

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN MELAYANI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DI KECAMATAN MAGELANG UTARA KOTA MAGELANG DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Nur Widiastuti¹, Selamat Riauwanto², Christina Anik Harwati³
¹²³Program Magister Manajemen STIE Widya Wiwaha
noor_mmww@yahoo.com¹

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dan hubungan antara 4 (empat) variabel yaitu variabel gaya kepemimpinan melayani, beban kerja, motivasi kerja dan kepuasan kerja serta menguji variabel *intervening* sebagai variabel mediasi antara variabel bebas dengan variabel terikat. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di Kantor Kecamatan Magelang Utara menggunakan metode korelasional. Pengambilan sampel menggunakan metode nonprobability sampling dengan teknik sampling jenuh. Responden sebanyak 104 responden. Data yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kemudian dianalisa dengan menggunakan uji regresi linear berganda dan uji hipotesis dengan menggunakan SPSS IBM versi 22. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diterima adalah hubungan positif dan signifikan antara ketiga variabel bebas terhadap variabel terikat. Sedangkan pada hubungan gaya kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja, variabel motivasi kerja tidak dapat menjadi variabel mediasi, yang berarti bahwa motivasi kerja tidak dapat sebagai variabel *intervening*, namun pada hubungan pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dapat menjadi variabel *intervening*.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Melayani, Beban Kerja, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja.

Abstract

*The purpose of this research was to analyze the influence and the relations among four variables which are Leader serving style, workload, working motivation and work satisfactions as elements of variable which are used as variables mediation between free variable with bound variable. This research was conducted at North Magelang Distric Government office using method correlational with quantitative methods. Technic nonprobable sampling was used to collect data of 104 respondents during Sample collecting process. Data obtained distributing questionnaires then analyzed using multiple linear regression and hypothesis testing using SPSS IBM version 22. Result showed that hypothesis was proved as seen as positive and significant correlation among three free variables to bounded variables. Meanwhile on correlation among Serving Leader style, work satisfaction and work motivation those could not be used as variable mediation, which meant work motivation could not be used as variable *intervening*.*

Keywords: *Serving Leader Style, Workload, Satisfactions Of Staff, Staff Working Motivations.*

PENDAHULUAN

Harapan pegawai dalam bekerja adalah mendapatkan kepuasan kerja. Namun demikian kepuasan kerja yang dirasakan oleh masing-masing pegawai berbeda-beda tergantung dari sudut pandang masing-masing pegawai. Masing-masing individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda.

Perangkat Daerah Kecamatan Magelang Utara merupakan organisasi pemerintah di lingkup Pemerintah Kota Magelang. Berdasarkan data dari Sub Bagian Umum dan Kepegawaian yang diambil dari sistem presensi *Lakone*, tingkat kedisiplinan Pegawai pada bulan Desember tahun 2021 sebesar 73%, namun tingkat kedisiplinan pegawai dalam mematuhi jam kerja tersebut tidak didukung dengan pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab pegawai. Untuk meningkatkan kompetensi, pegawai diikutkan Bimtek, *Workshop*, Lokakarya, dan lain-lain namun keterampilan dan pengetahuan yang mereka peroleh tidak sepenuhnya diajarkan/diberikan ke rekan kerja lainnya.

Pelantikan Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama, Pengawas dan Administrator sering terjadi di Pemerintah Kota Magelang. Penempatan pejabat struktural sebagai pimpinan dalam unit kerja kadang tidak selaras dengan harapan para stafnya karena pengaruh gaya kepemimpinannya.

Pembagian tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada masing-masing pegawai dirasakan kurang merata yang menyebabkan beban kerja yang diterima masing-masing pegawai tidak sama. Tuntutan pekerjaan semakin tinggi, namun tidak didukung dengan kuantitas maupun kualitas sumber daya manusia serta sarana prasarana yang memadai membuat beban tugas pegawai semakin banyak yang berakibat beban kerja pegawai bertambah. Kecamatan Magelang Utara juga memberikan penghargaan kepada pegawai berprestasi namun indikator belum jelas sehingga menimbulkan ketidakpuasan pegawai.

Berdasarkan permasalahan di atas maka dirumuskan permasalahan bahwa Pegawai di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang belum semuanya mendapatkan kepuasan kerja. Adapun pertanyaan dalam penelitian ini adalah: (1) Apakah gaya kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang? (2) Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang? (3) Apakah gaya kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang? (4) Apakah beban kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang? (5) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang? (6) Apakah gaya kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara Kota

Magelang dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*? (7) Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*?

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah penelitian di atas, maka tujuan penelitian ini adalah (1) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang. (2) Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang. (3) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan melayani terhadap motivasi kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang. (4) Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap motivasi kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang. (5) Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang. (6) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. (7) Menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang dengan Kepuasan Kerja.

