

Kepuasan karyawan dalam organisasi layanan publik: Peran strategi manajemen sumber daya manusia, *servant leadership*, dan lingkungan kerja

Marianus Moi Narut*, Ignatius Soni Kurniawan, Nala Tri Kususma
Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Indonesia

*) Korespondensi (e-mail: soni_kurniawan@ustjogja.ac.id)

Abstract

Employee job satisfaction is an important factor in determining an organization's success in achieving its goals. This study aims to determine the effect of human resource management strategies, servant leadership, and the work environment on employee satisfaction at the Yogyakarta Post Office. This study uses a quantitative approach, with a population of 50 people who served as respondents through a census. Data collection was carried out by distributing questionnaires, and the data were then analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling. The results of the study indicate that human resource management strategies and servant leadership have a positive and significant effect on job satisfaction. In contrast, the work environment has no significant effect. These findings indicate that aspects of servant leadership and human resource management have a dominant role in increasing job satisfaction.

Keywords: Human Resource Management Strategy, Job Satisfaction, Servant Leadership, Work Environment.

Abstrak

Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia, kepemimpinan pelayan (*servant leadership*), dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di Kantor Pos Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan populasi 50 orang yang menjadi responden melalui sensus. Pengumpulan data dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner, dan data kemudian dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia dan kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa aspek kepemimpinan pelayan dan manajemen sumber daya manusia memiliki peran dominan dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja, Servant Leadership, Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia.

How to cite: Narut, M. M., Kurniawan, I. S., & Kususma, N. T. (2026). Kepuasan karyawan dalam organisasi layanan publik: Peran strategi manajemen sumber daya manusia, *servant leadership*, dan lingkungan kerja. *Journal of Management and Digital Business*, 6(2), 845–859. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v6i2.2964>



1. Pendahuluan

Kepuasan kerja merupakan cerminan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat dilihat dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang ditemuinya di lingkungan kerja (Idrus et al., 2022). Dalam perspektif Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) yang dikemukakan oleh Herzberg, kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivator dan faktor *hygiene*. Faktor *hygiene* berperan dalam mencegah timbulnya ketidakpuasan dalam pekerjaan, sedangkan faktor motivator berfungsi untuk meningkatkan tingkat kepuasan sekaligus mendorong kinerja pegawai (Koncar et al., 2022). Kepuasan kerja memiliki peran strategis dalam organisasi karena berdampak pada peningkatan kinerja, produktivitas, komitmen organisasi, dan menurunkan tingkat turnover karyawan (Putra et al., 2025).

Dalam organisasi publik seperti Kantor Pos Yogyakarta yang bergerak di bidang jasa pos, logistik, dan keuangan, kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam menjaga kualitas pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara awal, ditemukan bahwa kepuasan kerja karyawan masih rendah karena pekerjaan tidak sesuai dengan deskripsi tugas sehingga menurunkan produktivitas kerja; kondisi ini dipengaruhi oleh strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang belum tepat dalam rekrutmen, kepemimpinan yang kurang memperhatikan kebutuhan karyawan, serta keterbatasan peralatan kerja yang menghambat kecepatan dan kenyamanan bekerja. Penelitian ini perlu dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyebab rendahnya kepuasan kerja karyawan sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan kebijakan dan evaluasi peningkatan kinerja organisasi.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat dipengaruhi oleh strategi manajemen sumber daya manusia, *servant leadership*, dan lingkungan kerja. Strategi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui pengelolaan pegawai yang lebih efektif (Hina et al., 2025). Kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh *servant leadership* yang memberikan dukungan dan perhatian kepada karyawan (Djunaidi et al., 2024). Selain itu, lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena kondisi internal maupun eksternal dapat memengaruhi semangat kerja (Kalos et al., 2023).

Namun, beberapa penelitian terdahulu memberikan hasil yang belum konsisten terkait pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia, *servant leadership*, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan karyawan. Strategi manajemen sumber daya manusia ditemukan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Cakir & Adiguzel, 2020), namun penelitian lain menunjukkan bahwa aspek kompensasi tidak memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Fitria et al., 2024). Sementara Nugroho et al. (2024) menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan positif signifikan. Namun studi lain mengatakan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Putri & Setyaningrum, 2023). Pada aspek lingkungan kerja, beberapa penelitian menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja (Dwiyanti et al., 2022). Namun studi lain

menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga faktor ini tidak menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan (Lumentut & Dotulong, 2015). Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Marta & Budi, 2019).

Ketidakkonsistenan hasil penelitian tersebut menunjukkan perlunya kajian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Selain itu, sebagian besar penelitian sebelumnya masih cenderung menelaah faktor kepemimpinan, lingkungan kerja, atau aspek manajemen sumber daya manusia secara terpisah. Penelitian yang mengintegrasikan strategi manajemen sumber daya manusia, *servant leadership*, dan lingkungan kerja dalam satu model penelitian masih relatif terbatas, khususnya dalam konteks organisasi layanan publik di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia, *servant leadership*, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pos Yogyakarta.

Penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan menguji pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kepuasan kerja karyawan. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian simultan pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia, *servant leadership*, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dalam konteks organisasi layanan publik, khususnya pada Kantor Pos Yogyakarta. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan literatur akademik sekaligus menawarkan wawasan baru bagi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif.

2. Tinjauan Pustaka

Grand Theory: *Two Factor Theory* (Herzberg)

Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) yang diperkenalkan oleh Frederick Herzberg menyatakan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh dua kelompok faktor utama, yakni faktor motivator dan faktor higiene. Faktor higiene berperan dalam mencegah timbulnya ketidakpuasan dalam pekerjaan, sedangkan faktor motivator berfungsi untuk meningkatkan tingkat kepuasan sekaligus mendorong kinerja pegawai (Koncar et al., 2022). Dalam Teori Dua Faktor Herzberg, motivator memberikan kepuasan kerja atau perasaan positif, sedangkan hygiene menghilangkan perasaan negatif atau ketidakpuasan kerja (Anwar, 2020). Dalam konteks penelitian ini, strategi manajemen sumber daya manusia dan *servant leadership* dapat dikategorikan sebagai faktor motivator karena berhubungan dengan pengembangan karyawan, penghargaan dan pemberdayaan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja secara intrinsik. Sementara itu, lingkungan kerja termasuk dalam faktor *hygiene* yang berkaitan dengan kondisi eksternal seperti kenyamanan dan fasilitas kerja, yang berperan dalam mencegah ketidakpuasan namun tidak selalu meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang muncul dari penilaian terhadap situasi kerja secara keseluruhan (Tomaszewska et al.,

2024). Teori pemenuhan kebutuhan menyatakan bahwa kepuasan kerja tergantung pada terpenuhinya kebutuhan karyawan; semakin besar kebutuhan yang terpenuhi, semakin tinggi kepuasan yang dirasakan, yang didasarkan pada Maslow's Hierarchy of Needs serta didukung oleh faktor motivator dan *hygiene* dalam Herzberg's Two-Factor Theory (Cui, 2024). Teori Dua Faktor memisahkan faktor kepuasan menjadi faktor pemotivasian, seperti prestasi dan tanggung jawab, serta faktor pemeliharaan seperti kebijakan perusahaan dan kondisi kerja yang dapat mengurangi ketidakpuasan (Gazi et al., 2025). Selain itu, Teori Keseimbangan menjelaskan bahwa kepuasan muncul bila perbandingan antara input dan hasil yang dirasakan seimbang oleh karyawan (To & Huang, 2022). Dengan demikian, kepuasan kerja dipengaruhi oleh terpenuhinya kebutuhan dasar, faktor motivasi, dan persepsi keadilan dalam lingkungan kerja yang membentuk sikap positif terhadap pekerjaan.

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pendekatan terintegrasi yang bertujuan mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif agar selaras dengan visi dan misi organisasi. Strategi MSDM meliputi serangkaian tindakan seperti seleksi, pelatihan, pemberdayaan, dan penilaian kinerja yang secara bersama-sama meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi (Mwambela, 2024). Teori kontingensi menyatakan bahwa strategi MSDM harus disesuaikan dengan jenis strategi bisnis yang diadopsi, sehingga mendukung daya saing dan pertumbuhan berkelanjutan perusahaan (Nahdliyana & Izazi, 2024). Selain itu, strategi ini menekankan pentingnya perencanaan sumber daya manusia yang responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal dan integrasi fungsi MSDM dengan tujuan bisnis secara keseluruhan (Megdad & Caglar, 2024). Dengan demikian, strategi MSDM berperan sebagai alat untuk memastikan organisasi memiliki tenaga kerja yang berkualitas, termotivasi, dan mampu beradaptasi demi pencapaian tujuan jangka panjang (Alshafi & Yildiz, 2026).

H1: Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Servant leadership

Servant leadership adalah pendekatan kepemimpinan yang fokus pada pelayanan kepada orang lain sebagai prioritas utama (Eva et al., 2019). Model ini menekankan prinsip mendengarkan secara aktif, empati, pemberdayaan, dan kesadaran moral dalam mengambil keputusan (Jin & Ikeda, 2023). Berbeda dengan kepemimpinan tradisional yang berorientasi pada kekuasaan, kepemimpinan pelayan menempatkan perhatian pada pelayanan sebagai cara utama memimpin (Indiarti et al., 2025). Selain itu, kepemimpinan pelayan mencakup kesadaran sosial, etika, dan kemampuan refleksi diri agar pemimpin tidak terjebak dalam egoisme dan tetap berorientasi pada kebutuhan orang lain (Nugraha et al., 2023). Pendekatan ini dianggap relevan dalam konteks modern karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan inklusif, meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan. Dengan fokus pada pelayanan dan pemberdayaan, kepemimpinan yang melayani tidak hanya mengedepankan hasil organisasi tetapi juga kesejahteraan semua pemangku

kepentingan (Jonker & Dube, 2025). Prinsip kepemimpinan yang melayani seperti penghormatan dan inspirasi visi bersama menjadikan hubungan pemimpin dan pengikut lebih berkesinambungan dan berdampak positif (Jiang & Wei, 2024).

