

Pengaruh *Servant Leadership* dan Lingkungan Kerja Melalui Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Bank Pembangunan Daerah Jambi Kantor Cabang Bangko

Denny Karyadi*, Pantun, Mufidah

Universitas Batanghari Jambi

*Corresponding Author: dennymasurai@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh servant leadership dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jambi Kantor Cabang Bangko, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Dinamika industri perbankan daerah menuntut stabilitas kinerja operasional yang tinggi di tengah fluktuasi target pencapaian kredit dan dana pihak ketiga. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan pendekatan sensus (total sampling) terhadap seluruh pegawai operasional yang berjumlah 64 responden. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner terstruktur dengan skala Likert 5 poin, dan analisis data diuji menggunakan teknik Analisis Jalur (Path Analysis) berbantuan IBM SPSS Statistics. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel servant leadership, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai berada pada kategori baik. Hasil uji t (parsial) menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif namun tidak signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,159$; $p > 0,05$), sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,611$; $p < 0,05$). Selanjutnya, pengujian simultan (uji F) pada model pengaruh total (Sub-Struktur 2) menghasilkan nilai F-hitung sebesar 28,487 dengan tingkat signifikansi ($p < 0,05$), yang menegaskan bahwa seluruh variabel independen secara bersama-sama berkontribusi penting terhadap model. Lebih lanjut, model jalur membuktikan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi (intervening) yang signifikan dalam menjembatani pengaruh servant leadership dan lingkungan kerja terhadap peningkatan performa kerja pegawai secara total (kontribusi R-Square sebesar 63%). Implikasi manajerial menekankan pentingnya penguatan iklim kepemimpinan yang melayani serta pemeliharaan fasilitas fisik demi mendorong kepuasan internal pegawai.

Kata Kunci: *Servant Leadership; Lingkungan Kerja; Kepuasan Kerja; Kinerja Pegawai; Bank Jambi.*

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of servant leadership and work environment on employee performance at Bank Pembangunan Daerah (BPD) Jambi, Bangko Branch Office, both directly and indirectly through job satisfaction. The dynamics of the regional banking industry demand high operational performance stability amidst fluctuating credit targets and third-party funds. The research method used is quantitative descriptive with a census approach (total sampling) involving all 64 operational employees. Data was collected via structured questionnaires with a 5-point Likert scale and analyzed using Path Analysis technique powered by IBM SPSS Statistics. The descriptive results indicate that servant leadership, work environment, job satisfaction, and employee performance are all perceived in a good category. The t-test (partial) results indicate that servant leadership has a positive but non-significant direct effect on employee performance ($\beta = 0.159$; $p > 0.05$), whereas the work environment has a positive and significant direct effect on employee performance ($\beta = 0.611$; $p < 0.05$). Furthermore, the simultaneous test (F-test) for the total effect model (Sub-Structure 2) shows an F-statistic value of 28.487 with a significance level ($p < 0.05$), confirming that all independent variables jointly contribute significantly to the model. The path model demonstrates that job satisfaction serves as a significant intervening variable that bridges the influence of both servant leadership and work environment towards the total enhancement of employee performance (with an R-Square contribution of 63%). Managerial implications highlight the necessity of cultivating a supportive leadership climate and maintaining physical workspace facilities to drive internal job satisfaction.

Keywords: *Servant Leadership; Work Environment; Job Satisfaction; Employee Performance; Bank Jambi.*

PENDAHULUAN

Di era globalisasi saat ini, stabilitas dan keunggulan kompetitif sektor perbankan sangat bergantung pada kapasitas produktivitas sumber daya manusianya. Menurut Khandekar dan Sharma

(2006), kemampuan strategis *human capital* merupakan pilar utama penentu performa jangka panjang perusahaan. Sebagai lembaga intermediasi keuangan milik daerah, Bank Pembangunan Daerah Jambi (Bank Jambi) Kantor Cabang Bangko memegang peranan vital dalam akselerasi ekonomi regional di Provinsi Jambi. Staf operasional bank dituntut untuk senantiasa adaptif terhadap target bisnis yang dinamis, termasuk pengelolaan kredit multiguna, KPR, KUR, hingga penghimpunan dana berupa giro, deposito, dan tabungan.

