



Pengaruh *Servant Leadership*, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan

Latansya Ardiawan^{1*}, Trisnia Widuri², Kukuh Harianto³

^{1,2,3}Manajemen, Universitas Islam Kediri, Indonesia

Email: ardiceshter22@gmail.com^{1*}, trisniawiduri@uniska-kediri.ac.id², kukuhharianto@uniska-kediri.ac.id³

Alamat: Jl. Sersan Suharmaji No. 38, Manisrenggo, Kediri, Indonesia

^{*}Penulis Konrespondensi

Abstract. *This study aims to determine and analyze the influence of Servant Leadership, Work Motivation, and Work Environment on Employee Job Satisfaction at the Jimbun Medika Inpatient Primary Clinic. The background of this research is based on the phenomenon observed in the field, where employee job satisfaction levels show frequent fluctuations. These fluctuations have the potential to impact not only individual productivity but also the overall quality of healthcare services provided to patients. The research method used is a quantitative approach with a survey technique as the primary data collection method. The population in this study includes employees of the Jimbun Medika Inpatient Primary Clinic, with data collected using structured questionnaires. The data were analyzed using statistical tools, including multiple linear regression analysis, to determine the effect of the independent variables on the dependent variable. The research findings indicate that Servant Leadership (X1), when tested partially, does not have a significant effect on employee job satisfaction. In contrast, Work Motivation (X2) and Work Environment (X3) each show a positive and significant influence on employee job satisfaction. Furthermore, when analyzed simultaneously, all three independent variables—Servant Leadership, Work Motivation, and Work Environment—have a significant combined effect on job satisfaction levels among employees at the clinic. These findings suggest that to improve employee satisfaction and ultimately enhance service quality, the management of Jimbun Medika should prioritize improving motivation and providing a supportive work environment, while also re-evaluating leadership strategies to better align with employee needs and expectations.*

Keywords: *Job; Satisfaction; Servant Leadership; Work Environment; Work Motivation*

Abstrak Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership*, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Klinik Pratama Rawat Inap Jimbun Medika. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada fenomena yang terjadi di lapangan, di mana tingkat kepuasan kerja karyawan menunjukkan fluktuasi yang cukup sering. Fluktuasi ini berpotensi memengaruhi produktivitas karyawan serta kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik survei sebagai metode utama pengumpulan data. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Klinik Pratama Rawat Inap Jimbun Medika, dengan pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan alat statistik, termasuk analisis regresi linier berganda, untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, *Servant Leadership* (X1) tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, Motivasi Kerja (X2) dan Lingkungan Kerja (X3) menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara simultan, ketiga variabel independen tersebut terbukti berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di klinik tersebut. Temuan ini mengindikasikan bahwa untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta kualitas pelayanan, manajemen Jimbun Medika perlu memprioritaskan peningkatan motivasi kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta melakukan evaluasi terhadap strategi kepemimpinan yang diterapkan.

Kata kunci: Kepemimpinan Pelayan; Kepuasan; Lingkungan Kerja; Motivasi Kerja; Pekerjaan

1. LATAR BELAKANG

Manajemen sumber daya manusia mempunyai peran yang sangat penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia mencakup beberapa kegiatan yang mempengaruhi kerja perusahaan, meliputi perencanaan karyawan, rekrutmen dan pemecatan karyawan, pemberian upah atau gaji, dan evaluasi kinerja. Perusahaan yang

mempunyai manajemen sumber daya manusia yang baik akan membuat kegiatan yang dikerjakan berjalan dengan baik pula. Berikut ini beberapa definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli: Menurut (Hamali, 2018) seperti yang dikemukakan dalam bukunya manajemen sumber daya manusia merupakan proses dan upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi dan mengevaluasi keseluruhan sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi psikologis yang menggambarkan sikap dan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya, yang berdampak langsung pada motivasi, produktivitas, dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien (Judge & Robbins, 2017). Di Klinik Rawat Inap Jimbun Medika, ditemukan adanya penurunan kepuasan kerja karyawan hasil survei internal menunjukkan bahwa sebagian besar perawat merasa kurang mendapat perhatian dari pimpinan dalam hal pengembangan karier dan kesejahteraan. beberapa tenaga medis juga mengeluhkan beban kerja yang tinggi, kurangnya apresiasi dari manajemen, serta minimnya komunikasi dua arah antara pimpinan dan staf. Situasi ini dikhawatirkan akan berdampak terhadap kualitas pelayanan terhadap pasien, yang merupakan inti dari pelayanan kesehatan.

