



[Home](#) / [Archives](#) / Vol. 4 No. 2 (2026): Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia

Vol. 4 No. 2 (2026): Jurnal Riset Manajemen Akuntansi Indonesia

View Vol. 4 No. 2 (2026):
Jurnal Riset Manajemen
Akuntansi Indonesia

DOI: <https://doi.org/10.32477/fss9fw46>

Published: 2026-04-06

Articles

ANALISIS BUDAYA KERJA GEN Z DI LINGKUNGAN KERJA *START-UP* PADA DECAA.ID

Dina Maharani, Muhammad Awal Satrio Nugroho

123 – 145



STUDI KINERJA DEWAN PERWAKILAN RAKYAT DAERAH (DPRD) KABUPATEN PACITAN DALAM PELAKSANAAN FUNGSI LEGISLASI PERIODE 2019-2024

Priska Susilowati, Priyastiwi Priyastiwi

146 – 166



PENGARUH GOOD CORPORATE GOVERNANCE TERHADAP STRUKTUR MODAL PERUSAHAAN AWARDEE GOVERNANCE SECTOR DI IICD AWARDS PERIODE 2021-2024

Sandi Bagas Permana, Rohmawati Kusumaningtias

167 – 185



PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP STYLE*, *TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP*, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA KARYAWAN PT ETHOS KREATIF INDONESIA

Asri Wardani Wardani, Nur Widiastuti

186 – 209



UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI PEMADAM KEBAKARAN DALAM MENANGANI KEBAKARAN DI WILAYAH KABUPATEN WONOSOBO

Sobar Sobar, Mudasetia Hamid

210 – 224



EVALUASI METODE PEMBAYARAN CASH ON DELIVERY (COD) di PLATFORM SHOPEE PADA PRODUK KOSME

Ayu Fera Wati, Uswatun Chasanah

225 – 246



PENGARUH CITRA MEREK, KUALITAS DAN PROMOSI TERHADAP LOYALITAS MELALUI KEPUASAN PELANGGAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA PT NIPPON PAINT DEPOT YOGYAKARTA

Ya Sinta Susi Diyaningsih, Muhammad Mathori

247 – 267



Make a Submission
INFORMATION
For Readers
For Authors
For Librarians
EDITORIAL POLICIES
Publication Ethic
Editorial Team
Reviewer
Focus and Scope
Author Guidelines
Peer Review Process
Publication Frequency
Publication fee
Plagiarism Checker
Copyright Notice
Open Access Policy
Ethical Statement
Publisher
ARTICLE TEMPLATE



ISSN

eISSN 2986-4674

TOOLS

zotero

Mendeley

INDEXING LIST



Support By



VISITORS

00032784

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP STYLE*, *TRANSFORMASIONAL LEADERSHIP*, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA KARYAWAN PT ETHOS KREATIF INDONESIA

Asri Wardani (Universitas Al Irsyad)¹
Nur Widiastuti (STIE WW)²
Email: asriwardani48@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) pengaruh *servant leadership style*, *transformasional leadership* dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja pada PT Ethos Kreatif Indonesia, (2) pengaruh *servant leadership style*, *transformasional leadership* dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Ethos Kreatif Indonesia, (3) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Ethos Kreatif Indonesia, (4) pengaruh *servant leadership style*, *transformasional leadership* dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *Intervening* pada PT Ethos Kreatif Indonesia. Pengambilan sampling dilakukan dengan menggunakan *accidental sampling*. Data penelitian ini diperoleh dengan membagikan kuisisioner tentang *servant leadership style*, *transformasional leadership*, disiplin kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja kepada 155 responden. Teknik analisis yang digunakan untuk penelitian ini adalah analisis jalur atau *path analysis* menggunakan IBM SPSS Version 25 dan menggunakan uji sobel sebagai alat mediasinya. Hasil menunjukkan bahwa (1) *servant leadership style* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Ethos Kreatif Indonesia, (2) *transformasional leadership* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Ethos Kreatif Indonesia, (3) disiplin kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Ethos Kreatif Indonesia, (4) kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Ethos Kreatif Indonesia, (5) *servant leadership style* berpengaruh secara signifikan terhadap v kinerja karyawan pada PT Ethos Kreatif Indonesia, (6) *transformasional leadership* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Ethos Kreatif Indonesia, (7) disiplin kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Ethos Kreatif Indonesia, (8) kepuasan kerja mampu memediasi *servant leadership style* terhadap kinerja karyawan pada PT Ethos Kreatif Indonesia, (9) kepuasan kerja tidak mampu memediasi *transformasional leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT Ethos Kreatif Indonesia, (10) kepuasan kerja tidak mampu memediasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Ethos Kreatif Indonesia.

Kata Kunci: *Servant Leadership Style*, *Transformasional Leadership*, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan.

Abstract

The research aims to determine: (1) the influence of servant leadership style, transformational leadership, and work discipline on job satisfaction at PT Ethos Kreatif Indonesia; (2) the influence of servant leadership style, transformational leadership, and work discipline on employee performance at PT Ethos Kreatif Indonesia; (3) the influence of job satisfaction on employee performance at PT Ethos Kreatif Indonesia; and (4) the influence of servant leadership style, transformational leadership, and work discipline on employee performance through job satisfaction as an intervening variable at PT Ethos Kreatif Indonesia. The sampling technique used was accidental sampling. Data were collected through questionnaires distributed to 155 respondents, measuring servant leadership style, transformational leadership, work discipline, employee performance, and job satisfaction. The analytical technique used in this study was path analysis with IBM SPSS Version 25, and the Sobel test was employed to assess the mediation effect. The results show that: (1) servant leadership style has a significant effect on job satisfaction at PT Ethos Kreatif Indonesia; (2) transformational leadership has no significant effect on job satisfaction; (3) work discipline has no significant effect on job satisfaction; (4) job satisfaction has a significant effect on employee performance; (5) servant leadership style has a significant effect on employee performance; (6) transformational leadership has no significant effect on employee performance; (7) work discipline has no significant effect on employee performance; (8) job satisfaction mediates the relationship between servant leadership style and employee performance; (9) job satisfaction does not mediate the relationship between transformational leadership and employee performance; (10) job satisfaction does not mediate the relationship between work discipline and employee performance at PT Ethos Kreatif Indonesia.

Keywords: Servant Leadership Style, Transformational Leadership, Work Discipline, Job Satisfaction, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Perkembangan ekosistem startup di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang pesat seiring meningkatnya adopsi teknologi *digital*, internet, *e-commerce*, dan *fintech*. Namun, berbagai laporan menunjukkan bahwa Indonesia masih menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan potensi startup, terutama terkait ketersediaan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. SDM merupakan aset utama perusahaan yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi melalui pencapaian kinerja yang optimal.

