

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP STYLE* DAN KOMUNIKASI
INTERPERSONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA TENAGA KEPENDIDIKAN DI
UNIVERSITAS KOTA PEKANBARU**

Lara Fauzi

Universitas Islam Riau
larafauzi@student.uir.ac.id

Deswarta

Universitas Islam Riau
deswarta@eco.uir.ac.id

Abstrak

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan menilai dampak gaya kepemimpinan berlandaskan pelayanan (servant leadership style) dan komunikasi interpersonal terhadap tingkat kepuasan kerja pada staf akademik Universitas Kota Pekanbaru. Studi ini adalah penelitian berbasis metode kuantitatif yang menggunakan pendekatan deskriptif. Metode kuantitatif adalah pendekatan yang digunakan untuk mengkaji suatu populasi dan sampel yang telah ditentukan, serta melibatkan pengambilan sampel secara acak. Data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen penelitian. Software Structural Equation Modeling yang berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS) digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berlandaskan pelayanan dan komunikasi interpersonal memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, dengan motivasi kerja bertindak sebagai faktor mediasi dalam hubungan tersebut. gung dan tidak langsung pada tenaga kependidikan di Universitas Kota Pekanbaru.

Kata Kunci : Servant Leadership Style, Komunikasi Interpesonal, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja

Abstract

This research was carried out with the aim of assessing the impact of a service-based leadership style and interpersonal communication on the level of job satisfaction of Pekanbaru City University academic staff. This study is research based on quantitative methods that uses a descriptive approach. Quantitative methods are approaches used to study a predetermined population and sample and involve random sampling. Data was collected using research instruments. Structural Equation Modeling software based on Partial Least Squares (SEM-PLS) was used to analyze the data in this research. The research results show that a leadership style based on service and interpersonal communication has a significant influence on job satisfaction, with work motivation acting as a mediating factor in this relationship.

Keywords : Servant Leadership Style, Interpersonal Communication, Work Motivation and Job Satisfaction



© Author(s) 2024

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Arti strategis SDM dalam entitas perusahaan dapat diuraikan lebih lanjut dengan menggunakan teori sumber daya, dimana fungsi utama perusahaan adalah memanfaatkan seluruh sumber daya dan kemampuan internal untuk memenuhi permintaan pasar sebagai sumber daya manusia. Faktor eksternal yang utama. Aspek penting yang perlu mendapat perhatian perusahaan sebagai penggerak adalah kepuasan para karyawannya terhadap pekerjaannya. Perilaku ini timbul karena individu merasa menjadi bagian yang tak terpisahkan dari organisasi dan merasa senang saat mereka dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi perusahaan. Karyawan hanya akan mengalami perasaan seperti ini jika mereka memiliki persepsi positif terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja merupakan ekspresi emosi yang dirasakan oleh setiap individu terhadap pekerjaannya secara menyeluruh. Apabila ekspresi tersebut cenderung positif, hal tersebut mencerminkan bahwa individu tersebut merasa puas dengan pekerjaannya.

Jakarta, CNBC Indonesia - Pricewaterhouse Coopers International (PwC) kembali merilis hasil survei tingkat kepuasan karyawan di Asia Pasifik terhadap pekerjaan melalui laporan bertajuk Asia Pacific Workforce Hopes and Fears Survey 2023. Dalam hasil survei yang dirilis pada Juni 2023 tersebut, sebanyak 39 persen dari 19.500 karyawan di Asia Pasifik percaya bahwa perusahaan tempat mereka bekerja tidak mungkin bertahan lebih dari 10 tahun jika tidak melakukan transformasi. Menariknya, 53 persen CEO setuju dengan pesimisme yang dirasakan para karyawan.¹

Berdasarkan informasi dari CNBC Indonesia tersebut, bisa ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja yang rendah sehingga dalam kurun waktu 10 tahun kemungkinan besar mereka tidak akan bertahan jika tidak melakukan transformasi. Berbagai faktor bisa menyebabkan rendahnya kepuasan kerja karyawan, salah satu diantaranya adalah motivasi kerja.

Menurut Luthan, motivasi merupakan suatu internal drive yang berasal dari individu itu sendiri, dimulai dari beragam kebutuhan yang memerlukan pemenuhan. Kebutuhan-kebutuhan ini mencakup aspek-aspek seperti kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan akan hubungan sosial, kebutuhan akan harga diri, dan dorongan untuk mencapai potensi pribadi yang maksimal.² Penjelasan teori ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan dorongan internal atau dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal yang dipicu oleh kebutuhan mendesak yang harus segera dipenuhi oleh karyawan.

¹ <https://www.cnbcindonesia.com/lifestyle/20230712155606-33-453692/survei-39-karyawan-pesimistis-perusahaannya-bisa-bertahan>

² Fred Luthans. 2016. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh,. Yogyakarta.: PT. Andi.