H2: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja mencakup aspek fisik dan non-fisik yang menjadi faktor penting dalam mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Lingkungan kerja fisik merupakan faktor hygiene yang mencegah ketidakpuasan, sementara faktor motivator yang berasal dari pekerjaan itu sendiri meningkatkan kepuasan kerja (Faturrohman & Abdurahman, 2025). Menurut Sari et al. (2024), lingkungan kerja adalah kondisi di tempat kerja yang mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan, sehingga lingkungan yang kondusif dapat meningkatkan kinerja. Robbins (1991) membagi lingkungan menjadi lingkungan umum dan khusus, di mana lingkungan khusus terkait langsung dengan pencapaian tujuan organisasi. Maryani et al. (2022) membedakan faktor lingkungan fisik, seperti pencahayaan, udara, dan gangguan, serta faktor lingkungan non-fisik yang meliputi struktur kerja, tanggung jawab, dan kelompok kerjasama. Optimalisasi lingkungan kerja yang sehat, aman, dan nyaman diyakini berdampak positif pada produktivitas dan motivasi karyawan (Effendi & Santoso, 2025). Uraian teori tersebut, penelitian ini mengembangkan model penelitian yang menjelaskan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia, *servant leadership*, dan lingkungan kerja berperan sebagai variabel independen yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai variabel dependen.

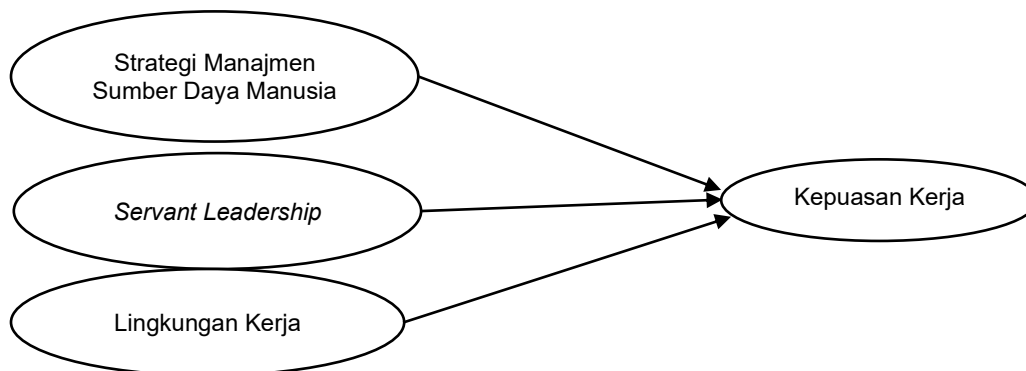
H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

3 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei. Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan dan memperoleh data yang terukur secara statistik. Penelitian dilakukan di Kantor Pos Yogyakarta pada bulan Januari 2025, dengan fokus untuk menganalisis hubungan antara strategi manajemen sumber daya manusia, *servant leadership*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Kantor Pos Yogyakarta yang berjumlah 50 orang, dan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang disebarikan secara langsung kepada seluruh karyawan Kantor Pos Yogyakarta melalui bagian informasi perusahaan. Metode ini digunakan untuk memastikan seluruh karyawan berpartisipasi sehingga data mewakili kondisi organisasi secara menyeluruh. Pendekatan sensus memastikan data yang diperoleh merepresentasikan kondisi organisasi secara akurat.

Kuesioner dirancang menggunakan skala Likert lima poin, di mana skor satu menunjukkan sangat tidak setuju dan angka lima menunjukkan sangat setuju. Kuesioner ini mengukur empat variabel utama dalam penelitian, yaitu strategi manajemen sumber daya manusia, *servant leadership*, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Strategi manajemen sumber daya manusia diukur dengan sembilan

item pertanyaan yang diadaptasi dari Green Jr et al. (2001), salah satu contohnya adalah pernyataan bahwa organisasi memiliki rencana manajerial jangka panjang. *Servant leadership* diukur dengan lima belas item pertanyaan (Ehrhart, 2004) misalnya manajer kami meluangkan waktu untuk berkomunikasi secara terbuka dan jelas dengan karyawan. Lingkungan kerja diukur dengan sebelas item pertanyaan yang diadaptasi dari Samson et al. (2015), salah satu contohnya adalah pernyataan bahwa perabotan kerja yang digunakan nyaman, fleksibel untuk disesuaikan, dan mudah dipindahkan atau diatur ulang (Tabel 1). Model struktural dalam penelitian ini dirumuskan sebagai dasar pengujian hipotesis menggunakan PLS-SEM untuk menganalisis pengaruh antar variabel. Model penelitian disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Persamaan model struktural dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$KK = \beta_1 SMSDM + \beta_2 SL + \beta_3 LK + \varepsilon$$

Keterangan:

KK	: Kepuasan Kerja
SMSDM	: Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia
SL	: <i>Servant leadership</i>
LK	: Lingkungan Kerja
β	: koefisien jalur (<i>path coefficient</i>)
ε	: <i>error/residual</i> .

