



PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MEMEDIASI PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL PEGAWAI BPKAD KABUPATEN GIANYAR

I Wayan Gde Arya Bhyasama Tukad¹ Ida Bagus Ketut Surya²

Abstract

Keywords:

*Organizational commitment;
Job satisfaction;
Servant leadership.*

The background of this research is the existence of organizational commitment problems that occur in employees. The purpose of this study was to analyze the influence of servant leadership on organizational commitment with job satisfaction as a mediation for employees of the Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Gianyar. The sample used is as many as 130 people who are determined through probability sampling technique with simple random sampling, which is taken randomly. Data was collected through interviews and questionnaires. The analytical technique used is a path analysis, sobel test, and VAF (Variance Accounted For) test. The results of this study indicate that servant leadership has a positive and significant effect on organizational commitment. Job satisfaction has a positive and significant effect on organizational commitment. Servant leadership has a positive and significant effect on job satisfaction. Job satisfaction mediates the influence of servant leadership on organizational commitment. The implications of the results of this study are expected to provide an understanding that when wanting to increase organizational commitment, the organization should be able to improve servant leadership, job satisfaction to its employees.

Kata Kunci:

*Komitmen organisasional;
Kepuasan kerja;
Servant leadership.*

Abstrak

Koresponding:

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Udayana, Bali,
Indonesia
Email:
aryabhyasama22@gmail.com*

Latar belakang penelitian ini adalah adanya masalah komitmen organisasional yang terjadi pada karyawan. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada karyawan Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Gianyar. Sampel yang digunakan yaitu sebanyak 130 orang yang ditentukan melalui teknik *probability sampling* dengan *simple random sampling*, yang diambil secara *random* atau acak. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis jalur (*Path Analysis*), uji sobel, dan uji VAF (*Variance Accounted For*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional. Implikasi dalam hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman bahwa saat menginginkan komitmen organisasional meningkat, maka organisasi hendaknya dapat meningkatkan *servant leadership*, kepuasan kerja kepada para karyawannya.

PENDAHULUAN

Tenaga kerja atau karyawan merupakan aspek penting sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Peran aktif sumber daya manusia dalam suatu perusahaan masih sangat diperlukan dalam kegiatan operasional perusahaan, meskipun kegiatan operasional tersebut telah dibantu oleh peran kemajuan teknologi dan informasi yang berkembang pesat hingga saat ini. Oleh karena itu, untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan, peranan tenaga kerja atau karyawan sangatlah memiliki andil yang cukup besar, sehingga pihak perusahaan perlu merekrut dan mempekerjakan sumber daya manusia yang memiliki komitmen organisasional yang kuat untuk menempati posisi atau jabatan dalam struktur organisasinya.

Permatasari & Rahyuda (2020) menyatakan komitmen organisasional merupakan bagaimana karyawan dalam suatu organisasi melakukan identifikasi terhadap organisasinya tersebut, memutuskan suatu tujuan serta harapannya untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi tersebut. Karakteristik yang dimiliki oleh pemimpin yang memiliki sifat mengutamakan kebersamaan lalu memperkenalkannya terhadap setiap anggota yang ada dalam organisasi dan mengikutsertakan para karyawannya dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan jalannya organisasi, tentu saja dapat meningkatkan komitmen organisasional yang dimiliki oleh karyawan, dimana ditandai dengan meningkatnya rasa ikatan emosional karyawan dengan organisasi tempatnya bekerja dan meningkatnya loyalitas karyawan terhadap organisasi yang dapat membuat mereka memiliki keinginan untuk tetap bertahan dan setia pada organisasi (Kamanjaya *et al.*, 2017). Sebuah organisasi yang mengupayakan untuk meningkatkan komitmen organisasional yang dimiliki oleh para karyawannya, menjadikan hal tersebut sebagai salah satu faktor yang dapat membuat organisasi tersebut mencapai tingkat keberhasilan yang tinggi.

Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Gianyar merupakan Satuan Kerja Pengelolaan Keuangan Daerah (SKPKD) yang memberikan pelayanan dibidang pengelolaan keuangan daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Gianyar. Untuk dapat meningkatkan pelayanan dan kinerja dalam melaksanakan otonomi daerah di bidang pendapatan, pengelolaan keuangan, dan aset daerah, maka BPKAD Kabupaten Gianyar perlu untuk memaksimalkan kinerja pegawai pada seluruh bidang untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Komitmen organisasional memiliki peran penting dalam melakukan pengelolaan sumber daya manusia, karena dengan adanya komitmen organisasional yang tinggi pada seluruh pegawai, maka pegawai tersebut akan lebih totalitas dalam bekerja, serta menunjukkan kualitas pekerjaan yang lebih baik.