Sejak didirikan pada tahun 2018, PT Ethos Kreatif Indonesia yang beralamat di Jl. Kinibalu, Rawasrengseng, Sidanegara, Kec. Cilacap Tengah, Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah selalu menanggapi gejolak kemajuan dan ketatnya persaingan dalam industri startup. PT Ethos Kreatif Indonesia memiliki karyawan sebanyak 1.324 orang. Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan PT Ethos Kreatif Indonesia menuntut

karyawannya agar memiliki kinerja yang optimal dan dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Pencapaian target menjadi tolak ukur kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut

Berdasarkan observasi awal menemukan data absensi dari bulan Mei sampai bulan Juli yang dapat dilihat dari tabel sebagai berikut:

Tabel 1 Absensi Karyawan PT Ethos Kreatif Indonesia tahun 2024

Bulan	Jumlah Karyawan	Jumlah hari Kerja Karyawan	Kehadiran	Kemangkiran
Mei	1324	1232	93,05%	6,95%
Juni	1324	1195	90,25%	9,75%
Juli	1324	1177	88,89%	11,11%

(Sumber Data: Data Sekunder, 2024)

Dari Tabel diatas, menunjukan bahwa dari 1324 karyawan presentase kemangkiran karyawan PT Ethos Kreatif Indonesia mengalami peningkatan dapat terlihat sampai bulan juli meningkat hingga 11,11%. Tingginya kemangkiran akan mengurangi jam kerja karyawan yang dapat digunakan untuk melakukan pekerjaan karyawan. Rendahnya tingkat kehadiran karyawan dapat mempengaruhi hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas, dan apabila hal tersebut dibiarkan maka akan membuat perusahaan mengalami kerugian.

Menurut survei yang dilakukan peneliti terhadap karyawan di perusahaan tersebut yang menjadi penyebab tidak optimalnya kinerja karyawan disebabkan karena kepemimpinan di perusahaan tersebut yang kurang baik. pemimpin pada perusahaan tersebut tidak bisa menjadi fasilitator yang baik bagi bawahan serta tidak bisa menjadi *problem solver*. Karyawan juga jarang diberikan motivasi sehingga muncul rasa ketidakpuasan kerja yang mengakibatkan kinerja masih belum optimal.

Gaya manajemen yang digunakan perusahaan mempengaruhi kinerja karyawannya. Menurut Robbins (2017:116) dalam Irvansyah (2019), kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap hasil pekerjaan berdasarkan evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang gemar bekerja mempunyai perasaan positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak suka bekerja mempunyai perasaan negatif. Selain karena karyawan tidak menyukai gaya manajer, penyebab lain karyawan tidak bekerja dengan baik adalah masih sedikitnya pelatihan di perusahaan. Hal ini terlihat jika waktu keluar masuk karyawan tidak tepat maka pekerjaan karyawan akan berkurang, dan jika dibiarkan maka perusahaan akan dirugikan.

Banyak cara yang dilakukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Salah satunya dengan memperkuat faktor kepemimpinan dalam perusahaan tersebut. Kepemimpinan dalam suatu perusahaan menentukan langkah suatu perusahaan. Menurut Hasibuan (2003:170) dalam Anjasminda (2020) kepemimpinan dalam sebuah perusahaan memiliki peranan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan, seperti bagaimana pemimpin menjalin hubungan dengan karyawannya, bagaimana mereka memberi penghargaan kepada karyawan

yang berprestasi, bagaimana mereka mengembangkan dan memberdayakan karyawan. pemimpin yang sukses adalah ketika pemimpin tersebut dapat menjadi penggerak bagi bawahannya. Oleh karenanya pemimpin dituntut memiliki kemampuan yang baik dalam membaca situasi dan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang fleksibel.

Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *servant leadership style* atau gaya kepemimpinan melayani. Greenleaf (1970) dalam rahayu (2019) menekankan bahwa *servant leadership* memiliki tanggung jawab sosial untuk peduli dengan orang-orang tak berpunya dan mereka yang tidak beruntung. Dengan menjadi pemimpin yang melayani seorang pemimpin menggunakan kekuatan dan kendali institusional yang lebih sedikit sambil menggeser otoritas tersebut kepada mereka yang dipimpin. *Servant leadership* menghargai komunitas karena hal itu memberi peluang bagi individu untuk langsung mengalami saling ketergantungan, penghargaan, kepercayaan, dan pertumbuhan individual. Ketika banyak pemimpin di dalam organisasi mengadopsi *servant leadership*, maka suatu budaya untuk saling melayani di dalam dan di luar organisasi akan tercipta. Melihat fenomena-fenomena yang terjadi pada PT Ethos Kreatif Indonesia menarik untuk dilakukan penelitian yang berjudul: "Pengaruh *Servant Leadership Style*, *Transformasional Leadership* dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada PT Ethos Kreatif Indonesia".

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Pengertian Kinerja Menurut Mangkunegara (2007:67) dalam Alih (2022) kinerja diartikan seperti, hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya selaras serta tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Servant Leadership Style

Servant leadership atau kepemimpinan pelayan adalah konsep kepemimpinan etis yang diperkenalkan oleh Greenleaf pada tahun 1970, menurut Spears (2002:255) dalam Rahayu (2022), mengatakan bahwa pemimpin yang melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Selanjutnya secara sadar, pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan dalam memimpin orang lain. Perbedaan ini nyata dari sikap yang dibawakan oleh si pelayan, pertama adalah merasa yakin bahwa kebutuhan tertinggi orang lain terpenuhi (Alih, 2022).

Transformasional Leadership

Menurut Robbin, Hasibuan dan Umarsecara umum dikatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam memberi pengaruh karyawan agar bekerja sama untuk tercapainya tujuan. Kepemimpinan ialah kegiatan memberi

pengaruh orang-orang agar bekerja sama, mencapai tujuan yang diinginkan secara bersama-sama (Novia dkk, 2022).

