

**Analisis Pengaruh *Servant Leadership* dan Budaya Organisasi
terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai
Variabel Mediasi
(Studi pada Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang)**

Anindita Dana Paramita¹, Suharnomo, Mirwan Surya Perdhana
Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Universitas Diponegoro

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the effect of servant leadership and organizational culture on employee performance and job satisfaction as mediating variables. This study conducted at the Department of Water, Energy, and Mineral Resources of The State Government of Semarang.

Samples were employees at the Department of Water, Energy, and Mineral Resources Semarang, a total of 100 respondents. Structural Equation Modeling (SEM) was run by AMOS software was used to analyze the data. The analysis showed that servant leadership, organizational culture, and job satisfaction has positive influence on employee performance.

The empirical findings indicate that the servant leadership positively affects job satisfaction; cultural organization with no influence on job satisfaction; servant leadership positively affects on employee performance; organizational culture influence on employee performance; and job satisfaction influence on employee performance.

Keywords: servant leadership, organizational culture, employee performance, job satisfaction

¹Penulis dapat dihubungi melalui email: dita_dana2000@yahoo.com

Pendahuluan

Pada penelitian ini, dilakukan investigasi mengenai pengaruh *servant leadership* dan budaya organisasi kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang dilakukan di Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawainya. Terlebih pada organisasi atau dinas pemerintahan yang bertugas melayani kebutuhan masyarakat sesuai dengan bidangnya masing-masing. Salah satu dinas yang bertugas untuk melayani kebutuhan masyarakat di Kota Semarang dalam bidang infrastruktur yaitu Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang. Agar dapat menjalankan fungsinya dengan baik, Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang harus memiliki pegawai dengan produktivitas kerja yang tinggi.

Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang merupakan salah satu lembaga pemerintah yang bergerak dalam bidang infrastruktur tata kelola air dan mineral pemerintahan. Dinas PSDA dan ESDM melaksanakan urusan pemerintah daerah dalam bidang Pengelolaan Sumber Daya Air dan Bidang Energi Sumber Daya Mineral yang menjadi kewenangan daerah. Perannya sangat penting untuk menjaga Kota Semarang dalam hal tata kelola air agar tetap kondusif dan berjalan dengan baik.

Demi menjalankan peranan yang maksimal pada Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang, dibutuhkan kinerja yang maksimal pula dari para pegawai yang bekerja di dalamnya. Sedangkan menurut keterangan dari Pj Walikota Semarang, Tavip Supriyanto, kinerja Dinas PSDA dan ESDM masih tergolong rendah karena realisasi kegiatan yang dicapainya pada tahun 2015 baru sekitar 20 persen (Suara Merdeka, 19 Agustus 2015). Pencapaian ini masih sangat jauh dari harapan pemerintah yang seharusnya dapat memaksimalkan kinerja Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang.

Selanjutnya, dilakukan wawancara langsung dengan tiga orang pegawai di Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang untuk memastikan kebenaran dari pernyataan Pj Walikota Semarang Tavip Supriyanto yang

mengatakan bahwa kinerja Dinas PSDA dan ESDM pada tahun 2015 hanya sekitar 20 persen. Berdasarkan hasil wawancara dari ketiga pegawai Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang, dapat dikatakan bahwa ketiga pegawai tersebut membenarkan pernyataan dari Pj Walikota Semarang, bahwa kinerja Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang sangat rendah hanya berkisar pada angka 20 persen. Rendahnya kinerja Dinas PSDA dan ESDM disebabkan karena beberapa faktor, yaitu terdapat masalah internal dalam dinas, kedisiplinan pegawai, pekerjaan yang tidak sesuai target, faktor masyarakat, dan alat-alat yang rusak sehingga menghambat pekerjaan.

Telaah Literatur

Penelitian yang dilakukan oleh Donghong, D., Haiyan, L., Yi, S., dan Qing, L (2012) merupakan penelitian yang fokus dalam meneliti pengaruh servant leadership dan loyalitas karyawan dengan mediasi kepuasan kerja pada 186 karyawan di perusahaan Cina, penelitian ini menggunakan variabel *servant leadership*, kepuasan kerja sebagai mediasi dan loyalitas karyawan. Hasil dari penelitian ini didapat bahwa untuk meningkatkan loyalitas karyawan tidak hanya menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership* tetapi juga harus mempertimbangkan kepuasan karyawan, dengan demikian *servant leadership* berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan.

