

Analisis Kepuasan Kerja Pegawai, Dampak dari Penerapan *Servant Leadership*, Motivasi Intrinsik, dan Lingkungan Kerja (Studi pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Wilayatul Hisbah Bireuen)

Chairullah Chairullah^{1*} & Ibrahim Ibrahim²

¹ Pegawai Satpol PP dan WH kab Bireuen
*email: abedchaidir495@gmail.com

² Dosen FEB Universitas Islam Kebangsaan Indonesia, Bireuen
email: ibrahim.ahmadislah@gmail.com

<https://doi.org/10.63855/skt.v5i1.88>

Article history

Received:
April 3, 2026
Accepted:
April 7, 2026
Published:
April 8, 2026

Page:
1 – 9

Keywords;

servant leadership, intrinsic motivation, work environment, employee job satisfaction



© 2023
Oleh authors. SingKite Journal; Management, Business and Entrepreneurship. Artikel ini bersifat open access yang didistribusikan di bawah syarat dan ketentuan Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

ABSTRACT: This research article analyzes employee job satisfaction, the impact of servant leadership implementation, intrinsic motivation, and the work environment. The study involved 71 employees of the Civil Service Police Unit and Wilayatul Hisbah Office of Bireuen Regency. The quantitative associative method was used, and data analysis was conducted using path model statistics. The results found: (1) Servant leadership, intrinsic motivation, and the work environment are mutually causal and have both direct and indirect effects on job satisfaction. Servant leadership, intrinsic motivation, and the work environment each contribute 40.08% to job satisfaction, 46.89% to intrinsic motivation, and 36.8% to work environment. (2) Servant leadership, intrinsic motivation, and the work environment simultaneously contribute 62.7% to employee job satisfaction.

ABSTRAK: Artikel hasil penelitian ini menganalisis kepuasan kerja pegawai, dampak dari penerapan *servant leadership*, motivasi intrinsik, lingkungan kerja. Dilakukan pada pegawai Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Wilayatul Hisbah Kabupaten Bireuen berjumlah 71 orang sebagai responden. Dengan metode asosiatif kuantitatif dan analisis data melalui statistik model jalur. Hasilnya ditemukan, (1) Faktor *Servant Leadership*, motivasi intrinsik dan lingkungan kerja saling kausilitas dan berpengaruh baik langsung dan tidak langsung terhadap kepuasan kerja. Masing-masing kepuasan kerja, dipengaruhi *servant leadership* sebesar 40,08%, motivasi intrinsik sebesar 46,89%, dan lingkungan kerja sebesar 36,8%. (2) Secara simultan *servant leadership*, motivasi intrinsik, sebesar 46,89%, dan lingkungan kerja sebesar *servant leadership*, motivasi intrinsik dan lingkungan kerja berkontribusi terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 62,7%.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia pegawai di suatu instansi harus dikelola dengan baik sehingga mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kaitan ini, diperlukan manajemen sumber daya manusia yang harus diterapkan pimpinan, dengan sistem keterbukaan dan kebersamaan semua unsur. Pimpinan bertanggung jawab jalannya organisasi secara normal dengan upaya terus memacu kinerja berbasis pada visi dan misi serta tugas pokok instansi. Untuk mencapai tujuan di atas, tepat dan sesuai diterapkan beberapa model kepemimpinan, salah satunya adalah model kepemimpinan yang bersifat melayani atau *servant leadership*.

Servant leadership merupakan gaya kepemimpinan yang baru, yang berprioritas pada pelayanan dalam arti berfokus pada pemberian pelayanan kepada orang lain dengan bersinergi kepada bawahan dalam bekerja, kemudian rasa kebersamaan diperkenalkan kepada bawahan untuk dapat saling berbagi ketika mengambil

suatu keputusan organisasi (Spears, 2016). Sementara Greenleaf (2017) mengatakan bahwa kepemimpinan yang sukses adalah yang menekankan kepemimpinan pada peningkatan pelayanan kepada orang lain, pendekatan *holistic* pada bekerja, memajukan rasa komunitas, dan berbagi kekuasaan dalam pengambilan keputusan. Kepemimpinan pelayan (*servant Leadership*) pada dasarnya dapat meningkatkan kepuasan kerja bawahannya.