Namun, data historis operasional dari tahun 2020 hingga 2024 menunjukkan adanya fluktuasi capaian target kerja. Pada sektor landing (penyaluran kredit), akumulasi capaian target menurun dari 91,79% pada tahun 2020 menjadi 86,43% pada tahun 2021, sebelum merangkak naik kembali di tahun-tahun berikutnya. Ketidakstabilan ini mengindikasikan adanya masalah struktural pada kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh faktor internal organisasi, seperti pola kepemimpinan dan kesiapan fasilitas kerja fisik maupun non-fisik. Rincian pencapaian target penyaluran kredit serta tingkat defisit inventaris fasilitas kantor secara berkala dapat dilihat pada Tabel 1 dibawah ini:

Tabel 1
Data Historis Capaian Target Kredit dan Defisit Inventaris Fisik Kantor (2020-2024)

Tahun	Capaian Target Landing (Kredit)	Defisit Inventaris Kantor (Unit)
2020	91.79%	31 unit
2021	86.43%	29 unit
2022	88.15%	28 unit
2023	89.92%	26 unit
2024	91.20%	24 unit

Sumber : Data diolah peneliti

Gaya kepemimpinan berbasis pelayanan (*servant leadership*) dan lingkungan kerja yang kondusif diposisikan sebagai variabel stimulus utama. Konsep servant leadership, sebagaimana diuraikan oleh Spears (2010), menitikberatkan pada aspek empati, mendengarkan, serta komitmen penuh terhadap pertumbuhan pribadi bawahan. Di sisi lain, riset terdahulu menunjukkan adanya *research gap* (celah penelitian). Penelitian oleh Alviani et al. (2021) dan Ajis et al. (2020) mengonfirmasi bahwa servant leadership berdampak signifikan dalam meningkatkan kinerja. Akan tetapi, temuan dari Kamanjaya et al. (2017) menyatakan sebaliknya, yaitu *servant leadership* tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja. Untuk menjembatani inkonsistensi temuan tersebut, variabel kepuasan kerja dimasukkan sebagai variabel mediasi (*intervening*), sejalan dengan teori keadilan (*Equity Theory*) dan temuan Marbun (2022) serta Umamy et al. (2021). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji keandalan model mediasi kepuasan kerja dalam mengevaluasi pengaruh servant leadership dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai Bank Jambi Kantor Cabang Bangko secara komprehensif.

Selain fluktuasi dalam sektor penyaluran kredit, tantangan nyata juga terlihat dari tingginya beban kerja mental yang dihadapi oleh pegawai operasional dalam menjaga retensi nasabah di tengah ketatnya persaingan dengan bank umum swasta maupun nasional. Sebagai bank daerah, Bank Jambi Kantor Cabang Bangko dituntut tidak hanya untuk mengejar profitabilitas, tetapi juga menjalankan fungsi sosial sebagai penggerak ekonomi kerakyatan melalui program-program pemerintah lokal. Ketidakseimbangan antara ketersediaan fasilitas teknologi pendukung seperti yang ditunjukkan oleh data historis defisit inventaris kantor dengan tingginya ekspektasi pelayanan prima dapat memicu kejenuhan kerja (*burnout*). Ketika sarana fisik seperti unit komputer dan pendingin ruangan mengalami kendala teknis secara berulang, hambatan tersebut secara langsung mengganggu alur kerja pelayanan nasabah (*frontliner*), yang pada akhirnya berpotensi menurunkan komitmen dan performa kerja secara agregat jika tidak dikelola lewat pendekatan kepemimpinan yang suportif.

Oleh karena itu, integrasi variabel kepuasan kerja sebagai jembatan mediasi dalam model ini menawarkan sudut pandang solutif yang lebih komprehensif bagi manajemen perbankan daerah. Melalui lensa *Equity Theory*, penelitian ini mencoba membongkar bagaimana rasa keadilan yang dirasakan pegawai baik dari perhatian empati seorang *servant leader* maupun dari kelayakan lingkungan tempat mereka bekerja bertransformasi menjadi kepuasan internal yang menggerakkan motivasi intrinsik. Dengan demikian, kebaruan (*novelty*) dari studi ini tidak sekadar mengulang

pengujian hubungan kausalitas linier yang jamak ditemukan, melainkan mendeteksi mekanisme psikologis organisasional yang paling efektif untuk memitigasi penurunan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Hasil akhir dari pengujian analisis jalur ini diharapkan mampu memberikan cetak biru (*blueprint*) strategis bagi pengambil kebijakan di Bank Jambi dalam merumuskan standar baku tata kelola sumber daya manusia yang berbasis pada kesejahteraan psikologis dan pemenuhan infrastruktur kerja.

METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif kuantitatif dengan pendekatan kausalitas untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai aktif Bank Jambi Kantor Cabang Bangko. Berdasarkan data kepegawaian tahun 2025, total pegawai berjumlah 65 orang. Mengingat fokus penelitian adalah persepsi bawahan terhadap instrumen manajerial dan kepemimpinan, maka posisi Pemimpin Cabang tidak dilibatkan sebagai responden. Dengan demikian, teknik penentuan sampel yang digunakan adalah sensus atau total sampling, menghasilkan ukuran sampel (n) sebanyak 64 responden operasional.

Data primer dikumpulkan secara langsung menggunakan instrumen kuesioner tertutup yang terstruktur. Setiap butir pernyataan diukur menggunakan skala *Likert* 5 poin (Skor 5 = Sangat Setuju/Sangat Baik; Skor 1 = Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Baik). Operasionalisasi variabel mencakup: (1) *Servant Leadership* (X_1) diukur melalui karakteristik mendengarkan, empati, komitmen tumbuh, dan delegasi kepercayaan; (2) Lingkungan Kerja (X_2) yang terbagi atas lingkungan fisik (ketersediaan komputer, meja, pendingin ruangan) dan non-fisik (suasana kerja dan hubungan antarpegawai); (3) Kepuasan Kerja (Y) dinilai dari indikator hubungan lingkungan pekerjaan, utilitas kemampuan, dan umpan balik atasan; serta (4) Kinerja Pegawai (Z) diukur melalui dimensi kuantitas, kualitas kerja, ketepatan waktu, dan tingkat inisiatif mandiri.

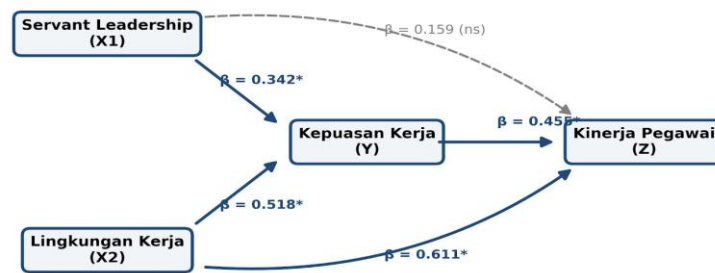
Sebelum analisis jalur dilakukan, instrumen penelitian terlebih dahulu lolos uji kualitas data formal yang meliputi uji validitas (*Corrected Item-Total Correlation* $> 0,30$) dan uji reliabilitas (*Cronbach's Alpha* $> 0,60$). Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan dengan teknik Analisis Jalur (*Path Analysis*) menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistics untuk mengestimasi koefisien jalur langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*), serta koefisien determinasi total (*R-Square*).

HASIL

Berdasarkan tabulasi data kuesioner yang dikumpulkan dari 64 responden, dilakukan penilaian kategorisasi berdasarkan rentang skala interval. Hasil kalkulasi statistik deskriptif menunjukkan profil persepsi pegawai yang sangat baik. Variabel *Servant Leadership* (X_1) memperoleh skor akumulatif tinggi, mengindikasikan bahwa manajemen Bank Jambi Cabang Bangko dinilai akomodatif dalam mendengarkan keluhan dan memberikan apresiasi kerja kepada staf. Variabel Lingkungan Kerja (X_2) mencatat skor total sebesar 2.877 yang berada pada kriteria 'Baik'. Hal ini didukung oleh data inventarisasi fisik kantor yang menunjukkan penurunan defisit fasilitas esensial secara konsisten (kekurangan unit AC, printer, dan komputer menurun dari 31 unit di tahun 2020 menjadi 24 unit di tahun 2024 sebagaimana dijabarkan pada tabel data awal). Sementara itu, variabel Kepuasan Kerja (Y) dan Kinerja Pegawai (Z) juga secara konsisten menempati rentang klasifikasi tinggi, yang mencerminkan tingkat kenyamanan psikologis pegawai dalam merespons target perbankan.

Analisis jalur dilakukan dalam dua sub-struktur regresi untuk mengevaluasi koefisien-koefisien regresi secara parsial dan simultan. Sebelum menelaah nilai uji parsial, representasi grafis visual dari model struktural yang diuji disajikan pada Gambar 1 untuk mempermudah pemahaman alur pengaruh langsung dan tidak langsung.