Meningkatkan motivasi pegawai merupakan kunci kemajuan organisasi. Motivasi pegawai dibentuk oleh berbagai faktor, beberapa di antaranya berkaitan dengan tenaga kerja itu sendiri. Faktor yang mempengaruhi motivasi tersebut antara lain adalah komunikasi interpersonal dan komitmen organisasi.

Faktor pertama yang mempengaruhi motivasi adalah pendekatan kepemimpinan pelayan. Sesuai dengan wawasan Robbins dan Timothy, kepemimpinan pelayan melibatkan gaya kepemimpinan di mana pemimpin bersedia melayani dan mendukung bawahannya. Pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan ini melibatkan tanggung jawab dalam hal prosedur wewenang, pelaksanaan tugas atau wewenang, serta memberikan model positif sebagai seorang pemimpin dalam tindakan mereka. Ketika dipraktikkan, gaya kepemimpinan yang melayani memupuk hubungan yang erat dan mendukung antara pemimpin dan anggota tim mereka dalam organisasi³.

Faktor berikutnya yang berpengaruh pada motivasi adalah interaksi komunikasi. Motivasi karyawan dalam pekerjaan juga dipengaruhi oleh peran proses komunikasi yang melibatkan seluruh anggota organisasi. Dalam konteks ini, jenis komunikasi yang relevan adalah komunikasi antarpribadi. Konsep komunikasi antarpribadi melibatkan interaksi timbal balik yang berlangsung dalam dua arah. Ketika komunikasi ini berjalan dengan baik, diharapkan bahwa hal tersebut dapat meningkatkan harmoni di dalam organisasi, yang pada gilirannya akan memacu peningkatan motivasi kerja pegawai. Menurut pandangan Rivai dan Sagala, komunikasi antarpribadi mencerminkan perilaku seluruh anggota organisasi yang saling sapa, bekerjasama satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama organisasi.⁴

TINJAUAN LITERATUR

Kepuasan Kerja

Menurut Robbins, kepuasan kerja merujuk pada pandangan keseluruhan individu terhadap pekerjaannya. Seseorang yang merasa sangat puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap yang positif terhadapnya. Sebaliknya, bagi individu yang merasa tidak puas dengan pekerjaannya, akan cenderung menunjukkan sikap yang negatif terhadap dengan pekerjaannya.⁵

Perilaku ini timbul karena individu merasa terlibat dalam organisasi dan merasa gembira ketika bisa memberikan kontribusi tambahan kepada organisasi. Keterlibatan dalam organisasi dan tingkat kepuasan ini hanya muncul jika karyawan memandang organisasi tempat mereka

³ Robbins, P.Stephen dan Timothy A. Judge. 2012. *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat. Jakarta

⁴ Rivai Dan Ella Sagala, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta

⁵ Ibid.

bekerja dengan positif. Kepuasan dalam pekerjaan adalah manifestasi emosional. yang dirasakan oleh setiap individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan. Tentu saja, jika ekspresi tersebut mengarah pada sikap yang positif, maka dapat disimpulkan bahwa individu tersebut merasa puas dengan pekerjaannya.⁶

Motivasi Kerja

Motivasi adalah pendorong internal yang memacu individu karyawan untuk bekerja dengan dedikasi. Seperti yang dijelaskan oleh Robbins, motivasi merupakan suatu proses di mana individu menjadi termotivasi untuk berupaya keras demi mencapai tujuan perusahaan. Dampak motivasi sangat penting bagi produktivitas organisasi, dan tugas manajer atau pemimpin adalah mengarahkan motivasi ini agar mencapai target organisasi. McClelland, seperti yang dijelaskan oleh Suwanto, menggambarkan motivasi kerja sebagai kumpulan kekuatan, baik yang berasal dari dalam individu maupun dari faktor eksternal, yang mendorong individu untuk memulai perilaku kerja sesuai dengan pola, arah, intensitas, dan waktu yang ditentukan.⁷

Menurut Luthan, motivasi adalah dorongan yang bisa muncul dari dalam diri seseorang karena adanya kebutuhan yang perlu dipenuhi, seperti kebutuhan fisik, rasa aman, interaksi sosial, penghargaan, dan pencapaian pribadi. Konsep teori ini menunjukkan bahwa motivasi bisa timbul sebagai akibat dari kebutuhan yang ada dalam diri individu atau dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal yang muncul karena adanya kebutuhan yang harus segera terpenuhi oleh para pekerja.⁸

