

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Pegawai: Peran Mediasi Kepuasan Kerja

Annisya Dwi Rahmadhanti¹, Nurwati², Hayat Yusuf³, Taufan Sufatriansa Awal⁴, Usman^{*5}

^{1,2,3,4,5} Universitas Halu Oleo, Kendari Indonesia

*Corresponding Author: usman.feb@uho.ac.id

Info Article Received: 02 Juni 2026 Revised: 04 Juli 2026 Accepted: 01 Agustus 2026 Publication: 31 Agustus 2026	Abstract: <i>This study examines the effects of organizational culture and servant leadership on employee performance and job satisfaction as an intervening variable at the Population and Civil Registration Office of Kendari City. A quantitative explanatory approach was employed. The population and sample consisted of 96 employees selected by census. Data were collected by questionnaire and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4.0. Results show that organizational culture has a positive and significant effect on job satisfaction, whereas servant leadership does not significantly affect job satisfaction. Job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. Organizational culture does not directly affect employee performance, and servant leadership is not significant. Furthermore, job satisfaction mediates the effect of organizational culture on employee performance but does not mediate the effect of servant leadership. The findings highlight strengthening organizational culture through job satisfaction to support employee performance.</i> Keywords: <i>Organizational Culture; Servant Leadership; Job Satisfaction; Employee Performance.</i> Kata Kunci: Budaya Organisasi; Kepemimpinan Melayani; Kepuasan Kerja; Kinerja Pegawai. Licensed Under a Creative Commons Attribution 4.0 International License 
	Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai, serta kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Kendari. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Populasi sekaligus sampel berjumlah 96 pegawai yang ditentukan melalui sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan kepemimpinan melayani tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai, demikian pula kepemimpinan melayani tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selanjutnya, kepuasan kerja terbukti memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, tetapi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan budaya organisasi melalui peningkatan kepuasan kerja untuk mendukung kinerja pegawai.

INTRODUCTION

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator penting dalam keberhasilan organisasi, termasuk organisasi sektor publik yang dituntut memberikan pelayanan secara efektif, akurat, dan responsif. Kinerja tidak hanya berkaitan dengan pencapaian tugas, tetapi juga mencerminkan tanggung jawab, ketepatan waktu, kualitas pelayanan, dan kemampuan pegawai dalam menjalankan fungsi organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja membutuhkan kondisi organisasi yang mampu mendukung perilaku kerja pegawai serta menciptakan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Kendari memiliki peran penting dalam penyelenggaraan pelayanan administrasi kependudukan kepada masyarakat. Efektivitas pelayanan tersebut bergantung pada pegawai yang mampu melaksanakan tugas secara profesional, bertanggung jawab, dan konsisten. Dalam konteks tersebut, budaya organisasi dan kepemimpinan melayani menjadi faktor yang relevan karena budaya membentuk nilai dan pola perilaku kerja, sedangkan kepemimpinan melayani memberikan dukungan, perhatian, dan pemberdayaan kepada pegawai. Kepuasan kerja juga penting karena dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan kondisi organisasi dengan pencapaian kinerja pegawai.

Berdasarkan observasi awal pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Kendari, ditemukan beberapa kondisi yang berkaitan dengan budaya organisasi, kepemimpinan melayani, dan kinerja pegawai. Masih terdapat kurangnya kerja sama, komunikasi, dan koordinasi antarpegawai yang dapat memperlambat pelayanan. Di sisi lain, pimpinan dinilai belum tegas dalam menegakkan aturan terhadap pegawai yang sering izin untuk kepentingan pribadi tanpa menggunakan cuti resmi, sehingga berpotensi menimbulkan rasa tidak adil bagi pegawai lain. Selain itu, masih ditemukan kurangnya inisiatif pegawai dalam membantu masyarakat yang mengalami kesulitan dalam mengurus administrasi kependudukan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya persoalan dalam pola kerja, kepemimpinan, dan pelaksanaan pelayanan yang perlu dikaji lebih lanjut.