Disiplin Kerja

Hasibuan mempertegas bahwasanya kedisiplinan dalam bekerja ialah kesadaran dan kemauan manusia atau tenaga kerja guna mematuhi segala ketentuan maupun norma sosial. Disiplin kerja ialah kepatuhan seseorang terhadap peraturan maupun norma penjelasan itu, memberi simpulan bila kedisiplinan dalam bea yang diterapkan di organisasi, yang dimaksudkan guna memaksimalkan kepatuhan pegawai untuk memperoleh tujuan organisasi. Disiplin ialah tindakan untuk memberikan semangat kepada pelaksana standar organisasi (Godefridrus dkk, 2022).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan suatu bentuk ungkapan perasaan dari karyawan terhadap pekerjaannya (Sunyoto, 2012). Hasibuan (2014), kepuasan kerja adalah sikap emosional yang berasal dari diri karyawan yang suka dan mencintai pekerjaannya..

Penelitian yang Relevan

1. Tartoman Farida dkk 2023 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan dengan *burnout* sebagai *Varibel Intervening* pada Ninja Express timika.
2. Lara dan Deswarta 2024 Pengaruh *Servant Leadership Style* dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi pada Tenaga Kependidikan di Universitas Kota Pekanbaru.
3. Fitria 2023 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan *Organization Citizenship Behavior* Serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV (persero) Medan.
4. Yerismal dan Mahmuddin 2024 Pengaruh Disiplin Kerja dan Kerjasama Antar Tim Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Teluk Padang
5. Yuanita dan Padmantyo 2022 Pengaruh Gaya kepemimpinan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada karyawan Swasta Surakarta.
6. Irwanto dan Riyadi 2023 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan kerja Sebagai Variabel Intervening di STKIP PGRI Sidoarjo.

METODE PENELITIAN

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, karena penelitian ini disajikan dengan angka-angka. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2015:8) yang mengemukakan metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *positivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Tempat Penelitian

Objek penelitian di PT Ethos Kreatif Indonesia yang beralamat di Jl. Kinibalu, Rawasrengseng, Sidanegara, Kec. Cilacap Tengah, Kabupaten Cilacap, Jawa Tengah.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional pada penelitian adalah bagian dari penelitian yang terkait dengan variabel yang ada dalam judul penelitian atau yang terdapat dalam kerangka berpikir penelitian sesuai dengan hasil perumusan masalah.

1. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat (*dependent*) merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat (Sugiyono, 2014:39).

2. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Ferawati, 2017)

3. Variabel Bebas (X)

Variabel bebas (*independent*) merupakan variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan (Sugiyono, 2014:39).

4. *Servant Leadership* (X_1)

Servant leadership didefinisikan sebagai suatu bentuk kepemimpinan di mana pemimpin berfokus pada pelayanan kepada karyawan dan memastikan bahwa kebutuhan mereka terpenuhi sehingga karyawan dapat mencapai potensi mereka yang penuh (Tetroman, 2023).

5. *Transformasional Leadership* (X_2)

Kepemimpinan transformasional bersifat sosial dan berfokus pada kepentingan bersama. Para pemimpin sosial ini lebih mementingkan mengalahkan kepentingannya sendiri demi kepentingan orang lain. Pemimpin dengan sikap transformasional mempengaruhi karyawannya dengan memberi kesadaran

karyawannya tentang pentingnya kebersamaan dalam pencapaian tujuan organisasi (Sukrajap, 2016).

6. Disiplin Kerja (X_3)

Disiplin kerja adalah alat yang digunakan oleh manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka mau mengubah perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kemauan seseorang untuk mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku (Rivai, 2019).

7. Kepuasan Kerja (Z)

Kepuasan kerja adalah pikiran dan perasaan yang ditunjukkan dalam tindakan seseorang terhadap pikiran. Perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan meliputi berbagai aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lain, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur perusahaan, kualitas pengawasan dan sebagainya (Ramadhan harahap, 2017)

Populasi dan Sampel

Populasi

Menurut Sugiyono (2013:80) populasi dalam penelitian kuantitatif adalah wilayah generalisasi yang meliputi obyek dan subjek mempunyai kualitas dan ciri khas dan ditarik menjadi kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Ethos Kreatif Indonesia sebanyak 1324 orang total keseluruhan. Sampel

Menurut Sugiyono (2013:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik sampling merupakan teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang digunakan. Penelitian ini menggunakan *accidental* sampling dengan memilih teknik pengambilan sampel berdasarkan kebetulan. Sampel untuk penelitian ini berjumlah 155 orang karyawan PT Ethos Kreatif Indonesia.

Uji Instrumen

Terdiri dari uji validitas dan reliabilitas instrumen menggunakan program SPSS *statisticfor windows* dengan responden sebanyak 155 orang.

Data dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber Data

1. Data primer

Data primer yaitu data yang diperoleh melalui hasil penelitian secara langsung terhadap obyek yang diteliti dengan cara mengadakan wawancara dengan manager HRD PT Ethos Kreatif Indonesia dan menyebar kuisisioner kepada karyawan PT Ethos Kreatif Indonesia.

2. Data sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari berbagai dokumen-dokumen atau literatur dan karya tulis yang berhubungan dengan karya tulis ini.

Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain yaitu wawancara dan kuisioner.

2. Kuisioner

Kuisioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membuat seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

3. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab dengan pihak perusahaan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Analisis Data

Penelitian ini menggunakan data Kuantitatif dimana data dapat dinyatakan dalam bentuk angka dan menggunakan alat analisis data dengan aplikasi SPSS (*Statistical Program for Social Sciences Windows*). Selain dapat memberi kemudahan dalam perhitungan SPSS juga mampu menganalisis penelitian dengan variabel yang cukup banyak.

Pengujian Hipotesis

Adapun yang digunakan dalam Penelitian ini adalah : Uji F, Uji t, Uji Koefisien Determinan (R^2), Uji analisis Jalur dan Uji Sobel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer diperoleh dengan menyebar kuisioner kepada karyawan PT Ethos Kreatif Indonesia. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 155 responden. Adapun hasil penelitian disajikan sebagai berikut :

1. Hasil Analisis Deskriptif

Karakteristik Karyawan berdasarkan Jenis Kelamin. Data ini untuk mengetahui proporsi jenis kelamin responden. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh karakteristik karyawan berdasarkan jenis kelamin disajikan pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 2 berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Responden	Persentase
1	Laki-laki	47	30,3%
2	Perempuan	108	69,7%
	Total	155	100%

Sumber data: Data primer yang sudah diolah, (2024)

Karakteristik Karyawan berdasarkan Usia, data ini untuk mengetahui proporsi usia karyawan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh karakteristik responden berdasarkan usia disajikan pada tabel 2 berikut ini:

Tabel 3 berdasarkan Usia

No	Usia	Responden	Presentase
1	18-25 tahun	31	20%
2	26-32 tahun	94	60,6%
3	33-40 tahun	20	12,9%
4	> 40 tahun	10	6,5%
	Total	155	100%

Sumber data: Data primer yang sudah diolah, 2024

Karakteristik Karyawan berdasarkan Tingkat Pendidikan, data ini untuk mengetahui proporsi tingkat pendidikan reponden. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh karakteristik karyawan berdasarkan pendidikan disajikan pada tabel 3 berikut ini:

Tabel 4 berdasarkan Tingkat pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Responden	Persentase
1	SD	3	1,9%
2	SMP	9	5,8%
3	SMA	54	34,8%
4	Sarjana	89	57,5%
	Total	155	100%

Sumber data: Data Primer yang sudah diolah,(2024)

2. Uji Instrumen

Terdiri dari uji validitas dan reliabilitas instrumen menggunakan program SPSS *statisticfor windows* dengan responden sebanyak 155 orang.

