

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia (SDM) menjadi elemen kunci dalam kelangsungan dan kesuksesan suatu organisasi (Suseno et al., 2023). Keberhasilan sebuah entitas tidak hanya ditentukan oleh infrastruktur fisik atau teknologi yang dimilikinya, melainkan juga oleh kemampuan, keahlian, dan dedikasi individu-individu yang menjadi bagian integral dari organisasi tersebut. Dalam konteks ini, pentingnya sumber daya manusia menjadi semakin nyata, karena mereka bukan hanya sekadar anggota tim, melainkan motor penggerak utama di balik pencapaian tujuan organisasi. Sumber daya manusia tidak hanya menjadi penentu efisiensi operasional, tetapi juga menentukan sejauh mana suatu organisasi dapat bersaing dan berkembang di lingkungan yang terus berubah. Dalam era globalisasi dan persaingan ketat, organisasi yang berhasil adalah yang mampu mengelola dan mengoptimalkan potensi serta kreativitas dari setiap individu yang menjadi bagian darinya. Dengan demikian, pendekatan yang tepat dalam mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia menjadi suatu keharusan bagi organisasi yang ingin tetap relevan dan berdaya saing di pasar yang dinamis (Bukit et al., 2017).

Kepemimpinan adalah salah satu aspek kunci yang menentukan arah dan keberhasilan suatu kelompok atau organisasi. Seiring dengan perubahan yang cepat dalam dunia bisnis dan masyarakat, peran seorang pemimpin menjadi semakin vital untuk membimbing, menginspirasi, dan membentuk visi bersama (Hasibuan & Bahri, 2018). Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang dapat mengarahkan tim atau organisasi menuju pencapaian tujuan yang lebih tinggi. Kepemimpinan mencakup berbagai keterampilan dan sifat, termasuk kemampuan untuk memotivasi, berkomunikasi efektif, dan mengelola konflik.

Pemimpin yang efektif tidak hanya menonjol dalam situasi-situasi yang mapan, tetapi juga mampu beradaptasi dan memimpin dalam situasi yang penuh ketidakpastian. Oleh karena itu, kepemimpinan bukanlah sekadar posisi atau jabatan, melainkan suatu kemampuan yang dapat dikembangkan dan diperkuat seiring waktu. Dalam era di mana kolaborasi dan inovasi menjadi kunci kesuksesan, peran pemimpin sebagai fasilitator kolaborasi dan pencipta lingkungan yang mendukung kreativitas menjadi semakin penting. Pemimpin yang visioner tidak hanya memiliki visi jangka pendek, tetapi juga mampu merumuskan rencana jangka panjang dan menginspirasi orang-orang di sekitarnya untuk bekerja menuju tujuan bersama (Siti Nur Aisah, 2020).

Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Pemimpin yang dapat memotivasi dan menginspirasi timnya cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif. Pemimpin yang memberikan dukungan dan memberikan tujuan yang jelas dapat meningkatkan motivasi karyawan, sehingga mereka merasa bernilai dan berkontribusi secara positif (Hamidah & Riza, 2013). Keberadaan pemimpin yang adil dan transparan dalam pengambilan keputusan dapat memberikan kepercayaan kepada karyawan. Keadilan dalam penilaian, promosi, dan pengakuan dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa diperlakukan dengan adil. Pemimpin yang efektif dalam menangani konflik dapat menciptakan lingkungan kerja yang harmonis (Shalahuddin, 2016). Hal ini dapat mencegah terjadinya konflik yang merugikan, yang dapat merusak kepuasan kerja dan produktivitas.

Lingkungan kerja adalah panggung dinamis di mana individu-individu berkumpul untuk bekerja, berkolaborasi, dan mencapai tujuan bersama. Seiring dengan evolusi dunia bisnis dan perkembangan teknologi, peran lingkungan kerja tidak hanya mempengaruhi produktivitas, tetapi juga kesejahteraan dan kepuasan karyawan (Sofyan, 2013). Keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya terletak pada strategi bisnisnya, tetapi juga pada kemampuannya untuk menciptakan atmosfer kerja yang mendukung pertumbuhan, inovasi, dan keharmonisan.

antarindividu . Lingkungan kerja yang efektif bukan hanya tentang ruang fisik dan peralatan kerja, melainkan juga tentang budaya perusahaan, nilai-nilai bersama, dan hubungan antaranggota tim. Pemahaman mendalam terhadap dinamika sosial, psikologis, dan emosional di tempat kerja menjadi kunci untuk menciptakan suasana yang memacu produktivitas dan kreativitas (Suwinda & Wati Ni Nyoman Kurnia, 2021).