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
Strategi Manajemen SDM (SMSDM)	Kebijakan dan praktik pengelolaan sumber daya manusia yang mendukung pencapaian tujuan organisasi	Perencanaan SDM, pengembangan karyawan, evaluasi kinerja	(Green Jr et al., 2001)
<i>Servant leadership</i> (SL)	Kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada bawahan sebagai prioritas utama	Empati, pemberdayaan, dukungan pemimpin	(Ehrhart, 2004)
Lingkungan Kerja (LK)	Kondisi fisik dan nonfisik tempat kerja	Fasilitas kerja, hubungan kerja, kenyamanan lingkungan	(Samson et al., 2015)
Kepuasan kerja (KK)	Sikap positif individu terhadap pekerjaannya	Kepuasan terhadap pekerjaan, atasan, kondisi kerja	(Tomaszewska et al., 2024)

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Penggunaan PLS-SEM berfokus pada kemampuan prediksi model dan pengujian pengaruh langsung antar variabel pada sampel kecil di Kantor Pos Yogyakarta, sehingga mampu memberikan estimasi hubungan yang stabil meskipun jumlah responden terbatas serta menekankan pada kekuatan pengaruh variabel strategi manajemen sumber daya manusia, *servant leadership*, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil penelitian

Karakteristik Responden

Analisis ini bertujuan sebagai gambaran umum mengenai karakteristik responden secara keseluruhan yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Karakteristik responden ditunjukkan pada Tabel 2 dengan total 50 responden yang terdiri dari 30 (60,0%) laki-laki dan 20 (40,0%) perempuan. Karyawan dalam penelitian ini didominasi oleh 32 orang (64,0%) berusia 30-40 tahun, yang mayoritas berpendidikan sarjana S1 sebanyak 40 orang (80,0%), sedangkan S2 sebanyak 10 orang (20,0%). Berdasarkan masa kerja, mayoritas karyawan telah bekerja selama 1-5 tahun, dengan total 40 orang (80,0%).

Tabel 2. Karakteristik Responden

Kategori	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	30	60,0%
	Perempuan	20	40,0%
Umur	20-30 th	12	24,0%
	31-40 th	32	64,0%
	41-50 th	6	12,0%
Pendidikan terakhir	S1	40	80,0%
	S2	10	20,0%
Masa kerja	1-5 th	40	80,0%
	6-10 th	10	20,0%

Sumber: Data primer diolah, 2025.

Outer Loadings

Tabel 3 menyajikan hasil uji *outer loadings*, item dinyatakan valid jika nilai *outer loading* > 0,7 karena menunjukkan bahwa indikator mampu merefleksikan variabel dengan baik. Namun demikian, menurut Hair et al. (2021), indikator dengan nilai antara 0,5-0,7 masih dapat dipertahankan apabila nilai *Average Variance Extracted (AVE)* konstruk berada di atas 0,5 dan tidak menurunkan reliabilitas model.

Construct Reliability dan Cronbach's Alpha

Suatu model dapat dikatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* setiap variabel > 0,7. Berdasarkan Tabel 4, nilai *composite reliability* > 0,7 sehingga seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Nilai *Cronbach's alpha* semua variabel > 0,6 artinya semua indikator pengukuran masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel. Dengan demikian, item-item pada masing-masing variabel tersebut layak digunakan sebagai alat ukur.

Tabel 3. *Outer Loading*

Item	KK	Item	LK	Item	SL	Item	SMSDM
KK1	0,851	LK1	0,921	SL1	0,904	SMSDM1	0,852
KK2	0,873	LK2	0,837	SL2	0,848	SMSDM2	0,647
KK3	0,739	LK3	0,738	SL3	0,762	SMSDM3	0,777
KK4	0,828	LK4	0,798	SL4	0,778	SMSDM4	0,677
KK5	0,869	LK5	0,839	SL5	0,720	SMSDM5	0,649
KK6	0,746	LK6	0,736	SL6	0,905	SMSDM6	0,740
KK7	0,828	LK7	0,808	SL7	0,732	SMSDM7	0,747
KK8	0,748	LK8	0,819	SL8	0,855	SMSDM8	0,651
KK9	0,903	LK9	0,724	SL9	0,642	SMSDM9	0,861
		LK10	0,797	SL10	0,887		
		LK11	0,869	SL11	0,788		
				SL12	0,761		
				SL13	0,809		
				SL14	0,826		
				SL15	0,704		

Keterangan: KK=kepuasan kerja, LK=lingkungan kerja, SL=*servant leadership*, SMSDM=strategi manajemen sumber daya manusia.