Uji validitas

Pada penelitian ini jumlah sampel (n) yang digunakan sebanyak 110 responden sehingga besarnya df dapat dihitung $n-2$ yaitu $155-2= 153$ dengan nilai signifikansi 0,05 sehingga dalam tabel distribusi r tabel diperoleh nilai r tabel sebesar 0,1326. Jika r hitung lebih besar dari r tabel maka variabel tersebut dinyatakan valid. Hasil uji validitas dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5 Hasil Validitas

Variabel	Item Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel} 5% (155)	Keterangan
<i>Servant Leadership Style</i> (X_1)	Butir 1	0,594	0,1326	Valid
	Butir 2	0,597		Valid
	Butir 3	0,726		Valid
	Butir 4	0,641		Valid
	Butir 5	0,641		Valid
	Butir 6	0,615		Valid
<i>Transformasional Leadership</i> (X_2)	Butir 1	0,604	0,1326	Valid
	Butir 2	0,625		Valid
	Butir 3	0,713		Valid
	Butir 4	0,647		Valid
	Butir 5	0,708		Valid
	Butir 6	0,584		Valid
Disiplin Kerja (X_3)	Butir 1	0,531	0,1326	Valid
	Butir 2	0,608		Valid
	Butir 3	0,660		Valid
	Butir 4	0,530		Valid
	Butir 5	0,547		Valid
	Butir 6	0,598		Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Butir 1	0,576	0,1326	Valid
	Butir 2	0,595		Valid
	Butir 3	0,669		Valid
	Butir 4	0,687		Valid
	Butir 5	0,642		Valid
	Butir 6	0,616		Valid
Kepuasan Kerja (Z)	Butir 1	0,611	0,1326	Valid
	Butir 2	0,757		Valid
	Butir 3	0,706		Valid
	Butir 4	0,681		Valid
	Butir 5	0,563		Valid
	Butir 6	0,522		Valid

Sumber data: Data Primer yang sudah diolah, (2024)

Berdasarkan pada tabel 4 diatas dapat diketahui bahwa seluruh item pertanyaan kuesioner yang terbagi dari 5 bagian dan terdiri dari 30 pertanyaan, mempunyai nilai r hitung lebih besar dari pada r tabel dan sesuai dengan dasar pengambilan keputusan tersebut maka seluruh item pertanyaan kuesioner dapat dinyatakan valid.

3. Uji reliabilitas

Menurut sugiyono dalam suatu variabel dinyatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha* > 0,60. Hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cornbach's Alpha</i>	Keterangan
<i>Servant Leadership Style</i> (X ₁)	0,698	Reliabel
<i>Tranformasional Leadership</i> (X ₂)	0,721	Reliabel
Disiplin Kerja (X ₃)	0,602	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,697	Reliabel
Kepuasan Kerja (Z)	0,714	Reliabel

Sumber: Data Primer yang sudah diolah, (2024)

Hasil uji reliabilitas pada tabel 5 menunjukkan bahwa semua variabel mempunyai koefisien Alpha diatas 0,60 sehingga dapat dikatakan semua konsep pengukuran masing-masing variabel dari kuesioner adalah reliabel.

4. Pengujian hipotesis

Koefisien Determinasi (Uji R²) adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan kedalam model secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Hasil uji koefesien determinasi R² *servant leadership style*, *transformasional leadership*, disiplin kerja dan kepuasan kerja pada kinerja karyawan PT Ethos Kreatif Indonesia dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 7 Hasil Uji R²

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.880 ^a	.774	.744	1.09324

a. Predictors: (Constant), disiplin kerja, kepuasan kerja, transformasional leadership, servant leadership style

Sumber: Data Primer yang sudah diolah, (2024)

Koefesien korelasi (R) sebesar 0,880, yang berarti ada hubungan yang cukup kuat antara variabel independen dengan variabel dependen (karena mendekati 1). Nilai *Adjusted R²* sebesar 0,744 atau 74,4% yang berarti sebesar 74,4% variabel kinerja dapat dijelaskan oleh keempat variabel independen yaitu *servant leadership style*, *transformasional leadeship*, disiplin kerja dan kepuasan kerja sedangkan sisanya (100% - 74,4 %= 25,6%) dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model.

Uji statistik F menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang digunakan dalam model mampu menjelaskan perubahan nilai variabel tergantung atau tidak. Hasil uji F dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 8 Hasil Uji F

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	122.875	4	30.719	25.702	.000 ^b
	Residual	35.855	30	1.195		
	Total	158.731	34			

a. Dependent Variable: Kinerja

b. Predictors: (Constant), kepuasan kerja, disiplin kerja, transformasional leadership, servant leadership style

Sumber Data: Data primer diolah 2024

Nilai F-hitung sebesar 25,702 lebih besar dari nilai F-tabel dengan ketentuan (k ; $n-k$) atau (4; $155 - 4 = 151$) sehingga diperoleh nilai F-tabel sebesar 2,43 ($25,702 > 2,43$) sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian model regresi sudah layak dan benar. Kesimpulanya *Servant leadership style*, *transformasional leadership*, disiplin kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari $\alpha = 0,05$.

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah secara parsial variabel independen (bebas) mempengaruhi variabel dependen (terikat). Hasil uji t dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 9 Hasil Uji t

No	Hipotesis	t-hitung	t-tabel	Sig.	Ket
1	<i>Servant Leadership Style</i>	5,697	1,975	0,000	Sig.
2	<i>Transformasional Leadership</i>	-1,617	1,975	0,116	Tidak Sig.
3	Disiplin kerja	-0,913	1,975	0,369	Tidak Sig.
4	Kepuasan kerja	5,188	1,975	0,000	Sig.