Organisasi yang memahami pentingnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Karyawan yang merasa memiliki fleksibilitas dalam menjalani kehidupan pribadi mereka dan bekerja memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi. Kondisi fisik dan fasilitas kerja yang nyaman, aman, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan dapat memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja (Badrianto & Ekhsan, 2021). Ruang kerja yang dirancang dengan baik dapat menciptakan atmosfer yang mendukung kreativitas dan produktivitas. Lingkungan kerja yang mempromosikan kolaborasi, komunikasi terbuka, dan hubungan antarpersonal yang positif cenderung meningkatkan kepuasan kerja (Setiawan et al., 2023). Karyawan yang merasa didukung oleh rekan kerja dan manajemen akan lebih termotivasi dan berkomitmen.

Pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dapat dipahami melalui mediasi lingkungan kerja, di mana peran pemimpin menciptakan kondisi yang memengaruhi persepsi dan pengalaman karyawan di lingkungan kerja. Pemimpin yang mampu berkomunikasi secara efektif menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan terbuka. Komunikasi yang jelas dan konsisten membantu karyawan memahami tujuan organisasi, peran mereka, dan dampak kontribusi individual, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja (Arianty, 2018). Pemimpin yang memberikan umpan balik konstruktif dan terarah dapat membantu karyawan mengidentifikasi area pengembangan mereka. Dengan adanya umpan balik yang konstruktif, lingkungan kerja menjadi tempat di mana karyawan merasa didukung dalam pengembangan keterampilan dan potensi pribadi mereka. (Sihaloho & Siregar, 2020). Melalui mediasi lingkungan kerja, pengaruh kepemimpinan tidak hanya berdampak langsung pada karyawan tetapi juga membentuk landasan yang mendukung kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang dibentuk oleh kepemimpinan yang baik dapat menciptakan suasana kerja yang memotivasi, mendukung pertumbuhan, dan memperkuat ikatan antara karyawan dan organisasi. Dengan demikian, pemimpin yang mampu menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja positif dapat memberikan kontribusi besar terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tabel 1
Hasil Kusioner Pra-survey Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja

No	Pernyataan	Jawaban (Prosen)	
		Ya	Tidak
	Kepemimpinan		
1	Pemimpin bersikap adil	70 %	30 %
2	Pemimpin bersikap tegas	80 %	20 %
3	Pemimpin selalu memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat	60 %	40 %
	Lingkungan kerja		
4	Lingkungan kerja sangat nyaman	60 %	40 %
5	Kerjasama yang baik kantar rekan kerja	70 %	30 %
6	Hubungan dengan rekan kerja sangat kompak	60 %	40 %
	Kepuasan kerja		
7	Saya merasa puas bekerja di kantor ini	50 %	50 %
8	Saya mendapatkan kesempatan berkembang	40 %	60 %

No	Pernyataan	Jawaban (Prosen)	
		Ya	Tidak
9	Saya mendapatkan gaji sesuai kinerja	70 %	30 %
Rata-rata		70 %	30 %

Sumber : Data pra survey yang diolah, 2023

Dari beberapa permasalahan di atas faktor kepemimpinan dan lingkungan kerja juga menjadi bagian dari sumber masalah yang dihadapi terhadap kepuasan kerja di Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal. Hasil pra survey berkaitan dengan kepemimpinan dan lingkungan kerja dari 10 pegawai di Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal, hasilnya sebagai berikut :

Hasil pra survey variabel kepemimpinan yaitu : Pemimpin bersikap adil 70% mengatakan ya, dan 30% mengatakan tidak. Pemimpin bersikap tegas 80% mengatakan ya, dan 20% mengatakan tidak. Pemimpin selalu memberikan kesempatan untuk menyampaikan pendapat 60 % mengatakan ya, dan 40% mengatakan tidak.

Hasil pra survey variabel Lingkungan kerja yaitu : Lingkungan kerja sangat nyaman 50% mengatakan ya, dan 50% mengatakan tidak. Kerjasama yang baik antar rekan kerja 70% mengatakan ya, dan 30% mengatakan tidak. Hubungan dengan rekan kerja sangat kompak 60 % mengatakan ya, dan 40 % mengatakan tidak.