Penelitian Safwandi & Konadi (2023) menemukan penerapan *servant leadership*, memberi kepuasan kerja dan berkontribusi pada perubahan kinerja pegawai. Sendjaya dan Pekerti (2022) menyebutkan bahwa *servant leadership* berbicara bukan hanya tentang memimpin tetapi lebih banyak kepada pelayanan yang diawali dengan menemukan kebutuhan dari seseorang dan kemudian berusaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh D'Souza (2012) dalam Safwandi & Konadi (2023) bahwa seorang pemimpin dengan prinsip *servant leader*, adalah pemimpin yang bisa memberdayakan orang lain melalui teladan, bimbingan, kepedulian, pemahaman, kepekaan, kepercayaan, apresiasi, dorongan semangat, penguatan, dan visi bersama.

Kepuasan kerja merupakan sikap perasaan seseorang yang benar-benar diinginkan karyawan dari hasil pekerjaan dan dari pekerjaannya (Wuisan *et al.*, 2020). Kepuasan kerja memengaruhi kehadiran kerja karyawan dan timbal balik yang diberikan terhadap organisasi (Wuisan *et al.*, 2020). Jadi kepuasan kerja merupakan cara pandang positif atau menyenangkan dari karyawan terhadap organisasi dan tugas yang diterimanya.

Selain dari pada kepemimpinan di atas, faktor lain yang juga sangat berpengaruh penting terhadap kepuasan kerja pegawai adalah motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik merupakan dorongan dari individu sendiri untuk mencapai tujuan organisasi dan kebutuhan individu (Sunardi *et al.*, 2020). Sumber energi dari motivasi intrinsik adalah untuk memenuhi kebutuhannya dan akan berusaha semaksimal mungkin dalam bekerja. Motivasi intrinsik mencakup kebutuhan emosional dan biologis, yang dapat diprediksi dari perilaku (Laksmana & Riana, 2020).

Melalui pemenuhan motivasi intrinsik, kepuasan akan muncul yang memberikan kebahagiaan pegawai dan berdampak pada organisasi. Pegawai yang memiliki motivasi intrinsik yang tinggi akan menyebabkan kepuasan kerja yang tinggi. Motivasi intrinsik yang kuat, yang berasal dari dalam diri individu, dapat meningkatkan kepuasan kerja, sehingga pegawai merasa lebih senang dan termotivasi untuk bekerja. Penelitian Kurniawan & Purnamarini (2023) menemukan motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Juga dukungan lingkungan kerja sangat membantu pegawai merasa puas bekerja. Sedarmayanti (2017) menyatakan seorang pegawai mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan kerja yang sesuai. Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja juga bisa diartikan sebagai keseluruhan dari faktor-faktor ekstern yang mempengaruhi baik organisasi maupun kegiatannya (Swastha dan Sukotjo, 2016).

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Wilayahul Hisbah Kabupaten Bireuen diketahui timbulnya ketergantungan berlebihan para pegawai pada pemimpin, selanjutnya pimpinan pada pada Kantor tersebut dalam pengambilan keputusan lebih lama karena mempertimbangkan semua pihak, dan kurangnya efektivitas dalam situasi darurat. Selain itu, batas antara tugas pemimpin dan pegawai pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Wilayahul Hisbah Kabupaten Bireuen menjadi kabur karena ada risiko pemimpin dianggap lemah karena tidak tegas.

Permasalahan lain diketahui motivasi intrinsik pegawai relatif masih rendah, terlihat dari beberapa orang pegawai cenderung menunda pekerjaan atau tidak menyelesaikan tugas dengan baik karena kurangnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka, dan selanjutnya diketahui terdapat juga beberapa orang pegawai lebih fokus pada aspek eksternal seperti gaji atau promosi, sehingga kurang memperhatikan motivasi intrinsik seperti rasa puas dan pencapaian pribadi.

Fenomena lain yang terjadi pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Wilayahul Hisbah Kabupaten Bireuen yang, menurut beberapa pegawai, mereka bekerja dengan lingkungan kerja yang kurang kondusif

yang terlihat dari tempat kerja yang tidak nyaman dan sempit, suhu udara yang panas menyebabkan suasana bekerja kurang baik sehingga para pegawai masih merasa kurang puas dengan kerjanya.