Sumber :Data primer yang sudah diolah, (2024)

Besarnya t-tabel dengan ketentuan $\alpha = 0,05$ yaitu ($\alpha/2$; $n-k-1$) atau ($0,05/2$; $155 - 3 - 1$) = (0,025 ; 151) maka diperoleh nilai t-tabel sebesar 1,975 dengan demikian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Servant leadership style* terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai t-hitung lebih besar dari t-tabel ($5,697 > 1,975$) dan signifikansinya kurang dari 0,05

(0,000 < 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa *servant leadership style* secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. *Transformasional leadership* terhadap kinerja karyawan menghasilkan nilai t-hitung lebih kecil dari t- table (-1,617 < 1,975) dan signifikansinya lebih dari 0,05 (0,116 > 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa *trasnformasional leadership* secara parsial tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan,
3. Disiplin Kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan t-hitung lebih kecil dari t-tabel (-0,913 < 1,975) dan nilai signifikansinya lebih dari 0,05 (0,369 > 0,05) maka dapar disimpulkan bahwa secara parsial disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menghasilkan t-hitung lebih besar dari t-tabel (5,188 > 1,975) dan nilai signifikansinya kurang dari 0,05 (0,000 > 0,05) maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Untuk menguji variabel mediasi digunakan metode analisis jalur. Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda atau analisis jalur merupakan penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel. Model kausal yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori (Ghozali, 2013). Hasil uji analisis jalur dapat dilihat pada Tabel 10 dan Tabel 11 sebagai berikut:

Tabel 10 Hasil Uji Analisis Jalur Persamaan Struktur I

Variabel	Nilai Konstan	Nilai Beta	t _{hitung}	t _{tabel}	Signifikansi
<i>Servant Leadership</i>	10,421	0,421	2,499	1,975	0,018
<i>Transformsional Leadership</i>		0,163	1,003		0,383
Disiplin Kerja		-0,060	-0,387		0,723

Sumber data: Data primer yang sudah diolah, (2024)

Tabel 11 Summery Persamaan Struktur I

R Square	Presentase
0.435	43,5%

Sumber data: Data primer yang sudah diolah, (2024)

Berdasarkan tabel 10 hasil analisis jalur persamaan struktur I dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Konstan sebesar 10,421 menyatakan apabila seluruh variabel independen *servant leadership style*, *transformasional leadership* dan disiplin kerja sama dengan nol maka besarnya kepuasan kerja sama dengan besarnya konstan yaitu 10,421.

2. Persamaan struktur I *servant leadership style* sebesar 0,421 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 *servant leadership style* akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,421. Karena berdasarkan nilai t-tabel *servant leadership style* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
3. Persamaan struktur I *transformasional leadership* sebesar 0,145 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 *transformasional leadership* akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,145. Karena berdasarkan nilai t-tabel *transformasional leadership* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
4. Persamaan struktur I disiplin kerja sebesar -0,163 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 disiplin kerja akan menurunkan kepuasan kerja sebesar -0,163. Karena berdasarkan nilai t-tabel disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Tabel 12 Hasil Uji Analisis Jalur Persamaan Struktur II

Variabel	Nilai Konstan	Nilai Beta	t _{hitung}	t _{tabel}	Signifikansi
<i>Servant Leadership Style</i>	9,933	0,565	5,697	1,975	0,000
<i>Transformasional Leadership</i>		-0,143	-1,617		0,116
Kepuasan Kerja		0,500	5,188		0,000
Disiplin Kerja		-0,083	-0,917		0,369

Sumber data: Data primer yang sudah diolah, (2024)

Tabel 13 Summary Persamaan Struktur II

R Square	Presentase
0,774	77,4%

Sumber Data: Data primer yang sudah diolah, (2024)

Berdasarkan tabel 12 hasil analisis jalur persamaan struktur I dapat diuraikan sebagai berikut:

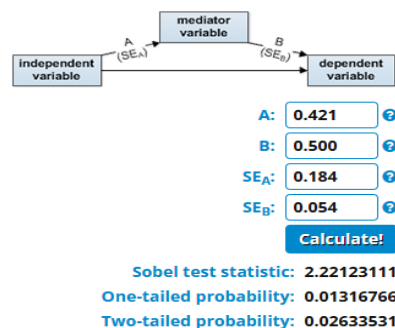
1. Konstan sebesar 9,933 menyatakan apabila seluruh variabel independen *servant leadership style*, *transformasional leadership*, disiplin kerja dan kepuasan kerja sama dengan nol maka besarnya kinerja karyawan sama dengan besarnya konstan yaitu 9,933. Artinya apabila variabel independen tidak mengalami perubahan maka nilai kinerja karyawan sebesar 9,933.
2. Persamaan struktur II *servant leadership style* sebesar 0,565 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 *servant leadership style* akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,565. Karena berdasarkan nilai t-tabel *servant leadership style* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Persamaan struktur II *transformatasional leadership* sebesar -0,143 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 *transformatasional leadership* akan mengurangi kinerja karyawan sebesar -0,143. Karena berdasarkan nilai t-tabel *transformatasional leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Persamaan struktur II kepuasan kerja sebesar 0,500 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan sebesar 0,500. Karena berdasarkan nilai t-tabel kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Persamaan struktur II disiplin kerja sebesar -0,083 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 disiplin kerja akan mengurangi kinerja karyawan sebesar -0,083. Karena berdasarkan nilai t-tabel disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Rosita (2019) uji sobel atau sobel test adalah pengujian yang digunakan untuk menguji pengaruh dari variabel *intervening* atau mediasi. Uji sobel dalam penelitian ini menggunakan aplikasi online www.danielsoper.com. Hasil uji sobel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji sobel pengaruh *servant leadership style* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Tabel 14 Hasil Uji sobel *Servant Leadership Style* terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja

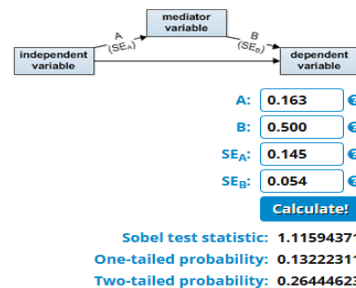


Sumber data : Data Primer yang diolah, (2024)

Berdasarkan hasil analisis dengan uji sobel menunjukkan nilai statistik value (*z-value*) untuk variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* antara *servant leadership style* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 2,222123111 dan signifikansi *Two-tailed probability* sebesar 0,02633531. Karena *z value* lebih besar dari 1,96 atau *p value* lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan pengaruh tidak langsung signifikan sehingga variabel kepuasan kerja mampu memediasi *servant leadership style* terhadap kinerja karyawan.