Hasil pra survei mengenai komitmen organisasional pada beberapa pegawai di BPKAD Kabupaten Gianyar, yang terdiri pegawai bidang penagihan dan pelaporan, pegawai bidang keuangan, dan pegawai bidang aset, menunjukkan bahwa terdapat masalah terkait komitmen organisasional. Hasil pra survei tersebut menyatakan bahwa sebagian besar pegawai yang menjadi target pra survei menyatakan kurang bersedia untuk melakukan apapun demi kemajuan organisasi, serta kurang bersedia untuk terlibat dalam setiap kegiatan organisasi. Hasil pra survei ini diperkuat dengan adanya wawancara kepada beberapa karyawan yang menyatakan pegawai kurang merasa masalah yang ada dalam organisasi adalah masalahnya sendiri dan saat mendapat tawaran pekerjaan lebih baik di tempat lain, pegawai lebih cenderung akan meninggalkan organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat komitmen organisasional yang rendah pada karyawan di BPKAD Kabupaten Gianyar. Indrayani & Suwandana (2016) mengemukakan komitmen organisasional sangatlah penting karena pegawai yang memiliki komitmen kuat terhadap organisasi akan menampilkan kinerja terbaiknya serta produktif dalam mengemban pekerjaan. Komitmen organisasional pegawai merupakan identifikasi rasa,

keterlibatan, dan loyalitas yang ditampakkan oleh pegawai terhadap organisasi yang menjadi tempatnya untuk mengabdikan dan bekerja. Komitmen organisasional pegawai ditunjukkan dari bagaimana cara pemimpin mengelola sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, salah satunya adalah dengan menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership*.

Servant leadership adalah konsep kepemimpinan yang diajukan oleh Robert K. Greenleaf dalam buku yang berjudul *servant leadership*, pada tahun 1970. Greenleaf menyatakan bahwa *servant leadership* merupakan sebuah konsep kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus dalam hati untuk melayani orang lain (Cahyono *et al.*, 2020). Akbar & Mulyana (2014) menyatakan bahwa karakteristik utama yang membedakan antara *servant leadership* dengan gaya kepemimpinan yang lainnya adalah dari bagaimana keinginan seorang *servant leader* untuk dapat melayani muncul sebelum keinginan untuk memimpin. Hal ini terjadi karena untuk memenuhi keinginan dari pemimpin tersebut untuk dapat memberikan sebuah hal atau tindakan yang positif dalam organisasi dalam upaya agar dapat menciptakan organisasi yang lebih baik, sehingga membuat para anggotanya dapat menerima orang tersebut sebagai pemimpin mereka.

Kepuasan kerja merupakan sebuah sikap keseluruhan yang dirasakan oleh seorang karyawan dalam keadaan pekerjaan yang dialami, baik itu didapat dari penghargaan, tanggung jawab, dan keadaan pekerjaan dari pekerjaannya (Saepudin & Djati, 2019). (Boamah *et al.*, 2018) mengemukakan bahwa kepuasan kerja dapat menggambarkan tentang hasil penting dari pengelolaan sumber daya manusia, yang dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan didapatkan oleh karyawan apabila memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya jika seorang karyawan memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya, maka tingkat kepuasan kerjanya rendah (Baliartati, 2016). Jika dalam perusahaan terdapat karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah atau adanya rasa ketidakpuasan, maka terdapat berbagai macam cara yang dapat dilakukan oleh karyawan tersebut untuk merespon ketidakpuasannya.