Hasil pra survey variabel kepuasan kerja 60% survey mengatakan ya, dan 40% mengatakan tidak. Saya mendapatkan kesempatan berkembang 40 % mengatakan ya, dan 60 % mengatakan tidak. Saya mendapatkan gaji sesuai kinerja 70 % mengatakan ya, dan 30 % mengatakan tidak. Dengan rata rata yang menjawab ya sebesar 70 % dan yang menjawab tidak 30 %. Kondisi ini menarik karena jawaban “tidak” ternyata lebih besar pada aspek kesempatan berkembang sebagai salah satu indikator variabel kepuasan kerja.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka menarik untuk dilakukan penelitian dengan judul : “Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja dengan peran mediasi lingkungan kerja studi kasus pada Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka rumusan penelitian ini adalah :

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal?
2. Bagaimana pengaruh kepemimpinan terhadap lingkungan kerja pegawai di Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal?
4. Bagaimana peran mediasi lingkungan kerja pada hubungan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Perencanaan , Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal.
2. Mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap lingkungan kerja pegawai di Badan Perencanaan , Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal.
3. Mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Perencanaan , Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal.

4. Mengetahui peran mediasi lingkungan kerja pada hubungan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pegawai di Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan bisa bermanfaat bagi :

1. Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan pengalaman serta memperluas wawasan dalam menerapkan teori-teori yang peneliti peroleh dan mengembangkan ilmu manajemen sumber daya manusia pada umumnya, khususnya terkait “Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja dengan peran mediasi lingkungan kerja studi kasus pada Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal.”
- b. Penelitian ini dapat menambah khazanah literatur kepustakaan bagi Program Magister Manajemen STIE BANK BPD JATENG.
- c. Penelitian ini menambah referensi yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti lain yang ingin meneliti obyek dan tema yang sama.

2. Manfaat secara Praktis

- a. Memberikan masukan atau bahan bagi instansi pemerintah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Kendal
- b. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran secara lebih jelas mengenai kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja dengan peran mediasi lingkungan kerja pada Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Teori Pertukaran Sosial

Dasar Teori yang melandasi penelitian ini adalah Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) yang diperkenalkan oleh Blau. Menurut teori ini, hubungan sosial antarindividu dalam konteks pekerjaan dapat dijelaskan sebagai saling melengkapi, di mana pertukaran antarindividu menghasilkan imbalan bagi masing-masing individu. Dengan kata lain, teori pertukaran sosial menjelaskan bahwa hubungan sosial yang melibatkan pertukaran dengan orang lain akan membawa imbalan bagi kita. Seperti halnya teori pembelajaran sosial, teori pertukaran sosial juga mengakui adanya hubungan saling mempengaruhi antara perilaku individu dan lingkungan sekitarnya, yang bersifat timbal balik (*reciprocal*) (Aboramadan, 2021). Teori ini menjelaskan bagaimana pengikut melakukan pertukaran perilaku dan sumber daya dengan pemimpin melalui konsep timbal balik. Menurut teori ini, kepemimpinan yang bersifat pelayan seharusnya memberikan dampak positif pada kreativitas pengikut. Hal ini karena pengikut cenderung merespons perilaku positif dari pemimpin yang bersifat pelayan dengan perilaku yang lebih kreatif, sesuai dengan prinsip timbal balik yang mendasari teori pertukaran sosial.

2.2 Kepemimpinan Melayani

2.2.1 Konsep Kepemimpinan Melayani

Kepemimpinan pelayan atau dikenal juga sebagai *servant leadership*, merujuk pada bentuk kepemimpinan yang bermula dari dorongan tulus dari hati untuk memberikan pelayanan. Dalam model ini, kebutuhan pengikut ditempatkan sebagai prioritas utama, sementara kerjasama dalam mencapai tujuan *servant leadership* bersama dan membantu orang lain menjadi fokus utama. Gagasan mengenai pertama kali diperkenalkan oleh Greenleaf melalui karyanya yang berjudul "*The Servant as Leader*". Dalam *servant leadership*, seseorang dianggap sebagai seorang pelayan terlebih dahulu, berasal dari dorongan alami untuk melayani, dan dari situ, pilihan sadar untuk memimpin dapat muncul (Gašková, 2020).

