaya Perusahaan	0.630	Reliabel
4	Lingkungan Kerja	0.920	Reliabel

Sumber : Data primer diolah 2020

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 4.8 dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach alpha* pada tiap variabel $> 0,60$ maka dapat dikatakan bahwa seluruh variabel tersebut reliabel.

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 4.9 Analisis Regresi Linier Berganda

Coefficients(a)					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.585	2.033		2.256	.028
Servant Leadership	.071	.116	.078	.610	.544
Budaya Perusahaan	.153	.191	.106	.799	.428
Lingkungan Kerja	.269	.102	.348	2.625	.011

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data Primer diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.9 diperoleh hasil persamaan sebagai berikut :

$$Y = 4,585 + 0,071X_1 + 0,153X_2 + 0,269X_3 + e$$

Dari persamaan tersebut dapat diketahui bahwa :

- Nilai *constant* diperoleh dari Kepuasan Kerja Karyawan tanpa dipengaruhi oleh variabel Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership*, Budaya Perusahaan Dan Lingkungan Kerja.
- Variabel gaya kepemimpinan *servant leadership* memiliki nilai positif. Sehingga jika nilai variabel gaya kepemimpinan *servant leadership* mengalami peningkatan, maka nilai variabel kepuasan kerja karyawan cenderung akan mengalami peningkatan. Variabel gaya kepemimpinan *servant leadership* memiliki nilai sig. > dari 0,05 sehingga hal ini menolak Hipotesis 1 dimana variabel gaya kepemimpinan *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Variabel budaya perusahaan memiliki nilai positif. Sehingga jika nilai variabel budaya perusahaan mengalami peningkatan, maka nilai variabel kepuasan kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan. Variabel budaya perusahaan memiliki nilai sig. > dari 0,05 sehingga hal ini menolak Hipotesis 2 dimana variabel budaya perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Variabel lingkungan kerja memiliki nilai positif, sehingga jika nilai variabel lingkungan kerja mengalami peningkatan, maka nilai variabel kepuasan kerja karyawan juga akan mengalami peningkatan. Variabel lingkungan kerja memiliki nilai sig. < dari 0,05 sehingga hal ini menerima Hipotesis 1 dimana variabel lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Uji Asumsi Klasik
Uji Normalitas

Tabel 4.10 Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		56
Normal Parameters(a,b)	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.14726229
Most Extreme Differences	Absolute	.170
	Positive	.170
	Negative	-.077
Kolmogorov-Smirnov Z		1.270
Asymp. Sig. (2-tailed)		.079
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		

Sumber : Data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.10 dapat diketahui bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar $0,079 > 0,05$ sehingga dapat dinyatakan bahwa data tersebut terdistribusi normal.

Uji Multikolinieritas

Tabel 4.11 Uji Multikolinieritas

Coefficients(a)							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.585	2.033		2.256	.028		
Servant Leadership Budaya Perusahaan	.071	.116	.078	.610	.544	.975	1.025
Lingkungan Kerja	.153	.191	.106	.799	.428	.910	1.099
	.269	.102	.348	2.625	.011	.913	1.096

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.11 dapat diketahui bahwa nilai VIF pada variabel gaya kepemimpinan *servant leadership* sebesar 1,025, variabel budaya perusahaan sebesar 1,099,

dan variabel lingkungan kerja sebesar 1,096 dimana nilai VIF masing-masing variabel tersebut < 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas.

Uji Heterokedstisitas

Tabel 4.12 Uji heterokedstisitas

Coefficients(a)					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.377	1.037		-.364	.718
Servant Leadership	.083	.059	.186	1.407	.165
Budaya Perusahaan	-.089	.097	-.125	-.915	.365
Lingkungan Kerja	.104	.052	.273	1.997	.051

a Dependent Variable: RES2

Sumber : Data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.12 dapat diketahui bahwa nilai sig. variabel gaya kepemimpinan *servant leadership* sebesar 0,165, variabel budaya perusahaan sebesar 0,365 dan variabel lingkungan kerja sebesar 0,051 dimana nilai sig. masing-masing variabel > 0,05 sehingga tidak terjadi heterokedstisitas.