2. Uji sobel pengaruh *transformatasional leadership* terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Tabel 15 Hasil Uji Sobel *Transformatasional Leadership* Terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja

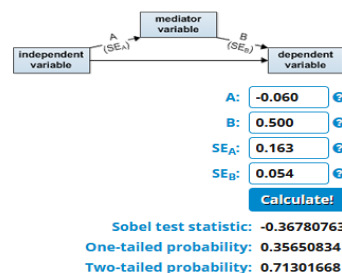


Sumber data : Data Primer yang diolah, (2024)

Berdasarkan hasil analisis dengan uji sobel menunjukkan nilai *statistic value* (*z-value*) untuk variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* antara *transformatasional leadership* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 1,11594371 dan signifikansi *Two-tailed probability* sebesar 0,26444623. Karena *z value* lebih kecil dari 1,96 atau *p value* lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan tidak ada pengaruh tidak langsung signifikan sehingga variabel kepuasan kerja tidak mampu memediasi *transformatasional leadership* terhadap kinerja karyawan.

3. Uji sobel pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.

Tabel 16 Hasil Uji sobel Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan melalui kepuasan kerja



Sumber data : Data Primer yang diolah, (2024)

Berdasarkan hasil analisis dengan uji sobel menunjukkan nilai *statistic value* (*z-value*) untuk variabel kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar -0,36780763 dan signifikansi *Two-tailed probability* sebesar 0,71301668. Karena *z value* lebih kecil dari 1,96 atau *p value* lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan tidak ada pengaruh tidak langsung signifikan sehingga variabel kepuasan kerja tidak mampu memediasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Pembahasan

1. Pengaruh *Servant Leadership Style* Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis pertama penelitian ini menduga bahwa *servant leadership style* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, variabel *servant leadership style* memiliki nilai sebesar 0,421 dengan t-hitung sebesar 2,499 lebih besar dari t-tabel sebesar 1,975 dan tingkat signifikansi 0,018 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat signifikansi 5% *servant leadership style* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan karakteristik responden dengan mayoritas berjenis kelamin perempuan di usia produktif dan berpendidikan sarjana. kelebihan dari *Servant leadership* dapat meningkatkan perasaan karyawan terhadap pekerjaan mereka, termasuk keamanan psikologis dan antusiasme.

2. Pengaruh *Transformasional Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis kedua penelitian ini menduga bahwa *transformasional leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, variabel *transformasional leadership* memiliki nilai sebesar 0,163 dengan t-hitung sebesar 1,003 lebih kecil dari 1,975 dengan signifikansi 0,383 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa signifikansi 5% *transformasional leadership* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat terjadi karena teknik pengambilan sampling yang hanya dilakukan kepada sebagian orang yang mungkin belum familiar terhadap *transformasional leadership*. Hasil tersebut juga selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh pangestu (2022) yang menyatakan bahwa *trasnformasional leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Hipotesis ketiga penelitian ini menduga bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, variabel disiplin kerja memiliki nilai sebesar 0,60 dengan t-hitung sebesar 0,723 lebih kecil dari 1,975 dengan signifikansi 0,723 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa signifikansi 5% disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini dapat terjadi karena disiplin mungkin dianggap sebagai kewajiban atau standar minimum dalam perusahaan sehingga tidak secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja. Hasil dari penelitian ini juga selaras dengan hasil penelitian Kustini (2021) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis keempat penelitian ini menduga bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, variabel kepuasan kerja memiliki nilai sebesar 0,500 dengan t-hitung sebesar 5,188 lebih besar dari 1,975 dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa signifikansi 5% kepuasan kerja berpengaruh

terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan karakteristik responden dengan mayoritas berjenis perempuan di usia produktif sehingga pemberian bonus, tunjangan dan gaji dapat meningkatkan kinerja karyawan.

5. Pengaruh *Servant Leadership Style* Terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis kelima penelitian ini menduga bahwa *servant leadership style* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, variabel *servant leadership style* memiliki nilai sebesar 0,565 dengan t-hitung sebesar 5,697 lebih besar dari 1,975 dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa signifikansi 5% *servant leadership style* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan karakteristik responden dengan mayoritas berjenis perempuan di usia produktif sehingga perhatian penerimaan kritik dan saran oleh pimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

6. Pengaruh *Transformasional leadership* Terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis keenam penelitian ini menduga bahwa *Transformasional Leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, variabel *transformasional leadership* memiliki nilai sebesar -0,143 dengan t-hitung sebesar -1,617 lebih kecil dari 1,975 dengan signifikansi 0,116 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa signifikansi 5% *transformasional leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat terjadi karena transformasional yang tidak diimplementasikan dengan efektif mungkin tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Baihaqi (2021) yang menyatakan bahwa *transformasional leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

7. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis ketujuh penelitian ini menduga bahwa Disiplin Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil pengujian analisis jalur, variabel disiplin kerja memiliki nilai sebesar -0,083 dengan t-hitung sebesar -0,917 lebih kecil dari 1,975 dengan signifikansi 0,369 lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa signifikansi 5% disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut terjadi karena beberapa responden dalam penelitian ini merupakan karyawan *startup* dan dalam proses bekerja menggunakan sistem *hybrid* seperti 3 hari *work from office* dan 4 hari *work from home* yang menjadikan disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini juga selaras dengan penelitian yang dilakukan Uleg (2023) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

