

# **Pengaruh *Servant Leadership*, *Knowledge Management* dan *Work Ability* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian PKS Pada PT. Tasma Puja Sei Kuamang Kabupaten Kampar**

**Aprilia, Fitri Ayu Nofirda, Hammam Zaki**

Jurusan Manajemen, Universitas Muhammadiyah Riau

\*e-mail: [210304295@student.umri.ac.id](mailto:210304295@student.umri.ac.id)

## **Abstrak**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership*, *Knowledge Management*, dan *Work Ability* terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan probability sampling dengan jumlah responden sebanyak 84 orang. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert, dan data yang diperoleh dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja, *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, dan *Work Ability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi manajemen perusahaan dalam meningkatkan penerapan *Knowledge Management* dan *Work Ability* guna meningkatkan Kepuasan Kerja karyawan.*

**Kata Kunci: *Servant Leadership*, *Knowledge Management*, *Work Ability*, Kepuasan Kerja.**

---

## **PENDAHULUAN**

Di era globalisasi yang semakin maju, sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor kunci keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan. SDM merupakan aset terpenting yang berperan sebagai pelaksana kegiatan operasional serta penggerak utama kebijakan perusahaan untuk mendukung kemajuan organisasi (Novitasari *et al.*, 2023). Oleh karena itu, pengembangan kualitas SDM harus dilakukan secara berkelanjutan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Salah satu indikator utama dalam pengembangan kualitas SDM adalah kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif karyawan terhadap pekerjaannya yang mencerminkan evaluasi atas tugas, lingkungan kerja, hubungan dengan pimpinan, dan rekan kerja (Rahman *et al.*, 2024). Kepuasan yang tinggi menjadi aset berharga bagi perusahaan karena dapat meningkatkan loyalitas, kinerja, dan menurunkan perilaku negatif karyawan di tempat kerja (Wahyuni, 2023).

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam kehidupan organisasi yang perlu dijaga. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih aktif, bersemangat, dan menunjukkan kinerja optimal dalam

melaksanakan tanggung jawabnya. Kondisi ini pada akhirnya akan memudahkan terwujudnya tujuan organisasi (Adrianto *et al.*, 2020) (Saragih *et al.*, 2021)

Hubungan antara berbagai faktor organisasi dengan kepuasan kerja karyawan menunjukkan bahwa terdapat beberapa hal yang dapat mempengaruhinya. Pertama, *servant leadership* atau gaya kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan dan pemberdayaan bawahan. Gaya kepemimpinan ini secara teori menciptakan iklim kerja yang suportif dan hubungan interpersonal yang positif, yang pada gilirannya diharapkan memengaruhi persepsi karyawan terhadap pekerjaannya secara keseluruhan (Sufya & Suryani, 2025). Kedua *knowledge management* dalam organisasi juga berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan dikelolanya pengetahuan secara efektif melalui proses pengumpulan, penyimpanan, dan distribusi, karyawan menjadi lebih mampu menyelesaikan tugasnya dan merasa lebih kompeten dalam pekerjaannya, yang selanjutnya meningkatkan tingkat kepuasan kerja (Larassaty, 2023). Ketiga, *work ability* atau kemampuan kerja karyawan berperan penting dalam membentuk kepuasan kerja. Kemampuan kerja yang memadai memungkinkan karyawan menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan secara efektif dan efisien, sehingga karyawan merasa lebih percaya diri, berdaya, dan merasa pekerjaannya bermakna. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian yang menunjukkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

PT. Tasmapuja merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit dan memiliki pabrik kelapa sawit (PKS) yang berlokasi di kabupaten kampar. Sebagai perusahaan yang mengandalkan tenaga kerja dalam jumlah besar, PT. Tasmapuja dituntut untuk memiliki sistem kepemimpinan, pengelolaan pengetahuan, dan kemampuan kerja yang baik agar mampu mencapai target.

Berdasarkan kondisi di lapangan, dapat dilihat adanya fenomena ketidakpuasan kerja di kalangan karyawan PT. Tasmapuja. Hal ini diindikasikan dari data *labour turnover* karyawan yang cenderung mengalami peningkatan setiap tahun. Meningkatnya angka turnover mengindikasikan adanya permasalahan dalam organisasi, seperti penerapan *servant leadership*, yang belum optimal, sistem *knowledge management* yang belum berjalan efektif, serta kemampuan kerja (*work ability*) karyawan yang belum maksimal. Kondisi ini dikhawatirkan dapat menghambat perusahaan dalam mencapai target produksi secara optimal.

*Turnover* atau tingkat perputaran karyawan merupakan salah satu fenomena yang dapat dilihat sebagai cerminan kondisi kepuasan kerja di dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan teori (Ardan *et al.*, 2021) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung bertahan lebih lama dalam organisasi. Sebaliknya, tingginya *turnover* dapat menjadi indikasi adanya permasalahan terkait kepuasan kerja karyawan (Purwatiningsih, 2022).

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai permasalahan tersebut, berikut disajikan data tingkat *labour turnover* pada PKS PT. Tasmapuja sei kuamang kabupaten kampar selama periode tahun 2020-2024.