Servant Leadership Style

Dalam gaya kepemimpinan *servant leadership*, seorang pemimpin berperan sebagai figur yang selalu memberikan dukungan dan inspirasi kepada bawahannya. Dukungan ini dapat berupa berbagai bentuk pelayanan, seperti diskusi, teguran, atau memberikan solusi untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul selama bekerja. Dengan memberikan dukungan dan layanan yang adekuat kepada bawahannya, pemimpin memiliki kemampuan untuk meningkatkan motivasi kerja mereka. Gaya kepemimpinan memegang peranan kunci dalam hal ini. Seorang pemimpin perlu mengadopsi gaya kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada manajemen organisasi, tetapi juga memprioritaskan kesejahteraan bawahannya dan kepentingan keseluruhan organisasi secara

⁶ Anja Raksa Pradhiptya, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Dengan Mediasi Komitmen Organisasional, Bisma Jurnal Bisnis Dan Manajemen Volume 6 No. 1 Agustus 2013

⁷ Suwanto. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Bmt El-Raushan Tangerang. Jenius Vol.3. No.2

⁸ Ari Andika Putra & Yuki Fitria, Pengaruh *Servant Leadership Style* Dan Komunikasi Interpesonal Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pt. Ampalu Indah Lestari Kota Padang, Jurnal Kajian, Manajemen dan Wirausaha Volume 01 Nomor 04 2019, ISSN: Online 2655-6499

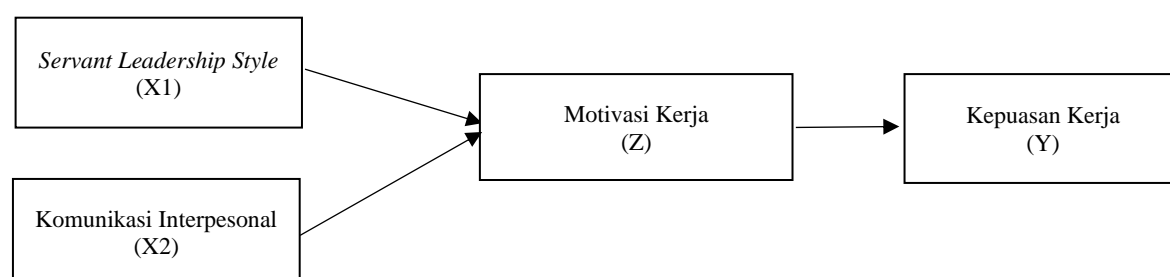
bersamaan. Seperti yang dinyatakan oleh Hamide dan Nikooparvar, di antara berbagai gaya kepemimpinan yang ada, seperti otoriter, diktator yang bersikap baik, partisipatif, dan lain-lain, servant leadership dianggap sebagai yang terbaik dalam mencerminkan nilai-nilai manusia.⁹

Komunikasi Interpersonal

Menurut Luthan, komunikasi antarpersonal memiliki potensi untuk memengaruhi motivasi kerja karyawan. Saat terjadi interaksi komunikasi antara atasan dan bawahan, atau antara rekan kerja, hal ini dapat meningkatkan rasa persatuan yang pada gilirannya memicu peningkatan motivasi karyawan. Hal ini terjadi karena berbagai kebutuhan karyawan, seperti kebutuhan akan pengakuan dan pencapaian diri, dapat terpenuhi melalui komunikasi yang efektif di lingkungan kerja.¹⁰

Kerangka Penelitian

Gambar 1
Kerangka Penelitian



Sumber: Jurnal Penelitian

Hipotesis Penelitian

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah

- H1 : *Servant Leadership Style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
- H2 : Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.
- H3 : Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H4 : *Servant Leadership Style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai mediasi.

⁹ Ricky Dwi Mardiansyah, Rhoma Iskandar, Pengaruh *Servant Leadership Style* dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Jasa Marga Toll Road Operator, Management Research Journal, Vol.1, No.1, April 2022, 56-62 e-ISSN: 2829-0593

¹⁰ Ibid

H5 : Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai mediasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif dan menggunakan metode kuantitatif. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menginvestigasi populasi dan sampel tertentu, di mana sampel biasanya dipilih secara acak. Data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen penelitian, dan analisis data dilakukan dengan pendekatan kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan.¹¹

Tabel 1
Variabel dan dimensi

Variabel	Dimensi	Skala
Kepuasan kerja	1. Pekerjaan 2. Upah 3. Promosi 4. Pengawas 5. Rekan kerja Robbins (2014:334)	Likert
Motivasi Kerja	1. Kebutuhan Berprestasi 2. Kebutuhan Berafiliasi 3. Kebutuhan Kekuasaan David Mc/lceland dalam Mangkunegara (2013:97)	Likert
<i>Servant Leadership Style</i>	1. Tingkat komunikasi 2. Tingkat kesediaan 3. Tingkat otoritas 4. Tingkat perhatian Kartini Kartono, dalam Khaeruman (2021:545)	Likert
Komunikasi Interpersonal	1. Komunikasi Verbal 2. Komunikasi Nonverbal (Kurniawati:2012:27)	Likert