Tabel 4. Composite Reliability

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite (rho_c)</i>	<i>AVE</i>	Keterangan
KK	0,939	0,949	0,676	Reliabel
LK	0,947	0,954	0,656	Reliabel
SL	0,958	0,963	0,637	Reliabel
SMSDM	0,893	0,914	0,544	Reliabel

AVE (Average Variance Extracted)

Suatu model dapat dikatakan valid jika *AVE* setiap variabel > 0,5. Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa nilai *AVE* masing-masing variabel bernilai > 0,5, yaitu kepuasan kerja sebesar 0,676, lingkungan kerja sebesar 0,656, *servant leadership* sebesar 0,637, dan strategi manajemen sumber daya manusia sebesar 0,544 sehingga seluruh variabel dinyatakan valid.

VIF

Berdasarkan Tabel 5, nilai VIF untuk LK (1,293), SL (2,823), dan SMSDM (3,233) seluruhnya berada dibawah batas 5, sehingga menunjukkan tidak adanya gejala multikolinearitas. Dengan demikian, model penelitian dinyatakan layak untuk digunakan dalam analisis.

Tabel 5. VIF

Hubungan	VIF
LK->KK	1,293
SL->KK	2,823
SMSDM->KK	3,233

Fornell-Larcker Criterion

Berdasarkan Tabel 6 Fornell-Larcker Criterion, terlihat bahwa nilai akar kuadrat *AVE* pada masing-masing konstruk, yaitu kepuasan kerja (0,822), lingkungan kerja (0,810), *servant leadership* (0,798), dan strategi MSDM (0,750), lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk pada baris dan kolom yang sama.

Tabel 6. Fornell-Larcker Criterion

Variabel	KK	LK	SL	SMSDM
KK	0,822			
LK	0,501	0,810		
SL	0,700	0,326	0,798	
SMSDM	0,738	0,469	0,702	0,750

R Square

Nilai R-square adjusted diperoleh sebesar 0,848 atau 84,8%. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh SMSDM, SL, dan lingkungan kerja sebesar 84.8%, sedangkan 15,2% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

Goodness of Fit (GoF)

Nilai Goodness of Fit (GoF) sebesar 0,900 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang tinggi secara keseluruhan, didukung oleh nilai composite reliability masing-masing variabel yaitu kepuasan kerja 0,949, lingkungan kerja 0,954, *servant leadership* 0,963, dan strategi manajemen sumber daya manusia 0,914, serta nilai R square sebesar 0,857 yang menunjukkan kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen.

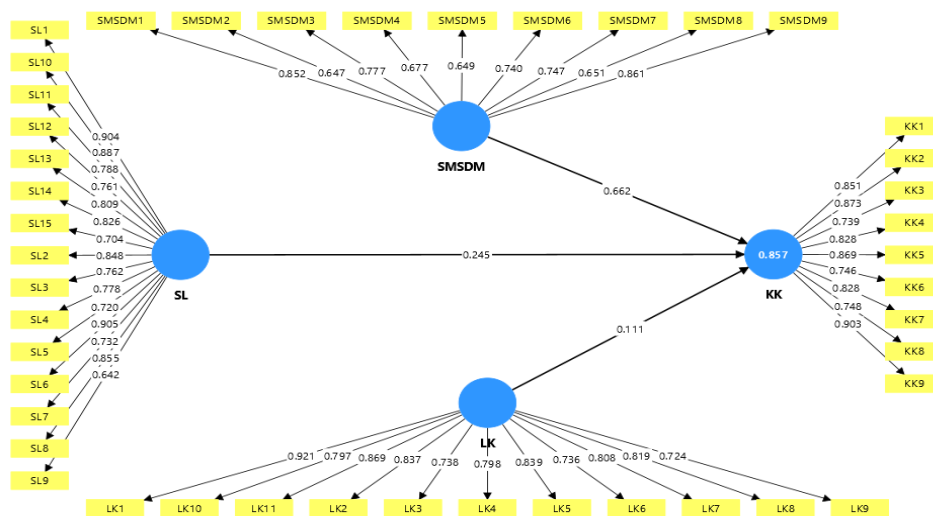
Model Fit

Model dianggap *fit* jika nilai *SRMR* < 0,10 dan sangat fit jika < 0,08 (Sayyida, 2023). Tabel 7 menunjukkan *SRMR* 0,087 < 0,10 dan nilai *NFI* 0,567; semakin mendekati 1 menunjukkan model yang baik. Model penelitian dinyatakan memiliki kecocokan yang baik.

Tabel 7. Model Fit

Indeks	Saturated	Estimated model
SRMR	0,087	0,087
d_ ULS	7,556	7,556
d_ G	8,036	8,036
Chi-square	1258,433	1258,433
NFI	0,567	0,567

Pengujian Hipotesis



Gambar 2. Hasil Path Analysis

Berdasarkan Gambar 2 *Path Coefficient* dan Tabel 8, hipotesis 1 didukung karena strategi manajemen sumber daya manusia (SMSDM) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (KK) dengan nilai $p\text{-value}$ $0,000 < 0,05$. Hipotesis 2 didukung karena *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai $p\text{-value}$ $0,012 < 0,05$. Hipotesis 3 tidak didukung karena lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai $p\text{-value}$ $0,107 > 0,05$,

Tabel 8. *Path Coefficient*

Hubungan	Original sample	Sampel mean	Standard deviation	T statistic	P values	Keterangan
SMSDM->KK	0,662	0,681	0,102	6,464	0,000	H1 Didukung
SL->KK	0,245	0,231	0,098	2,500	0,012	H2 Didukung
LK->KK	0,111	0,110	0,069	1,614	0,107	H3 Tidak didukung

4.2 Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Pos Yogyakarta. Temuan ini sejalan dengan penelitian Kelana (2022), yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil serupa juga ditemukan oleh Fajrin & Prahiawan (2024), yang menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, Ouabi et al, (2024) menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara strategi manajemen sumber daya manusia dan kepuasan kerja.