Pemimpin yang bersifat pelayan adalah pemimpin yang menekankan pada individu, dengan kegiatan yang mengutamakan perhatian pada kepentingan pengikut daripada bersaing dengan kepentingan lain (Aboramadan, 2021). Pemimpin yang melayani didorong oleh hasrat untuk melakukan perbuatan baik di dalam masyarakat dan terinspirasi olehnya (Liden, et al., 2015). Oleh karena itu, penekanan tanpa pamrih, keterlibatan aktif dalam pertumbuhan pengikut, dan kepercayaan penuh pada pengikut semuanya berkontribusi untuk menjadikan mereka sumber daya yang sangat berharga untuk kemajuan organisasi di setiap perusahaan.

Selanjutnya, kepemimpinan yang bersifat pelayan mencakup unsur moral, dimana perlakuan yang adil dan etis diharapkan dari semua pemimpin yang melayani terhadap pengikutnya (Hoch, et al., 2018). Jika dibandingkan dengan teori kepemimpinan lain, seperti kepemimpinan transformasional, perbedaan utama di sini terletak pada fokus pada kepentingan pengikut. Secara lebih spesifik, kepemimpinan pelayan yang berpusat pada individu bertujuan untuk menjaga kepentingan tersebut, berbeda dengan pemimpin transformasional yang berfokus pada kepentingan organisasi (Aboramadan, 2021).

2.3 Lingkungan Kerja

2.3.1 Konsep Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merujuk pada kondisi fisik, sosial, dan psikologis di tempat dimana seseorang bekerja. Konsep ini mencakup berbagai aspek yang dapat mempengaruhi kesejahteraan, produktivitas, dan kepuasan karyawan (Mudayana & Suryoko, 2016). Lingkungan kerja yang baik memperhitungkan semua aspek ini dan berusaha menciptakan kondisi yang mendukung kesejahteraan, perkembangan, dan kepuasan karyawan. Hal ini dapat berkontribusi pada peningkatan produktivitas, retensi karyawan, dan pencapaian tujuan perusahaan.

Lingkungan kerja dibagi dua yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik mencakup aspek-aspek fisik dari tempat di mana seseorang bekerja, termasuk desain ruang, pencahayaan, suhu, kebisingan, dan fasilitas-fasilitas lainnya. Lingkungan kerja fisik dapat memiliki dampak signifikan terhadap kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Kedua, lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja non-fisik mencakup aspek-aspek yang tidak bersifat fisik, melainkan melibatkan unsur-unsur seperti budaya perusahaan, dinamika sosial, kebijakan, dan unsur-unsur psikologis di tempat kerja. Lingkungan kerja non fisik menciptakan landasan bagi hubungan antara karyawan dan organisasi, serta memengaruhi sikap, motivasi, dan kinerja karyawan (Abidin & Budiono, 2023).

2.4 Kepuasan Kerja

2.4.1 Konsep Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja mengacu pada tingkat kebahagiaan, kepuasan, dan kepuasan pribadi yang dirasakan oleh seorang individu terhadap pekerjaannya. Ini melibatkan persepsi positif terhadap berbagai aspek dari pekerjaan seseorang, termasuk tugas-tugas pekerjaan, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, pengakuan, gaji, dan faktor-faktor lain yang memengaruhi pengalaman kerja (Sunarta, 2019). Kepuasan kerja memiliki dampak positif pada produktivitas, keterlibatan, dan retensi karyawan. Karyawan yang puas cenderung lebih berdedikasi terhadap pekerjaan mereka, lebih termotivasi untuk memberikan hasil terbaik, dan memiliki tingkat kehadiran yang lebih baik. Oleh karena itu, manajemen perusahaan sering berusaha menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan kerja karyawan (Anggiat P. Tambunan, 2018).

Karyawan yang puas cenderung lebih produktif karena memiliki motivasi intrinsik untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi. Pekerjaan yang memberikan kepuasan dapat meningkatkan kualitas hidup seseorang. Karyawan yang merasa bahagia dengan pekerjaan mereka lebih mungkin merasakan kepuasan secara keseluruhan dalam hidup mereka (Marbun & Jufrizen, 2022). Secara keseluruhan, kepuasan kerja berkontribusi secara positif terhadap kesuksesan jangka panjang

organisasi dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memberikan dampak positif pada karyawan secara individu. Oleh karena itu, organisasi sering berusaha untuk memahami dan memenuhi kebutuhan serta harapan karyawan untuk mencapai kepuasan kerja yang optimal.