Disertasi Anderson (2005), yang menguji tentang pengaruh *servant leadership* dan kepuasan kerja pada Organisasi Pendidikan Agama di Rocky Mountain USA, sebagai lembaga keagamaan yang mengajarkan pelayanan kepada umat. Responden yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 550 orang karyawan. Variabel yang digunakan adalah *servant leadership* dan kepuasan kerja pegawai. Hasil dari penelitian ini terdapat pengaruh yang kuat antara *servant leadership* terhadap kepuasan karyawan. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H1: Servant leadership berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Hasil penelitian Rongga (2001), menyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai dampak sebesar 69% terhadap kepuasan kerja. Nurhajati Ma'num dan Bisma Dewabrata (1995), hasil penelitiannya membuktikan adanya pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Wallace (1983), menyatakan bahwa kepuasan kerja seseorang dan hasil kerja tergantung kesesuaian antara karakteristik orang tersebut dengan budaya organisasi. Pernyataan Wallace didukung oleh Hood (1992), yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang positif antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja. Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H2 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Melchar dan Bosco (2010) diperoleh hasil terdapat pengaruh signifikan antara *Servant Leadership* dengan kinerja pegawai. Penelitian West dan Bocarnea (2008) yang meneliti tentang pengaruh *Servant Leadership* dengan efektivitas organisasi, diteliti para dosen dan karyawan dari dua lembaga yang berbeda yaitu Regent University, USA dan WNC University, Bacolod, Philipine. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan maka diperoleh hasil adanya korelasi positif signifikan antara *servant leadership* dengan kinerja efektifitas tim, dengan kata lain terdapat pengaruh signifikan antara *Servant Leadership* dengan kinerja organisasi. Berdasarkan uraian di atas, dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H3 : *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Kottler dan Heskett (2003) mengatakan budaya perusahaan dapat memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang dan budaya perusahaan akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi. Robbins (2006), mengatakan bahwa kinerja organisasi mensyaratkan strategi, lingkungan teknologi dan budaya organisasi bersatu. Peter dalam Yuwalliatin (2006) mengatakan organisasi atau perusahaan yang berhasil atau yang memiliki kinerja tinggi salah satu alsannya

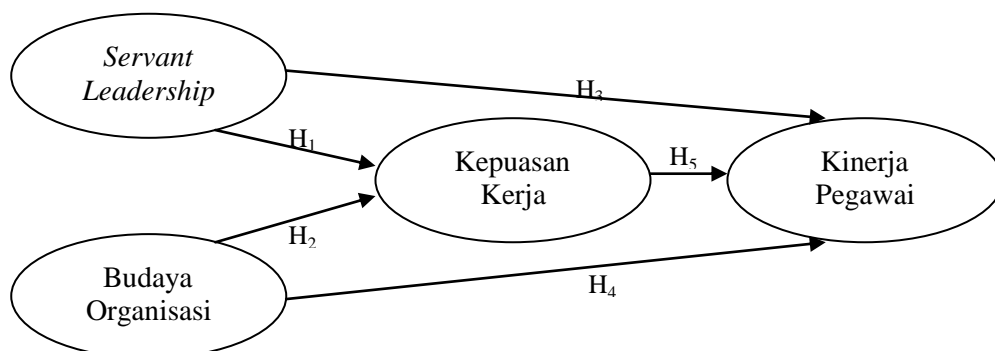
karena organisasi atau perusahaan tersebut memiliki budaya yang kuat. Dari uraian diatas dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H4 : Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Wexley dan Yukl (2003) mengatakan kepuasan kerja sangat berkaitan erat antara sikap pegawai terhadap berbagai faktor dalam pekerjaan, antara lain situasi kerja, pengaruh sosial dalam kerja, imbalan, dan kepemimpinan serta faktor lain. Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Lawler (1998), dalam Kreitner dan Kinicki (2003), mengatakan kepuasan kerja tergantung kesesuaian atau keseimbangan (*equity*) antara yang diharapkan dengan kenyataan. Indikasi kepuasan kerja biasanya dikaitkan dengan tingkat absensi tingkat perputaran tenaga kerja, disiplin kerja, loyalitas dan konflik di lingkungan kerja. Hal-hal tersebut mempengaruhi kinerja pegawai dan efektivitas organisasi. Dari uraian tersebut diatas dapat ditarik sebuah hipotesis:

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

Gambar 1.2
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Donghong, D., Haiyan, L., Yi, S., dan Qing, L (2012), Anderson (2005), Rongga (2001), Nurhajati Ma'num dan Bisma Dewabrata (1995), Wallace (1983), Hood (1992), Melchar dan Bosco (2010), West dan Bocarnea (2008), Kottler dan Heskett (2003), Robbins (2006), Yuwalliatin (2006), Wexley dan Yukl (2003), Lawler (1998), Kreitner dan Kinicki (2003)

Metode

Desain Penelitian

Penelitian ini bersifat asosiatif kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif kausal adalah penelitian yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara dua variabel atau lebih, yaitu mencari sebab akibat antara variabel independen dan variabel dependen. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang dilakukan di Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang. Teknik pengambilan data adalah dengan kuisisioner yang diberikan kepada responden untuk diisi sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan pada penelitian untuk dipelajari dan selanjutnya akan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2010). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang yang berjumlah 230 orang.

Sampel

Menurut Sugiyono (2010) sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel akan diambil secara sensus sehingga kuesioner akan dibagikan kepada seluruh anggota populasi pada Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang yang berjumlah 230 orang. Metode sensus digunakan agar penelitian yang dilakukan dapat mendapatkan data yang akurat karena diambil dari seluruh anggota populasi.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan kuesioner, observasi, dan wawancara secara personal. Menurut Kartono (dalam Basuki, 2006) observasi adalah studi yang disengaja dan sistematis tentang

fenomena sosial dan gejala-gejala psikis dengan jalan pengamatan dan pencatatan. Banister (dalam Poerwandari, 2001) menyatakan bahwa observasi menjadi metode paling dasar dan paling tua dari ilmu-ilmu sosial, karena dalam cara-cara tertentu kita selalu terlibat dalam proses mengamati.

Teknik Analisis

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan metode SEM (*Structural Equation Model*), dimana SEM digunakan untuk menguji apakah model yang digambarkan sesuai dengan realita yang sebenarnya. Kelebihan SEM dapat mengetahui besarnya pengaruh indikator terhadap variabelnya. Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasinya dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkap fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti (Hair et al, 1995).

Dalam penelitian ini alat analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM) dari paket AMOS. Model kausal SEM menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural dan digunakan untuk menganalisa dan menguji model hipotesis. Menurut Hair et al (1995), SEM memiliki keistimewaan dalam :

1. Memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear structural
2. Mengakomodasi model yang meliputi latent variabel
3. Mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variabel dependen dan independen
4. Mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simulta, dan saling ketergantungan

Penelitian ini akan menggunakan dua macam teknik analisis, yaitu:

1. *Confirmatory Factor Analysis* pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor-faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression Weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar pengaruh antar variabel.

Pembahasan

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian kelima hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada Tabel 4.12 berikut:

Tabel 1
Regression Weight Structural Equation Model

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan_Kerja <--- Servant_Leadership	,535	,169	3,171	,002	par_17
Kepuasan_Kerja <--- Budaya_Organisasi	,233	,129	1,805	,071	par_19
Kinerja_Pegawai <--- Servant_Leadership	,443	,144	3,085	,002	par_18
Kinerja_Pegawai <--- Budaya_Organisasi	,471	,125	3,757	***	par_20
Kinerja_Pegawai <--- Kepuasan_Kerja	,378	,121	3,132	,002	par_21

Sumber: Data primer yang diolah, 2016

Dari hasil pengujian diperoleh bahwa terdapat empat hipotesis dengan nilai CR berada > 1,96 dan satu hipotesis dengan nilai CR berada di bawah 1,96. Selanjutnya terdapat empat hipotesis dengan probabilitas yang <0,05 dan satu hipotesis dengan probabilitas >0,05. Dengan demikian terdapat empat hipotesis yang diterima dan satu hipotesis ditolak. Hipotesis diterima yaitu hubungan kepuasan kerja terhadap *servant leadership*, hubungan hubungan kinerja pegawai dengan *servant leadership*, hubungan kinerja pegawai dengan budaya organisasi, dan kinerja pegawai dengan

kepuasan kerja. Sedangkan hipotesis ditolak yaitu hubungan budaya organisasi dengan kepuasan kerja.