Budaya organisasi membentuk nilai, norma, dan pola perilaku yang menjadi pedoman pegawai dalam menjalankan pekerjaan. Budaya yang mendukung kerja sama, komunikasi, tanggung jawab, dan orientasi pelayanan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif dan meningkatkan kepuasan kerja. Secara empiris, Raintung et al. (2024), Wigatiningsih et al. (2024), dan Fatimah, & Astuti (2025) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun,

Rosada (2025) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan budaya organisasi dan kepuasan kerja masih memerlukan pengujian pada konteks organisasi publik yang berbeda.

Kepemimpinan melayani (*servant leadership*) menempatkan kebutuhan, pengembangan, dan pemberdayaan pegawai sebagai perhatian utama pemimpin. Pendekatan ini memungkinkan pemimpin memberikan dukungan, mendengarkan kebutuhan bawahan, serta menciptakan hubungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Secara empiris, Rumengan dan Idawati (2024) serta Wardhana et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan Rahmawan et al. (2025) menemukan pengaruh yang tidak signifikan. Temuan yang berbeda tersebut menunjukkan adanya ketidakseragaman bukti empiris mengenai hubungan kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja.

Kepemimpinan melayani dan budaya organisasi juga dapat berkaitan dengan kinerja pegawai. Pemimpin yang memberikan dukungan dan pemberdayaan dapat mendorong pegawai melaksanakan tugas secara lebih efektif, sedangkan budaya organisasi yang kondusif dapat memperkuat perilaku kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Penelitian Diantara et al. (2024), Ramdhani et al. (2024), dan Widodo et al. (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap kinerja, sementara Rahmawan et al. (2025) dan Saputra et al. (2025) menemukan pengaruh yang tidak signifikan. Pada hubungan budaya organisasi dengan kinerja, Usman et al. (2026) menemukan pengaruh positif dan signifikan, sedangkan Ramadhanti et al. (2026) menemukan pengaruh yang tidak signifikan. Perbedaan tersebut memperlihatkan adanya *empirical gap* dalam menjelaskan konsistensi pengaruh kedua variabel terhadap kinerja pegawai.

Kepuasan kerja dapat menjadi mekanisme yang menjelaskan bagaimana kondisi organisasi dan perilaku kepemimpinan berkaitan dengan kinerja pegawai. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan cenderung memiliki sikap kerja yang lebih positif dan terdorong untuk memberikan hasil kerja yang optimal. Penelitian Raintung et al. (2024), Hendrajati et al. (2024), dan Wigatiningsih et al. (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan dalam hubungan budaya organisasi terhadap kinerja. Sementara itu, Widodo et al. (2025) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi jalur hubungan antara kepemimpinan melayani dan kinerja, sedangkan Rahmawan et al. (2025)

menemukan hasil yang tidak signifikan. Temuan yang berbeda tersebut menunjukkan bahwa peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening masih perlu diuji lebih lanjut.

Penelitian ini juga memiliki *contextual gap* karena sebagian penelitian terdahulu dilakukan pada organisasi dan karakteristik pegawai yang berbeda. Konteks Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Kendari sebagai organisasi pelayanan publik memberikan karakteristik lingkungan kerja yang berbeda dari objek penelitian terdahulu. Oleh karena itu, penting untuk menguji hubungan budaya organisasi dan kepemimpinan melayani dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam konteks pelayanan administrasi kependudukan.

Berdasarkan *empirical gap* dan *contextual gap* tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai, serta menguji peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Kendari. Penelitian ini diharapkan memberikan bukti empiris mengenai hubungan antarvariabel tersebut sekaligus memberikan implikasi bagi pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik.

METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional* untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Kendari. Populasi penelitian berjumlah 96 pegawai. Karena jumlah populasi relatif terbatas, seluruh anggota populasi dijadikan responden dengan teknik *sampling jenuh*, sehingga diperoleh 96 responden. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin, sedangkan data sekunder digunakan sebagai data pendukung penelitian. Model penelitian terdiri atas budaya organisasi (X1) dan kepemimpinan melayani (X2) sebagai variabel eksogen, kepuasan kerja (Y1) sebagai variabel mediasi, dan kinerja pegawai (Y2) sebagai variabel endogen. Budaya organisasi diukur melalui inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi pada hasil, orientasi pada kepentingan pegawai, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas berdasarkan Robbins (2005). Kepemimpinan melayani diukur melalui *altruistic calling*, *emotional healing*, *wisdom*, *persuasive*

mapping, organizational stewardship, humility, vision, dan service berdasarkan Barbuto dan Wheeler (2006) serta Wong dan Page (2003).