Dalam perspektif Teori Dua Faktor Herzberg, strategi manajemen sumber daya manusia dapat dipahami sebagai bagian dari faktor motivator yang berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja secara intrinsik. Strategi yang mencakup pelatihan, pengembangan karier, evaluasi kinerja, serta sistem kompensasi yang adil dapat memberikan dorongan bagi karyawan untuk merasa dihargai dan berkembang dalam pekerjaannya. Oleh karena itu, temuan ini memperkuat peran faktor motivator dalam menjelaskan kepuasan kerja, khususnya dalam konteks organisasi sektor publik. Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa Kantor Pos Yogyakarta perlu memperkuat strategi manajemen sumber daya manusia secara terstruktur agar kepuasan kerja karyawan dapat meningkat secara berkelanjutan.

Selanjutnya, penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Pos Yogyakarta. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nugroho et al, (2024), yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini juga didukung oleh Iswati et al, (2025), yang menemukan bahwa *servant leadership* terbukti memengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan. Selain itu, Rasyihan & Adrian (2025) juga menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin efektif penerapan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, seperti perhatian terhadap kebutuhan karyawan, komunikasi terbuka, dan pemberdayaan pegawai, semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Dalam perspektif Teori Dua Faktor Herzberg, servant leadership juga dapat dikaitkan dengan faktor motivator karena kepemimpinan yang suportif mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui dukungan, penghargaan, dan pemberdayaan karyawan. Pemimpin yang mampu mendengarkan aspirasi karyawan, memberikan arahan yang jelas, serta menciptakan hubungan kerja yang terbuka dapat mendorong munculnya sikap positif terhadap pekerjaan. Dengan demikian, temuan ini memperkuat pentingnya faktor motivator dalam meningkatkan kepuasan kerja pada organisasi sektor publik. Secara praktis, hasil ini menegaskan bahwa pimpinan Kantor Pos Yogyakarta perlu mengoptimalkan komunikasi yang transparan, responsif terhadap kebutuhan karyawan, dan mendorong keterlibatan pegawai dalam proses kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Pos Yogyakarta. Temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Marta & Budi, 2019; Imam & Rismawati, 2022; Malonda et al., 2025). Temuan ini mengindikasikan bahwa kondisi lingkungan kerja belum menjadi faktor utama dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan.

Dalam perspektif Teori Dua Faktor Herzberg, lingkungan kerja termasuk dalam faktor hygiene yang berfungsi untuk mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak selalu secara langsung meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini dapat dipahami bahwa perbaikan lingkungan kerja tetap penting untuk menjaga kenyamanan dan mencegah ketidakpuasan karyawan, meskipun belum tentu menjadi faktor utama yang meningkatkan kepuasan kerja. Implikasi dari temuan ini adalah organisasi tidak perlu mengabaikan lingkungan kerja, tetapi perlu menyeimbangkan perbaikan faktor hygiene dengan penguatan faktor motivator. Dalam konteks Kantor Pos Yogyakarta, upaya peningkatan kepuasan kerja sebaiknya lebih difokuskan pada penguatan strategi manajemen sumber daya manusia dan servant leadership, tanpa mengesampingkan perbaikan lingkungan kerja sebagai faktor pendukung.

5, Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia dan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Kantor Pos Yogyakarta, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja lebih ditentukan oleh efektivitas pengelolaan sumber daya manusia dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dibandingkan dengan faktor lingkungan kerja. Implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah perlunya organisasi memperkuat strategi manajemen sumber daya manusia dan penerapan *servant leadership*, sementara lingkungan kerja dijaga pada tingkat yang memadai untuk mencegah ketidakpuasan. Sementara itu, implikasi teoritis menunjukkan bahwa faktor motivator lebih dominan dalam memengaruhi kepuasan kerja dibandingkan faktor *hygiene* dalam konteks organisasi ini. Namun demikian,

penelitian ini memiliki keterbatasan pada jumlah sampel dan ruang lingkup yang terbatas pada satu instansi, sehingga disarankan bagi penelitian selanjutnya untuk memperluas objek penelitian, menambah variabel lain dan menggunakan metode analisis yang lebih beragam guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif.

Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Kantor Pos Yogyakarta yang telah memberikan izin dan dukungan bagi terlaksananya penelitian ini.