Kesimpulan

Penelitian ini yang dilakukan di Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang bermula dari suatu temuan yang menunjukkan adanya indikasi bahwa terdapat kinerja yang buruk pada Dinas PSDA dan ESDM berdasarkan pernyataan dari Pj Walikota Semarang, Tavip Supriyanto. Pernyataan tersebut didasarkan pada data kinerja pegawai pada Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang.

Oleh sebab itu, penelitian ini merupakan suatu pendekatan yang diupayakan untuk menjawab permasalahan tersebut. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini melibatkan empat variabel penelitian, yaitu *servant leadership*, budaya organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai yang diduga dapat menjelaskan rendahnya kinerja pegawai Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang.

Variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini merupakan variabel latent sehingga digunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Kuesioner-kuesioner tersebut akan dijawab oleh responden pegawai Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang. Data yang terkumpul melalui kuesioner tersebut dianalisis dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil dari analisis SEM tersebut tersaji dalam lima hipotesis yang telah diuji dan telah mendapatkan kesimpulan dari hasil tersebut.

Kesimpulan Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimanakah pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang?

Berdasarkan pengujian hipotesis 1 yang dilakukan membuktikan bahwa variabel *servant leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap variabel kepuasan kerja. *Servant leadership* dengan indikator kasih sayang, pemberdayaan, penyampaian visi, kerendahan hati, dan kepercayaan

terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang. Kerendahan hati pimpinan memiliki nilai tertinggi pada variabel ini, dimana pimpinan yang rendah hati akan lebih disegani oleh bawahan. Pimpinan tidak mengungkit kebaikannya, namun bawahan yang menilai bahwa pimpinannya itu sangat baik dan bijaksana. Hal tersebut dirasa lebih terhormat dan mampu menjaga kewibawaan pimpinan. Selanjutnya, kasih sayang dan kepedulian dari pimpinan Dinas PSDA dan ESDM akan meningkatkan kepuasan kerja para bawahan karena bawahan akan merasa lebih dihargai oleh pimpinan dan secara tidak langsung akan menjalankan apa yang diminta oleh pimpinan.

Pemberdayaan yang dimaksudkan dalam hal ini adalah kesempatan yang diberikan oleh pimpinan Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang terhadap bawahannya. Pimpinan yang memberikan kesempatan besar kepada bawahannya untuk menyampaikan pendapatnya akan membuat bawahan merasa lebih ikhlas untuk menjalankan tugas-tugasnya karena apa yang ia kerjakan sesuai dengan keinginannya. Indikator ketiga yaitu penyampaian visi dari pimpinan terhadap bawahan juga sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Apabila visi yang disampaikan jelas, maka bawahan akan menjalankan tugasnya menuju visi tersebut dan hasilnya akan menimbulkan kepuasan kerja untuk pegawai itu sendiri dan organisasi.

Indikator terakhir yaitu kepercayaan dari pimpinan terhadap bawahan. Pimpinan yang dapat mempercayai bawahannya akan membuat bawahan lebih bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya. Bawahan tidak terpaku pada cara pimpinan dalam bekerja namun dapat menyelesaikan pekerjaannya tersebut dengan baik melalui caranya sendiri.

2. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang?

Berdasarkan pengujian hipotesis 2 yang dilakukan membuktikan bahwa variabel budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap variabel kepuasan kerja pada pegawai Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang. Budaya organisasi dengan indikator formal dan terstruktur, penegakan aturan, aturan dan kebijakan, stabilitas, dan imbalan berdasar kedudukan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pegawai Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang tidak merasakan pengaruh yang besar terhadap budaya organisasi yang ada. Para pegawai merasa bahwa budaya yang diterapkan adalah mengikuti peraturan pemerintah yang ada, segala sesuatu yang harus dikerjakan sudah sesuai dengan SOP. Maka dari itu, budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang.