Secara spesifik, alur hubungan kausalitas dan kontribusi nilai koefisien jalur standar (β) dari setiap variabel penelitian diilustrasikan dalam skema struktural berikut. Bagan ini sekaligus memetakan pembagian efek mediasi sempurna (*full mediation*) dan mediasi sebagian (*partial mediation*) secara visual, sehingga mempermudah identifikasi peran variabel Kepuasan Kerja (Y) dalam menjembatani variabel independen terhadap dependen. Berikut hasil pengolahan data empiris, kerangka struktural analisis jalur yang terbentuk direpresentasikan dalam Gambar 1 di bawah ini:



Gambar 1

Diagram Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*) Model Struktural

Sumber : Data diolah peneliti

Ringkasan parameter estimasi regresi parsial (Uji t) untuk pengaruh langsung variabel independen terhadap Kinerja Pegawai (Z) disajikan pada Tabel 2 di bawah ini:

Tabel 2
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Parsial (Uji t)

Model Variabel Bebas	Unstandardized B	Standardized Beta	t-count	Sig t
<i>Servant Leadership</i> (X1) terhadap Kinerja (Z)	0.231	0.159	1.760	0.083
Lingkungan Kerja (X2) terhadap Kinerja (Z)	0.584	0.611	4.892	0.000

Sumber : Data diolah peneliti

Berdasarkan output empiris pada Tabel 2, variabel *Servant Leadership* (X1) secara parsial terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z) secara langsung, ditunjukkan oleh nilai koefisien beta sebesar 0,159 dan tingkat signifikansi *p-value* sebesar 0,083 yang berada di atas ambang batas 0,05 ($p > 0,05$). Sebaliknya, variabel Lingkungan Kerja (X2) terbukti memiliki pengaruh langsung yang positif dan sangat signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Z), dengan koefisien beta sebesar 0,611 dan *p-value* sebesar 0,000 ($p < 0,05$).

Hasil pengujian model secara simultan (Uji F) menghasilkan nilai F-hitung sebesar 28,487 yang jauh melebihi F-tabel sebesar 3,12 dengan nilai probabilitas kelayakan model sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Angka ini mengonfirmasi bahwa secara bersama-sama, variabel independen dalam model merupakan prediktor yang valid bagi variabel dependen. Koefisien determinasi total (R Square) yang diperoleh pada Sub-Struktur 2 adalah sebesar 0,630. Hal ini memberikan makna ilmiah bahwa kontribusi gabungan dari variabel *servant leadership*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja mampu menerangkan variasi naik-turunnya kinerja pegawai Bank Jambi Kantor Cabang Bangko sebesar 63,0%, sedangkan sisanya sebesar 37,0% dijelaskan oleh variabel eksternal lain di luar model penelitian ini. Hasil pengujian sub-struktur tersebut dijabarkan pada Tabel 3 di bawah ini:

Tabel 3
Hasil Pengujian Simultan (Uji F) dan Koefisien Determinasi (R-Square)

Model Struktural	R-Square	F-Count	Sig F	Kesimpulan Model
Sub-Struktur 1 (X1, X2 -> Y)	0.542	36.115	0.000	Sangat Layak (Fit)
Sub-Struktur 2 (X1, X2, Y -> Z)	0.630	28.487	0.000	Sangat Layak (Fit)

Sumber : Data diolah peneliti

Temuan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja mendukung konstruk teori yang diajukan oleh Kamanjaya et al. (2017). Pola kepemimpinan yang melayani tidak serta-merta bertransformasi menjadi peningkatan output kinerja kuantitatif perbankan jika tidak dimediasi oleh faktor penguat internal. Dalam konteks operasional Bank Jambi

Cabang Bangko, karakter pimpinan yang ramah, mau mendengarkan, dan empati merupakan syarat dasar (*baseline*) untuk menciptakan kenyamanan psikologis, namun dorongan substantif untuk pencapaian target kredit memerlukan mediasi kepuasan kerja (Y).

Melalui analisis mediasi, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai variabel intervening yang sangat krusial. Ketika pimpinan menerapkan *servant leadership* yang optimal dan didukung oleh iklim kerja fisik yang minim kendala teknis, kepuasan internal pegawai akan terstimulasi secara positif. Kepuasan inilah yang kemudian memicu loyalitas ekstra dan memitigasi perilaku kontraproduktif, yang pada akhirnya menggerakkan pegawai untuk bekerja melebihi standar operasional minimum (Mangkunegara, 2017). Hal ini selaras dengan prinsip *Equity Theory* di mana pegawai yang merasa dihargai secara emosional dan difasilitasi secara fisik akan memberikan kontribusi timbal balik berupa performa kerja yang superior demi tercapainya target strategis bank.