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Kepemimpinan Melayani terhadap Kepuasan Kerja

Pemimpin yang melayani cenderung memberikan dukungan dan pemberdayaan kepada bawahannya. Ini mencakup memberikan tanggung jawab, delegasi tugas, dan memberikan otonomi kepada karyawan. Dukungan semacam itu dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan kepuasan kerja karena karyawan merasa dihargai dan memiliki dampak yang nyata pada hasil kerja (Sari et al., 2021). Pemimpin yang melayani menciptakan budaya saling percaya dan kolaborasi di antara tim atau organisasi. Keberadaan saling percaya memperkuat hubungan antara anggota tim, meningkatkan komunikasi, dan mengurangi konflik. Budaya kolaboratif seperti ini dapat memberikan kontribusi positif terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan melayani menciptakan motivasi intrinsik karena pemimpin memotivasi karyawan dengan memberikan arti dan tujuan yang lebih besar pada pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa terinspirasi oleh visi dan nilai-nilai yang diterapkan oleh pemimpin cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka (Posuma, 2013).

Pemimpin yang melayani memiliki kecenderungan untuk memberikan pengakuan dan pemahaman terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan. Hal ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan dipahami, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja (Putri, 2022). Pemimpin yang melayani sering memperhatikan keseimbangan kerja dengan hidup karyawan. Mereka dapat memberikan fleksibilitas dalam jam kerja atau mendukung inisiatif yang meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pemimpin yang melayani dapat membantu mengurangi tingkat stres dan ketidakpastian di tempat kerja. Hal ini dapat terjadi melalui komunikasi terbuka, penyediaan informasi yang jelas, dan dukungan selama situasi sulit. Karyawan yang merasa didukung dan diberikan kejelasan cenderung merasa lebih puas. Melalui mekanisme-mekanisme ini, kepemimpinan melayani memberikan dampak positif yang konsisten pada kepuasan kerja karyawan. Para pemimpin yang berfokus pada pelayanan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan memberdayakan karyawan untuk meraih prestasi terbaik mereka (Sitompul, 2021).

H1. Kepemimpinan melayani berpengaruh positif pada kepuasan kerja pegawai

2.5.2 Kepemimpinan melayani terhadap Lingkungan Kerja

Kepemimpinan melayani memiliki pengaruh yang signifikan terhadap lingkungan kerja, menciptakan atmosfer yang positif dan mendukung pertumbuhan individu, kolaborasi tim, dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Pemimpin yang melayani cenderung meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan (Mulyaningrum et al., n.d.). Dengan memberikan dukungan, memotivasi, dan memberdayakan bawahan, pemimpin menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik dan merasa terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka. Kepemimpinan melayani mendorong terbentuknya budaya organisasi yang didasarkan pada saling percaya dan kolaborasi (Alia et al., 2023). Pemimpin yang memperhatikan kebutuhan dan kepentingan karyawan menciptakan suasana di mana anggota tim merasa nyaman berbagi ide, berkomunikasi terbuka, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Pemimpin yang melayani mendukung fleksibilitas dan adaptabilitas dalam lingkungan kerja. Mereka merespons perubahan dengan bijaksana, membimbing tim melalui perubahan, dan menciptakan atmosfer di mana anggota tim merasa dapat beradaptasi dengan cepat

(Mahessa, 2017). Kepemimpinan melayani seringkali melibatkan pemberian dukungan emosional kepada karyawan. Pemimpin yang peduli dan memahami kebutuhan emosional bawahan dapat membantu mengurangi stres, meningkatkan kesejahteraan, dan menciptakan iklim kerja yang positif (Tohari, 2017). Melalui pengaruh-pengaruh ini, kepemimpinan melayani menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, berorientasi pada pertumbuhan, dan memotivasi. Organisasi dengan budaya kepemimpinan melayani cenderung mencapai kinerja yang lebih tinggi dan mempertahankan karyawan yang berdedikasi dan bersemangat (Hasibuan & Bahri, 2018).

H2. Kepemimpinan melayani berpengaruh positif pada lingkungan kerja

2.5.3 Lingkungan kerja terhadap Kepuasan Kerja

Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan, motivasi, dan kesejahteraan karyawan, sementara lingkungan yang tidak mendukung dapat memberikan dampak negatif. Lingkungan kerja yang baik akan mendukung kolaborasi, komunikasi terbuka, dan dukungan sosial cenderung menciptakan hubungan yang positif antara karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja (Setiawan et al., 2023).