Lingkungan kerja, baik fisik maupun non-fisik, berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Karena, kepuasan kerja adalah sikap penting untuk diciptakan agar karyawan dapat bekerja dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai kinerja yang optimal (Abdullah & Nusari, 2019). Dengan lingkungan yang aman, nyaman, dan suportif meningkatkan kepuasan, mengurangi stres, serta meningkatkan kinerja. Sebaliknya, lingkungan buruk memicu ketidaknyamanan, kejenuhan, dan menurunkan motivasi karyawan (Ningsih *et al.*, 2020). Sementara penelitian Jasmin *et al.*, (2023) bahwa lingkungan kerja berdampak terhadap kepuasan kerja.

2. Metode Penelitian

Metode dan Variabel Penelitian

Metode yang diterapkan dengan jenis penelitian asosiatif kuantitatif. Metode asosiatif merupakan metode yang bermaksud untuk menjelaskan hubungan kausal dan pengaruh antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesis. Menurut Sugiyono (2016) menyatakan bahwa pengertian asosiatif adalah Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun hubungan antara dua variabel atau lebih. Dan menerapkan analisis statistik inferensia (induktif), suatu cara untuk mengeneralisasikan masalah yang diteliti berdasarkan data sampel yang dimiliki dan banyaknya terbatas dan variabel saling berhubungan kausal (Marwan *et al.*, 2025).

Pengumpulan data melalui kuesioner pada 71 pegawai Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Wilayahul Hisbah Kabupaten Bireuen, dengan karakteristik pegawai yang dijadikan responden penelitian ini laki-laki, berjumlah 53 orang atau (74,7%), sedangkan untuk Perempuan berjumlah 18 orang, atau (25,3%), diketahui mayoritas pegawai pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Wilayahul Hisbah Kabupaten Bireuen sudah menikah sebanyak 61 atau (85,9%) dengan didominasi oleh umur antara 31-40 tahun 29 orang atau (40,9%), dan rata-rata pegawai pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan 41 orang atau (57,8%).

Operasional variabel penelitian dinyatakan berikut ini:

Tabel 1. Variabel dan Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Dimensi
<i>Servant Leadership</i> (X1)	Pemimpin yang melayani (<i>Servant Leadership</i>) adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. (Sumber: Spears dalam Hutahaean, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Altruistic Calling</i> (Peduli Terhadap Orang Lain) • <i>Emotional Healing</i> (Penyembuhan Emosional) • <i>Wisdom</i> (Bijaksana) • <i>Persuasive Mapping</i> (Pemetaan Persuasif)
Motivasi Intrinsik (X2)	Motivasi ekstrinsik adalah sebuah dorongan karena adanya pengaruh dari luar yang membuat seseorang yang tadinya tidak bersedia menjadi bersedia untuk melakukan suatu hal. (Sumber: Anggriyani & Rahman, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan dan manajemen organisasi • Supervisi yang memuaskan • Hubungan antar pribadi • Bonus insentif (penghargaan atas prestasi kerja)
Lingkungan Kerja (X3)	Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahanyang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun kelompok (Sumber: Sedarmayanti, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Lingkungan Kerja Fisik • Lingkungan Kerja Non Fisik
Kepuasan Kerja Pegawai (Y)	Kepuasan kerja adalah suatu perasaan senang atau tidak senang, puas atau tidak puas terhadap pekerjaan yang mencerminkan respons emosional terhadap situasi kerja. Ini merupakan hasil dari persepsi pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. (Sumber: Luthans, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Pekerjaan itu sendiri • Gaji • Promosi • Supervisi • Rekan Kerja • Kondisi Kerja

Metode Analisis Data

Menggunakan analisis statistik dengan Model jalur, dalam membuktikan adanya pengaruh secara yata, dari hubungan kausal *servant leadership*, motivasi intrinsik, lingkungan kerja pada kepuasan kerja pegawai.

Analisis jalur sendiri tidak menentukan hubungan sebab-akibat dan juga tidak dapat digunakan sebagai substitusi bagi peneliti untuk melihat hubungan kausalitas antar variabel. Hubungan kausalitas antar variabel telah dibentuk dengan model berdasarkan landasan teoritis. Apa yang dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner.

Persyaratan menggunakan statistik inferensial (menggunakan model jalur) memenuhi beberapa hal, yakni normalitas model, linearitas, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas (Marwan, *et al.*, 2023).