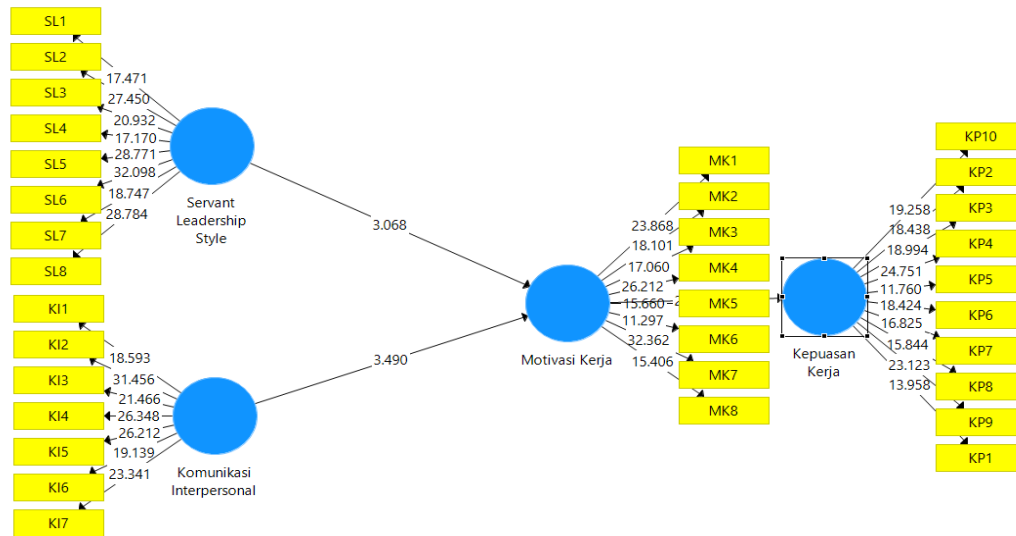
Sumber: Hasil Olahan, 2023

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengujian Outer Model (Model Pengukuran)

Hasil model pengukuran (outer model) dievaluasi untuk mengukur reliabilitas dan validitas indikator pembentuk konstruk laten. Berikut dilampirkan diagram *path algorithm* atas penelitian ini.

¹¹ Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D* (2019 ed.). Alfabeta. hlm 05



Sumber: Hasil Olahan Data Smart PLS 3.0, 2023

Model eksternal yang memuat indikator reflektif dinilai dengan menggunakan analisis faktor konfirmatori, yang melibatkan pemeriksaan validitas konvergen dan validitas diskriminan.¹²

1. Hasil Uji Validitas Konvergen

Tabel 2
Nilai *Loading Factor* Konstruk

	Kepuasan Kerja	Komunikasi Interpersonal	Motivasi Kerja	Servant Leadership Style
KI1		0,790		
KI2		0,860		
KI3		0,863		
KI4		0,872		
KI5		0,863		
KI6		0,836		
KI7		0,844		
KP1	0,717			
KP10	0,800			
KP2	0,792			
KP3	0,785			
KP4	0,842			
KP5	0,758			
KP6	0,801			
KP7	0,811			
KP8	0,749			
KP9	0,821			
MK1			0,808	

¹² Ghozali, Imam, Hengky Latan. 2015. Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. BP Undip. Semarang

MK2			0,822	
MK3			0,795	
MK4			0,884	
MK5			0,820	
MK6			0,733	
MK7			0,863	
MK8			0,765	
SL1				0,780
SL2				0,869
SL3				0,874
SL4				0,814
SL5				0,872
SL6				0,891
SL7				0,860
SL8				0,893

Sumber: Hasil Olahan Data Smart PLS 3.0, 2023

Berdasarkan hasil pada Tabel 2 tersebut, dapat dilihat bahwa masing-masing konstruk memiliki nilai *outer loading* > 0.60. Namun dalam penelitian ini sebelumnya dilakukan *dropping* atas konstruk KI8, KI9, KI10 dan MK9, hal ini dikarenakan nilai *outer loading* nya < 0.60. Dengan demikian, nilai-nilai indikator selebihnya dapat dianggap sesuai atau valid untuk keperluan penelitian dan dapat dimanfaatkan untuk analisis selanjutnya.