Fenomena ini menunjukkan adanya kemungkinan masalah dalam aspek motivasi kerja, kepemimpinan, atau lingkungan kerja internal yang belum optimal. Hal ini menimbulkan kekhawatiran terhadap penurunan kualitas layanan pasien, karena karyawan yang kurang puas dan termotivasi cenderung menunjukkan kinerja yang tidak optimal. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji faktor-faktor yang dapat memengaruhi kepuasan dan motivasi kerja karyawan di lingkungan klinik tersebut, seperti *Servant leadership* pimpinan klinik, *sistem reward*, atau budaya organisasi. Salah satu faktor yang diyakini berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan *Servant leadership*. Menurut (Spears, 2004) menyatakan bahwa “*servant leadership* adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan mendahulukan pelayanan, yang selanjutnya secara sadar pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain”.

Selain kepemimpinan, motivasi kerja juga menjadi variabel penting yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Penelitian di beberapa klinik pratama menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi berkorelasi dengan meningkatnya kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Menurut (Umar, 2002), motivasi kerja adalah kekuatan internal yang mendorong seseorang untuk bertindak dan berusaha dalam menyelesaikan tugas di tempat kerja. Motivasi yang tinggi dapat meningkatkan kinerja individu dan memberikan kepuasan terhadap hasil yang dicapai. Dalam konteks klinik pratama, faktor-faktor seperti keamanan kerja, perlakuan adil, hubungan

antar rekan kerja, serta kompensasi menjadi sangat penting untuk diperhatikan guna meningkatkan kepuasan kerja.

Lingkungan kerja juga merupakan faktor krusial dalam membentuk kepuasan kerja. Teori lingkungan kerja dari Lewin menyatakan bahwa perilaku individu sangat dipengaruhi oleh lingkungan fisik dan sosial di sekitarnya (Lewin, 1951). Kepuasan kerja merupakan faktor krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang berdampak langsung pada produktivitas dan kualitas layanan sebuah organisasi, khususnya di sektor pelayanan kesehatan. Dalam konteks klinik atau fasilitas kesehatan, kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap efektivitas pelayanan kepada pasien serta keberlangsungan organisasi secara keseluruhan. Tiga faktor utama yang sering dikaitkan dengan tingkat kepuasan kerja adalah gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan lingkungan kerja.

Dalam era kompetisi dan tuntutan profesionalisme di bidang kesehatan, organisasi seperti klinik pratama harus memperhatikan ketiga aspek tersebut demi menjaga kualitas sumber daya manusianya. Namun, di Klinik Pratama Rawat Inap Jimbun Medika, masih ditemukan beberapa permasalahan terkait kepuasan kerja karyawan. Keluhan terhadap gaya kepemimpinan yang belum sepenuhnya melayani kebutuhan karyawan pimpinan di sini kurang peduli dengan karyawan, tapi fokusnya lebih ke target organisasi yang ingin di capai tanpa mempertimbangkan jam istirahat atau kebutuhan lainnya, Banyaknya tuntutan yang di berikan pemimpin kepada karyawann ya seperti pencapaian jumlah pasien, efisiensi kerja serta pelayanan yang baik untuk pasien tanpa memberikan fasilitas yang memadai, serta keluhan terkait beban kerja dan komunikasi antar tim. motivasi kerja yang belum optimal baik dari sisi internal maupun eksternal, serta kondisi Lingkungan kerja yang tidak nyaman, komunikasi yang buruk, dan minimnya dukungan manajerial berkontribusi pada rendahnya motivasi dan kinerja karyawan di klinik Permasalahan ini berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan pada akhirnya berdampak negatif pada kualitas pelayanan kepada pasien.