Kepuasan kerja diukur melalui pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawas, dan rekan kerja berdasarkan Afandi (2018). Kinerja pegawai diukur melalui nilai-nilai berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif yang mengacu pada Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.0 (Ghozali & Latan, 2015). Evaluasi *outer model* meliputi *outer loading*, Average Variance Extracted (AVE), Cronbach's Alpha, *Composite Reliability*, *cross loading*, Fornell-Larcker Criterion, dan HTMT, sedangkan evaluasi *inner model* meliputi R-square (R^2), *effect size* (f^2), dan koefisien jalur (Hair et al., 2017). Pengujian hipotesis dilakukan melalui *bootstrapping* dengan melihat koefisien jalur, *t-statistic*, dan *p-value*, sedangkan pengaruh mediasi diuji melalui *specific indirect effects*.

RESULTS AND DISCUSSION

Results

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 96 pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Kendari. Karakteristik responden meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	61	64
	Perempuan	35	36
Usia	21–30 tahun	16	17
	31–40 tahun	23	24
	41–50 tahun	36	38
	51–60 tahun	21	22
	61–70 tahun	10	10
Pendidikan	SMA/Sederajat	10	10
	D3	5	5
	S1	71	74
	S2	10	10
Masa Kerja	1–10 tahun	29	30
	11–20 tahun	54	56
	21–30 tahun	13	14
Total		96	100

Sumber: Data primer, diolah 2026.

Karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, berusia 41–50 tahun, berpendidikan S1, dan memiliki masa kerja 11–

20 tahun. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa responden didominasi pegawai dengan tingkat pendidikan sarjana dan pengalaman kerja yang relatif panjang.

Measurement Model

Model pengukuran dievaluasi berdasarkan kriteria reliabilitas dan validitas sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Model Pengukuran

Konstruk	Outer Loading	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Budaya Organisasi	0,736-0,871	0,910	0,912	0,929	0,651
Kepemimpinan Melayani	0,702-0,895	0,926	0,941	0,938	0,656
Kepuasan Kerja	0,785-0,906	0,891	0,901	0,920	0,697
Kinerja Pegawai	0,884-0,942	0,969	0,970	0,974	0,845

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 4.0, 2026.

Seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70, dengan rentang 0,702 hingga 0,942. Nilai Cronbach's alpha berkisar antara 0,891 hingga 0,969, rho_A antara 0,901 hingga 0,970, dan composite reliability antara 0,920 hingga 0,974. Nilai tersebut telah memenuhi batas yang dipersyaratkan dan menunjukkan konsistensi internal yang baik. Nilai AVE sebesar 0,651 untuk Budaya Organisasi, 0,656 untuk Kepemimpinan Melayani, 0,697 untuk Kepuasan Kerja, dan 0,845 untuk Kinerja Pegawai menunjukkan terpenuhinya validitas konvergen. Secara keseluruhan, model pengukuran menunjukkan reliabilitas indikator, konsistensi internal, dan validitas konvergen yang memadai. Validitas diskriminan selanjutnya dievaluasi menggunakan cross loading, Fornell-Larcker, dan HTMT.