Karyawan yang merasa memiliki fleksibilitas waktu dan kebijakan cuti yang baik akan merasa lebih puas dengan pekerjaannya. Dikarenakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kepuasan kerja (Aruan & Fakhri, 2015). Karyawan cenderung merasa lebih puas jika lingkungan memberikan tantangan dan pengakuan. Mereka dihadapkan pada tugas-tugas yang menantang dan memiliki kesempatan untuk mengakui dan mengembangkan keterampilan mereka. Lingkungan yang memperlakukan karyawan dengan adil, termasuk dalam hal kompensasi, penilaian kinerja, dan peluang karir, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Keadilan dalam organisasi menciptakan rasa keadilan dan kepercayaan. Melalui pengelolaan dan perhatian terhadap berbagai aspek lingkungan kerja ini, organisasi dapat menciptakan kondisi yang mendukung kepuasan kerja karyawan, yang pada gilirannya, dapat berkontribusi pada produktivitas dan retensi karyawan yang lebih baik (Sihaloho & Siregar, 2020).

H3. Lingkungan kerja berpengaruh positif pada kepuasan kerja

2.5.4 Peran Mediasi Lingkungan Kerja pada Kepemimpinan Melayani terhadap Kepuasan Kerja.

Lingkungan kerja sebagai mediasi berfungsi sebagai mekanisme atau proses yang menjelaskan "mengapa" atau "bagaimana" pengaruh kepemimpinan melayani memengaruhi kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang positif, dihasilkan oleh kepemimpinan melayani, dapat memediasi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Budaya kerja yang mendukung kolaborasi, saling percaya, dan saling peduli menciptakan iklim di mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik mereka (Apriyanto & Haryono, 2020). Jika karyawan merasa lingkungan kerja memberikan peluang untuk belajar, berkembang, dan meningkatkan keterampilan, ini dapat meningkatkan kepuasan mereka. Lingkungan kerja yang memberikan dukungan untuk pertumbuhan dan pengembangan karyawan dapat berfungsi sebagai perantara antara pemimpin yang melayani dan kepuasan kerja (Purnami & Utama, 2019).

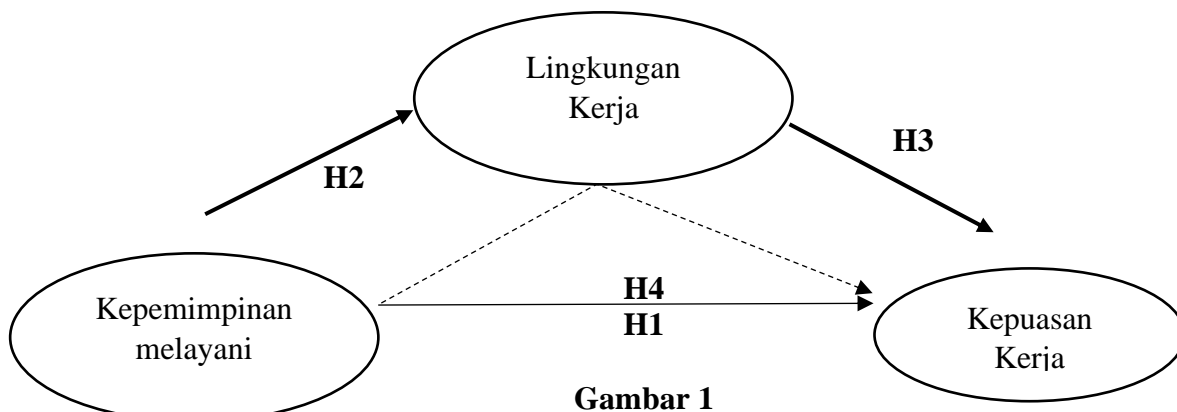
Kepemimpinan melayani dapat menciptakan lingkungan yang membantu mengelola konflik dan stres. Lingkungan kerja yang mendorong komunikasi terbuka, penyelesaian konflik yang konstruktif, dan manajemen stres dapat mengurangi faktor-faktor yang dapat mengurangi kepuasan kerja. Pemimpin yang melayani, bersama dengan lingkungan kerja yang transparan, dapat membantu mengelola harapan karyawan, menciptakan persepsi keadilan, dan pada

akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja membantu membuka jalur komunikasi antara kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja, memastikan bahwa nilai-nilai dan praktik kepemimpinan menciptakan dampak positif pada pengalaman karyawan di tempat kerja. Oleh karena itu, peran lingkungan kerja yang baik dalam konteks ini dapat memperkuat dan menjelaskan korelasi antara kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja karyawan (Harut et al., 2022).