2. KAJIAN TEORITIS

Kepuasan Kerja

(Greenleaf, 1970) Kepuasan kerja merupakan hasil dari keterkaitan antara motivasi kerja dan pengalaman tenaga kerja dalam suatu organisasi. Agar kepuasan kerja dapat tercapai, pemenuhan kebutuhan dasar harus selaras dengan nilai-nilai pekerjaan. Kondisi emosional yang menyenangkan dan positif, yang disebut kepuasan kerja, muncul sebagai hasil dari evaluasi terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang, menurut (Nelson & Quick, 2006). Reaksi emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan seseorang menunjukkan bahwa kepuasan kerja

bukanlah satu konsep tunggal, sebagaimana dinyatakan oleh (Kreitner & Kinicki, 2005). Menurut (Judge & Robbins, 2017) kepuasan kerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator berikut: kepuasan terhadap gaji (*pay*), kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri (*nature of work*), kepuasan terhadap atasan (*supervision*), kepuasan terhadap rekan kerja (*co-workers*), kepuasan terhadap (*promotion*).

Servant Leadership

Servant Leadership dapat dijelaskan sebagai gaya kepemimpinan yang fokus pada pelayanan kepada karyawan. Pemimpin yang mengadopsi gaya ini memprioritaskan kebutuhan pengikutnya dan memperlakukan bawahan sebagai mitra sejajar (Greenleaf, 1970). Graham menyatakan bahwa konsep kepemimpinan yang melayani adalah bentuk kepemimpinan yang paling karismatik secara moral (Graham, 1991). Menurut (Trompenaars & Voerman, 2010), *Servant Leadership* merupakan gaya manajemen yang mengharmoniskan kepemimpinan dan pelayanan, serta melibatkan interaksi dengan lingkungan. Menurut (Widodo, 2014), *Servant Leadership* dibangun atas beberapa aspek berikut: kasih sayang (*love*), pemberdayaan (*empowerment*), visi (*vision*), kerendahan hati (*humility*), kepercayaan (*trust*).

Motivasi Kerja

(Hartono, 2019) menyatakan bahwa motivasi mencerminkan keinginan individu untuk memberikan usaha terbaik dalam mencapai sasaran organisasi, yang dipengaruhi oleh kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan pribadinya. Sementara itu, (Robbins, 1996) menekankan bahwa motivasi berkaitan dengan segala upaya yang dilakukan guna mencapai suatu target. (Grund & Sliwka, 2001) mengungkapkan bahwa motivasi dapat berasal dari aspek finansial maupun non-finansial, yang keduanya berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Menurut (Hasibuan, 2020), terdapat beberapa indikator yang memengaruhi motivasi kerja, yaitu: kebutuhan fisik, kebutuhan akan rasa aman keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan sesuai kemampuan, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Lingkungan Kerja

Menurut (Nitisemito, 2015), Lingkungan kerja, terdiri dari berbagai faktor yang ada di sekitar pekerja dan dapat memengaruhi mereka dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan kondisi yang memberikan dampak positif bagi karyawan, seperti kebersihan dan musik yang dapat memengaruhi kinerja mereka. (Ahyari, 2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja mencakup berbagai faktor yang memengaruhi kondisi kerja karyawan di tempat mereka bekerja. Sementara itu, menurut Pandi (Afandi, 2016), berbagai elemen yang ada di sekitar pekerja, seperti suhu, kelembapan, ventilasi, pencahayaan, kebisingan, kebersihan, serta kelengkapan alat kerja, berpengaruh terhadap tugas yang mereka jalankan.