Validitas Diskriminan

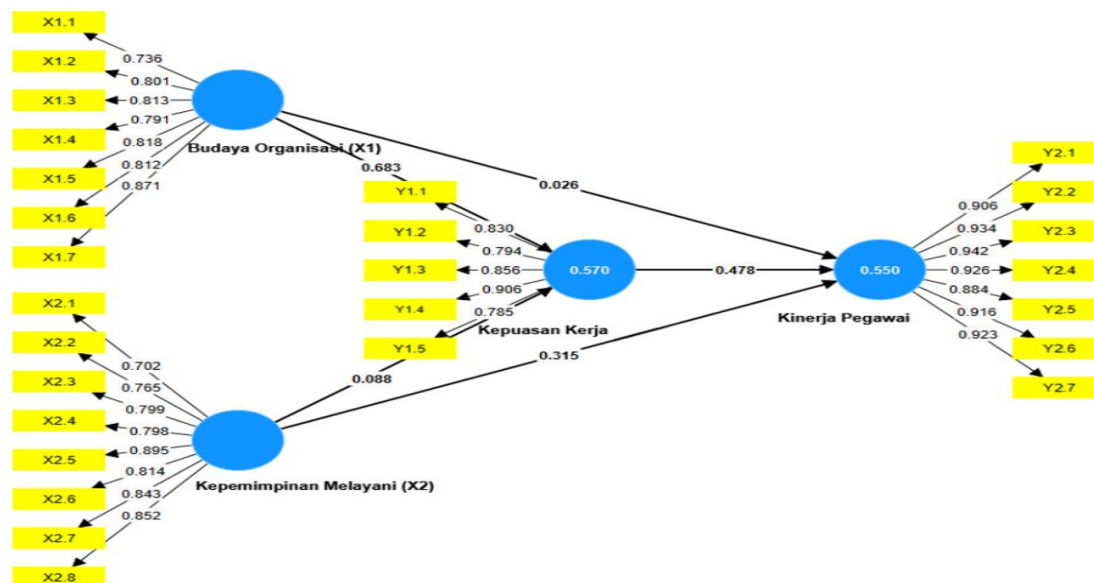
Validitas diskriminan dievaluasi menggunakan kriteria Fornell-Larcker, cross loading, dan heterotrait-monotrait ratio (HTMT). Hasil cross loading menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya. Kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE untuk Budaya Organisasi sebesar 0,807, Kepemimpinan Melayani sebesar 0,810, Kepuasan Kerja sebesar 0,835, dan Kinerja Pegawai sebesar 0,919, yang seluruhnya lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk. Nilai HTMT berkisar antara 0,646 hingga 0,859, dengan nilai tertinggi pada hubungan Kepemimpinan Melayani dan Budaya Organisasi sebesar 0,859.

Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa kriteria Fornell-Larcker dan cross loading telah terpenuhi. Seluruh nilai HTMT berada di bawah 0,90, sehingga validitas diskriminan antar konstruk dapat diterima. Meskipun hubungan Kepemimpinan

Melayani dan Budaya Organisasi memiliki nilai HTMT relatif tinggi (0,859), nilai tersebut masih berada di bawah batas yang digunakan. Dengan demikian, seluruh konstruk menunjukkan validitas diskriminan yang memadai.

Structural Model

Model struktural dievaluasi menggunakan koefisien determinasi (R^2) dan ukuran efek (f^2). Gambar 1 menyajikan model PLS-SEM yang telah diestimasi, termasuk hubungan antar konstruk, nilai R^2 , dan koefisien jalur.



Gambar 1. Model Struktural PLS-SEM

Model struktural menunjukkan daya jelaskan yang cukup kuat. Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Melayani menjelaskan 57,0% variasi Kepuasan Kerja ($R^2 = 0,570$). Sementara itu, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Melayani, dan Kepuasan Kerja secara bersama-sama menjelaskan 55,0% variasi Kinerja Pegawai ($R^2 = 0,550$), yang menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan proporsi yang cukup besar dari variasi konstruk endogen dalam penelitian ini.

Tabel 3. Koefisien Determinasi (R^2)

Konstruk Endogen	R^2	Adjusted R^2
Kepuasan Kerja (Y1)	0,570	0,561
Kinerja Pegawai (Y2)	0,550	0,535

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 4.0, 2026.

Analisis ukuran efek menunjukkan bahwa Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja memiliki efek besar ($f^2 = 0,402$), sedangkan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki efek sedang ($f^2 = 0,219$). Hubungan lainnya menunjukkan efek kecil hingga tidak berarti.