H4. Lingkungan Kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan melayani dengan kepuasan kerja

2.6 Model Penelitian

Berdasarkan pengembangan hipotesis di atas, maka model penelitian ini adalah :



Gambar 1
Model Penelitian

2.7 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang sesuai dengan penelitian ini disajikan pada Tabel 2.1 berikut:

Tabel 2
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	Aboramadan, 2021	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativitas, • Iklim untuk kreativitas, • Kepemimpinan yang melayani 	Hasil iklim kreativitas sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kreativitas pengikut
2	Yang et al., 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan yang melayani, • Kreativitas karyawan, • Identifikasi tim, • Kolektivisme horizontal, • Kolektivisme vertical 	Identifikasi tim pengikut secara parsial memediasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kreativitas karyawan. Kolektivisme horizontal memoderasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan identifikasi tim pengikut; kolektivisme vertikal juga memoderasi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan identifikasi tim pengikut; Efek

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
			mediasi yang dimoderasi dari identifikasi tim pada hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan kreativitas karyawan tidak signifikan.
3	Karatepe et al., 2020	<ul style="list-style-type: none"> • Perilaku inovatif, • Kepemimpinan <i>servant</i>, • Inovasi manajemen, • Iklim untuk kreativitas 	Iklim kreativitas memediasi dampak kepemimpinan <i>servant</i> pada manajemen inovasi dan perilaku inovatif. Praktik kepemimpinan <i>servant</i> yang berhasil memungkinkan organisasi memiliki iklim untuk kreativitas, yang, pada gilirannya, mengarah pada inovasi manajemen dan perilaku inovatif. Perilaku inovatif karyawan mendorong inovasi manajemen.

3. Metode Penelitian

3.1 Populasi Dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan dari unit yang akan diteliti yang merupakan sekumpulan unsur atau elemen yang menjadi informasi serta diharapkan mampu menjawab permasalahan dalam penelitian (Sugiyono, 2019). Populasi dalam kajian ini adalah pegawai sebanyak 45 orang pegawai yang seluruhnya akan dijadikan responden dalam kajian ini.

b. Sampel

Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh. Sehingga berdasarkan perhitungan sampel jenuh dengan jumlah responden 45 seluruh pegawai pada Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Kabupaten Kendal.

3.2 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Tabel 3
Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	<i>Servant leadership</i> (X)	Pemimpin yang melayani adalah pemimpin yang berfokus pada orang yang aktivitasnya mengutamakan penekanan pada kepentingan pengikut daripada kepentingan yang bersaing (Aboramadan, 2021)	Indikator <i>servant leadership</i> yaitu: 1. Kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai; 2. Kepedulian pada masyarakat di sekitar organisasi; 3. Kompetensi dalam menyelesaikan masalah pekerjaan; 4. Kepercayaan terhadap pegawai; 5. Membantu pegawai mencapai potensi penuh dalam karir;

No	Variabel	Definisi	Indikator
			6. Prioritas terhadap kebutuhan karyawan; dan 7. Berintegritas, jujur, dapat dipercaya, dan melayani. (Aboramadan, 2021)
2	Lingkungan kerja	Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai (Ngalimun, 2019)	Lingkungan Kerja Fisik: 1. Pencahayaan 2. Suhu udara 3. Kebisingan 4. Keamanan (Ngalimun, 2019) Lingkungan Kerja Non Fisik: 5. Aman dari intimidasi 6. Tidak membedakan antar karyawan 7. Pengakuan dari pihak atasan (Putri, 2022)
3	Kepuasan kerja	Kepuasan kerja merupakan sebuah kondisi penilaian pribadi yang ada di tempat kerja (Dewi, 2015)	1. Gaji yang sesuai 2. Ketrampilan karyawan 3. Peluang karir 4. Pengaruh positif terhadap pekerjaan yang karyawan lakukan 5. Rekan kerja yang saling mendukung dalam lingkungan kerja 6. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri 7. Pimpinan dapat memberikan motivasi terhadap karyawannya (Dewi, 2015)

3.3 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 3. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial. *Partial Least Square* merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariat (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar (Ghozali, 2016).