3. Hasil dan Pembahasan

a. Hasil Penelitian

(1). Uji Intrumen

Data dikumpulkan melalui Instrumen kuesioner, berdasarkan variabel dan indikatornya. Agar adanya keyakinan dapat secara tepat mengungkapkan variabel yang diukur tersebut, dilakukan *validity test*. Setiap faktor dianggap valid jika *corrected Item-Total Correlation* > 0,30. Adapun hasil pengujian uji validitas penelitian ini disajikan sebagai berikut:

Tabel 2. Uji Validitas

Variabel	Jumlah Butir	Validitas Terendah	Validitas Tertinggi	Rata-rata Tingkat Validitas	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	8	0,512	0,839	0,665	Validitas Sedang
Motivasi Intrinsik	8	0,426	0,776	0,638	Validitas Sedang
Lingkungan Kerja	9	0,519	0,789	0,672	Validitas Sedang
Kepuasan Kerja	12	0,309	0,788	0,526	Validitas Sedang

Lalu dilakukan uji reliabilitas. Kriteria keputusan reliabel tidaknya kuesioner dinyatakan apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,60 adalah reliabel.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

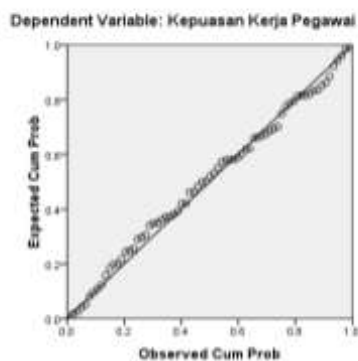
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>N of Items</i>	Keterangan
<i>Servant Leadership</i>	0,859	8	Reliable Tinggi
Motivasi Intrinsik	0,819	8	Reliable Tinggi
Lingkungan Kerja	0,849	9	Reliable Tinggi
Kepuasan Kerja Pegawai	0,787	12	Reliable Sangat Tinggi

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh nilai tingkat validitas dan koefisien *reliabilitas* pada semua variabel adalah valid dan reliable, dan hasilnya tinggi, dan dapat digunakan dalam penelitian.

(2). Pengujian Asumsi Klasik

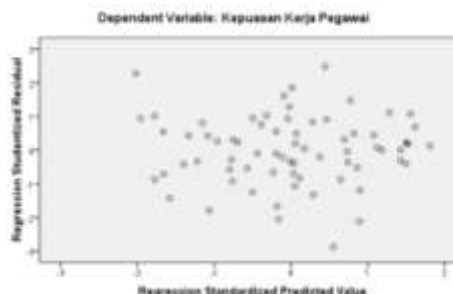
Model jalur mempersyaratkan beberapa hal, yakni yang utama distribusi data normal, digunakan analisis grafik. Hasilnya adalah: dari grafik kurva normal (Gambar 1), dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan menunjukkan normal.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar 1. Uji Normalitas dalam Model

Scatterplot



Gambar 2. Uji Uji Heterokedasitas Model

Dan uji heterokedastisitas (Gambar 2) deteksi dapat dilakukan dengan analisa grafis, dimana jika terdapat pola tertentu pada *scatterplot* maka terjadi heterokedastisitas. Hasil pengujian heterokedastisitas dengan mengamati pola pada *scatterplot*, hasilnya tidak terjadi

Lalu dilakukan, uji multikolinearitas untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi (hubungan kuat) antar variable bebas atau variabel independent. Keputusan berdasarkan Nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) adalah, jika Nilai VIF < 10,00 maka artinya tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Regresi		
<i>Servant Leadership</i>	.443	2.255
Motivasi Intrinsik	.640	1.562
Lingkungan Kerja	.392	2.554

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Dari tabel 4 dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* semua diatas 0,10 dan VIF uji dibawah 10,00 sehingga dinyatakan asumsi Multikolinieritas dinyatakan dicapai yakni tidak terjadi gangguan Multikolinieritas.