Menurut (Nitisemito, 2015), lingkungan kerja dapat diukur melalui beberapa indikator berikut: suasana kerja, hubungan antar rekan kerja, hubungan antara bawahan dan pimpinan, dan ketersediaan fasilitas kerja

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini difokuskan pada pengaruh *servant leadership*, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Klinik Pratama Rawat Inap Jimbun Medika. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan asosiatif, bertujuan menguji hipotesis melalui analisis statistik. Lokasi penelitian berada di Jl. Jimbun, Pule Utara, Kecamatan Kandat, Kabupaten Kediri, Populasi penelitian berjumlah 40 karyawan tetap, terdiri dari berbagai divisi seperti dokter, perawat, bidan, farmasi, dan staf pendukung. Namun, tidak semua karyawan dijadikan sampel. Peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria tertentu, yaitu hanya karyawan tetap yang terlibat langsung dalam pelayanan serta bukan jabatan struktural tertinggi. Dari hasil penyaringan, diperoleh 34 responden yang memenuhi kriteria, sedangkan 6 lainnya dikecualikan. Teknik pengumpulan data meliputi observasi, kuesioner, wawancara, studi pustaka, dan dokumentasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Tabel 1. Hasil Uji Validitas.

Korelasi Antara	Sig.	Keterangan
X1.1	0,000	Valid
X1.2	0,010	Valid
X1.3	0,000	Valid
X1.4	0,000	Valid
X1.5	0,000	Valid
X1.6	0,000	Valid
X1.7	0,000	Valid
X1.8	0,000	Valid
X1.9	0,000	Valid
X1.10	0,000	Valid
X2.1	0,032	Valid
X2.2	0,000	Valid
X2.3	0,000	Valid
X2.4	0,000	Valid
X2.5	0,000	Valid
X2.6	0,000	Valid
X2.7	0,000	Valid
X2.8	0,000	Valid
X2.9	0,000	Valid

X2.10	0,000	Valid
X3.1	0,017	Valid
X3.2	0,000	Valid
X3.3	0,000	Valid
X3.4	0,000	Valid
X3.5	0,000	Valid
X3.6	0,000	Valid
X3.7	0,000	Valid
X3.8	0,000	Valid
Y.1	0,000	Valid
Y.2	0,000	Valid
Y.3	0,000	Valid
Y.4	0,000	Valid
Y.5	0,004	Valid
Y.6	0,000	Valid
Y.7	0,000	Valid
Y.8	0,000	Valid
Y.9	0,000	Valid
Y.10	0,000	Valid

Sumber : Data diolah peneliti, 2025.

Dari data hasil pengujian yang disajikan dalam tabel di atas, nilai korelasi (*person correlation*) semua item pernyataan diatas dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan $Sig < 0,05$. Dapat diketahui nilai r_{tabel} menggunakan rumus $df = n-2$ atau $34-2 = 32$, maka r tabel yang didapatkan sebesar 0,338.

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas.

Variabel	Cronbach's Alpha	Standart Reliabilitas	Keterangan
<i>Servant leadership</i> (X1)	0,749	> 0,60	Reliabel
<i>Motivasi kerja</i> (X2)	0,755	> 0,60	Reliabel
Lingkungan Kerja (X3)	0,761	> 0,60	Reliabel
Kepuasan Kerja (Y)	0,767	> 0,60	Reliabel

Sumber : Data diolah peneliti, 2025.

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas, seluruh variabel diatas mempunyai koefisien atau *Cronbach's Alpha* > 0,60 maka dapat dikatakan reliabel.

Uji Normalitas

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas.

Variabel	Asymp. Sig. (2-tailed)	Ket.
X1, X2,X3,Y	0,200	Normal

Sumber : Data diolah peneliti, 2025.

Dari hasil yang ditampilkan pada tabel, hasil uji normalitas dapat diketahui bahwa nilai signifikan Asymp. Sig sebesar 0,200 yang dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga menunjukkan bahwa data pada penelitian ini berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas.

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
<i>Servant leadership</i> (X1)	814	1.228	Tidak terjadi multikolinieritas
Motivasi kerja (X2)	823	1.215	Tidak terjadi multikolinieritas
Lingkungan Kerja (X3)	985	1.015	Tidak terjadi multikolinieritas

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025.

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa hasil dari nilai VIF variabel *Servant Leadership* (X1) adalah sebesar $1,228 < 10$, variabel *Motivasi Kerja* (X2) sebesar $1,215 < 10$, dan variabel lingkungan kerja sebesar $1,015 < 10$. Maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gangguan pada asumsi multikolinieritas pada variabel *servant leadership*, motivasi kerja dan lingkungan kerja.