**Tabel 1. 1 Data Tingkat *Labour Turnover* Pada PKS  
PT. Tasmapuja Sei Kuamang Kabupaten kampar tahun 2020-2024**

| Tahun | Jumlah<br>Karyawan<br>Awal Tahun | Masuk | Keluar | Jumlah<br>Karyawan<br>Akhir Tahun | <i>Turnover%</i> | Kategori |
|-------|----------------------------------|-------|--------|-----------------------------------|------------------|----------|
| 2020  | 135                              | 5     | 7      | 133                               | 5,22%            | Sedang   |
| 2021  | 133                              | 4     | 8      | 129                               | 6,11%            | Sedang   |
| 2022  | 129                              | 3     | 11     | 121                               | 8,80%            | Sedang   |
| 2023  | 121                              | 2     | 6      | 117                               | 5,04%            | Sedang   |
| 2024  | 117                              | 4     | 15     | 106                               | 13,45%           | Tinggi   |

Sumber : PKS PT. Tasmapuja Sei Kuamang Kabupaten Kampar

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, dapat dilihat bahwa data tingkat *labour turnover* pada PKS PT. Tasmapuja sei kuamang kabupaten kampar selama tahun 2020-2024 mengalami fluktuasi. Pada periode 2020-2022, tingkat *turnover* terus meningkat dari 5,22% menjadi 6,11% dan 8,80%, namun masih berada dalam kategori sedang. Pada tahun 2023 *turnover* mengalami penurunan menjadi 5,04% yang menunjukkan kondisi relatif lebih stabil. Namun pada tahun 2024 terjadi lonjakan yang cukup signifikan hingga mencapai 13,45% dan masuk dalam kategori tinggi.

Lonjakan tersebut mengindikasikan bahwa jumlah karyawan yang keluar jauh lebih besar dibandingkan yang masuk. Hal ini perlu menjadi perhatian perusahaan karena dapat menunjukkan adanya permasalahan, seperti menurunnya kepuasan kerja atau faktor manajemen lainnya.

Menurunnya kepuasan kerja tidak terlepas dari pengaruh dari beberapa faktor, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor yang pertama yaitu *servant leadership*. *Servant Leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan yang mengedepankan pelayanan kepada anggota tim dan pengembangan individu sebagai prioritas utama (Sahem *et al.*, 2020). Pemimpin yang mengadopsi filosofi ini berusaha memahami kebutuhan dan aspirasi masing-masing anggota (Yusnandar, 2023), serta berkomitmen untuk mendengarkan secara aktif. Dengan menciptakan saluran komunikasi yang terbuka, pemimpin dapat menggali masukan, ide, dan kekhawatiran dari tim, sehingga anggota merasa diperhatikan dan dihargai. Lingkungan kerja yang suportif ini tidak hanya meningkatkan rasa percaya diri individu, tetapi juga mendorong kolaborasi yang lebih efektif di antara anggota tim (Seran *et al.*, 2023).

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan di lapangan menunjukkan bahwa penerapan *servant leadership* masih belum optimal, yang tercermin dari rendahnya keterlibatan pimpinan dalam memahami kebutuhan, aspirasi, dan permasalahan karyawan secara mendalam. Komunikasi yang terjalin cenderung satu arah, sehingga karyawan belum sepenuhnya merasa didengar dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini tidak hanya berdampak pada hubungan kerja yang kurang harmonis, tetapi juga menurunkan rasa kepercayaan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Dalam jangka panjang, situasi tersebut dapat memicu

menurunnya kepuasan kerja, yang kemudian berpotensi meningkatkan keinginan karyawan meninggalkan perusahaan.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah *Knowledge management*. Menurut (Lewaherilla *et al.*, 2021), *Knowledge management* merupakan sebuah proses menciptakan, menyebarluaskan dan menerapkan pengetahuan dalam organisasi. Proses penciptaan pengetahuan harus dijalankan sesuai fungsinya agar dapat menyadarkan pegawai bahwa pegawai memiliki pengetahuan. Organisasi atau instansi yang mengaplikasikan *knowledge management* secara baik harus mampu menciptakan inovasi dan kreativitas yang tinggi dalam menemukan, menghasilkan, mengemas dan mengelola pengetahuan dalam waktu, cara dan bentuk yang tepat. Jika tidak, maka organisasi tidak akan mencapai keunggulan yang kompetitif.

Berdasarkan hasil observasi penerapan *knowledge management* di perusahaan belum berjalan efektif. Masih terdapat keterbatasan dalam berbagi pengetahuan antar karyawan, kurangnya dokumentasi dan penyimpanan informasi kerja yang sistematis, serta minimnya pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan transfer pengetahuan. Akibatnya, pengalaman dan informasi penting sering kali tidak tersampaikan dengan baik kepada karyawan lain. Selain itu pengetahuan yang dimiliki karyawan cenderung masih bersifat individu (*tacit knowledge*), sehingga sulit diakses dan dibagikan kepada karyawan lain. Kurangnya program pelatihan dan pengembangan juga menyebabkan keterbatasan peningkatan kompetensi karyawan. Kondisi ini berdampak pada rendahnya inovasi, kurang efektifnya penyelesaian pekerja, serta munculnya perasaan tidak berkembang dalam bekerja. Jika dibiarkan, hal ini dapat menurunkan kepuasan kerja karyawan dan melemahkan daya saing organisasi.

Selain *servant leadership* dan *knowledge management*, *work ability* (kemampuan kerja) juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Menurut dwi budiyatno *et al.*, (2022) Kemampuan kerja merupakan kapasitas individu untuk dapat mengerjakan bermacam-macam tugas di dalam suatu pekerjaan. Kemampuan kerja yang dimiliki oleh seorang individu berasal dari pendidikan dan pengalaman yang telah individu dapatkan di kehidupan sebelumnya, dalam kata lain kemampuan kerja ini adalah bekal yang diperoleh dari pembelajaran hidup ketika individu berkembang dan mengenali tugas-tugasnya. Kemampuan kerja ini berkaitan dengan kesanggupan individu pada saat melakukan pekerjaan yang dilimpahkan kepadanya, berdasarkan dengan kapasitas fisik yang juga tergantung pada usia dan kesehatannya.