Upaya untuk dapat menjaga dan meningkatkan komitmen organisasional pada organisasi cukup sulit untuk dilakukan karena banyaknya faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan seperti faktor personal, karakteristik pekerjaan, karakteristik struktur, kepemimpinan, serta pengalaman kerja. Salah satu faktor yang telah banyak diteliti dalam pengaruhnya terhadap komitmen organisasional adalah gaya kepemimpinan, salah satunya adalah *servant leadership*. Alviani *et al.* (2021) menyatakan bahwa komitmen organisasional yang dirasakan oleh karyawan dalam suatu organisasi dapat meningkat dengan ditandai dari penerapan *servant leadership* yang semakin baik. Pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional pada organisasi dapat ditingkatkan dengan hubungan antara pemimpin dan karyawan yang semakin baik melalui cara pemimpin tersebut melayani anggota organisasinya (Nendah *et al.*, 2020). Keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dapat ditingkatkan dengan usaha organisasi tersebut menerapkan *servant leadership* yang baik, dengan membina hubungan baik antara pemimpin dengan karyawannya. Pratama & Rahman (2018) menyampaikan bahwa terdapat peran seorang pemimpin dengan gaya *servant leadership* untuk meminimalisir rendahnya komitmen organisasional karyawan di tempat kerjanya. Penelitian Setyaningrum (2017) menyatakan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Erdurmazlı (2019) menyatakan adanya hubungan positif antara *servant leadership* dengan komitmen organisasional.

Variabel lain yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional adalah kepuasan kerja. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Suwandana (2016) disebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Suputra & Sriathi (2018) menyatakan bahwa pengaruh yang diberikan oleh kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat mempengaruhi komitmen organisasional, dengan arti lain kepuasan kerja dapat meningkatkan

komitmen organisasional atau dapat juga menurunkan komitmen organisasional. Wibawa & Putra (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan dapat berdampak pada pandangan positif karyawan tentang organisasi, memiliki rasa senang hati membantu rekan kerja atau atasan, dan hasil atas pekerjaan yang dilakukan dapat melampaui harapan normal. Lestari & Sambul (2017) menyatakan ketika kepuasan kerja seperti gaji, rekan kerja, supervisor, dan pekerjaan itu sendiri terpenuhi, maka tingkat komitmen organisasional karyawan akan semakin tinggi. Karyawan yang puas akan pekerjaannya akan terlihat mendekati diri pada organisasi sehingga komitmen organisasional pun makin meningkat (Wahyuni & Kurniawan, 2018). Saputra & Wibawa (2018) menyatakan semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan di tempat kerja akan mengakibatkan komitmen organisasional yang semakin tinggi. Jika dalam sebuah organisasi terdapat kepuasan kerja yang rendah, maka hal tersebut akan berpengaruh pada rendahnya tingkat komitmen organisasional karyawan yang ada dalam organisasi tersebut.

Selain dapat mempengaruhi komitmen organisasional, kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh *servant leadership*. Kaur (2018) menyatakan pemimpin dengan gaya *servant leadership* dapat membuat hubungan baik dengan para pengikutnya dengan interaksi yang positif dan pemberian apresiasi, sehingga kepuasan kerja karyawan menjadi meningkat. Apabila penerapan gaya *servant leadership* semakin meningkat, maka akan mempengaruhi peningkatan kepuasan kinerja karyawan (Maharani & Aini, 2019). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Chandra, (2019) dan Novanda (2018) yang menyatakan *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi *servant leadership* maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika seorang pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan yang melayani dengan baik, maka akan berdampak pada kecenderungan kepuasan kerja yang tinggi yang dirasakan oleh para karyawan. Hal tersebut didukung oleh penelitian Akdol & Arikboga (2017) yang menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Apabila sebuah organisasi ingin meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawainya, maka organisasi tersebut dapat menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership* yang baik untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki. Al-Asadi *et al.* (2019) menyatakan kepuasan kerja baik dari segi intrinsik dan ekstrinsik dapat tercipta dengan baik melalui penerapan *servant leadership*.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu terlihat bahwa terdapat hubungan positif antara variabel satu dengan variabel lainnya. Komitmen organisasional dapat meningkat dengan ditandai dari adanya rasa keberpihakan karyawan terhadap organisasi, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. Dampak-dampak tersebut dapat terjadi dari adanya peran pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership*. Selanjutnya, dengan adanya peran *servant leader* yang memiliki karakteristik peduli terhadap kesejahteraan para karyawan, serta meningkatkan keterlibatan bawahan dalam melakukan pengambilan keputusan di organisasi, akan menimbulkan perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya. Hubungan antara *servant leadership* terhadap kepuasan kerja ini dapat menimbulkan pengaruh positif yaitu meningkatkan komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan, sehingga dapat meningkatkan hasil pekerjaan yang diberikan oleh karyawan. *Servant leadership* yang tinggi dapat secara efektif mempengaruhi dan meningkatkan kepuasan kerja yang nantinya dapat mempengaruhi kecenderungan karyawan untuk meningkatkan komitmen organisasional (Kaur, 2018). Rahayu *et al* (2020) menyatakan bahwa *Servant leadership* dapat mewujudkan komitmen organisasional yang tinggi dalam suatu organisasi dengan ditandai dari adanya kepuasan kerja dari karyawan, seperti hasil yang diharapkan, perasaan hangat, dukungan iklim organisasional, dan keinginan menjadi anggota organisasi yang baik yang bersedia membantu. Hasil penelitian dari Dwiki & Riana (2018) menyatakan kepuasan kerja dapat memediasi

pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap komitmen organisasional. Penelitian Sugihartini *et al* (2018) juga menyatakan hal yang sama bahwa terdapat pengaruh positif yang antara *servant leadership* terhadap komitmen organisasional yang dimediasi oleh kepuasan kerja tetapi dengan tingkatan yang tidak signifikan. Mangkunegara & Octorend (2015) menyatakan adanya pengaruh positif gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap komitmen organisasi, yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Sudarta (2016) menyatakan adanya pengaruh positif kepuasan kerja karyawan dalam memediasi hubungan positif kepemimpinan *servant leadership* terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian permasalahan dan penelitian terdahulu maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

H1 : *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

H3 : *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

H4 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasi

METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang berbentuk asosiatif kausalitas yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh dan menentukan hubungan sebab akibat dalam variabel-variabel yang diteliti (Sugiono, 2017:11). Penelitian ini dilakukan di Badan Pengelolaan dan Aset Daerah (BPKAD) yang beralamat di Jalan Ciung Wanara No.16 Gianyar, Bali, Indonesia. Objek penelitian ini adalah komitmen organisasional, *servant leadership*, dan kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 193 pegawai pada 6 bidang yang ada di BPKAD Kabupaten Gianyar. Jumlah tersebut terdiri atas 46 pegawai pada bidang potensi, 65 pegawai pada bidang penagihan dan pelaporan, 18 pegawai pada bidang penetapan, 10 pegawai pada bidang pengelolaan informasi teknologi, 36 pegawai pada bidang keuangan, dan 18 pegawai pada bidang aset. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan metode penentuan sampel yaitu *probability sampling* dengan *simple random sampling*. Ukuran sampel dalam penelitian ini yaitu sebesar 130 pegawai. Sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dan melakukan wawancara dengan responden. Pengujian instrumen penelitian juga dilakukan dengan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang dilengkapi dengan uji sobel dan uji VAF.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1.
Karakteristik Responden

No	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Usia	20 - 25 Tahun	2	1,5
		26 - 30 Tahun	11	8,5
		31 - 35 Tahun	8	6,2
		36 - 40 Tahun	22	16,9
		>40	87	66,9
Jumlah			130	100
2	Jenis Kelamin	Laki – laki	90	69,2
		Perempuan	40	30,8
Jumlah			130	100
3	Pendidikan Terakhir	SMA/ sederajat	53	40,8
		Diploma (D1/D2/D3)	1	0,8
		Sarjana (S1)	73	56,2
		Pasca Sarjana (S2/S3)	3	2,3
Jumlah			130	100
4	Status Pernikahan	belum menikah	10	7,7
		sudah menikah	120	92,3
Jumlah			130	100

Berdasarkan Tabel 1, dapat di lihat Pegawai BPKAD Kabupaten Gianyar yang dilihat dari segi usia, pegawai yang memiliki usia lebih dari 40 tahun mendominasi dengan presentase sebesar 66,9 persen. Hal ini dikarenakan pembukaan lowongan pekerjaan pada beberapa terakhir mengalami penurunan, sehingga lebih didominasi oleh pegawai senior. Jika di lihat dari jenis kelamin, jenis kelamin laki-laki mendominasi dalam penelitian ini dengan presentase sebesar 69,2 persen, yang disebabkan karena pegawai laki-laki lebih memenuhi persyaratan saat penerimaan pekerjaan. Jika dilihat dari pendidikan responden yang pendidikan Sarjana mendominasi dengan persentase sebesar 56,2 persen, karena pegawai dengan Pendidikan strata satu lebih dibutuhkan untuk menempati jabatan-jabatan di enam bidang yang ada di BPKAD Kabupaten Gianyar. Jika Di lihat dari status pernikahan, responden yang sudah menikah yang mendominasi dalam penelitian ini dengan persentase sebesar 92,3 persen, sebab karyawan yang telah menikah merupakan tenaga kerja yang memiliki kemampuan sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan.