(3). Hasil Analisis Jalur

Dalam penelitian ini model analisis dengan analisis jalur yang menentukan pengaruh *servant leadership*, motivasi intrinsik, lingkungan kerja pada kepuasan kerja pegawai. Adapun pembuktian hipotesis secara simultan (model jalur) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5. Uji Model Jalur

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Jalur Regression	1191.291	3	397.097	36.418	.000 ^a
Residual	730.568	67	10.904		
Total	1921.859	70			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Motivasi Intrinsik, *Servant Leadership*

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Pegawai

Berdasarkan hasil uji F diperoleh F_{hitung} sebesar 36,418 sementara nilai F_{tabel} untuk jumlah responden sebanyak 71 orang pada tingkat signifikansi (α) = 5% yaitu sebesar 2,51. Hal ini menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ dengan tingkat signifikansi 0,05. Dapat disimpulkan *servant leadership*, motivasi intrinsik, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai pada Kantor Satuan Polisi Pamong Praja dan Wilayahul Hisbah Kabupaten Bireuen.

Lalu dilakukan perhitungan kofisien jalur (Beta) yang diperoleh berikut:

Tabel 6. Taksiran dan Uji Signifikansi Koefisien Jalur

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	14.343	3.260		4.399	.000
<i>Servant Leadership</i>	.285	.127	.354	3.250	.000
Motivasi Intrinsik	.503	.111	.426	4.526	.000
Lingkungan Kerja	.251	.128	.336	2.958	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan kerja

Hasil koefisien jalur, kesemuanya signifilans pada taraf uji 5%, artinya setiap variabel eksogen tersebut berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Dan terbukti adanya kausalitas antar variabel eksogen, yang tercatat berikut ini:

Tabel 7. Hubungan Kausal Antar Variabel Bebas (Eksogenus)

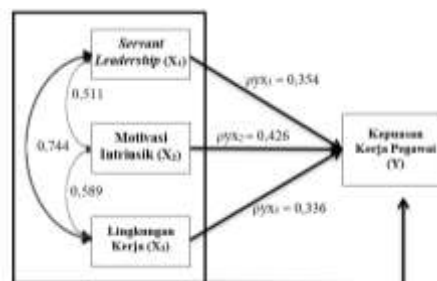
		<i>Servant Leadership</i>	Motivasi Intrinsik	Lingkungan Kerja
<i>Servant Leadership</i>	Pearson Correlation	1	.511**	.744**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	71	71	71
Motivasi Intrinsik	Pearson Correlation	.511**	1	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	71	71	71

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Dari tabel diatas hubungan kausal antar variabel *servant leadership* dan motivasi intrinsik sebesar 0,511 atau masuk kategori cukup kuat. kausalitas antar variabel motivasi intrinsik dan lingkungan kerja sebesar 0,589 atau cukup kuat, dan antar variabel lingkungan kerja dan *servant leadership* sebesar 0,744 masuk kategori kuat.

b. Pembahasan

Hasil model jalur yang diperoleh digambarkan dalam diagram berikut:



Gambar 3. Hasil Model Jalur

(1). Analisis Kepuasan kerja berdasarkan dampak *Servant Leadership*

Kepuasan kerja pegawai dipengaruhi secara langsung penerapan *servant leadership* sebesar: $(0,354)^2 \times 100\% = 12,53\%$. Dan secara tidak langsung, melalui kausalitas *servant leadership* dan motivasi intrinsik sebesar $(0,354)(0,511)(0,426) \times 100\% = 12,91\%$. Juga melalui kausalitas dengan lingkungan kerja sebesar $(0,354)(0,744)(0,336) \times 100\% = 14,64\%$. Sehingga besarnya pengaruh total *servant leadership* yakni 40,08%.

Mengelola pegawai merupakan salah satu kunci kesuksesan sebuah organisasi. Tugas manajer sumber daya manusia dalam mengelola pegawai diantaranya adalah tentang bagaimana upaya yang mungkin dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Maka diperlukan pemimpin yang sesuai. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Penelitian Pradito *et al* (2021) dan Huning *et al* (2020) membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Juga Emmanuel *et al* (2015) menunjukkan bahwa transformasional *leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

(2). Analisis Kepuasan kerja berdasarkan dampak Motivasi Intrinsik

Kepuasan kerja pegawai dipengaruhi secara langsung faktor motivasi intrinsik sebesar $(0,426)^2 \times 100\% = 18,14\%$. Dan secara tidak langsung, melalui kausalitas motivasi intrinsik dan *servant leadership* sebesar $(0,426)(0,589)(0,354) \times 100\% = 13,69\%$. Sedangkan melalui lingkungan kerja sebesar $(0,426)(0,744)(0,336) \times 100\% = 15,06\%$. Sehingga pengaruh total motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 46,89%.