Berdasarkan hasil observasi kemampuan kerja (*work ability*) karyawan pada perusahaan juga masih menjadi permasalahan yang cukup serius dalam perusahaan. Hal ini terlihat dari menurunnya kemampuan fisik dan mental akibat tingginya beban kerja yang tidak seimbang, serta lingkungan kerja yang kurang mendukung. Selain itu, kurangnya pelatihan yang berkelanjutan dan rendahnya motivasi kerja menyebabkan karyawan tidak mampu mengembangkan serta mengoptimalkan potensi yang dimiliki. Kondisi tersebut berdampak pada penurunan produktivitas, meningkatkan kesalahan kerja, serta kurang optimalnya kualitas hasil pekerjaan. Bahkan dalam jangka panjang

dapat memicu kelelahan kerja (*burnout*) menurunkan kepuasan kerja, dan meningkatkan resiko turnover karyawan.

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *servant leadership*, *knowledge management*, dan *work ability* terhadap kepuasan kerja karyawan bagian PKS pada PT. Tasmapuja sei kuamang kabupaten kampar”**.

## KAJIAN PUSTAKA

### Kepuasan Kerja

Aisyah, (2020) mendefinisikan kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja. Menurut Widodo & Riyadi, (2020) menyatakan bahwa ada beberapa indikator dari kepuasan kerja, yaitu : 1. Gaji, 2. Pekerjaan itu sendiri, 3. Rekan kerja, 4. Atasan, 5. Promosi, 6. Lingkungan kerja. Menurut Suryati, (2021) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu : 1. Pemenuhan kebutuhan, 2. Perbedaan, 3. Pencapaian nilai, 4. Keadilan, 5. Komponen genetic.

### *Servant Leadership*

Kepemimpinan melayani (*Servant Leadership*) adalah kepemimpinan yang memprioritaskan orang lain dari pada kepentingannya sendiri yang dilakukan dengan hati yang tulus, menyelesaikan sesuatu bersama dengan orang lain dan membantu orang lain dalam mencapai suatu tujuan bersama, sehingga bisa menikmati kebahagiaan (Rosalina Paulus *et al.*, 2021). Menurut Suryati, (2021) menyatakan ada beberapa indikator dari *servant leadership* yaitu antara lain : 1. Kasih Sayang (*Love*), 2. Pemberdayaan (*Empowerment*), 3. Visi (*Vision*), 4. Kerendahan Hati (*Humility*), 5. Kepercayaan (*Trust*). Menurut Suryati, (2021) menyatakan ada 10 karakteristik utama seorang pemimpin melayani yaitu antara lain :

1. *Listening* (Mendengarkan), 2. *Empathy* (Empati), 3. *Healing* (Pemulihan), 4. *Awareness* (Kesadaran), 5. *Persuasion* (Kekuatan untuk menyakinkan atau membujuk), 6. *Conceptualization* (Konseptualisasi), 7. *Foresight* (Tinjauan Ke masa depan), 8. *Stewardship* (Penata layanan), 9. *Commitment to the growth of people* (Komitmen terhadap pertumbuhan orang), 10. *Building Community* (Membangun Komunitas).

### *Knowledge Mnagement*

Menurut Pinasti *et al.*, (2022), *Knowlegde Management* adalah sebuah proses yang berfokus pada bagaimana pengetahuan dapat diatur dan digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Sains rusnadi, (2023) terdapat beberapa indikator yang dapat mengukur *knowledge management* (manajemen pengetahuan) adalah sebagai berikut :

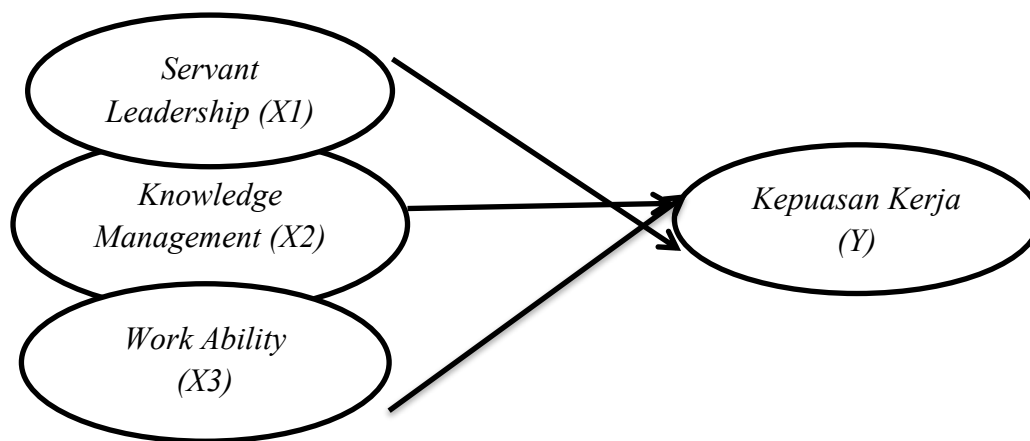
1. Akuisisi Pengetahuan, 2. Pengumpulan Pengetahuan, 3. Penyimpanan Pengetahuan, 4. Pengelolaan Pengetahuan menjadi Pengetahuan Baru, 5. Pemanfaatan/Penerapan Pengetahuan, 6. Pembagian dan distribusi pengetahuan. Menurut Putri Primawanti, (2022) ada faktor-faktor yang mempengaruhi *knowledge management* (Manajemen

pengetahuan) diantaranya adalah : 1. Pengalaman (*Experince*), 2. Pertimbangan (*Consideration*), 3. Nilai (*Values*), 4. Kredibilitas (*Credibility*).

### **Work Ability**

Menurut Dewi *et al.*, (2023) kemampuan kerja merupakan keahlian yang individu guna mempengaruhi keberhasilan sebuah organisasi atau perusahaan dalam mengerjakan tugasnya. Menurut Wahyuni *et al.*, (2022) Indikator kemampuan kerja diantaranya sebagai berikut : 1. Pengetahuan, 2. Pelatihan, 3. Pengalaman, 4. Keterampilan, 5. Kesanggupan kerja.