8. Kepuasan Kerja Memediasi *Servant Leadership Style*, *Transformasional leadership* dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Berdasarkan uji sobel dengan *Sobel Test Calculator for The Signification of Mediaton* variabel *Servant Leadership Style* memiliki nilai Z sebesar 2,222123111 dan P value sebesar . Karena nilai $Z = 2.2 > 1,96$ dan nilai P value $0,026 < 0,05$ dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi *servant leadership style* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uji sobel dengan *Sobel Test Calculator for The Signification of Mediaton* variabel *Transformasional Leadership* memiliki nilai Z sebesar 1,11594371 dan P value sebesar . Karena nilai $Z = 1,11 < 1,96$ dan nilai P value $0,264 > 0,05$ dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi *transformasional leadership* terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat terjadi karena ada faktor lain yang lebih dominan dalam menentukan kinerja karyawan, seperti motivasi intrinsik, dukungan sosial, atau budaya organisasi, yang mungkin lebih berperan dibandingkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja dan tingkat partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan juga menjadi faktor yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional. Kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses kerja bisa menyebabkan kepuasan kerja tidak cukup kuat untuk menjadi perantara dalam meningkatkan kinerja. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan adiprana (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi *transformasioal leadership* terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uji sobel dengan *Sobel Test Calculator for The Signification of Mediaton* variabel Disiplin Kerja memiliki nilai Z sebesar -0,36780763 dan P value sebesar . Karena nilai $Z = -0,36 < 1,96$ dan nilai P value $0,713 > 0,05$ dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat terjadi karena karyawan PT Ethos Kreatif Indonesia sudah terbiasa dengan disiplin kerja yang ada sehingga dengan adanya kepuasan tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Hasil ini juga sejalan dengan hasil penelitian dari Ananda (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan mengenai pengaruh *Servant leadership style transformasional leadership* dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Ethos Kreatif Indonesia maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Servant leadership style* berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja di PT Ethos Kreatif Indonesia.

2. *Transformasional Leadership* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja di PT Ethos Kreatif Indonesia.
3. Disiplin kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja di PT Ethos Kreatif Indonesia.
4. Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Ethos Kreatif Indonesia.
5. *Servant leadership style* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Ethos Kreatif Indonesia.
6. *Transformasional leadership* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Ethos Kreatif Indonesia.
7. Disiplin kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Ethos Kreatif Indonesia.
8. Kepuasan kerja secara signifikan mampu memediasi *servant leadership style* terhadap kinerja karyawan.
9. Kepuasan kerja secara signifikan tidak mampu memediasi *transformasional leadership* terhadap kinerja karyawan.
10. Kepuasan kerja secara signifikan tidak mampu memediasi disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan dalam penelitian ini, saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin di perusahaan alangkah lebih baiknya dapat menjadi fasilitator yang baik apabila terjadi kendala dalam pekerjaan agar tercipta kepuasan kerja karyawan lain.
2. Pimpinan perusahaan alangkah lebih baiknya memantau pekerjaan tiap individu dan terus melacak ada atau tidaknya kesalahan yang terjadi dalam pekerjaan sehingga para karyawan mendapatkan kepuasan kerja yang baik.
3. Perusahaan diharapkan mampu meningkatkan disiplin kerja karyawan agar lebih baik dari sebelumnya dengan tetap memperhatikan aturan yang telah ada dalam perusahaan mengenai kedisiplinan.
4. Perusahaan hendaknya dapat memberikan kepuasan kerja yang baik pada karyawan dengan memberikan kesempatan karyawannya untuk berkembang melalui jenjang karir, pelatihan kerja dan berbagai macam *reward*.
5. Pemimpin perusahaan alangkah lebih baiknya dapat mempererat hubungan kerja antar individu di dalam maupun di luar perusahaan agar tercipta lingkungan kerja yang kondusif guna meningkatkan kinerja karyawan.

6. Pemimpin perusahaan hendaknya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk beraktualisasi diri, menggunakan segenap kemampuannya, skill dan potensi karyawan agar dapat bekerja lebih baik.
7. Perusahaan perlu untuk melakukan pengawasan terhadap keefektifan karyawan dalam bekerja, karena faktor ini mempengaruhi kinerja karyawan dalam melakukan setiap tugas yang diberikan.
8. Perusahaan sebaiknya meningkatkan kepuasan karyawan melalui pemberian motivasi dan penghargaan kepada setiap karyawan yang memiliki prestasi agar kinerja karyawan lebih maksimal.
9. Pemimpin perusahaan hendaknya dapat memberikan dorongan kepada karyawan dengan saran-saran yang inovatif agar dapat merasakan kepuasan dalam bekerja serta dapat meningkatkan kinerjanya.
10. Perusahaan hendaknya lebih banyak memberikan kesempatan promosi jabatan kepada perusahaan agar karyawan lebih semangat dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Afianto, Deny.I., & Hamida, Nayati. U. (2017). "Pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Divisi Marketing PT Victory Internasional Furures)." *Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 50 No 6*, Malang: Universitas Brawijaya.
- Agata Cornelia. (2021). "Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan melalui Employee Engagement di Restoran Shaburi dan Kintan Buffet Surabaya." *Jurnal Manajemen Perhotelan*. Surabaya: Universitas Kristen Patra.
- Al-amin, Ayub & Utami, Ermi (2021). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia Stasiun Kalimantan Timur." *Jurnal Borneo Student Research Vol 2 No.2*, Samarinda: Universitas Muhamadiyah Kalimantan Timur.
- Alih, Saputra. (2022). "Pengaruh Servant Leadership Style, Komunikasi Interpesonal Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Socfindo Aek Pamienke Kabupaten Labuhanbatu Utara." *Jurnal Manajemen Akutansi*. Labuhanbatu: Universitas Labuhabatu.
- Alim.(2021). "Pengaruh Servant Leadership dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Maros." *Jurnal Administrasi dan Manajemen*. Maros: Universitas Respati Indonesia.
- Anggrani, Yeni., & T. Elisabeth, Setya, Santosa. (2013). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis Vol. 10 No.1*, Semarang: Akademi Enterpreneurship Terang Bangsa.

- Anis dkk.(2022). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Servant Leadership, Budaya Perusahaan, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Jurnal Riset Manajemen*. Malang: Universitas Islam Malang.
- Anjasmina, Andara. (2021). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Gurun Bara Utama)." *Jurnal Manajemen SDM*, Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Aqmarina, Nur, Septi.,dkk. (2016). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan." *Jurnal Administrasi dan Bisnis Vol. 35 No.2*, Malang: Universitas Brawijaya.
- Changgriyawan, S.G. (2017). "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di One Way Production." *Jurnal Manajemen Bisnis Vol. 5 No.3*, Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Farida, Jauharotul, Anis, dkk. (2023). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Servant Leadership, budaya Perusahaan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan." *Jurnal Riset Manajemen*, Malang: Universitas Islam Malang.
- Fauzi, Lara & Deswarta.(2021). "Pengaruh Servant Leadership Stayl dan komunikasi Intrapersonal Terhadap Kepuasan kerja dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi pada Tenaga Kependidikan di Universitas Kota Pekanbaru." *Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyaakatan*. Riau: Universitas Islam Riau.
- Ferawati, Apfia. (2017). "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Indo Persada)." *Jurnal Manajemen Bisnis Vol. 5 No 1*, Surabaya: Universitas Kristen Petra.
- Godefridus, dkk.(2023). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen SDM)." *Jurnal Humaniora, Ekonomi Syari'ah dan Muamalah Vol. 1 No.3*. Jakarta: Universitas Bhayangkara Jakarta.
- Hasanah, Nur, Fitria. (2023). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan." *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol.6 No.2*. Medan: Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan.
- Irwanto, Dedi. (2022). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tranformasional dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening di STKIP PGRI Sidoarjo." *Jurnal Ekonomi & Bisnis Vol.4 No.4*. Surabaya: Universitas Dr. Soetomo.
- Jufrizen.,& Afni sasqia, P. L. (2020). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Moderating." *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol. 3 No.1*, Medan: Universitas Muhamadiyah Medan.
- Kharis, Indra. (2015). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang)." *Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 3 No.1*, Malang: Universitas Brawijaya.