3. Bagaimanakah pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang?

Berdasarkan pengujian hipotesis 3 yang dilakukan membuktikan bahwa variabel *servant leadership* memiliki pengaruh signifikan positif dengan variabel kinerja pegawai Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang. Tipe kepemimpinan *servant leadership* yang dimiliki oleh pimpinan Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang menunjukkan bahwa hal tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawai. Dengan kepemimpinan *servant leadership* yang melayani, mengayomi, memberi kasih sayang kepada bawahannya akan menumbuhkan produktivitas kerja yang tinggi untuk bawahan.

Seorang bawahan akan lebih merasa dihargai dengan pimpinan yang rendah hati, tidak berlaku semena-mena sebagai seorang pemimpin. Perasaan tersebut akan menumbuhkan kesadaran tersendiri untuk bawahan agar dapat menjalankan apa yang diinginkan oleh pimpinannya tanpa harus diperintah secara langsung oleh pimpinan. Suasana tersebut akan

menimbulkan kenyamanan dan kedamaian dalam organisasi yang berdampak positif untuk kemajuan organisasi.

4. Bagaimanakah pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang?

Berdasarkan pengujian hipotesis 4 yang dilakukan membuktikan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap variabel kinerja pegawai Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang. Budaya organisasi yang ditunjukkan dalam budaya hierarki pada Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang menunjukkan bahwa budaya tersebut mampu mempengaruhi kinerja pegawai. Dengan budaya hierarki seluruh kinerja pegawai telah diatur dalam SOP sehingga pegawai tinggal menjalankan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya masing-masing sesuai dengan harapan perusahaan.

Budaya ini terbukti mampu mempengaruhi kinerja karena pegawai telah memiliki pedoman terhadap pekerjaan apa saja yang harus dilakukan, bagaimana cara mengerjakan pekerjaan tersebut, dan apa yang tidak boleh dilakukan selama melakukan pekerjaan tersebut. Karena semua telah diatur, pegawai lebih mudah untuk melakukan pekerjaannya berdasarkan dengan pedoman-pedoman yang ada.

5. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang?

Berdasarkan pengujian hipotesis 5 yang dilakukan membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap variabel kinerja pegawai Dinas PSDA dan ESDM Kota Semarang. Kepuasan kerja pegawai dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena dengan kepuasan kerja yang tinggi maka pegawai Dinas PSDA dan ESDM akan berusaha menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Pegawai akan merasa lebih bertanggung jawab untuk memajukan organisasi karena

merasa bahwa Dinas PSDA dan ESDM telah memberikan kepuasan untuk masing-masing pegawai.

Namun sebaliknya apabila pegawai tidak merasa puas dengan apa yang dikerjakannya, maka para pegawai tersebut akan merasa acuh kepada kemajuan organisasi. Hal tersebut akan mengakibatkan pegawai menghasilkan kinerja yang rendah dan berimbas pada rendahnya kinerja organisasi secara keseluruhan. Maka kepuasan kerja pegawai perlu ditingkatkan agar dapat memperoleh kinerja pegawai yang tinggi sesuai harapan organisasi.

Implikasi Kebijakan

Studi telah membuktikan bahwa untuk menjelaskan kinerja pegawai dapat dijelaskan dengan variabel *servant leadership*, budaya organisasi, dan kepuasan kerja. Oleh sebab itu, implikasi manajerial untuk meningkatkan kinerja pegawai difokuskan pada ketiga variabel tersebut.

Servant leadership pada pemimpin sangat dibutuhkan, agar para bawahan dapat lebih merasa dihargai oleh pimpinan mereka. Hal tersebut perlu ditingkatkan oleh pimpinan agar bawahan dapat memperoleh kinerja yang lebih baik karena perasaan nyaman yang dimilikinya dengan pimpinan. Pimpinan juga diharapkan dapat memberikan kesempatan yang cukup untuk bawahan dalam mengutarakan pendapatnya.