### **Kerangka Berfikir**



Sumber : Peneliti, 2026

**Gambar 1 Kerangka Berfikir**

### **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan menganalisis pengaruh *servant leadership*, *knowledge managenent*, dan *work abiity* terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian dilaksanakan di PKS PT. Tasma Puja Sei Kuamang. Populasi penelitian berjumlah 107 karyawan dengan sampel sebanyak 84 karyawan, sehingga teknik sampling yang digunakan adalah probability sampling . Data yang digunakan terdiri atas data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden serta data sekunder yang berasal dari dokumen perusahaan, buku, jurnal ilmiah, dan sumber pustaka lainnya. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert untuk mengukur variabel *servant leadership* (X1), *knowledge management* (X2), *work lability* (X3), dan kepuasan kerja karyawan (Y). Analisis data dilakukan menggunakan program SPSS dengan tahapan analisis statistik deskriptif, uji kualitas data (uji validitas dan uji reliabilitas), uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas), analisis regresi linear berganda, uji parsial (uji t), serta koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada tingkat signifikansi 5%.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2017).

**Tabel Hasil Uji Statistik Deskriptif**

|                      | N  | Minimum | Maximum | Mean    | Std. Deviation |
|----------------------|----|---------|---------|---------|----------------|
| Servant Leadership   | 84 | 42.00   | 55.00   | 48.2976 | 2.94438        |
| Knowledge Management | 84 | 33.00   | 59.00   | 42.8333 | 5.83680        |
| Work ability         | 84 | 36.00   | 57.00   | 43.2381 | 4.89558        |
| Kepuasan Kerja       | 84 | 46.00   | 68.00   | 53.4167 | 4.85999        |
| Valid N (listwise)   | 84 |         |         |         |                |

Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif pada tabel diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. *Servant leadership*

Berdasarkan data deskriptif pada variabel servant leadership, nilai ini rata-rata *servant leadership* 48.2976 lebih besar dengan standar deviasi 2.94438 yang menunjukkan data dikatakan baik karena mean lebih besar dari standar deviasi dan nilai minimum yang diperoleh yaitu 42.00 serta nilai maximum sebesar 55.00.

#### 2. *Knowledge Management*

Berdasarkan data deskriptif pada variabel *knowledge management*, nilai rata-rata *knowledge management* 42.8333 lebih besar dengan standar deviasi 5.83680 yang menunjukkan data dikatakan baik karena mean lebih besar dari standar deviasi dan nilai minimum yang diperoleh yaitu 33.00 serta nilai maximum sebesar 59.00.

#### 3. *Work Ability*

Berdasarkan data deskriptif pada variabel *work ability*, nilai rata-rata *work ability* 43.2381 lebih besar dengan standar deviasi 4.89558 yang menunjukkan data dikatakan baik karena mean lebih dari standar deviasi dan nilai minimum yang diperoleh yaitu 36.00 serta nilai maximum sebesar 57.00.

#### 4. Kepuasan Kerja

Berdasarkan data deskriptif pada variabel kepuasan kerja, nilai rata-rata kepuasan 53.4167 lebih besar dengan standar deviasi 4.85999 yang menunjukkan data dikatakan baik karena mean lebih besar dari standar deviasi dan nilai minimum yang diperoleh yaitu 46.00 serta nilai maximum sebesar 68.00.

### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan

sesuatu yang akan di ukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali 2018). Berdasarkan Tabel nilai r tabbel diatas diperoleh dari perhitungan  $df = n - 2$  dengan jumlah responden 84 orang sehingga  $df = 82$ . Pada tingkat signifikansi 0,05 diperoleh nilai r tabel sebesar 0,2146. Hasil pengujian validitas validitas diketahui nilai setiap pernyataan menghasilkan koefisien korelasi  $r$  hitung  $> r$  tabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen peneliti yang berjumlah 84 orang untuk variabel *Servant leadership*, *knowledge managemnet*, *work ability* dan *kepuasan kerja* dinyatakan valid.

### Uji Reliabilitas

**Tabel Hasil Uji Realiabilitas**

| No | Variabel                           | Cronbach Alpha | Keterangan   |
|----|------------------------------------|----------------|--------------|
| 1  | <i>Servant Leadership (X1)</i>     | 0,780          | Reliabilitas |
| 2  | <i>Knowledge Mananagement (X2)</i> | 0,854          | Reliabilitas |
| 3  | <i>Work Ability (X3)</i>           | 0,829          | Reliabilitas |
| 4  | <i>Kepuasan Kerja (Y)</i>          | 0,780          | Reliabilitas |

Sumber : Data Primer yang diolah peneliti 2026

Berdasarkan Tabel 4.15 hasil uji reliabilitas, diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* untuk masing-masing variabel adalah *Servant Leadership (X1)* sebesar 0,780, *Knowledge Management (X2)* sebesar 0,854, *Work Ability (X3)* sebesar 0,829 dan *Kepuasan Kerja (Y)* sebesar 0,780. Seluruh nilai *Cronbach Alpha* tersebut lebih besar dari 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel. Hal ini menunjukkan bahwa setiap item pernyataan pada masing-masing variabel memiliki konsistensi internal yang baik dan layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

### Uji Normalitas

Uji normalitas adalah sebuah pengujian pada suatu model regresi memiliki distribusi yang normal atau tidak normal (Ghozali, 2017). Pada uji normalitas data, dapat dilakukan dengan menggunakan uji *One Sample Kolmogorov Smirnov* dan *Probability Plots*. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel Hasil Uji Normalitas Data Dengan Komolgrov Smirnov**

| One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test |                |                         |
|------------------------------------|----------------|-------------------------|
|                                    |                | Unstandardized Residual |
| N                                  |                | 84                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup>   | Mean           | 0.0000000               |
|                                    | Std. Deviation | 2.42377016              |
|                                    |                |                         |
| Most Extreme Differences           | Absolute       | 0.055                   |
|                                    | Positive       | 0.048                   |
|                                    | Negative       | -0.055                  |
| Test Statistic                     |                | 0.055                   |
| Asymp. Sig. (2-tailed)             |                | .200 <sup>c,d</sup>     |

Sumber : Data diolah dengan aplikasi SPSS 2026

Berdasarkan Tabel 4.16 hasil uji normalitas menggunakan One-Sample Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar .0,200. Nilai tersebut lebih besar dari taraf signifikan 0,05 ( $0,200 > 0,05$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual berdistribusi normal. Dengan demikian, model regresi

dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas, sehingga analisis regresi dapat dilanjutkan ke tahap pengujian hipotesis.

### Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan untuk memeriksa apakah terdapat korelasi antara variabel bebas dalam model regresi. Berikut hasil uji multikolinearitas pada penelitian ini :

**Tabel Hasil Uji Multikolonieritas**

|                           | Coefficients <sup>a</sup> |       |
|---------------------------|---------------------------|-------|
| Model                     | Tolerance                 | VIF   |
| Servant Leadership (X1)   | 0.728                     | 1.373 |
| Knowledge management (X2) | 0.378                     | 2.645 |
| Work Ability (X3)         | 0.449                     | 2.229 |

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja (Y)

### Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas digunakan untuk menunjukkan ada tidaknya persamaan residual pada semua data pengamatan. Berikut adalah hasil uji heteroskedastisitas pada penelitian ini:

**Tabel Hasil Pengujian Heteroskedastisitas**

| Model                | Coefficients <sup>a</sup>        |            | Standardized Coefficients<br>Beta | t     | Sig. |
|----------------------|----------------------------------|------------|-----------------------------------|-------|------|
|                      | Unstandardized Coefficients<br>B | Std. Error |                                   |       |      |
| 1 (Constant)         | -.812                            | 2.719      |                                   | -.299 | .766 |
| Servant Leadership   | .012                             | .062       | .025                              | .197  | .845 |
| Knowledge Management | .038                             | .044       | .156                              | .878  | .383 |
| Work Ability         | .012                             | .048       | .042                              | .258  | .797 |

a. Dependent Variable: ABS\_RES

Sumber : Data di oleh peneliti 2026

Berdasarkan Tabel hasil uji heteroskedastisitas, diketahui bahwa nilai signifikansi Variabel *servant leadership* memiliki nilai signifikansi sebesar 0,845, variabel *knowledge management* sebesar 0,383 dan variabel *work ability* sebesar 0,797. Karena seluruh nilai signifikansi dari ketiga variabel independen tersebut lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami gejala heteroskedastisitas. Dengan demikian asumsi homoskedastisitas pada model regresi telah terpenuhi, sehingga model regresi layak digunakan untuk memprediksi variabel Kepuasan Kerja.

### Analisi Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan atau pengaruh antar variabel bebas yang lebih dari satu dengan variabel terikat. Sebelum dilakukan uji hipotesis mengenai signifikansi antara hubungan variabel bebas dan variabel terikat, terlebih dahulu harus diketahui apakah model memiliki hubungan yang linier. Setelah melakukan uji regresi dengan SPSS versi 26, maka hasil yang didapat dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel Hasil Uji Regresi Linear Berganda**

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients |       | Sig. |
|                           | B                           | Std. Error | Beta                      | t     |      |
| 1 (Constant)              | 11.894                      | 4.716      |                           | 2.522 | .014 |
| Servant Leadership        | .153                        | .108       | .093                      | 1.423 | .159 |
| Knowledge Management      | .400                        | .076       | .480                      | 5.293 | .000 |
| Work Ability              | .393                        | .083       | .396                      | 4.755 | .000 |

Sumber : Data diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan Tabel hasil analisis regresi linier berganda, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

$$Y = 11,894 + 0,153X_1 + 0,4X_2 + 0,393X_3 + e$$

Keterangan :

Y = Kepuasan Kerja

X<sub>1</sub> = *Servant Leadership*

X<sub>2</sub> = *Knowledge Management*

X<sub>3</sub> = *Work Ability*

E = error

Hasil analisis tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

1. Nilai konstanta ( $\alpha$ ) sebesar 11,894 menunjukkan bahwa apabila variabel *Servant leadership* (X<sub>1</sub>), *Knowledge management* (X<sub>2</sub>), dan *Work Ability* (X<sub>3</sub>) dianggap konstan atau bernilai nol, maka nilai Kepuasan kerja (Y) adalah sebesar 11,894.
2. Koefisien regresi variabel *Servant Leadership* (X<sub>1</sub>) sebesar 0,153 artinya setiap terjadi peningkatan *Servant Leadership* sebesar 1 satuan, maka akan menyebabkan peningkatan Kepuasan kerja (Y) sebesar 0,153 satuan. Dengan asumsi variabel lain tetap.
3. Koefisien regresi variabel *Knowledge management* (X<sub>2</sub>) sebesar 0,4 artinya setiap terjadi peningkatan *Knowledge management* sebesar 1 satuan, maka akan menyebabkan peningkatan Kepuasan Kerja (Y) sebesar 0,4 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap.
4. Koefisien regresi *work ability* (X<sub>3</sub>) sebesar 0,393 menunjukkan bahwa setiap peningkatan *work ability* (X<sub>3</sub>) sebesar satu satuan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,393 satuan, dengan asumsi variabel lain tetap.