2. Hasil Uji Validitas Diskriminan

Tabel 3

Nilai *Cross Loading* Konstruk

	Kepuasan Kerja	Komunikasi Interpersonal	Motivasi Kerja	Servant Leadership Style
KP1	0,717	0,638	0,607	0,532
KP10	0,800	0,642	0,642	0,633
KP2	0,792	0,711	0,731	0,610
KP3	0,785	0,610	0,614	0,620
KP4	0,842	0,664	0,659	0,651
KP5	0,758	0,568	0,679	0,569
KP6	0,801	0,638	0,574	0,561
KP7	0,811	0,748	0,711	0,644
KP8	0,749	0,644	0,518	0,618
KP9	0,821	0,774	0,713	0,724
KI1	0,724	0,790	0,663	0,704
KI2	0,764	0,860	0,752	0,782
KI3	0,720	0,863	0,721	0,714
KI4	0,706	0,872	0,738	0,804
KI5	0,655	0,863	0,790	0,754
KI6	0,688	0,836	0,674	0,716
KI7	0,759	0,844	0,747	0,748
MK1	0,665	0,722	0,808	0,725
MK2	0,702	0,774	0,822	0,787
MK3	0,692	0,720	0,795	0,744
MK4	0,775	0,774	0,884	0,694

MK5	0,658	0,661	0,820	0,652
MK6	0,523	0,520	0,733	0,498
MK7	0,658	0,751	0,863	0,773
MK8	0,655	0,615	0,765	0,623
SL1	0,600	0,801	0,716	0,780
SL2	0,710	0,801	0,770	0,869
SL3	0,694	0,751	0,822	0,874
SL4	0,684	0,732	0,666	0,814
SL5	0,685	0,738	0,687	0,872
SL6	0,697	0,755	0,705	0,891
SL7	0,658	0,749	0,701	0,860
SL8	0,645	0,719	0,761	0,893

Sumber: Hasil Olahan Data Smart PLS 3.0, 2023

Berdasarkan hasil pada Tabel 3 tersebut, bahwa setiap konstruk menunjukkan nilai korelasi yang lebih tinggi antara konstruk dan indikatornya dibandingkan nilai korelasi dengan konstruk lainnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk atau variabel laten (yaitu stres kerja, ketidakamanan kerja, niat berpindah, dan kepuasan kerja) menunjukkan validitas diskriminan yang kuat dalam membentuk variabelnya masing-masing.

3. Hasil Uji *Average Variant Extracted* (AVE), Realibilitas Konstruk

Tabel 4

Nilai *Average Variant Extracted* (AVE), Realibilitas Konstruk

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja	0,932	0,935	0,943	0,622
Komunikasi Interpersonal	0,934	0,936	0,947	0,718
Motivasi Kerja	0,926	0,931	0,939	0,660
Servant Leadership Style	0,948	0,950	0,957	0,735

Sumber: Hasil Olahan Data Smart PLS 3.0, 2023

Berdasarkan data pada Tabel 4, dapat disimpulkan bahwa konstruk ini memiliki reliabilitas yang baik karena nilai Cronbach's alpha lebih besar dari 0.75, yang sesuai dengan batas nilai minimum yang telah ditentukan. Selain itu, rho_A juga memiliki nilai lebih dari 0.70, yang menunjukkan bahwa semua variabel laten seperti telah memenuhi kriteria yang ditetapkan.

Selanjutnya, jika kita melihat nilai composite reliability, nilainya juga melebihi 0.70, menunjukkan bahwa kuesioner yang digunakan adalah reliable dengan tingkat koefisien reliabilitas yang tinggi. Ini menunjukkan bahwa setiap variabel yang digunakan memiliki tingkat koefisien reliabilitas yang tinggi, dan setiap konstruk memiliki korelasi yang baik antara item-

item dalam pengujian model yang reliable. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa semua variabel konstruk memenuhi persyaratan reliabilitas.

B. Pengujian Inner Model (Model Pengukuran)

1. Hasil Uji *R Square*

Tabel 5
Nilai *R Square* Konstruk

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,680	0,677
Motivasi Kerja	0,780	0,775

Sumber: Hasil Olahan Data Smart PLS 3.0, 2023

Berdasarkan data dalam tabel tersebut, yang dapat disimpulkan bahwa pengaruh dari konsep *servant leadership style* dan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja adalah sekitar 68%, sementara sisanya sekitar 32% dapat diatribusikan kepada faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Selanjutnya, R-square untuk motivasi kerja adalah 0,780, yang berarti bahwa dampak dari *servant leadership style* dan komunikasi interpersonal sekitar 78%, dengan 22% sisanya dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

2. Hasil Uji Hipotesis

Tabel 6
Hasil Uji Hipotesis (*Direct Effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
Komunikasi Interpersonal -> Kepuasan Kerja	0,397	0,394	0,116	3,418	0,001
Komunikasi Interpersonal -> Motivasi Kerja	0,481	0,474	0,138	3,490	0,001
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0,825	0,832	0,032	25,970	0,000
Servant Leadership Style -> Kepuasan Kerja	0,354	0,363	0,119	2,984	0,004
Servant Leadership Style -> Motivasi Kerja	0,429	0,436	0,140	3,068	0,003