Tabel 4. Effect Size (f^2)

Hubungan Struktural	f^2	Effect Size
Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,402	Besar
Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0,000	Tidak berarti
Kepemimpinan Melayani → Kepuasan Kerja	0,007	Tidak berarti
Kepemimpinan Melayani → Kinerja Pegawai	0,081	Kecil
Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,219	Sedang

Sumber: *Data primer diolah menggunakan SmartPLS 4.0, 2026.*

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan 5.000 subsampel, uji dua arah, dan tingkat signifikansi 5%. Hipotesis dievaluasi berdasarkan koefisien jalur (β), t-statistic, dan p-value. Untuk pengujian mediasi, signifikansi pengaruh tidak langsung dinilai berdasarkan specific indirect effect.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan	β	T-statistic	P-value	Keputusan
H1 Budaya Organisasi → Kinerja Pegawai	0,026	0,107	0,915	Ditolak
H2 Kepemimpinan Melayani → Kinerja Pegawai	0,315	1,900	0,057	Ditolak
H3 Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja	0,683	4,315	<0,001	Diterima
H4 Kepemimpinan Melayani → Kepuasan Kerja	0,088	0,490	0,624	Ditolak
H5 Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,478	3,195	0,001	Diterima
H6 Budaya Organisasi → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,327	2,593	0,010	Diterima
H7 Kepemimpinan Melayani → Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai	0,042	0,464	0,643	Ditolak

Sumber: *Data primer diolah menggunakan SmartPLS 4.0, 2026.*

Budaya Organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai ($\beta = 0,026$; $t = 0,107$; $p = 0,915$), sehingga H1 ditolak. Kepemimpinan Melayani juga berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai ($\beta = 0,315$; $t = 1,900$; $p = 0,057$), sehingga H2 ditolak. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta = 0,683$; $t = 4,315$; $p < 0,001$), sehingga H3 diterima. Kepemimpinan Melayani berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja ($\beta = 0,088$; $t = 0,490$; $p = 0,624$), sehingga H4 ditolak. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ($\beta = 0,478$; $t = 3,195$; $p = 0,001$), sehingga H5 diterima.

Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja ($\beta = 0,327$; $t = 2,593$; $p = 0,010$), sehingga H6 diterima. Sementara itu, pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja tidak signifikan ($\beta = 0,042$; $t = 0,464$; $p = 0,643$), sehingga H7 ditolak. Analisis VAF menunjukkan bahwa Kepuasan

Kerja memiliki nilai VAF sebesar 92,63% pada hubungan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Pengaruh tidak langsung terbukti signifikan, sedangkan pengaruh langsung tidak signifikan, sehingga Kepuasan Kerja berperan sebagai full mediation dalam hubungan tersebut. Sebaliknya, pada hubungan Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Pegawai, nilai VAF sebesar 11,76% dan pengaruh tidak langsung tidak signifikan, sehingga Kepuasan Kerja tidak memediasi hubungan tersebut.

Discussion

H1. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,026$; $t = 0,107$; $p = 0,915$), sehingga H1 ditolak. Penelitian ini sejalan dengan Ramadhanti et al. (2026), Wati & Dewi (2025), dan Anggraini (2024) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun, hasil temuan ini berbeda dengan Wigatiningsih et al. (2024), dan Hendrajati et al. (2024) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja masih belum konsisten pada berbagai konteks organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik belum secara langsung menjamin peningkatan kinerja pegawai. Dalam konteks Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Kendari, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dapat terjadi melalui faktor lain, seperti kepuasan kerja, sehingga hubungan langsung antara kedua variabel tersebut menjadi tidak signifikan.

H2. Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,315$; $t = 1,900$; $p = 0,057$), sehingga H2 ditolak. Penelitian ini sejalan dengan Rahmawan et al. (2025) dan Saputra et al. (2025) yang menemukan bahwa kepemimpinan melayani tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan Diantara et al. (2024), Ramdhani et al. (2024), dan Widodo et al. (2025) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja masih belum konsisten pada berbagai konteks organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan melayani belum secara langsung mampu meningkatkan kinerja pegawai. Dalam konteks Dinas Kependudukan

dan Pencatatan Sipil Kota Kendari, peningkatan kinerja kemungkinan memerlukan faktor lain yang mendukung efektivitas kepemimpinan melayani.

H3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,683$; $t = 4,315$; $p < 0,001$), sehingga H3 diterima. Penelitian ini sejalan dengan Fatimah dan Astuti (2025), Raintung et al. (2024), dan Wigatiningsih et al. (2024) yang menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan Rosada (2025) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja masih belum konsisten pada berbagai konteks organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Semakin baik budaya organisasi yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan dalam menjalankan tugasnya.