3.3.1 Uji Kelayakan Instrumen (*Outer Model*)

Dengan menggunakan *outer model* ini peneliti dapat mespesifikasikan hubungan antar variabel dan indikatornya. *Outer model* berfungsi melihat nilai loading factor pada indikator masing-masing variabel. Nilai *loading* harus bernilai > 0.7 (Ghozali, 2021). Namun apabila terdapat nilai *loading* < 0.70 maka indikator tidak bekerja pada model

pengukuran. Apabila penelitian masih dalam tahap awal dari skala pengembangan dan pengukuran, maka nilai loading 0.50 – 0.60 sudah dianggap cukup (Ghozali, 2021).

1. Uji Validitas

Pengujian *Convergen Validity* merupakan alat uji yang digunakan melalui program Smart PLS 3.0. alat uji ini digunakan untuk mengetahui nilai korelasi antarvariabel dan indikator yang ada pada penelitian (Ghozali, 2021). Indikator ini dinyatakan valid apabila nilai AVE diatas 0.50. Sedangkan *Discriminant Validity* alat uji yang digunakan untuk mengetahui nilai dari Fornell & Larcker Criterion, dimana nilai korelasi variabel itu sendiri harus lebih besar jika dibandingkan dengannilai korelasi antara variabel yang lain (Ghozali, 2021). Nilai AVE ini merupakan rata-rata presentase dari variabel yang telah diolah datanya melalui loading standardize indikator dalam sebuah proses dalam program Smart PLS.

2. Uji Reliabilitas

Dalam Smart PLS Uji reliabilitas ini dapat dilakukan dengan dua cara yaitu *composite reliability* dan *cronbac'h alpha*. Dimana *cronbac'h alpha* ini digunakan untuk menguji nilai konstruk yang nilainya lebih rendah. Sehingga disarankan pada penggunaan proram Smart PLS ini disarankan untuk menguji reliabilitas menggunakan cara *composite reliability*. *Composite reliability* merupakan batas dari nilai yang diterima dalamtingkat komposisi reliabilitas yang nilainya sebesar 0.70. suatu data dapat dinyatakan *reliable* apabila nilai indeks *cronbac'h alpha* harus > 0.60 (Ghozali, 2021).

3.3.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Goodness of Fit Model diukur menggunakan R-square variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; Q-Square *predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai onservasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai Q-Square ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance* (Santosa, 2018).

- NFI merupakan ukuran perbandingan antara proposed model dan null model. Nilai NFI akan bervariasi dari 0 (tidak memiliki fit sama sekali) sampai 1,0 (fit secara sempurna). Suatu model dikatakan *good fit* apabila memiliki nilai $NFI \geq 0,9$ dan dikatakan fit marginal apabila memiliki nilai $0,8 \leq NFI \leq 0,9$ (Rahajeng, 2021).
- *Square Root Mean Residual (SRMR)* berguna untuk membandingkan beberapa model. Indeks SRMR didasari oleh kovalerians tambahan bila nilainya lebih kecil hal ini mengindikasikan bahwa model tersebut lebih fit. SRMR adalah suatu kesimpulan seberapa banyak suatu perbedaan terjadi di antara data yang diuji dan model. Korelasi yang suhunya adalah lebih besar dari model secara tidak langsung hasilnya *error*. SRMR adalah rata-rata dari semua perbedaan diantara data yang diuji dan modal yang secara tidak langsung berkorelasi. Suatu rata-rata yang nilainya 0 mengindikasikan tidak ada perbedaan diantara data yang diuji dan korelasi menyatakan secara tidak langsung suatu model dengan begitu SRMR nilainya adalah ,00. Hal ini mengindikasikan fit yang sempurna. Nilai SRMR yang diterima sebagai model angkut adalah dengan nilai kurang dari 10. Menurut (Weston et all 2006). $SRMR \leq 0,08$ diterima sebagai modal yang diterima atau fit (Rahajeng, 2021).

3.3.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai p-value menggunakan alfa 5%. Jika nilai p-value $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a atau hipotesis penelitian diterima. Sedangkan jika nilai p-value $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a atau hipotesis penelitian ditolak.