Motivasi intrinsik merupakan dorongan dari individu sendiri untuk mencapai tujuan organisasi dan kebutuhan individu (Sunardi, Adam, & Putra, 2020). Motivasi intrinsik yang tinggi akan mengakibatkan tingginya kepuasan kerja. Motivasi intrinsik mendorong individu melakukan pekerjaan dengan baik sesuai dengan tugas pekerjaannya. Kurniawan & Nurohmah (2022) menjelaskan semakin kuat motivasi intrinsik

maka semakin besar keinginan pegawai untuk menunjukkan hasil perilakunya dalam bekerja sesuai tujuan organisasi.

Penelitian Widyaputra dan Dewi (2018) serta Kurniawan (2023) menemukan motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

(3). Analisis Kepuasan kerja berdasarkan Faktor Lingkungan Kerja

Kepuasan kerja pegawai dipengaruhi secara langsung faktor lingkungan kerja sebesar $(0,336)^2 \times 100\% = 11,28\%$. Dan secara tidak langsung, melalui kausalitas lingkungan kerja dan *servant leadership* sebesar $(0,336)(0,589)(0,354) \times 100\% = 12,79\%$, sedangkan melalui motivasi intrinsik terhadap kepuasan kerja sebesar $(0,336)(0,511)(0,426) \times 100\% = 12,73\%$. Maka besarnya pengaruh total lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai sebesar 36,8%.

Hal tersebut, mengandung makna bahwa untuk peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik dan nyaman. Kondisi demikian akan mampu membuat pegawai menjadi senang, nyaman dan betah di dalam organisasi. Lingkungan kerja yang baik dapat mengurangi tingkat kejenuhan dan tingkat stres pegawai. Sehingga prestasi pegawai akan meningkat. Fasilitas kerja yang baik tanpa di dukung oleh lingkungan kerja yang bagus akan tidak ada artinya.

Penelitian Handaru *et al.*, (2013), Sopian (2024), dan Irma dan Yusuf (2020) mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kepuasan kerja pegawai.

(4). Kontribusi Siumultan *Servant Leadership*, Motivasi Intrinsik, dan Lingkungan Kerja

Melalui hasil analisis koefisien korelasi, dan determinasi (*R Square*) berikut;

Tabel 8. Koefisien Korelasi dan Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Jalur	.787 ^a	.627	.603	3.302

a. Predictors: (Constant), Lingkungan Kerja, Motivasi Intrinsik, *Servant Leadership*

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja Pegawai

Hasil analisis koefisien korelasi secara simultans *servant leadership*, motivasi intrinsik dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai diperoleh *R* sebesar 0,787 menjelaskan hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat, memiliki keeratan, dan berhubungan secara linier, dengan derajat hubungannya sebesar 0,787. Dan nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,627 menjelaskan bahwa kepuasan kerja pegawai mampu ditopang dari faktor *servant leadership*, motivasi intrinsik dan lingkungan kerja sebesar 62,7%.

4. Simpulan

Hasil pengolahan dan analisis data, menunjukkan bahwa:

- Kepuasan kerja pegawai dipengaruhi penerapan *servant leadership*, baik secara langsung dan tidak langsung melalui motivasi intrinsik dan lingkungan kerja sebesar 40,08%.
- Kepuasan kerja pegawai dipengaruhi adanya motivasi intrinsik, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui lingkungan kerja dan *servant leadership* sebesar 46,89%.
- Kepuasan kerja pegawai dipengaruhi aspek lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *servant leadership* dan motivasi intrinsik sebesar 36,8%.
- Kepuasan kerja pegawai mampu ditopang secara simultan dari faktor *servant leadership*, motivasi intrinsik dan lingkungan kerja sebesar 62,7%.