Budaya organisasi yang ada dalam Dinas PSDA dan ESDM yaitu budaya hierarki perlu dipertahankan untuk menjaga stabilitas pekerjaan. Segala sesuatu yang telah diatur berdasarkan SOP yang berlaku akan mempermudah pegawai untuk mengerjakan pekerjaannya. Pegawai memiliki pedoman yang pasti untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan harapan perusahaan atau organisasi.

Kepuasan kerja pegawai perlu ditingkatkan untuk menambah produktivitas kinerja dari para pegawai. Pegawai yang puas dengan apa yang dikerjakannya akan menghasilkan kinerja yang baik pula dimana hal tersebut akan membawa keuntungan untuk kemajuan suatu perusahaan atau organisasi.

Kemampuan sumber daya manusia dalam suatu organisasi sangatlah penting untuk mendukung kemajuan organisasi tersebut, sehingga perusahaan sangat perlu memperhatikan kepuasan kerja pegawainya.

Daftar Referensi

- Anderson, Preston K, 2005. **A Correlational Analysis of Servant Leadership and Job Satisfaction in Religious Educational Organization**, School of Advanced Studies, University of Phoenix, USA (disertasi dipublikasikan)
- Bellou, V, 2008, Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals, **Journal of Health, Organization and Management**, Vol. 22, No. 5, Hal. 496-509
- Donghong, D, dkk, 2012. "Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction", **Journal of Scientific Research**, Vol. 4, Hal. 208-215
- Gibson, 1994, **Organisasi: Perilaku, Struktur, dan Proses. Edisi ke 5**, Erlangga, Jakarta
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L. and Black, W. C. (1995) **Multivariate Data Analysis**, 3rd ed, Macmillan Publishing Company, New York
- Keung-Fai, J. W, 1996, "Job satisfaction of Hong Kong secondary school teachers", **Educational Journal**, Vol. 24, No. 2, Hal. 29-44
- Melchar, D dan Bosco, S, 2010, "Achieving High Organization Performance Trough Servant Leadership", **The International Journal of Business Inquiry**, Vol. 9, No.1, Hal. 74-88
- Meyer dan Piccolo, R, 2008, "Do Servant Leaders Help Satisfy Follower Needs? An Organizational Justice Perspective", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol. 17, No. 2, Hal. 180-197
- Mihail, D. M, Myra M. L dan Sofoklis S, 2013, "High performance work systems in corporate turnaround: a German case study", **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 26, No. 1, Hal. 190-216
- Musakabe, H, 2004, **Mencari Kepemimpinan Sejati, di Tengah Krisis dan Reformasi**, Penerbit Citra Insan Pembaru, Jakarta

- Padilla-Velez, D, 1993, **Job satisfaction of vocational teachers in Puerto Rico**,
The Ohio State University
- Robbins, S. P dan Timothy A. J, 2015, **Perilaku Organisasi, Edisi 16**, Salemba Empat, Jakarta
- Senjaya, S dan Andi Pekerti, 2010, "Servant leadership as antecedent of trusts in organization", **Leadership and Organization Development Journal**, Vol. 31, No. 7, Hal. 643-663
- Shahin, A, Javad S. N., dan Javad K. P, 2014, "Developing a model for the influence of perceived organizational climate on organizational citizenship behaviour and organizational performance based on balanced score card", **International Journal of Productivity and Performance Management**, Vol. 63, No. 3, Hal. 290-307
- Shweta, J dan Srirang, J, 2010, "Determinants of Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature", **Journal of Management and Public Policy**, Vol. 1, No. 2, Hal. 27-36
- Sugiyono, 2010, **Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R dan D**, Alfa Beta, Bandung
- Vondey, M, 2010, "The Relationships among Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Person-Organization Fit, and Organizational Identification", **International Journal of Leadership Studies**, Vol. 6, No.1, Hal. 3-27
- West, B dan Bocarnea, M, 2008, "Organization Outcomes:Relationship in US and Filipino Higher Educational Setting", **Journal School of Global Leadership and Entrepreneurship**, Vol. 26, No. 8, Hal. 600-615
- Wexley, K dan Yukl, G. 2003. **Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia**. Rhineka Cipta, Jakarta