## Uji Hipotesis

### Uji Parsil (Uji T)

Penguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t statistik. Menurut Ghazali, (2018) menyatakan bahwa uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas atau independen secara individual dalam

menerangkan variasi dependen. Menurut Sugiyono, (2018) dasar pengambilan keputusan untuk uji t adalah sebagai berikut:

**Tabel Uji T**

| Coefficients <sup>a</sup> |                             |            |                           |       |      |
|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| Model                     | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|                           | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)              | 11.894                      | 4.716      |                           | 2.522 | .014 |
| Servant Leadership        | .153                        | .108       | .093                      | 1.423 | .159 |
| Knowledge Management      | .400                        | .076       | .480                      | 5.293 | .000 |
| Work Ability              | .393                        | .083       | .396                      | 4.755 | .000 |

Sumber : Data diolah Peneliti, 2026

Berdasarkan tabel diatas diketahui nilai t tabel pada taraf signifikan 5% (2-tailed) seagai berikut:

Tabel =  $n - k - 1$

=  $84 - 3 - 1$

= 80 dimana t tabel dengan nilai signifikan 0.05 adalah 1,990

Keterangan:

n= Jumlah data

k= Jumlah variabel bebas

Berdasarkan tabel koefisien di atas, hasil uji t (uji parsial) pada penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel kompetensi memiliki nilai t hitung sebesar 1,423 yang lebih kecil dari t tabel 1,990 ( $1,423 < 1,990$ ) dengan nilai signifikansi sebesar 0,159 yang lebih besar dari 0,05 ( $0,159 > 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa servant leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa servant leadership berpengaruh terhadap kepuasan kerja ditolak.
2. Variabel *knowledge management* memiliki nilai t hitung sebesar 5,293 yang lebih besar dari t tabel 1,990 ( $5,293 > 1,990$ ) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa knowledge management berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja. Artinya, semakin baik pengelolaan pengetahuan dalam organisasi, maka semakin meningkat kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis diterima.
3. Variabel *work ability* memiliki nilai t hitung sebesar 4,755 yang lebih besar dari t tabel 1,990 ( $4,755 > 1,990$ ) dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ). Hal ini menunjukkan bahwa *work ability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi kemampuankerja yang dimiliki karyawan, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat. Dengan demikian, hipotesis diterima.

## Hasil Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) bertujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan model menjelaskan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Uji  $R^2$  menunjukkan potensi pengaruh semua variabel terhadap variabel dependen (Ghozali, 2018). Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel Uji Koefisien Determinasi**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                          | .867 <sup>a</sup> | .751     | .742              | 2.46880                    |

a. Predictors: (Constant), Work Ability, Servant Leadership, Knowledge Management

Sumber : Data diolah oleh peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel Uji Koefisien Determinasi (Model Summary), diperoleh nilai R sebesar 0,867. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen (servant leadership, knowledge management, dan work ability) dengan variabel dependen (kepuasan kerja) berada dalam kategori sangat kuat. Nilai R Square sebesar 0,751 menunjukkan bahwa sebesar 75,1% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh variabel servant leadership, knowledge management, dan work ability dalam model regresi ini. Sedangkan sisanya sebesar 24,9% ( $100\% - 75,1\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini yang tidak diteliti. Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,742 menunjukkan bahwa setelah disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan dalam penelitian, kemampuan model dalam menjelaskan variabel kepuasan kerja adalah sebesar 74,2%, sedangkan sisanya sebesar 25,8% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

## Pembahasan

### Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar  $1,423 < t$  tabel 1,990 dengan nilai sig.  $0,159 > 0,05$ . Temuan ini mengindikasikan bahwa Servant Leadership berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis pertama ( $H_1$ ) dalam penelitian ini ditolak. Koefisien positif sebesar 0,153 mengindikasikan kecenderungan hubungan searah, namun karena signifikansinya  $0,159 > 0,05$  menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak cukup kuat secara statistik, sehingga Servant Leadership bukan merupakan faktor utama yang menentukan Kepuasan Kerja dalam penelitian ini.

Pengaruh tidak signifikan tersebut dapat disebabkan oleh beberapa kondisi. Pertama, gaya kepemimpinan yang melayani belum sepenuhnya dipahami dan diterapkan oleh atasan dalam praktik sehari-hari, sehingga karyawan belum merasakan dampak langsungnya. Kedua, pada konteks organisasi saat ini karyawan lebih memprioritaskan kejelasan instruksi, target kerja, dan dukungan sumber daya

dibandingkan dengan aspek humanis dari pemimpin. Ketiga, budaya organisasi yang masih bersifat hierarkis membuat karyawan cenderung menilai kepuasan kerja berdasarkan sistem reward dan keadilan prosedural, bukan hanya dari sikap pemimpin yang melayani. Akibatnya peningkatan *Servant Leadership* tidak selalu tercermin pada peningkatan Kepuasan Kerja yang diukur dari perasaan puas terhadap pekerjaan.

Hasil penelitian oleh Farida, (2020) menyatakan bahwa variabel gaya kepemimpinan *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil uji hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar  $5,293 > t$  tabel  $1,990$  dengan nilai sig.  $0,000 < 0,05$ . Temuan ini mengindikasikan bahwa *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis kedua ( $H_2$ ) dalam penelitian ini diterima. Koefisien positif sebesar  $0,400$  mengindikasikan bahwa setiap peningkatan *Knowledge Management* sebesar satu satuan akan meningkatkan Kepuasan Kerja sebesar  $0,400$  satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut cukup kuat secara statistik, sehingga *Knowledge Management* merupakan faktor penting yang menentukan Kepuasan Kerja dalam penelitian ini.

Pengaruh signifikan *Knowledge Management* terhadap Kepuasan Kerja dapat disebabkan karena adanya proses berbagi pengetahuan, dokumentasi, dan akses informasi yang baik di dalam organisasi. Ketika karyawan mudah memperoleh pengetahuan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan, maka beban kerja akan berkurang, kesalahan kerja dapat diminimalisir, dan rasa percaya diri dalam bekerja meningkat. Selain itu, *Knowledge Management* yang diterapkan dengan baik menciptakan budaya belajar dan kolaborasi antar karyawan sehingga menimbulkan rasa dihargai dan didukung oleh organisasi. Hal ini pada akhirnya membuat karyawan merasa lebih puas dalam menjalankan tugasnya.