Uji Linearitas

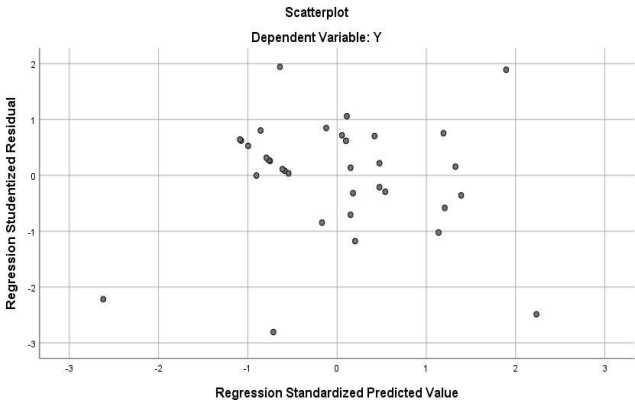
Tabel 5. Hasil Uji Linearitas.

Hubungan variabel	Linearitas	Deviation from Linearity.
Kepuasan kerja terhadap (Y) <i>Servant leadership</i> (X1)	0,000	0,001
Kepuasan kerja terhadap (Y) Motivasi kerja (X2)	0,413	0,958
Kepuasan kerja terhadap (Y) Lingkungan kerja (X3)	0,000	0,018

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025.

Uji linearitas menunjukkan *Servant Leadership* (X1) berhubungan linear dengan Kepuasan Kerja (Y), namun ada penyimpangan. *Motivasi Kerja* (X2) tidak linear, meski tanpa penyimpangan. *Lingkungan Kerja* (X3) terbukti linear dan konsisten tanpa penyimpangan. Kesimpulannya, hanya *Servant Leadership* dan *Lingkungan Kerja* yang memiliki hubungan linear dengan Kepuasan Kerja, sedangkan *Motivasi Kerja* tidak.

Uji Heterokedastisitas



Gambar 1. Hasil Uji Heteroskedastisitas Scatter Plot

Sumber: Data diolah peneliti, 2025.

Hasil uji heterokedastisitas scatter plot menunjukkan bahwa titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, dan tidak membentuk pola yang teratur sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedastisitas.

Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 6. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda.

Variabel	Koefisien Regresi (b)	t Hitung	Sig	Keterangan
Konstanta (a)	14.204	1.502	0,143	-
<i>Servant leadership</i> (X1)	-0,164	-1.063	0,296	Ha ditolak
Motivasi kerja (X2)	-,035	-0,324	0,817	Ha ditolak
Lingkungan Kerja (X3)	0,913	5,979	0,000	Ha diterima
		F	Sig	Keterangan
Uji f (simutan)		11.988	0,000	Ha Diterima
Uji koefisien Determinan(R ²)		0,545		

Sumber: Data diolah peneliti, 2025.

Berdasarkan hasil tabel diatas hasil uji analisis linear berganda dapat diperoleh persamaan sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

$$Y = 14.204 - 0,164X_1 - ,35 X_2 + 0,913X_3 + e$$

Persamaan regresi diatas menunjukkan :

Nilai konstanta sebesar 14,204 artinya bila variabel (X1) *Servant leadership*, (X2) Motivasi kerja dan (X2) lingkungan kerja konstan maka (Y) Kepuasan Kerja nilainya adalah 14,204 satuan; Koenfisien regresi variabel *Servant leadership* (X1) memiliki koefisien regresi sebesar -0,164 artinya jika (X1) *Servant leadership* naik satuan maka variabel (Y) Kepuasan Kerja akan turun -0,164 satuan; Koenfisien regresi variabel Motivasi kerja (X2) memiliki koefisien regresi sebesar -0,035 artinya jika (X2) Motivasi kerja nilai naik satuan maka (Y) Kepuasan Kerja akan turun sebesar -0,035 satuan; Koefisien regresi variabel lingkungan kerja (X3) memiliki koefisien regresi sebesar 0,913 karena ini positif maka (X3) Lingkungan Kerja naik satuan (Y) Kepuasan Kerja juga naik sebesar 0,913 satuan.