Referensi

- Alshafi, A. M. Y., & Yildiz, N. (2026). The role of human resource management in achieving competitive advantage. *Academia Open*, 11(1), 1–12. <https://doi.org/10.21070/acopen.11.2026.13209>
- Anwar, M. (2020). Analisis model dua faktor (Hygiene factors dan motivator factors) dosen tetap pada Lldikti wilayah Xi Kalimantan di Banjarmasin. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 2(2), 134–147. <https://doi.org/10.36985/dq77nt16>
- Cakir, F. S., & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of leader effectiveness in organization and knowledge sharing behavior on employees and organization. *SAGE Open*, 10(1), 1–14. <https://doi.org/10.1177/2158244020914634>
- Cui, Y. (2024). The impact of employee benefits on job satisfaction in the sales industry: An analytical study using Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's two-factor theory. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 113(1), 25–31. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/113/2024LD0106>
- Djunaidi, M. M., Kustiani, L., & Sumtaky, M. (2024). The role of servant leadership, job satisfaction, and performance of regional Hospital employees. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering*, 10(06), 17–27. <https://doi.org/10.31695/IJASRE.2024.6.3>
- Dwiyanti, I., Nawawi, N., Farida Magister Program, U., Tinggi Ilmu Ekonomi AMKOP Makassar, S., Sakkir, G., Yovita Suryarini, D., & Ketut Veri Kusumaningrum, N. (2022). The Influence of work environment and compensation on employee performance through job satisfaction in the office of the regional financial management agency Bantaeng Regency. *IEOM Society International*, 1016–1023. <https://doi.org/10.46254/AU01.20220224>
- Effendi, R. R., & Santoso, J. B. (2025). Pengaruh pelatihan, kesejahteraan karyawan, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediator. *Jurnal Manajemen STEI*, 11(1), 97–119. <https://doi.org/10.36406/jmstei.v11i1.184>
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. Van, & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fajrin, A., & Prahawan, W. (2024). Pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia (MSDM), kepemimpinan pelayanan, dan disiplin kerja terhadap

- kepuasan kerja (Studi Pada Pt Cilegon Fabricators). *Jurnal JUMANIS-BAJA*, 06(2), 193–215. <https://doi.org/10.47080/jmb.v6i2.3300>
- Faturrohman, R. M., & Abdurahman, K. R. (2025). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan bagian checker pada PT. XYZ region bandung. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(1), 278–288. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i1.1082>
- Fitria, S., Mubyarto, N., Nengsih, T. A., Anita, E., Rahma, S., & Munsarida. (2024). The influence of leadership, work motivation, and compensation on employee performance through job satisfaction as an intervening variable at Bank Syariah Indonesia KC Gatot Subroto Jambi. *International Journal of Economics (IJEC)*, 3(1), 704–714. <https://doi.org/10.55299/ijec.v3i1.875>
- Gazi, M. A. I., Masud, A. A., Emon, M., Amin, M. B., Abdalatti, A., Biswas, S., Senathirajah, A. R. B. S., & Fenyves, V. (2025). Mediation effects of engagement and job satisfaction between Herzberg's theory and performance: With moderation role of abusive supervision. *Cogent Business & Management*, 12(1), 1–27. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2528434>
- Green Jr, K. W., Medlin, B., & Medlin, R. (2001). Strategic human resource management: Measurement scale development. *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, 5(2), 99–112.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). An Introduction to structural equation modeling. In *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using r: A Workbook* (pp. 1–29). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1
- Hina, Siraj, R., & Yasmeen, G. (2025). Strategic human resource management and employee outcomes: a comprehensive literature review on the impact of SHRM practices on job satisfaction and organizational commitment. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, 3(1), 3154–3164. <https://doi.org/10.59075/gh4rzd88>
- Idrus, N. I., Hashim, N., Rahman, N. L. A., & Pisal, N. A. (2022). The impact of employees' motivation factors toward job satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(3), 660–672. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i3/13006>
- Imam, H., & Rismawati. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 11(8), 1–16. <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jirm/article/view/4783>
- Indiarti, L., Sudibjo, N., Parani, R., & Tan, J. D. (2025). The influence of servant leadership on the performance of the association of wives of veterans of the republic of Indonesia (PIVERI). *F1000Research*, 14(24), 1–13. <https://doi.org/10.12688/f1000research.166564.1>
- Iswati, Ignatius, J., & Prastowo, G. (2025). Pengaruh servant leadership terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di STIE IBMT Surabaya. *Jurnal Simki Economic*, 8(1), 302–311. <https://doi.org/10.29407/jse.v8i1.1092>
- Jiang, X., & Wei, Y. (2024). Linking servant leadership to followers' thriving at work: Self-determination theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 15(16), 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1384110>