Sumber: Hasil Olahan Data Smart PLS 3.0, 2023

Berdasarkan pada Tabel 6 tersebut, dapat ditarik kesimpulan hipotesis sebagai berikut:

1. Pengaruh *servant leadership style* terhadap motivasi kerja

Berdasarkan analisis data yang terdokumentasikan dalam Tabel 6, kita dapat mengamati bahwa nilai t hitung mencapai 3.068, sementara t-statistik lebih rendah daripada nilai t-tabel, yaitu sebesar 1.66 ($3.068 > t\text{-tabel } 1.66$). Lebih lanjut, p-value memiliki nilai yang lebih kecil daripada alpha ($0.003 < 0.05$). Oleh karena itu, kita dapat menyimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) harus ditolak, dan sebagai gantinya, kita menerima hipotesis alternatif (H_a). Hasil penelitian menegaskan bahwa gaya kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja.

2. Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja

Berdasarkan analisis data yang terdokumentasikan dalam Tabel 6, kita bisa melihat bahwa nilai t-statistik adalah 3.490, yang melebihi nilai t-tabel sebesar 1.66 ($3.490 > t\text{-tabel } 1.66$). Selain itu, nilai p-value juga lebih kecil dibandingkan dengan alpha ($0.001 < 0.05$). Oleh karena itu, kita dapat menyatakan bahwa hipotesis nol (H_0) harus ditolak, sementara hipotesis alternatif (H_a) dapat diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara komunikasi interpersonal dan motivasi kerja.

3. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

Berdasarkan analisis data yang terdokumentasikan dalam Tabel 6, kita dapat mencatat bahwa nilai t-statistik adalah sebesar 25.970, yang ternyata melebihi nilai t-kritis pada 1.66 ($25.970 > t\text{-tabel } 1.66$). Selain itu, nilai p-value yang tercatat lebih rendah daripada tingkat signifikansi alpha sebesar 0.05 ($0.000 < 0.05$). Oleh karena itu, dapat disarikan bahwa hipotesis nol (H_0) dapat diabaikan dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa motivasi kerja memiliki dampak yang nyata dan signifikan pada tingkat kepuasan kerja.

Tabel 7
Hasil Uji Hipotesis (*In-Direct Effect*)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Komunikasi Interpersonal -> Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0,397	0,394	0,116	3,418	0,001
Servant Leadership Style -> Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0,354	0,363	0,119	2,984	0,004

Sumber: Hasil Olahan Data Smart PLS 3.0, 2023

Berdasarkan pada Tabel 7 tersebut, dapat ditarik kesimpulan hipotesis sebagai berikut:

4. Pengaruh *servant leadership style* terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai mediasi

Berdasarkan analisis data yang terdokumentasikan dalam Tabel 6, kita dapat mencatat bahwa nilai t hitung adalah 2.984, sedangkan nilai t-statistik lebih rendah daripada nilai t-tabel sebesar 1.66 ($2.984 > t\text{-tabel } 1.66$). Selain itu, nilai p-value juga lebih kecil daripada alpha ($0.004 < 0.05$). Dengan demikian, kita dapat menyimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) harus ditolak, dan hipotesis alternatif (H_a) harus diterima. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi pelayanan memiliki pengaruh signifikan pada tingkat kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai mediator."

5. Pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai mediasi

Berdasarkan analisis data yang terdokumentasikan dalam Tabel 6, kita dapat mengamati bahwa nilai t hitung adalah 3.418, sementara nilai t-statistik lebih kecil daripada nilai t pada tabel, yaitu sebesar 1.66 ($3.418 > t\text{-tabel } 1.66$). Selain itu, nilai p-value juga lebih kecil daripada alpha ($0.001 < 0.05$). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) dapat ditolak, dan hipotesis alternatif (H_a) dapat diterima. Dari hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal memiliki dampak yang signifikan pada tingkat kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai mediator."

Berdasarkan hasil penelitian ini, maka berikut dilampirkan rekapitulasi hasil hipotesis penelitian:

Tabel 9
Rekapitulasi Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Nilai Probability	Taraf Signifikansi	Hasil
H1	<i>Servant Leadership Style</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja	0,003	0.05	Diterima
H2	Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja	0,001	0.05	Diterima
H3	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja	0,000	0.05	Diterima
H4	<i>Servant Leadership Style</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai mediasi	0,004	0.05	Diterima
H5	Komunikasi Interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai mediasi	0,001	0.05	Diterima

Sumber: Hasil Olahan Data Smart PLS 3.0, 2023

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti dapat mengimplementasikan hal-hal sebagai berikut:

1. Pengaruh *Servant Leadership Style* terhadap Motivasi Kerja

Servant leadership style memiliki dampak yang signifikan pada motivasi kerja, yang terlihat dari nilai t-statistik sebesar 3.068, melebihi t-tabel yang sebesar 1.66 ($3.068 > t\text{-tabel } 1.66$). Selain itu, nilai p-value juga lebih rendah dibandingkan dengan tingkat signifikansi

alpha ($0.003 < 0.05$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *servant leadership style* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

Temuan dari penelitian ini mendukung konsep gaya kepemimpinan pelayan seperti yang diterangkan oleh Robbins dan Timothy (2012), di mana pendekatan kepemimpinan ini menjadikan pemimpin sebagai individu yang siap untuk memberikan pelayanan kepada bawahannya. Gaya kepemimpinan berbasis pelayanan ini mencakup elemen-elemen seperti pemberian wewenang, pelaksanaan tugas, dan memberikan contoh yang baik dalam pekerjaan. Dalam prakteknya, gaya kepemimpinan pelayan ini mendorong terciptanya kedekatan antara pemimpin dan bawahannya dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu, jenis kepemimpinan ini memiliki efek positif dan signifikan terhadap tingkat motivasi kerja.

Temuan dari penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya, termasuk penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2016), yang juga mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat pelayanan memiliki dampak positif dan signifikan pada motivasi kerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pelayanan yang diberikan oleh pimpinan kepada tim bawahannya, semakin menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan nyaman bagi karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi mereka. Pemimpin secara berkelanjutan memberikan panduan dan dukungan kepada anggota tim dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka, dan juga secara terus-menerus memantau kemajuan karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Pelayanan yang diberikan ini memacu karyawan untuk bekerja dengan semangat demi mencapai hasil optimal, baik untuk diri mereka sendiri maupun untuk keseluruhan organisasi.

Dengan demikian *servant leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

2. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja

Komunikasi interpersonal memiliki dampak yang kuat pada tingkat motivasi kerja, seperti yang dapat disimpulkan dari nilai t-statistik yang tinggi sebesar 3.490, yang melebihi t-tabel dengan nilai sebesar 1,66 ($3.490 > t\text{-tabel } 1,66$). Selain itu, p-value yang sebesar 0,001 lebih rendah dari tingkat signifikansi alpha sebesar 0,05. Hasil penelitian menegaskan bahwa komunikasi interpersonal memiliki pengaruh yang signifikan pada motivasi kerja.

Hasil penelitian ini mendukung pandangan yang disampaikan oleh Luthan (2012) bahwa komunikasi antarpribadi memiliki potensi untuk mempengaruhi tingkat motivasi kerja karyawan. Ketika terjalin komunikasi antarpribadi antara atasan dan bawahan, atau di antara sesama rekan kerja, hal ini memicu terbentuknya rasa persatuan yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Peningkatan motivasi ini disebabkan oleh pemenuhan

sejumlah kebutuhan dasar karyawan, termasuk kebutuhan akan penghargaan dan perkembangan diri.

Temuan dari penelitian ini sejalan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya dalam bidang yang serupa. Beberapa penelitian sebelumnya telah menginvestigasi dampak komunikasi antarpribadi terhadap motivasi kerja. Contohnya, dalam penelitian yang dilakukan oleh Andhika (2016), hasilnya menunjukkan bahwa komunikasi antarpribadi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di lingkungan Dinas Pendidikan Kabupaten Bungo.

Dengan demikian komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

3. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi kerja memiliki pengaruh yang sangat kuat pada tingkat kepuasan kerja, yang didukung oleh temuan bahwa nilai t-statistik mencapai 25.970, melebihi t-tabel yang sebesar 1.66 ($25.970 > t\text{-tabel } 1.66$), dan nilai p-value yang sangat rendah, yaitu 0.000, lebih kecil dibandingkan alpha ($0.000 < 0.05$). Hasil penelitian ini mengindikasikan adanya pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.

Temuan dari penelitian ini mendukung konsep yang disajikan oleh Robbins dan Timothy (2012:145) bahwa motivasi adalah pendorong internal dan eksternal bagi individu yang bekerja untuk menunjukkan kemampuan mereka. Setiap individu yang bekerja memiliki tingkat motivasi yang beragam. Motivasi dapat muncul dari dalam diri individu atau dipicu oleh faktor-faktor eksternal, dan hal ini terkait dengan pemenuhan berbagai kebutuhan, seperti kebutuhan untuk self-actualization, pengakuan, kebutuhan fisiologis, keamanan, dan kebutuhan sosial. Motif untuk memenuhi beragam kebutuhan tersebut merupakan pemicu utama bagi terjadinya motivasi dalam konteks pekerjaan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja.