Uji t (Uji Parsial)

Data yang disajikan pada tabel 6, menunjukkan secara parsial dampak dari variabel bebas terhadap variabel terikat, dengan rincian sebagai berikut:

Servant leadership (X1) Nilai t-hitung sebesar -1,063 dengan signifikansi sebesar 0,296 (> 0,05), artinya secara parsial *Servant Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Klinik Pratama Rawat Inap Jimbun Medika; Motivasi Kerja (X2) Nilai t-hitung sebesar -0,324 dengan signifikansi sebesar 0,817 (> 0,05), menunjukkan bahwa

secara parsial Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja; Lingkungan kerja (X3) Nilai t-hitung sebesar 5,979 dengan signifikansi sebesar 0,000 ($< 0,05$), menunjukkan bahwa secara parsial Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan Klinik Pratama Rawat Inap Jimbun Medika.

Uji F (Uji Simultan)

Berdasarkan hasil dari tabel 6, Berdasarkan hasil analisis Uji F yang ditunjukkan, diperoleh nilai F-hitung sebesar 11,988 dengan nilai signifikansi (Sig.) sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel *Servant Leadership* (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Berdasarkan hasil dari tabel 6, diperoleh nilai R Square sebesar 0,545. Hal ini menunjukkan bahwa variabel independen X1, X2, dan X3 secara simultan mampu menjelaskan variasi perubahan pada variabel dependen (Y) sebesar 54,5%, sedangkan sisanya sebesar 45,5% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.

Pembahasan Dan Interpretasi

Pengaruh *Servant Leadership* (X1) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Artinya, perubahan dalam penerapan gaya kepemimpinan ini tidak secara langsung memengaruhi tingkat kepuasan kerja. Berdasarkan observasi dan wawancara, penerapan prinsip *Servant Leadership* di klinik masih belum konsisten. Memang pimpinan dinilai ramah, terbuka, serta mampu menjalin komunikasi yang baik dengan karyawan. Namun, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan masih sangat terbatas. Beberapa responden menyampaikan bahwa masukan mereka terhadap kebijakan perusahaan belum sepenuhnya diperhatikan, sehingga peran kepemimpinan tidak dianggap penting dalam membentuk kepuasan kerja. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun *Servant Leadership* memiliki potensi mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, praktik yang belum optimal membuat pengaruhnya menjadi lemah. Dengan demikian, faktor lain seperti lingkungan kerja, kesejahteraan, dan beban tugas sehari-hari lebih berperan dalam menentukan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja (X2) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi Kerja tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, meskipun karyawan memiliki motivasi dalam bekerja, hal tersebut tidak otomatis meningkatkan kepuasan mereka. Berdasarkan kuesioner dan wawancara, motivasi kerja karyawan cenderung didorong oleh faktor eksternal, seperti

kebutuhan ekonomi dan kewajiban pekerjaan, bukan motivasi intrinsik. Kondisi ini membuat motivasi hanya berfungsi sebagai dorongan untuk menyelesaikan tugas, tetapi tidak memberikan kepuasan mendalam. Selain itu, kurang jelasnya fasilitas penghargaan dan jenjang karier menjadi faktor yang memperlemah pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja. Beberapa karyawan menyampaikan bahwa semangat mereka dalam menyelesaikan pekerjaan tidak selalu sejalan dengan tingkat kepuasan, karena harapan terkait penghargaan maupun peluang pengembangan diri belum sepenuhnya terpenuhi. Dengan demikian, faktor motivasi belum menjadi elemen penentu utama dalam meningkatkan kepuasan kerja di lingkungan klinik ini.