- Lumentut, D.S, Mauritz.,& Lucky, O.H, Dotulong. (2015). "Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulut Cabang Airmadidi." *Jurnal Ekonomi Bisnis Administrasi Vol. 3 No.1 hal 74-85*, Manado: Universitas Sam Ratulangi.
- Mahdi, Ayup, Darmawati. (2020). "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada SMK Negeri di Aceh Utara." *Jurnal Manajemen Indonesia Vol. 5 No 2*, Aceh: Universitas Malikussaleh.
- Masyhuri. (2019). "Pengaruh Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Cendana Teknik Utama Malang." *Skripsi (tidak dipublikasikan)*, Malang: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Maulana, Heri & Zaki, Hamam.(2023). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan RSIA Budi Mulia." *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi Vol. 1*, Riau: Universitas Muhammadiyah Riau.
- Maulana, Heri. (2023). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada RSIA Budhi Mulia." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Riau: Universitas Muhammadiyah Riau.
- Novia dkk.(2022). "Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Millennial (The Influence of Work Environment, Organizational Culture and Transformational Leadership on Job Satisfaction of Millennial Employees)." *Jurnal Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*. Jakarta: Universitas Pembangunan Nasional Veteran.
- Qarismail dan Prayekti. (2020). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional , Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Studi pada Wastlake Resort Yogyakarta." *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. Lampung: Universitas Lampung.
- Rahmanita, Fika.,& Putut, Said, Permana. (2019). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan Guru." *Jurnal Pendidikan, Ekonomi dan Bisnis Vol.4 No.2*, Tangerang: Universitas Pamulang.
- Ramadhan Harahap. (2017). "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan." *Jurnal Administrasi Publik*. Medan: Universitas Medan Area.
- Rivai Ahmad. (2019). Pengaruh Pengawasan, Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru." *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Medan: Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Rosita, Titik., & Tri Yuniati. (2016). "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pharos Indonesia di Surabaya)". *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol.5 No.1*, Surabaya: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia.
- Sahputra, Ali. (2022). "Pengaruh Servant Leadership Stayl, Komunikasi Intrapersonal Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Socfindo Aek Pemienke Kabupaten Labuhan Batu Utara." *Jurnal Manajemen Akuntansi Vol 2 No.3*, Labuhan Batu.

- Sekartani, Luh, Ni. (2016). "Pengaruh Kemampuan Keja, Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Administrasi Universitas Warmadewa." *Jurnal Ekonomi & Bisnis Vol 3 No.2*, Denpasar: Universitas Warmadewa.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Sukrajap Ali. (2016). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional yang dimediasi oleh Pemberdayaan Psikologis." *Jurnal Psikologi*. Yogyakarta: Universitas Proklamasi.
- Sulistiawati, Novita, dkk. (2022). "Pengaruh Lingkungan Kerja, budaya Organisasi dan Kepemimpinan Tranformasional Terhadap Kepuasan Kerja Milenia." *Jurnal Studi dan Manajemen Vol 3 No.1*. Jakarta: Universitas Veteran Jakarta.
- Syafrina, Nova. (2017). "Pengaruh Disipin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Suka fajar Pekanbaru." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 8 No.4*, Riau: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Riau.
- Tetroman, Farida, dkk. (2023). "Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening pada Ninja Express Timika." *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol. 1 No.7*. Timika: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Jembatan Bulan Timika.
- Utami .(2023). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Universitas Negeri Jakarta." *Jurnal Indonesia Sosiasl Sains*. Jakarta: Universitas Negeri Jakarta.
- Utami, Nur, Nida, dkk. (2023). "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Pegawai." *Jurnal Indonesia Sosial Sains Vol 4 No.1*, Jakarta: Universitas Negri Jakarta.
- Yerismal & Mahmudin, Yuliarman.(2024). "Pengaruh Disiplin kerja dan Kerjasama Antar Tim Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT Teluk Luas Padang." *Jurnal Akuntansi, Perpajakan dan Tata Kelola Vol 2 No 3*. Padang: Universitas Putra Indonesia.
- Yuanita dan Padmantyo.(2022). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal University Research Colloqium*. Kebumen: Universitas Muhammadiyah Gombong.
- Yuanita, Rizka & Padmantyo, Sri.(2022). "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Servant Leadership Stayl Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening." *Jurnal Ekonomi Manajemen*. Kebumen: Universitas Muhammadiyah Gombong.
- Zargar Ahmad. (2023) "The Influence of Work Environment, Work Discipline, and Work Motivation on The Work Productivity." *Asian Journal of Entrepreneurship of family bussines*. India: University of Kashmir.
- <https://kemenperin.go.id/artikel/21922/Sektor-Industri-Masih-Jadi-Andalan-PDB-> diakses pada 27 September 08:18.



[Home](#) / Editorial Masthead

Editorial Masthead

Journal editor

agungsp agungsp

Insiatiningsih Insiatiningsih

Siti Khotimah23

Muhammad Mathori

Suci Utami Wikaningtyas

editor ww

Zulkifli Zulkifli

View [Editorial History](#)

Peer Reviewers in Previous Year

The editors express their appreciation of the reviewers for 2025 listed below.

Izra Berakon

Wahyu Purwanto

Arif Singapurwoko

Sri Sundari

Trisninawati Trisninawati

Make a Submission
INFORMATION
For Readers
For Authors
For Librarians
EDITORIAL POLICIES
Publication Ethic
Editorial Team
Reviewer
Focus and Scope
Author Guidelines
Peer Review Process
Publication Frequency
Publication fee
Plagiarism Checker
Copyright Notice
Open Access Policy
Ethical Statement
Publisher
ARTICLE TEMPLATE



ISSN
eISSN 2986-4674

TOOLS



INDEXING LIST



Support By



VISITORS
00032785