Dengan demikian komunikasi motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh *Servant Leadership Style* Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi

Servant leadership style memiliki dampak yang signifikan pada tingkat kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai perantara. Ini dapat diperlihatkan oleh hasil nilai t yang signifikan sebesar 2.984, yang secara signifikan lebih besar daripada nilai t-tabel yang sebesar 1.66 ($2.984 > t\text{-tabel } 1.66$). Selain itu, nilai p-value yang lebih rendah dari alpha sebesar 0.004

< 0.05 , menegaskan temuan ini. Penelitian ini mengindikasikan bahwa *servant leadership style* memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai perantara.

Hasil penelitian ini mendukung konsep yang telah diajukan oleh Robbins dan Timothy (2012), yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* adalah pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin berperan sebagai pelayan bagi bawahannya. Ini mencakup pemberian pelayanan dalam hal prosedur wewenang, pelaksanaan tugas, dan menjadi contoh yang baik dalam pekerjaan. Dalam praktiknya, *servant leadership style* mendorong terciptanya hubungan yang erat antara pemimpin dan bawahan di dalam organisasi.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Hendra dan rekan-rekannya pada tahun 2017, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* memiliki dampak yang positif dan bermakna terhadap motivasi kerja karyawan. Pemimpin yang menerapkan pendekatan ini memberikan pelayanan kepada anggota timnya dengan memberikan perhatian, memberikan masukan, serta berpartisipasi dalam konsultasi dan diskusi. Hal ini menjadikan pemimpin sebagai mentor bagi anggota tim dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka. Dukungan dan perhatian yang diberikan oleh pemimpin dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka dalam konteks organisasi.

Dengan demikian *servant leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai mediasi.

5. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Mediasi

Pengaruh yang signifikan dari komunikasi interpersonal pada kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai perantara dapat dilihat dari hasil analisis statistik, di mana nilai t hitung sebesar 3.418 melebihi nilai t -tabel yang seharusnya 1.66 ($3.418 > t\text{-tabel } 1.66$). Selain itu, nilai p -value sebesar 0.001 lebih kecil dibandingkan α yang biasanya 0.05. Temuan dari penelitian ini menegaskan bahwa komunikasi interpersonal memiliki pengaruh yang signifikan pada kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai perantara.

Temuan dari penelitian ini memberikan dukungan kepada teori yang diajukan oleh Luthan (2012), yang menyatakan bahwa komunikasi interpersonal memiliki kemampuan untuk memengaruhi motivasi kerja karyawan. Ketika terjadi komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan, atau antara rekan kerja, hal ini dapat mendorong peningkatan motivasi karyawan. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa ada beberapa kebutuhan yang harus dipenuhi oleh karyawan, seperti kebutuhan akan pengakuan dan pemenuhan potensi diri.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya, seperti yang dikemukakan oleh Ridwan (2017), yang juga menemukan bahwa Hubungan positif antara karyawan yang dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal secara aktif memiliki dampak yang signifikan pada tingkat motivasi kerja. Komunikasi yang berlangsung intensif dan berkelanjutan menciptakan ikatan yang erat dan suasana kerja yang ramah. Selain itu, suasana tersebut juga memberikan dorongan positif kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja mereka.

Dengan demikian komunikasi interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai mediasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anja Raksa Pradhiptya, Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Dengan Mediasi Komitmen Organisasional, Bisma Jurnal Bisnis Dan Manajemen Volume 6 No. 1 Agustus 2013
- Ari Andika Putra & Yuki Fitria, Pengaruh *Servant Leadership Style* Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pt. Ampalu Indah Lestari Kota Padang, Jurnal Kajian, Manajemen dan Wirausaha Volume 01 Nomor 04 2019, ISSN: Online 2655-6499
- Fred Luthans. 2016. Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh,. Yogyakarta.: PT. Andi.
- Ghozali, Imam, Hengky Latan. 2015. Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. BP Undip. Semarang
- <https://www.cnbcindonesia.com/lifestyle/20230712155606-33-453692/survei-39-karyawan-pesimistis-perusahaannya-bisa-bertahan>
- Ricky Dwi Mardiansyah, Rhoma Iskandar, Pengaruh *Servant Leadership Style* dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Jasa Marga Toll Road Operator, Management Research Journal, Vol.1, No.1, April 2022, 56-62 e-ISSN: 2829-0593
- Rivai Dan Ella Sagala, 2013, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Rajawali Pers, Jakarta
- Robbins, P.Stephen dan Timothy A. Judge. 2012. Perilaku Organisasi. Salemba Empat. Jakarta
- Sugiyono. 2019. *Metode Penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D* (2019 ed.). Alfabeta.
- Suwanto. 2020. Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Bmt El-Raushan Tangerang. Jenius Vol.3. No.2