Pengaruh Lingkungan Kerja (X3) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Penelitian ini membuktikan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik kondisi lingkungan kerja, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Hasil observasi menunjukkan bahwa karyawan merasa puas dengan aspek fisik maupun nonfisik, seperti kenyamanan ruang kerja, suasana yang mendukung, serta hubungan antar rekan kerja yang harmonis. Selain itu, adanya dukungan dari atasan dalam pelaksanaan tugas juga menjadi faktor penting yang memperkuat kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif tidak hanya menciptakan rasa nyaman, tetapi juga menumbuhkan perasaan dihargai dan motivasi dalam bekerja. Kondisi tersebut membuat karyawan lebih bersemangat menjalankan tanggung jawabnya, sehingga produktivitas dapat meningkat. Dengan demikian, lingkungan kerja terbukti menjadi salah satu faktor utama yang mendorong kepuasan kerja, sekaligus mendukung terciptanya iklim kerja yang positif di dalam organisasi.

Pengaruh Servant Leadership (X1), Motivasi kerja (X2) Dan Lingkungan Kerja (X3) Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y)

Hasil ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel *Servant Leadership* (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y). Dengan nilai signifikansi di bawah 0,05, maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima, artinya model regresi ini signifikan secara simultan. Secara keseluruhan, ketiga variabel independen tersebut secara bersama-sama memiliki kontribusi yang nyata dalam mempengaruhi variabel dependen Kepuasan Kerja.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan penjelasan dari hasil penelitian, maka kesimpulan dari penelitian yang berjudul pengaruh *Servant Leadership* (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Y) di Klinik Pratama Rawat Inap Jimbun Medika, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: *Servant Leadership* (X1) secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,296 > 0,05$; Motivasi Kerja (X2) secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,817 > 0,05$; Lingkungan Kerja (X3) secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil uji t menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$; Secara simultan, variabel *Servant Leadership* (X1), Motivasi Kerja (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil uji F (ANOVA) menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian di Klinik Pratama Rawat Inap Jimbun Medika, peneliti memberikan beberapa saran. Pertama, pimpinan perlu lebih konsisten menerapkan prinsip *Servant Leadership*, terutama dalam mendengarkan aspirasi dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Kedua, klinik disarankan memperbaiki sistem penghargaan dan pengembangan karier yang jelas, adil, serta transparan, baik finansial maupun non-finansial. Ketiga, menjaga serta meningkatkan kualitas lingkungan kerja, baik fisik maupun suasana harmonis. Keempat, meningkatkan program pelatihan *soft skills* karyawan melalui workshop. Kelima, melakukan evaluasi kinerja dan feedback rutin. Bagi akademisi, penelitian ini dapat menjadi referensi tambahan pengembangan ilmu manajemen SDM serta literatur tentang kepuasan kerja di sektor kesehatan.

DAFTAR REFERENSI

- Afandi, P. (2016). *Concept & indicator human resources management for management research*. Deepublish.
- Ahyari, A. (2015). *Manajemen produksi: Perencanaan sistem produksi*. BPFE.
- Graham, J. W. (1991). *Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. Leadership Quarterly*, 2(2), 105–119.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Robert K. Greenleaf Center.

- Grund, C., & Sliwka, D. (2001). The impact of wage increases on job satisfaction – Empirical evidence and theoretical implications. In *IZA Discussion Paper No. 387*. Institute of Labor Economics (IZA).
- Hamali, A. Y. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Hartono. (2019). *Metodologi penelitian* (Issue Mei).
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia* (Revisi). Bumi Aksara.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials of organizational behavior* (Vol. 3). Pearson Education.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2005). *Organizational behavior* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers* (D. Cartwright, Ed.).
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (2006). *Organizational behavior: Foundations, realities, and challenges* (5th ed.). Thomson South-Western.
- Nitisemito, A. S. (2015). *Manajemen personalia: Manajemen sumber daya manusia*. Ghalia Indonesia.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications* (7th ed.). Prentice-Hall.
- Spears, L. C. (2004). Practicing servant-leadership. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Practicing servant leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness* (p. 255). Jossey-Bass.
- Trompenaars, F., & Voerman, E. (2010). *Servant leadership across cultures: Harnessing the strength of the world's most powerful leadership philosophy*. Infinite Ideas.
- Umar, H. (2002). *Metode riset bisnis*. Gramedia Pustaka Utama.
- Widodo, S. E. (2014). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia*. Pustaka Pelajar.