Hasil uji validitas instrument diperoleh bahwa seluruh instrumen variabel penelitian berupa *servant leadership*, kepuasan kerja dan komitmen organisasional telah memenuhi syarat uji validitas yang dimana nilai *Pearson Correlation* masing-masing instrumen berada diatas 0,30, maka instrumen layak digunakan menjadi alat ukur variabel-variabel tersebut. Sementara hasil uji reliabilitas pada masing-masing variabel yaitu komitmen organisasional sebesar 0,973, *servant leadership* sebesar 0,958 dan kepuasan kerja sebesar 0,936 yang memiliki nilai yang berada pada titik diatas 0,60 yang ditunjukkan pada hasil *Cronbach's Alpha*, maka dapat dikatakan seluruh instrumen telah memenuhi syarat reliabilitas.

Persepsi responden mengenai variabel komitmen organisasional yang memiliki rata-rata terendah adalah pernyataan “Saya bersedia melakukan apapun demi kemajuan organisasi.”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,28 yang masuk kriteria cukup, tetapi memiliki nilai rata-rata yang rendah dibandingkan dengan pernyataan yang lainnya ini berarti secara umum responden belum bersedia melakukan apapun demi kemajuan organisasi. Variabel komitmen organisasional yang memiliki rata-rata tertinggi adalah pernyataan “Saya bekerja dalam organisasi merupakan suatu kewajiban”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,52 yang masuk kriteria tinggi, ini berarti secara umum responden bekerja dalam organisasi merupakan suatu kewajiban. Persepsi responden mengenai *servant leadership* yang memiliki rata-rata terendah adalah pernyataan “Pimpinan saya mempercayakan kekuasaan pada orang lain untuk mendengarkan saran dari pengikut/bawahannya.”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,35 yang masuk kriteria cukup, tetapi memiliki nilai rata-rata yang rendah dibandingkan dengan pernyataan yang lainnya ini berarti secara umum responden menganggap pimpinan mereka belum mempercayakan kekuasaan pada orang lain untuk mendengarkan saran dari pengikut/bawahannya. Variabel *servant leadership* yang memiliki rata-rata tertinggi adalah pernyataan “pimpinan saya melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk keputusan yang terbaik”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,46 yang masuk kriteria tinggi, ini berarti secara umum pimpinan mereka melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk keputusan yang terbaik. Persepsi responden mengenai variabel kepuasan kerja yang memiliki rata-rata terendah adalah pernyataan “saya merasa pekerjaan yang dibebankan oleh perusahaan sesuai dengan kemampuan saya.”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,23 yang masuk kriteria cukup puas, tetapi memiliki nilai rata-rata yang rendah dibandingkan dengan pernyataan yang lainnya ini berarti secara umum responden merasa pekerjaan yang dibebankan belum oleh perusahaan sesuai dengan kemampuannya. Variabel kepuasan kerja yang memiliki rata-rata tertinggi adalah pernyataan “upah yang saya terima sudah sesuai dengan beban pekerjaan saya”, diperoleh nilai rata-rata sebesar 3,45 yang masuk kriteria puas, ini berarti secara umum responden merasa upah yang mereka terima sudah sesuai dengan beban pekerjaannya.

Tabel 2.
Hasil Analisis Jalur Pada Substruktur 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,656	0,251		6,590	0,000
<i>Servant Leadership</i>	0,501	0,072	0,525	6,982	0,000
R ²	: 0,276				

Sumber: Data primer, diolah 2021

Berdasarkan Tabel 2, maka dapat diperoleh hasil persamaan sebagai berikut.

$$Z = 0,501 X + e_1 \dots \dots \dots (1)$$

Persamaan struktural tersebut dapat diartikan bahwa variabel *servant leadership* memiliki koefisien sebesar 0,501 berarti *servant leadership* memiliki arah pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, ini diartikan apabila *servant leadership* meningkat, maka kepuasan kerja akan mengalami peningkatan.