H4. Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,088$; $t = 0,490$; $p = 0,624$), sehingga H4 ditolak. Penelitian ini berbeda dengan Rumengan dan Idawati (2024) serta Wardhana et al. (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun, hasil penelitian ini sejalan dengan Rahmawan et al. (2025) dan Kamariah et al. (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan melayani tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja masih belum konsisten pada berbagai konteks organisasi.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani belum menjadi faktor utama yang menentukan kepuasan kerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Kendari. Kepuasan kerja pegawai kemungkinan lebih dipengaruhi oleh faktor lain di luar kepemimpinan melayani.

H5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0,478$; $t = 3,195$; $p = 0,001$), sehingga H5 diterima. Penelitian ini sejalan dengan Nabila dan Budiono (2025), Diantara et al. (2024), dan Raintung et al. (2024) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut memperkuat bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian, peningkatan kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Kendari.

H6. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja ($\beta = 0,327$; $t = 2,593$; $p = 0,010$), sehingga H6 diterima. Penelitian ini sejalan dengan Raintung et al. (2024), Wigatiningsih et al. (2024), dan Hendrajati et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memperkuat hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja dapat berlangsung melalui kepuasan kerja.

Temuan ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja pegawai. Dengan demikian, kepuasan kerja berperan penting dalam menjembatani pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.

H7. Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja ($\beta = 0,042$; $t = 0,464$; $p = 0,643$), sehingga H7 ditolak. Penelitian ini berbeda dengan Widodo et al. (2025), dan Ikhlas et al. (2025) yang menemukan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Namun, hasil penelitian ini sejalan dengan Rahmawan et al. (2025), dan Artawan et al. (2024) yang menemukan bahwa kepemimpinan melayani tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, kinerja, maupun pengaruh tidak langsungnya. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa peran

kepuasan kerja sebagai mediator pada hubungan kepemimpinan melayani terhadap kinerja masih belum konsisten.

Temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja belum mampu memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, peningkatan kinerja melalui kepemimpinan melayani memerlukan faktor lain yang lebih mampu menjelaskan hubungan tersebut.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan kepemimpinan melayani tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai maupun kepuasan kerja. Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepuasan kerja juga terbukti memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai, tetapi tidak memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai. Implikasinya, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Kendari perlu memperkuat budaya organisasi yang mendukung peningkatan kepuasan kerja karena kepuasan kerja terbukti berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian ini memiliki keterbatasan pada penggunaan kuesioner dan cakupan responden yang hanya berasal dari satu instansi, sehingga penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian dan mempertimbangkan variabel lain yang berpotensi menjelaskan kinerja pegawai.

REFERENCES

- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, konsep dan indikator*. Zanafa Publishing.
- Anggraini, L. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada BAPPEDA Kota Padang. *Interdisciplinary Journal of Computer Science, Business Economics, and Education Studies*, 1(2), 184–190.
- Artawan, I. M. D. N., Landra, N., & Gama, A. W. S. (2024). The influence of servant leadership and organizational climate on employee performance with job satisfaction as intervening variables (Study at the Faculty of Cultural Sciences, Udayana University). *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 7(8), 5119–5128. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i8-33>.

- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Diantara, I. M. A., Sujana, I. W., & Novarini, N. N. A. (2024). Pengaruh servant leadership, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT BFI Finance Cabang Denpasar. *VALUES*, 5(3), 642–651.
- Fatimah, & Astuti, D. (2025). Pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT BPR Parasahabat Bekasi Cabang Karawang. *Jurnal Adijaya Multidisiplin*, 3(2), 157–169.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial least squares: Konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris* (Ed. 2). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- Hendrajati, H., Subiyanto, D., & Hadi, S. (2024). Pengaruh tunjangan kinerja dan budaya organisasional terhadap kinerja pegawai dimediasi kepuasan kerja pada Kantor Kejaksaan Tinggi Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 13(3), 694–708. <https://doi.org/10.22437/jmk.v13i03.36861>
- Ikhlas, R., Bahiroh, E., & Khaerunnisa, E. (2025). Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh fasilitas kerja dan kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan: Studi pada PT Artha Mandala Pratama. *Jurnal Publikasi Sistem Informasi dan Manajemen Bisnis*, 4(3), 618–635. <https://doi.org/10.55606/jupsim.v4i3.5621>
- Kamariah, K., Yudhyani, E., & Kurniasari, E. (2024). Kinerja pegawai melalui kepuasan kerja berbasis servant leadership, motivasi kerja dan beban kerja (Studi pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Kutai Timur). *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(12).
- Nabila, V., & Budiono. (2025). Pengaruh job satisfaction terhadap employee performance melalui work engagement pada karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 242–254. <https://doi.org/10.26740/jim.v13n1.p242-254>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