Uji Hipotesis

Uji F

Tabel 4.13 Uji F

ANOVA(b)					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	14.591	3	4.864	3.494	.022(a)
Residual	72.392	52	1.392		
Total	86.982	55			

a Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Servant Leadership, Budaya Perusahaan
b Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.13 dapat diketahui hasil uji hipotesis secara bersama-sama atau simultan diperoleh hasil sebesar 0,022 dimana nilai tersebut < 0,05 sehingga H_a diterima dan H_0 ditolak. Maka Variabel gaya kepemimpinan *servant leadership*, budaya perusahaan, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Uji t

Tabel 4.14 Uji t

Coefficients(a)						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.585	2.033		2.256	.028
	Servant Leadership	.071	.116	.078	.610	.544
	Budaya Perusahaan	.153	.191	.106	.799	.428
	Lingkungan Kerja	.269	.102	.348	2.625	.011

a Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.14 dapat diketahui hasil uji hipotesis secara parsial sebagai berikut :

1. Hipotesis 1

Berdasarkan tabel 4.14 dapat diketahui nilai signifikan variabel gaya kepemimpinan *servant leadership* sebesar 0,544 dimana nilai tersebut > 0,05 sehingga H1 ditolak. Dengan demikian gaya kepemimpinan *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Hipotesis 2

Berdasarkan tabel 4.14 dapat diketahui nilai signifikan variabel budaya perusahaan sebesar 0,428 dimana nilai tersebut > 0,05 sehingga H2 ditolak. Dengan demikian budaya perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Hipotesis 3

Berdasarkan tabel 4.14 dapat diketahui nilai signifikan variabel lingkungan kerja sebesar 0,011 dimana nilai tersebut < 0,05 sehingga H3 diterima. Dengan demikian lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 4.15 Tabel Uji Determinasi

Model Summary(b)				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.410(a)	.168	.120	1.180

a Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Servant Leadership, Budaya Perusahaan
 b Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data primer diolah 2020

Berdasarkan tabel 4.15 dapat diketahui nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,120 atau sebesar 12%. Yang artinya variabel kepuasan kerja karyawan dapat dijelaskan dengan variabel gaya kepemimpinan *servant leadership*, budaya perusahaan, dan lingkungan kerja sebesar 12%, sisanya sebesar 88% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

Implimentasi Hasil Penelitian

Analisis Deskriptif

Kepuasan kerja dibentuk oleh indikator *work it self* (pekerjaan itu sendiri), *pay* (gaji), dan *promotion* (promosi). Pada penelitian ini direfleksikan oleh karyawan PT Karya Giri Palma pada indikator *promotion* (promosi) dengan pernyataan kebijakan promosi sudah diterapkan di perusahaan.

Variabel Gaya kepemimpinan *servant leadership* dibentuk oleh indikator kasih sayang, pemberdayaan, dan kepercayaan. Indikator yang direfleksikan oleh karyawan PT Karya Giri Palma yaitu indikator kasih sayang dengan pernyataan atasan menanggapi setiap keluhan karyawan dengan baik.

Variabel budaya perusahaan dibentuk oleh indikator fokus pada manusia, toleransi konflik, dan hasil akhir. Indikator yang direfleksikan oleh karyawan PT Karya Giri Palma yaitu indikator hasil akhir dengan pernyataan karyawan terus mengembangkan diri untuk mendapatkan hasil yang optimal dalam menyelesaikan pekerjaan.

Variabel lingkungan kerja dibentuk oleh indikator ruang gerak, keamanan, dan hubungan karyawan. Indikator yang direfleksikan oleh karyawan PT Karya Giri Palma yaitu indikator hubungan karyawan dengan pernyataan kedekatan rekan-rekan kerja, dekat antara satu dengan yang lain.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, rata-rata karyawan PT Karya Giri Palma memberikan jawaban setuju dan netral pada setiap item pernyataan dari semua variabel.

Pengaruh Simultan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa variabel gaya kepemimpinan *servant leadership*, budaya perusahaan, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Karya Giri Palma. Hal ini dapat dilihat dari jawaban responden terhadap item pernyataan pada setiap variabel yang cenderung memilih jawaban setuju dan netral.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Egenius *et al* (2016) yang mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya perusahaan, dan lingkungan non-fisik berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan Rumah Sakit Katolik Santo Antonius Karang Ujung Ampenan.