Tabel 3.
Hasil Analisis Jalur Pada Substruktur 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,186	0,265		4,475	0,000
<i>Servant Leadership</i>	0,406	0,077	0,437	5,291	0,000
Kepuasan Kerja	0,248	0,081	0,254	3,081	0,003
R ²	: 0,373				

Sumber: Data primer, diolah 2021

Berdasarkan Tabel 3, maka dapat diperoleh hasil persamaan sebagai berikut:

$$Y = 0,406X + 0,248Z + e_2 \dots \dots \dots (2)$$

Persamaan struktural tersebut dapat diartikan bahwa variabel *servant leadership* memiliki koefisien sebesar 0,406 berarti *servant leadership* memiliki arah pengaruh positif terhadap komitmen organisasional, ini diartikan apabila *servant leadership* meningkat maka komitmen organisasional akan mengalami peningkatan. Variabel kepuasan kerja memiliki koefisien sebesar 0,248 berarti kepuasan kerja memiliki arah pengaruh positif terhadap komitmen organisasional, ini diartikan apabila kepuasan kerja meningkat maka komitmen organisasional akan meningkat.

Tabel 4.
Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung *Servant Leadership* (X), Terhadap Kepuasan Kerja (Z) dan Komitmen Organisasional (Y)

Pengaruh variabel	Pengaruh langsung	Pengaruh tidak langsung melalui Z	Pengaruh Total	Signifikan	Hasil
X→Z	0,525		0,525	0,000	Signifikan
Z→Y	0,254		0,254	0,003	Signifikan
X→Y	0,437	0,133	0,570	0,000	Signifikan
Pengaruh Langsung, <i>Servant Leadership</i> (X), Terhadap Komitmen Organisasional (Y) Tanpa Melibatkan Kepuasan Kerja (Z)					
X→Y	0,530		0,530	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer, diolah 2021

Penelitian yang dilakukan pada pegawai BPKAD Kabupaten Gianyar didapatkan hasil *servant leadership* memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja sebesar 0,525. Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional sebesar 0,254. *Servant leadership* memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional sebesar 0,437. *Servant leadership* memiliki pengaruh langsung terhadap komitmen organisasional adalah sebesar 0,437 dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,133, sehingga pengaruh totalnya 0,570.

Variabel *servant leadership* memiliki nilai Beta sebesar 0,437 dan nilai Sig. sebesar 0,000, maka dapat dikatakan H_a diterima karena nilai Sig. 0,000 < 0,05. Hasil ini menunjukkan *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasional dengan kata lain semakin baik *servant leadership* maka komitmen organisasional pegawai BPKAD Kabupaten Gianyar semakin meningkat, sehingga hipotesis pertama diterima.

Berdasarkan hasil analisis kepuasan kerja memiliki nilai Beta sebesar 0,254 dan nilai Sig. sebesar 0,003, maka dapat dikatakan H_a diterima karena nilai Sig 0,003 < 0,05. Kesimpulannya adalah bahwa

kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, dengan kata lain apabila kepuasan kerja meningkat maka komitmen organisasional Pegawai BPKAD Kabupaten Gianyar akan semakin meningkat. Sehingga hipotesis kedua diterima.

Nilai koefisien beta sebesar 0,525 dan nilai Sig. sebesar 0,000, maka dapat dikatakan H_a diterima karena nilai Sig. $0,000 < 0,05$. Kesimpulannya adalah bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan kata lain semakin baik *servant leadership* Pegawai BPKAD Kabupaten Gianyar, maka semakin meningkat kepuasan kerja pada Pegawai BPKAD Kabupaten Gianyar. Sehingga hipotesis ketiga diterima.

Berdasarkan hasil Uji Sobel menunjukkan bahwa hasil $Z = 2,858 > 1,96$ yang berarti variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional, sehingga kepuasan kerja merupakan variabel mediasi pengaruh signifikan antara *Servant Leadership* terhadap komitmen organisasional pegawai BPKAD Kabupaten Gianyar, sehingga hipotesis keempat diterima. *Variance Accounted For* (VAF) digunakan sebagai metode pengujian hipotesis mediasi. Hair *et al.* (2014) menyatakan metode VAF adalah metode yang memiliki fungsi untuk mengetahui pengaruh dari efek mediasi yang ada dalam penelitian. Berdasarkan uji VAF nilai hitung sebesar 20,1 persen yang bernilai diantara 20 persen-80 persen maka dapat dikategorikan sebagai pemediasi parsial (*partial mediation*) (Hair *et al.*, 2014), maka dapat disimpulkan kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional.