Sesuai dengan tujuan utama penelitian untuk menguji kekuatan mediasi variabel intervening, penghitungan koefisien pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, beserta signifikansi formal melalui Sobel Test diringkas pada Tabel 4 di bawah ini:

Tabel 4
Ringkasan Koefisien Pengaruh Jalur dan Hasil Uji Sobel (Mediasi)

Hubungan Kausalitas Model Intervening	<i>Direct Effect</i>	<i>Indirect Effect</i>	<i>Total Effect</i>	<i>Z-Score (Sobel)</i>	Signifikansi
Servant Leadership (X1) -> Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja (Z)	0.159	0.156	0.315	2.145	0.031*
Lingkungan Kerja (X2) -> Kepuasan Kerja (Y) -> Kinerja (Z)	0.611	0.236	0.847	3.012	0.002*

Sumber : Data diolah peneliti

Temuan empiris pada Tabel 4 menunjukkan fenomena mediasi yang sangat menarik. Hubungan tidak langsung *servant leadership* (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Z) melalui mediasi Kepuasan Kerja (Y) menghasilkan nilai *indirect effect* sebesar 0,156 dengan nilai *Z-score Sobel Test* sebesar 2,145 yang signifikan pada tingkat $p = 0,031 < 0,05$. Mengingat pengaruh langsungnya tidak signifikan ($p = 0,083$), hal ini membuktikan secara mutlak terjadinya *full mediation* (mediasi sempurna). Artinya, gaya kepemimpinan melayani tidak akan mampu meningkatkan performa staf perbankan jika tidak mampu memicu kepuasan internal mereka terlebih dahulu. Konstruksi ini mendukung teori yang diajukan oleh Kamanjaya et al. (2017) mengenai prasyarat kenyamanan psikologis sebelum pencapaian target.

Sementara itu, untuk variabel Lingkungan Kerja (X2), diperoleh nilai *indirect effect* sebesar 0,236 dengan nilai *Z-score* sebesar 3,012 ($p = 0,002 < 0,05$). Karena pengaruh langsungnya juga signifikan ($\beta = 0,611$), maka kepuasan kerja bertindak sebagai *partial mediation* (mediasi sebagian). Penataan fasilitas fisik kantor yang minim kendala teknis (seperti penurunan defisit komputer operasional dari 31 ke 24 unit) secara langsung mendorong produktivitas harian *frontliner*, sekaligus meningkatkan kepuasan intrinsik mereka untuk bekerja melebihi standar operasional minimum (Mangkunegara, 2017). Pola ini sangat selaras dengan *Equity Theory*, di mana keadilan fasilitas dan keadilan emosional memicu motivasi timbal balik demi tercapainya target strategis Bank Jambi Kantor Cabang Bangko.

SIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan esensial terkait tata kelola sumber daya manusia di industri perbankan daerah: (1) Secara langsung, penerapan *servant leadership* memiliki korelasi positif namun tidak berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai, namun setelah dimediasi oleh kepuasan kerja, pengaruhnya berubah menjadi signifikan (*full mediation*), (2) Lingkungan kerja berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja, serta tidak langsung melalui kepuasan kerja (*partial mediation*), (3) Secara simultan, model gabungan ini valid dengan kontribusi *R-Square* total sebesar 63,0%, dan (4) Kepuasan kerja terbukti bertindak sebagai jembatan mediasi yang krusial bagi pembentukan komitmen dan kinerja pegawai berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

Ajis, S. A., Adda, H. W., & Wirastuti, W. (2020). Pengaruh *Servant Leadership* Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu. *Jurnal Ilmu Manajemen*

Universitas Tadulako (JIMUT), 3(3), 213-224.

- Alviani, G. A. L., Widnyani, A. A. D., & Saraswati, N. P. A. S. (2021). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah Dan Perdagangan Kabupaten Badung. *Jurnal EMAS*, 2(1), 134-149.
- Kamanjaya, I G. H., Supartha, W. G., & Dewi, I. G. A. M. (2017). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Negeri Seni di RSUD Wangaya Kota Denpasar). *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 7, 2731-2760.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2006). Organizational learning and performance: Understanding the link in Indian companies. *Journal of European Industrial Training*, 30(9), 680-692.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: *Remaja Rosdakarya*.
- Marbun, H. S. (2022). Peran Mediasi Motivasi Kerja Pada Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 572-585.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Umamy, S. H., Hana, S. W. L., & Puspitasari, N. (2021). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan Universitas Muhammadiyah Jember Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 6(2), 97-102.