Hasil penelitian ini sama dengan yang dilakukan oleh (Eva, 2022) menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh (Putri et al., 2026) menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Work Ability terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil uji hipotesis diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar  $4,755 > t$  tabel  $1,990$  dengan nilai sig.  $0,000 < 0,05$ . Temuan ini mengindikasikan bahwa *Work Ability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja karyawan. Dengan demikian, hipotesis ketiga ( $H_3$ ) dalam penelitian ini diterima. Koefisien positif sebesar  $0,393$  mengindikasikan bahwa setiap peningkatan *work ability* sebesar satu satuan akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar  $0,393$  satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut cukup kuat secara statistik, sehingga *work ability* merupakan faktor penting yang menentukan Kepuasan Kerja dalam penelitian ini.

Pengaruh signifikan tersebut dapat disebabkan oleh beberapa kondisi. Pertama, karyawan yang memiliki kemampuan kerja yang sesuai dengan tuntutan jabatan akan merasa lebih percaya diri dan mampu mencapai target, sehingga muncul rasa puas. Kedua, perusahaan yang rutin memberikan pelatihan dan pengembangan kompetensi membuat karyawan merasa berkembang dan dihargai. Ketiga, di era VUCA saat ini kemampuan adaptasi, problem solving, dan keterampilan digital menjadi tuntutan utama. Karyawan dengan work ability tinggi akan lebih mudah menyesuaikan diri sehingga kepuasan kerjanya meningkat. Akibatnya work ability terbukti menjadi faktor penentu dalam menciptakan kepuasan kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Pratama dan Suryani (2021) serta Yuliana dan Rahmawati (2023) yang menyatakan bahwa kemampuan kerja yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karena pegawai merasa lebih percaya diri, mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Artinya, pegawai yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman memadai akan lebih percaya diri dan merasa mampu menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

## PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka penelitian dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan belum menjadi faktor utama dalam menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan pada objek penelitian. Karyawan cenderung lebih menilai pemimpin dari aspek kejelasan arahan, ketegasan dalam mengambil keputusan, dan keadilan dalam pemberian penghargaan dibandingkan dengan sikap melayani semata.
2. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *knowledge management* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin baik perusahaan dalam mengelola dan membagikan pengetahuan kepada karyawan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakan. Pengelolaan pengetahuan yang efektif membuat karyawan merasa lebih kompeten, mudah dalam mengakses informasi, dan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan kerja.
3. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *work ability* juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kemampuan kerja yang dimiliki karyawan merupakan faktor penting dalam menciptakan kepuasan. Ketika karyawan memiliki keterampilan dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, maka mereka akan merasa lebih percaya diri, mampu mencapai target, dan merasakan kepuasan dalam bekerja.

## Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian, maka adapun saran yang peneliti ajukan sebagai pelengkap terhadap penelitian sebagai berikut:

### Bagi Instansi

1. Instansi disarankan membangun sistem pengelolaan pengetahuan yang terstruktur. Misalnya melalui knowledge sharing session, mentoring, pelatihan internal, serta pendokumentasian SOP dan best practice. Hal ini bertujuan agar karyawan mudah mengakses informasi dan tidak mengulang kesalahan yang sama.
2. Instansi perlu rutin mengadakan program pengembangan kompetensi seperti pelatihan, workshop, sertifikasi, dan pendidikan lanjutan. Selain itu penempatan karyawan harus disesuaikan dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya agar karyawan dapat bekerja secara maksimal dan merasa puas.
3. Meskipun servant leadership belum berpengaruh signifikan, instansi tetap perlu memperhatikan peran pemimpin. Pemimpin diharapkan mampu memberikan arahan yang jelas, komunikasi dua arah, feedback yang membangun, serta dukungan sumber daya agar karyawan merasa diperhatikan dan termotivasi.
4. Ciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterbukaan, saling membantu, dan berbagi ilmu. Budaya yang kolaboratif akan memperkuat knowledge management dan work ability sehingga berdampak pada peningkatan kepuasan kerja.
5. Instansi disarankan memberikan bentuk apresiasi atas kinerja dan kontribusi karyawan, baik berupa reward non-materi maupun materi. Pengakuan ini dapat meningkatkan motivasi dan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya.

### Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Disarankan untuk menambah variabel lain yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja seperti kompensasi, motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya organisasi, atau keterikatan karyawan agar hasil penelitian lebih komprehensif.
2. Penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan pada objek yang lebih luas dan dengan jumlah responden yang lebih banyak agar hasil dapat digeneralisasikan ke populasi yang lebih besar.
3. Untuk menggali lebih dalam alasan tidak signifikannya pengaruh servant leadership terhadap kepuasan kerja, peneliti selanjutnya dapat menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara atau studi kasus.

### DAFTAR PUSTAKA

- Adrianto, T., Ilmi, Z., & Heksarini, A. (2020). *The Influence Of Workload And Motivation On Employee Satisfaction And Performance Of Pt Gema Abstract* : 2020(3), 71–79.
- Dewi, L. N., Suhaeli, D., & Hidayati, L. A. (2023). Pengaruh Kemampuan Kerja , Motivasi Kerja , Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Empiris Pada Puskesmas Kecamatan Candimulyo ). *Borobudur Management Review*, 3(1), 14–31. <https://doi.org/10.31603/Bmar.V>
- Dwi Budiyatno, Subijanto, & Woro Utari. (2022). Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Sampang Kabupaten Sampang Yang Dimediasi Oleh Motivasi. *Ekonomika45: Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 9(2), 36–48. <https://doi.org/10.30640/Ekonomika45.V9i2.207>
- Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss*.
- Larassaty, F. (2023). *Jurnal Akuntansi, Ekonomi Dan Manajemen Bisnis*. 3(3), 323–328.
- Lewaherilla, N. C. (2021). *Knowledge Management* (M. S. Dr. Dian Utami Suktiksno, S.E., M. T. Dr. Ratnadewi, S.T., & I. Aziz (Eds.)). Zahir Publishing.