Implikasi teoritis dari hasil penelitian ini memberikan bukti pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan ilmu perilaku keorganisasian khususnya mengenai *servant leadership*, kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang mampu untuk membuktikan secara empiris teori yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada *two faktor theory* merupakan sebuah teori yang menjelaskan tentang dua faktor yang dapat mempengaruhi tingkatan kepuasan kerja yang dirasakan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya. *Two faktor theory* Herzberg digunakan di dalam kajian ini karena teori ini menganalisa bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan yang ada dalam suatu organisasi dapat diketahui. Salah satunya variabel yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seorang karyawan adalah gaya kepemimpinan seorang pemimpin yang digunakan untuk mengarahkan dan menuntun para anggotanya. Implikasi teoritis hasil penelitian ini juga dapat memberikan rujukan tambahan bagi penelitian selanjutnya yang membahas mengenai kepuasan kerja, *servant leadership* dan komitmen organisasional. Hasil penelitian ini secara praktis dapat menjadi salah satu acuan bagi peneliti lainnya yang ingin meneliti mengenai *servant leadership*, kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Secara teoritis penelitian ini juga memberikan pemahaman bahwa *servant leadership* yang rendah dan kepuasan kerja secara nyata dapat meningkatkan komitmen organisasional, ketika *servant leadership* yang meningkat diperoleh oleh meningkatkan kepuasan kerja, maka kepuasan kerja yang dirasakan oleh menjadi semakin kuat sehingga berpotensi meningkatkan komitmen organisasional.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, dapat diambil beberapa simpulan, yaitu: *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai BPKAD Kabupaten Gianyar. Artinya semakin baik kepemimpinan *servant leadership* maka tingkat kepuasan kerja semakin meningkat. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional pegawai BPKAD Kabupaten Gianyar. Artinya tinggi kepuasan kerja maka tingkat komitmen organisasional semakin meningkat. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan

terhadap komitmen organisasional pegawai BPKAD Kabupaten Gianyar. Artinya semakin baik kepemimpinan *servant leadership* maka tingkat komitmen organisasional semakin meningkat. Kepuasan kerja memediasi secara parsial pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen organisasional pegawai BPKAD Kabupaten Gianyar. Artinya untuk meningkatkan komitmen organisasional dapat langsung dari *servant leadership*, dan juga dapat dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional akan mendapatkan pengaruh yang lebih besar. Pihak pegawai BPKAD Kabupaten Gianyar harus tetap memperhatikan penerapan *servant leadership* yang baik karena dapat meningkatkan komitmen organisasional pegawai BPKAD Kabupaten Gianyar. Pimpinan diharapkan mendengar secara langsung keluhan dari pegawai sehingga pegawai diperhatikan oleh organisasi dan mereka merasa menjadi bagian dari organisasi dan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan dengan meningkatnya kepuasan maka mereka akan meningkatkan komitmen organisasional pegawai BPKAD Kabupaten Gianyar. Perusahaan diharapkan dapat memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan pegawai, tidak memberikan beban kerja berlebihan sehingga pegawai merasa puas dalam bekerja. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan mampu menambah variabel-variabel yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional, serta mampu untuk memperluas ruang lingkup penelitian yang tidak hanya terbatas pada pegawai BPKAD Kabupaten Gianyar, atau dapat juga mengganti lokasi penelitian yang tidak hanya terfokus pada suatu lokasi penelitian, sehingga memberikan suatu pandangan yang lebih dan mampu diimplementasikan secara umum.

REFERENSI

- Akbar, F. A., & Mulyana, O. P. (2014). Hubungan Antara Servant Leadership Dengan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Rumah Sakit Delta Surya Sidoarjo. *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan*, 4(2), 140–151.
- Akdol, B., & Sebnem Arikboga, F. (2017). Leader Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Servant Leadership and Job Satisfaction: A Research on Turkish ICT Companies Buket. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(4), 525–535.
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(4), 472–484.
- Alviani, G. A. L., Widnyani, A. A. D., & Saraswati, N. P. A. S. (2021). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung. *Jurnal EMAS*, 2(1), 134–149.
- Baliartati, B. O. (2016). Pengaruh Organizational Support terhadap Job Satisfaction Tenaga Edukatip Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti. *Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 35–52.
- Boamah, S. A., Spence Laschinger, H. K., Wong, C., & Clarke, S. (2018). Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. *Nursing Outlook*, 66(2), 180–189.
- Cahyono, Y., Jihadi, M., Arifin, Z., Purnamasari, W., Musnaini, Wijoyo, H., Fitriaty, Putra, R. S., Putri, R. A., Muliansyah, D., Suryani, P., & Purwanto, A. (2020). Do Servant Leadership Influence Market Performance? Evidence from Indonesian Pharmacy Industries. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 439–451.
- Chandra, R. G. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt. Nissanindo Mulia Abadi. *Agora*, 8(1), 1–7.
- Dewi, N. L. P. Y. A., & Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(9), 5643–5670.
- Dwiki, I. M., & Riana, I. G. (2018). Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi pengaruh Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(9), 1–28.
- Erdurmazlı, E. (2019). On the Servant Leadership Behaviors Perceived in Voluntary Settings: The Influences on Volunteers' Motivation and Organizational Commitment. *SAGE Open*, 9(3), 1–17.

- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): An Emerging Tool in Business Research. *European Business Review*, 26(2), 106–121.
- Indrayani, L. P. C., & Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh Keadilan Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional pada Karyawan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(6), 3589–3619.
- Kamanjaya, I. G. H., Supartha, W. G., & Dewi, I. A. M. (2017). Pengaruh Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasional dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Negeri Sipil di RSUD Wangaya Kota Denpasar). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 7(6), 2731–2760.
- Kaur, P. (2018). Mediator Analysis of Job Satisfaction: Relationship between Servant Leadership and Employee Engagement. *Metamorphosis: A Journal of Management Research*, 17(2), 1–10.
- Lestari, A. W., & Sambul, S. A. P. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional PT. Bank Mandiri (Persero Tbk Area Manado). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 5(4), 1–6.
- Maharani, P. D., & Aini, E. K. (2019). Pengaruh Kepimimpinan Pelayan (Servant Leadership) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PT. Astra Internasional Tbk-TSO AUTO 2000 Malang Sutoyo). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 72(1), 139–146.
- Mangkunegara, A. P., & Octorend, T. R. (2015). Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia). *Universal Journal of Management*, 3(8), 318–328.
- Nendah, Mulyantini, N., & Yustini, I. (2020). Pengaruh Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasional (Studi pada Pegawai DISPARBUD Kabupaten Pangandaran). *Bussines Management And Entrepreneurship Journal*, 2(4), 63–79.
- Novanda, A. R. (2018). Pengaruh Servant Leadership dan Employee Voice terhadap Job Satisfaction pada Bank Bukopin Syariah di Samarinda. *Jurnal Ilmu Manajemen Mulawarman*, 3(4), 1–12.
- Permatasari, A. A. S. I., & Rahyuda, A. G. (2020). Kepuasan Kerja Memediasi pengaruh Stres Kerja terhadap Komitmen Organisasional pada Karyawan The Grand Santhi Hotel. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 9(6), 2187–2206.
- Pratama, E. Y., & Rahman, A. (2018). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Danservant Leadership terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan di Hotel Sapadia Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos*, 7(1), 20–31.
- Rahayu, M., Yuniarsih, T., Disman, Soajanah, J., Nusannas, I. S., Muthainnah, D., & Kaskito, K. (2020). Pengaruh Servant Leadership dan Kompetensi terhadap Komitmen Organisasional di Universitas Swasta. *Jurnal Visipena*, 11(1), 99–115.
- Saepudin, U., & Djati, S. P. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Bisnis*, 2(1), 123–136.
- Saputra, I. M. A., & Wibawa, I. M. A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja, Keadilan Organisasional dan Pemberdayaan Karyawan terhadap Komitmen Organisasional Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(6), 20–33.
- Setyaningrum, R. P. (2017). Relationship between servant leadership in organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour and customer satisfaction. *European Research Studies Journal*, 20(3), 554–569.
- Sudarta, I. D. N. (2016). *Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behaviour dengan Mediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Guru Tetap Di Sekolah Kristen Harapan Denpasar)*.
- Sugihartini, N. M., Gede Agung, A. A., & Rihendra Dantes, K. (2018). Kontribusi Implementasi Menejemen Sekolah Berbasis Nilai-Nilai Kearifan Lokal Tri Hita Karana, Kepemimpinan Pelayan Kepala Sekolah dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional Guru di SMP Negeri Kota Singaraja Buleleng. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 9(2), 111–120.
- Suputra, I. D. N. S. A., & Sriathi, A. A. A. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap

- Komitmen Organisasional. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(9), 4628–4656.
- Wahyuni, T., & Kurniawan, S. (2018). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Manajemen Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta). *Jurnal Manajemen*, 8(1), 66–78.
- Wibawa, I., & Putra, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dimediasi Kepuasan Kerja (Studi pada PT. Bening Badung-Bali). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(6), 3027–3058.