- Rahmawan, A., Kartika, C., & Subijanto. (2025). Pengaruh servant leadership dan beban kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kecamatan Bojonegoro. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 2(5), 464–473. <https://doi.org/10.61722/jemba.v2i5.1369>
- Raintung, R. D., Warouw, Y. V., Mandagi, D. W., & Wulyatiningsih, T. (2024). Job satisfaction as mediator between organizational culture and employee performance in government-owned bank. *Indonesian Journal of Islamic Economics and Finance*, 4(1), 1–16. <https://doi.org/10.37680/ijief.v4i1.5213>
- Ramadhanti, A. P., Kurniawan, I. S., & Lysander, M. A. S. (2026). Pengaruh motivasi intrinsik, budaya organisasi, dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan CV Bhakti Astawira Sejahtera Kabupaten Kulon Progo. *Jambura Economic Education Journal*, 8(1), 208–223. <https://doi.org/10.37479/jeej.v8i1.34941>
- Ramdhani, G., Patirol, S. P. S., & Kurniatun, T. C. (2024). The effect of servant leadership, human resource training and motivation on performance mediated by job satisfaction of employees of the Malinau Regency Education Office, North Kalimantan Province. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 12(6), 2241–2250. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i6.2915>
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior* (11th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Rosada, N. (2025). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja fisik terhadap kepuasan kerja karyawan di PT PLN (Persero) UPT Bandung. *Assets Journal: Management, Administration, Economics, and Accounting*, 3(1). <https://doi.org/10.59923/assets.v3i1.380>
- Rumengan, G. E. D., & Idawati, L. (2024). Pengaruh servant leadership, emotional intelligence, dan organizational citizenship behavior terhadap job satisfaction guru SD. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 12(1), 103–114. <https://doi.org/10.21831/jamp.v12i1.71374>
- Saputra, B. A., Kurniawan, I. S., & Isyander, M. A. S. (2025). The effect of job satisfaction, person-job fit and servant leadership on employee performance. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 8(2), 279–287. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v8i2.46000>
- Usman, U., Sulistia, W., Hatani, L., & Rommy, N. (2026). Pengaruh disiplin kerja, komitmen dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Kolaka. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 5(1), 1840–1846. <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i1.6473>

- Wardhana, A., Hosen, C., & Laurensia, S. (2024). Meningkatkan *work engagement* dan *affective commitment* melalui *servant leadership*: Peran *job satisfaction*. *JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)*, 10(2), 287–294. <https://doi.org/10.34203/jimfe.v10i2.10454>
- Wati, A. K., & Dewi, M. P. (2025). Pengaruh kompetensi sumber daya manusia, kemampuan komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Gayatri Lintas Nusantara Kab. Tulungagung. *Jurnal Ekuilnmi*, 7(1), 129–138. <https://doi.org/10.36985/3wn3z291>.
- Widodo, A. S., Sundjoto, S., Rahayu, S., & Fitrianty, R. (2025). The effect of servant leadership and work culture on employee performance through employee satisfaction at the Pasuruan Regency Secretariat. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (EK&BI)*, 8(2), 452–459. <https://doi.org/10.37600/ek&bi.v8i2.2500>
- Wigatiningsih, W., Sulaksono, H., & Dimyati, M. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja (Studi pada pejabat struktural Pemerintah Kabupaten Banyuwangi). *Jurnal Sains Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 14(2), 71–86. <https://doi.org/10.32528/jsmbi.v14i2.23534>
- Wong, P. T. P., & Page, D. (2003). *Servant leadership: An opponent-process model and the revised servant leadership profile*. Servant Leadership Research Roundtable, Regent University.