- Novitasari, E. C., Agatha, M., & Widyanti, S. (2023). *Pengaruh Bauran Pemasaran ( Marketing Mix ) Terhadap Keputusan Pembelian Di Koperasi Program Studipendidikan Ekonomi*. 2(Marketing Mix), 2076–2090.
- Novitasari, N., Yansahrita, Y., & Setiawati, A. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja DanKomitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Aktual*, 21(1), 13–21. <https://doi.org/10.47232/aktual.v21i1.363>
- Pasbal, A. P., Dm, R., & Gusti, D. H. (2023). Pengaruh Servant Leadership, Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerjapegawai Pada Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kepulauan Selayar. *Jurnal The Manusagre*, 1(3), 485–492.
- Pinasti, P., Nurdin, H., Studi Manajemen, P., Ekonomi Dan Bisnis, F., Muhammadiyah Palembang Alamat, U., Jend Ahmad Yani, J., & Palembang Sumatera Selatan, U. (2022). Pengaruh *Knowledge Management* Terhadap Kinerja Karyawan Publishing Institution. *Jurnal Manajemen*, 7(2), 122–129.
- Purwatiningsih, I. (2022). *Aspek Yang Mempengaruhi Turnover Invitation Di Pt. Nusapala Group*. 8, 1–8.
- Putri Primawanti, E., & Ali, H. (2022). Pengaruh Teknologi Informasi, Sistem Informasi Berbasis Web Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan (Literature Review Executive Support Sistem (Ess) For Business). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(3), 267–285. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.818>
- Rahman, A., Putri, D., & Nugraha, A. (2024). Job Satisfaction And Employee Performance In Government Institutions. *Jurnal Manajemen Publik*, 12(1), 66–80.
- Rosalina Paulus, S., B. Binilang, B., & Selanno, S. (2021). Karakteristik Kepemimpinan Melayani. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 7(5), 1–13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5358336>
- Sahem, M., & Bachri, N. (2020). *Servant Leadership Dan Kompetensi Komunikasi : Dampaknya Terhadap Kepuasan Dan Kinerja Pendamping Program Keluarga Harapan ( Pkh ) Di Aceh Utara Pendahuluan*. 5(1), 32–47.
- Sahgal, A. (2024). Pengaruh Kemampuan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Kantor Pos Bima. *Вестник Росздравнадзора*, 4(1), 9–15.
- Sains Rusnadi, Andi Hermawan, S. (2023). *Strategi Optimal Peningkatan Kualitas Layanan Guru Sekolah Menengah Kejuruan (Smk) Melalui Penguatan Knowledge Management, Komunikasi Interpersonal, Dukungan Organisasi Dan Kepuasan Kerja*. 4(November), 1–20.
- Saragih, R., Pradana, M., Wijaksana, T. I., Arwiyah, Y., & Fadhillah, N. (2021). *Antecedent Of Work Performance : The Effect Of Leadership Style, Work Motivation And Discipline*. 24(6), 1–8.
- Seran, M.H., Suci, R.P., & Zulkifli, Z. (2023). Peran Motivasi Kerja Dalam Memediasi Hubungan Antara Servant Leadership Dan Kompetensi Digital Terhadap Kinerja Individu ( Studi Pada Property Sales Executive Di Kota Malang). *Journal Of Innovation Research And Knowledge*, 2((9)), 3617–3626. Seran, M. H., Suci, R. P., & Zulkifli, Z. (2023). Peranan Motivasi Kerja Dalam Memediasi %0ahubungan Antara Servant Leadership Dan Kompetensi Digital Terhadap Kinerja Individu %0a(Studi Pada Property Sales Executive Di Kota Malang). *Journal Of Innovation Research And %0aknowledge*, 2(9), 3617-3626.
- Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan*, 10(1), 178–190. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v10i1.330>
- Sufya, D. H., & Suryani, R. (2025). *Meningkatkan Kepuasan Kerja Melalui Servant Leadership Dan Coworkers Support*. 10(02), 1–15.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1).
- Suryati. (2021). *Gaya Kepemimpinan Servant Leadership , Kepuasan Kerja , Loyalitas Kerja Terhadap Komitmen Organisasional ( Studi Kasus Pada Kantor Bpkad “ Badan*

- Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah) Kabupaten Mappi ). 2(2), 1002–1018.*
- Wahyuni, N. P. W., Sujana, I. W., & Novarini, N. N. A. (2022). Pengaruh Kemampuan Kerja, Disiplin Dan Efektifitas Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Emas*, 3(9), 187–199.
- Wahyuni, T. (2023). *Pengaruh Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Di Waroeng Spesial Sambal Heritage Boyolali*. 11(2), 288–296.
- Widodo, E., & Riyadi, S. (2020). *The Influence Of Competence, Locus Of Control, Self Concept, Career Clarity, And Work Climate On Job Satisfaction And Employee Performance Of Ditlantas Regional Police And Satlantas Resort Police In East Java*. 22(11), 55–62. <https://doi.org/10.9790/487x-2211075562>
- Yusnandar, W. (2023). Pengaruh Servant Leadership Dan Kompetensi Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Jasamarga Tollroad Operator Area Belmera. *Jurnal Salman (Sosial Dan Manajemen)*, 4((3)), 262–274.