Pengaruh Parsial

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan *servant leadership* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa indikator yang digunakan yaitu kasih sayang, pemberdayaan, dan kepercayaan belum dapat digunakan sebagai tolak ukur kepuasan kerja

karyawan, dikarenakan terdapat indikator diluar penelitian penulis yang memiliki pengaruh lebih besar.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Fanny (2018) yang menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dibuktikan oleh penelitian Eva & Sendjaya (2013) yang mengungkapkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* menjadi lemah karena adanya faktor struktur organisasi yang menjadi pembatas antara karyawan dengan otoritas tertinggi di perusahaan. Dimana pembuat keputusan hanya berpusat pada para otoritas tertinggi saja.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel budaya perusahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa indikator yang digunakan yaitu fokus pada manusia, toleransi konflik, dan hasil akhir belum mampu menjadi tolak ukur kepuasan kerja karyawan, dikarenakan terdapat indikator diluar penelitian penulis yang memiliki pengaruh lebih besar.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Paramita & Perdhana, n.d. (2016) yang dilakukan di Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini dikarenakan para karyawan merasa bahwa semua prosedur harus sesuai dengan peraturan pemerintah. Sehingga budaya organisasi tidak terlalu berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa indikator ruang gerak, keamanan, dan hubungan karyawan mampu menjadi tolak ukur kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ellisyah (2017), Egenius *et al* (2016) dan Mukti *et al* (2014) yang mengungkapkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan *servant leadership*, budaya perusahaan, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Karya Giri Palma.
2. Variabel gaya kepemimpinan *servant leadership* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Variabel budaya perusahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Variabel lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Keterbatasan

1. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini hanya gaya kepemimpinan *servant leadership*, budaya perusahaan, lingkungan kerja, kepuasan kerja.
2. Responden pada penelitian ini diambil dari karyawan PT Karya Giri Palma, sehingga hasil penelitian ini hanya dapat digunakan di PT Karya Giri Palma.

Saran

1. Bagi perusahaan

- a. Diharapkan perusahaan dapat memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan
 - b. Diharapkan atasan lebih mempercayai hasil kerja karyawan
 - c. Diharapkan penyelesaian konflik di perusahaan diselesaikan dengan musyawarah untuk mendapatkan solusi
 - d. Diharapkan perusahaan lebih memperhatikan kenyamanan ruang kerja karyawan
2. Bagi peneliti selanjutnya
- a. Dalam penelitian selanjutnya, peneliti diharapkan dapat menambah variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan
 - b. Disarankan juga untuk menambah jumlah responden dalam penelitian

Daftar Pustaka

- Dennis, R., & Bocarnea, M. (2011). Development of the Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership And Organizational Development Journal*. <https://doi.org/10.4018/9781591407928.ch046>
- Fanny, S. A. (2018). Analisa Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Di Hotel Bumi Surabaya. *Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra, Surabaya, XI*(no.4), 427–440.
- Kurniawan, D. (2018). Pengaruh efisiensi sistem penghargaan dan budaya perusahaan terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja karyawan (studi kasus : Bank Muamalat Cabang Lampung). *Jurnal Ilmiah FE-UMM, Vol. 12 (2018) No. 2*.
- Luthans, Fred. (2012). *Perilaku Organisasi*. (Alih Bahasa V. A. Yuwono, dkk). Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta : ANDI.
- Malayu S.P Hasibuan. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Mindari, E. (2018). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Bismah Hamirah Palembang. *Jurnal Ecoment Global 35 Vol. 3 No. 1 Edisi Februari 2018*
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi Jilid II*. Salemba Empat. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e31821db670>
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Spears, L. C. (2004). *Practicing Servant-Leadership: Succeeding Through Trust, Bravery, And Forgiveness*. New York: John Wiley.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*.



Sunyoto, D. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center Of Academic Publishing Service).

Tamali, H., Munasip, A. (2019). Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Vol. No. 1, Maret 2019, 55-68.

Tika, P. (2010). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.

*) Anis Jauharotul Farida alumni Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unisma

**) Hadi Sunaryo Dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unisma

***) Siti Asiyah Dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unisma