Daftar Pustaka

Ade Irma, & Yusuf, M. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 253–258. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/Jurnalmanajemen>

- Abdullah, W., & Nusari, M. (2019). The Relationship Between Nurses'job Satisfaction and Nurses'performance in The Public Health Care Sector in Yemen. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 3(2), 23–43.
- Anggriyani, M., & Rahman, T., (2021). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan Pdam Kabupaten Tabalong. *Jurnal JAPB*. 4 (2), 1615-1628
- Emmanuel, A. O., & Hassan, Z. (2015). The effects of transformational leadership on job satisfaction: A study on four and five star hotels in Kuala Lumpur. *International Journal of Accounting, Business and Management*, 1(1), 1–14.
- Handaru, Agung W, Try U dan I Ketut R.S. (2013). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Rs “X”. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, Vol.4, No.1.
- Huning, T. M., Hurt, K. J., & Frieder, R. E. (2020). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(2), 177–194. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2019-0049>
- Hutahaean, W. (2021). *Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Malang: Ahlimedia. Press.
- Ignatius Soni Kurniawan & Tri Ratna Purnamarini (2023). Pengaruh Motivasi Intrinsik pada Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Business Finance and Economic (JBFE)* 4(2), <https://journal.univetbantara.ac.id/index.php/jbfe> P-ISSN: 2746-6906 E-ISSN: 2746-6914
- I Ketut Andika Widyaputra dan A.A. Sagung Kartika Dewi. 2018. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Bussan Auto Finance. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7, No. 1, 2018: ISSN 2302-8912
- Kurniawan, I.S., & Nurohmah, M.D. (2022). Pengaruh Keadilan Organisasi, Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kepuasan Kerja. *Kinerja*, 19(1), 71–78. <https://doi.org/10.30872/jkin.v19i1.10387>
- Laksmiana, G. B., & Riana, G. (2020). Intrinsic Motivation Mediates the Influence of Transformational Leadership on The Employee Performance. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 4(5), 90–96.
- Luthans, Fred (2016). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh, Yogyakarta: PT. Andi.
- Marwan, Win Konadi, Alfi Syahrin, Kamaruddin, Rahmat (2023). *Penelitian Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed Method dilengkapi analisis data dengan SPSS*, Banda Aceh: Bandar Publishing. ISBN: 978-623-449-205-7
- Marwan, A., Syahrin, A., Rizki, S., Saputra, R. J., & Konadi, W. (2025). *Statistika Untuk Penelitian Pendidikan di Lengkapi dengan Aplikasi SPSS dan E-Views*. Banda Aceh: Penerbit Bandar Publishing.
- Muhammad Jasmin et al., (2023). Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Malatunrung Rezkindo, *Malomo; Jurnal Manajemen dan Akuntansi* 1(3), 338-348
- Ningsih, A., Syachrul, S., & Ratnasari, T. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan Dan Implementasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) UPDK Mahakam Samarinda. *E-BISMARK: Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Marketing*, 1(1), 01. <https://doi.org/10.46964/jebm.v1i1.354>
- Pradito, M., Ahadiat, A., & Jimad, H. (2021). The effect of servant leadership and organizational culture on employee performance PT United Tractors. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt, Egyptology*, 18(4), 399–412. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/5979>
- Safwandi, S., & Konadi, W. (2023). Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sd Negeri di Wilayah Peusangan Kabupaten Bireuen. *IndOmera*, 4(7), 69–78. <https://doi.org/10.55178/idm.v4i7.362>
- Sedarmayanti (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi. Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Adiatama

-
- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643–663.
- Sopian, S. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Rumah Sakit Di Jakarta. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2), 2793-2798. <https://doi.org/10.33395/jmp.v12i2.13392>
- Sunardi, Adam, M., & Putra, T. R. I. (2020). Intrinsic Motivation and Personal Value in Predicting the Job Satisfaction and Employee Performance: Study in Marine and Fisheries Department of Aceh Jaya. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 03(01), 07–16. <https://doi.org/10.35409/ijbmer.2020.3134>
- Swastha, Basu dan Ibnu Sukotjo. 2016. *Pengantar Bisnis Modern Pengantar Ekonomi Perusahaan Modern Edisi 2*, Yogyakarta: Liberty.
- Wuisan, D., Meilani, Y. F. C. P., & Sutawidjaya, A. H. (2020). The influence of organizational commitment, work satisfaction, and organizational culture to behavior organizational citizenship (ocb). *International Journal of Research in Commerce and Management Studies*, 02(02), 136-153. <https://doi.org/10.38193/ijrcms.2020.20211>.