- Jin, J., & Ikeda, H. (2023). The role of empathic communication in the relationship between servant leadership and workplace loneliness: A serial mediation model. *Behavioral Sciences*, 14(1), 1–16. <https://doi.org/10.3390/bs14010004>
- Jonker, C. S., & Dube, S. C. (2025). Servant leadership and well-being: A scoping review of positive organisational outcomes. *SA Journal of Human Resource Management*, 23(0), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2783>
- Kalos, Y., Wijaya, F., Dayona, G., & Saputro, A. H. (2023). Pengaruh lingkungan kerja fisik, motivasi kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan Pt Media Solusi Network. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(4), 1359–1367. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i4.1320>
- Kelana, I. N. (2022). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada dinas perpustakaan daerah Kabupaten Konawe. *SIBATIK JOURNAL*, 1(4), 463–472. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v1i4.55>
- Koncar, P., Santos, T., Strohmaier, M., & Helic, D. (2022). On the application of the Two-Factor Theory to online employer reviews. *Journal of Data, Information and Management*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s42488-021-00061-3>
- Lumentut, M. D. S., & Dotulong, L. O. H. (2015). Pengaruh motivasi, disiplin, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi. *Maret*, 3(1), 74–85. <https://doi.org/10.35794/emba.3.1.2015.6573>
- Malonda, P., Lengkong, V. P., & Uhing, Y. (2025). Pengaruh lingkungan kerja, gender dan stres kerja terhadap kepuasan kerja pegawai dinas perhubungan kota Manado. *Jurnal EMBA*, 13(1), 896–907. <https://doi.org/10.35794/emba.v13i01.61244>
- Marta, M. S., & Budi. (2019). Lingkungan kerja, mungkinkah tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. *Jurnal MANAJERIAL*, 18(1), 18–30. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v18i1.12054>
- Maryani, A., Darmanto, R. F., Ariyanti, A., & Sunarso, S. (2022). Pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap stres kerja karyawan PT Citra Abadi Sejati. *Aliansi: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 17(2), 101–108. <https://doi.org/10.46975/aliansi.v17i2.433>
- Megdad, Z., & Caglar, D. (2024). The mediating role of strategic adaptability on the relationship between human resource management strategies and innovation. *Sustainability*, 16(20), 1–18. <https://doi.org/10.3390/su16208729>
- Mwambela, A. (2024). Strategic human resource management and organizational performance: An investigation of profit-oriented companies in Zambia. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VIII(I), 976–992. <https://doi.org/10.47772/IJRIS.2024.801075>
- Nahdliyana, N. M. S., & Izazi, Z. Z. (2024). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan (CV. Wibisono Kreatif Media). *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi*, 1(3), 311–317. <https://doi.org/10.61722/jrme.v1i3.1654>
- Nugraha, D. A., Aprilia, A. F., Awaliyah, R., & Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan yang melayani (Servant leadership): Sebuah kajian literatur. *Jurnal of*

Management and Social Sciences, 1(3), 109–117.
<https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.159>

- Nugroho, R. A., Subiyanto, D., & Kusuma, N. T. (2024). Pengaruh servant leadership, motivasi kerja, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai sekretariat DPRD DIY. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi, Bisnis DAN Manajemen)*, 11(1), 23–34. <https://doi.org/10.36987/ecobi.v11i1.5313>
- Ouabi, Z., Douayri, K., Barboucha, F., & Boubker, O. (2024). Human resource practices and job performance: Insights from public administration. *Societies*, 14(12), 1–20. <https://doi.org/10.3390/soc14120247>
- Putra, R. M., Perkasa, D. H., & Saluy, A. B. (2025). Analisis literatur: Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap turnover. *Economic Reviews Journal*, 4(3), 1015–1033. <https://doi.org/10.56709/mrj.v4i3.791>
- Putri, D. A., & Setyaningrum, R. P. (2023). Pengaruh servant leadership dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja dimediasi budaya organisasi pada karyawan generasi Z di wilayah Jababeka. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(4), 280–292. <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/3524>
- Rasyihan, D., & Adrian, A. (2025). Influence of servant leadership on employee satisfaction at Pangeran Beach Hotel Padang. *Journal of Multidimensional Management*, 2(3), 284–289. <https://doi.org/10.63076/jomm.v2i3.57>
- Robbins, S. P. (1991). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications* (5th ed.). Prentice Hall.
- Samson, G. N., Waiganjo, M., & Koima, J. (2015). Effect of workplace environment on the performance of commercial Banks Employees in Nakuru Town. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 3(12), 76–89. www.arcjournals.org
- Sari, N. K., Wilchan, & Gaol, D. L. (2024). The effect of motivation and work environment on employee job satisfaction (Case study at PT. Latexindo). *International Journal of Society and Law*, 2(1), 206–220. <https://doi.org/10.61306/ijsl.v2i1.94>
- Sayyida. (2023). Structural equation modeling (SEM) dengan smartpls dalam menyelesaikan permasalahan di bidang ekonomi. *Management and Business Strategy*, 4(1), 6–13. <https://doi.org/10.24929/missy.v4i1.2610>
- To, W. M., & Huang, G. (2022). Effects of equity, perceived organizational support and job satisfaction on organizational commitment in Macao's gaming industry. *Management Decision*, 60(9), 2433–2454. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1447>
- Tomaszewska, K., Kowalczyk, K., Majchrowicz, B., Kłos, A., & Kalita, K. (2024). Areas of professional life and job satisfaction of nurses. *Frontiers in Public Health*, 12(4), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.137005>