KAJIAN PUSTAKA

Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2011) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Menurut Abdurrahmat (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diantaranya: 1) Balas jasa yang adil dan layak, 2) Berat ringannya pekerjaan, 3) Suasana dan lingkungan pekerjaan, 4) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, 5) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, 6) Sikap pekerjaan monoton atau tidak, 7) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.

Motivasi Kerja

Menurut Sutrisno (2011: 109), motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktifitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang, tujuannya antara lain mendorong semangat karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan, meningkatkan kedisiplinan, menurunkan tingkat absensi karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya (Sunnyoto, 2012).

Gaya Kepemimpinan Melayani

Menurut Spears dalam Ken & Renne (2019:40) kepemimpinan melayani adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan yang dimulai dengan perasaan seseorang untuk melayani dan untuk mendahulukan pelayanan. Terdapat 10 (sepuluh) indikator kepemimpinan melayani (*servant leadership*) menurut Spears dalam Lantu,

(2007) yakni: 1) Mendengarkan, 2) Empati 3) Menyembuhkan, 4) Kesadaran Diri, 5) Persuasif, 6) Konseptualisasi, 7) Kemampuan untuk melihat masa depan, 8) Kemampuan melayani, 9) Komitmen pada pertumbuhan individu, 10) Membangun.

Beban Kerja

Menurut Munandar (2011), beban kerja adalah tugas-tugas yang diberikan pada tenaga kerja atau karyawan untuk diselesaikan pada waktu tertentu dengan menggunakan keterampilan dan potensi dari tenaga kerja. Terdapat 3 (tiga) indikator beban kerja menurut Munandar (2010), yaitu: 1) Target yang harus di capai, 2) Kondisi pekerjaan, 3) Standar Pekerjaan.

Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan hasil temuan empiris di atas, maka pengembangan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara.
- H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara.
- H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan melayani terhadap motivasi kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara.
- H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara beban kerja terhadap motivasi kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara.
- H5: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara.
- H6: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antar gaya kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.
- H7: Terdapat pengaruh positif dan signifikan antar beban kerja terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini menggunakan metode desain penelitian eksplanatori. Penelitian ini dilaksanakan di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang. Subjek pada penelitian ini adalah Pegawai Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang. Metode penarikan sampel dilakukan dengan metode *Nonprobability Sampling* dengan teknik sampling jenuh. Menurut Sugiyono (2013:85) teknik *sampling* jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel. Dengan demikian maka semua pegawai akan dijadikan subyek penelitian berjumlah 104 pegawai. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner.

Teknik Analisis Data

Uji Validitas

Uji Validitas menurut Ghazali (2011) digunakan untuk mengukur sah atau validnya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan atau pernyataan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur.

Pengujian validitas item butir pernyataan dengan teknik *Corrected Item Tool* dengan bantuan aplikasi SPSS. Kemudian pengujian signifikansi dilakukan dengan menggunakan r tabel pada tingkat signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi. Nilai r yang diperoleh dilakukan dengan r tabel, bila nilai r hitung $<$ nilai r tabel, maka butir pernyataan dinyatakan tidak valid. Bila r hitung $>$ nilai r tabel, maka butir pernyataan dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Kriterianya adalah instrumen memiliki tingkat reliabilitas yang memadai jika nilai koefisien yang diperoleh $>0,8$ untuk instrument yang menggunakan skala *Likert* sesuai dengan pemodelan umum untuk reliabilitas butir dengan pertimbangan mengambil nilai tengah reliabilitas yang dapat dipertimbangkan yakni batas minimal kelayakan instrument adalah 0,6 dengan menimbang asumsi 50% terdapat faktor kesalahan dan batas 0,9 jika instrument digunakan untuk prediksi.

Uji Persyaratan Analisis

Analisis regresi linier dan korelasi dapat disebut model yang baik jika model analisis tersebut memenuhi Kriteria BLUE (*Best Linier Unbiased Estimate*). BLUE dapat dicapai bila memenuhi asumsi klasik. Karena data penelitian ini tidak bersifat *time series* dan tidak menguji varians maka analisis uji asumsi yang digunakan adalah:

Uji Normalitas

Uji ini untuk menentukan apakah suatu model berdistribusi normal atau tidak dengan melihat pada histogram residual apakah berbentuk lonceng atau tidak dengan menggunakan rasio *skewness* dan rasio kurtosis.

Uji Linieritas

Uji Linieritas yang digunakan adalah uji *lack of fit test* (Uji tuna cocok). Untuk melihat apakah hubungan variabel bebas (gaya kepemimpinan melayani dan beban kerja) dengan variabel terikat (kepuasan kerja) tersebut linier atau tidak ditentukan berdasarkan harga signifikan. Jika harga signifikan lebih besar dari % taraf kepercayaan maka 2 variabel yang dibandingkan memiliki hubungan yang linier terhadap variabel terikat.

Uji Multikolinieritas

Untuk menentukan apakah suatu model memiliki gejala multikolinieritas digunakan uji korelasi. Untuk menentukan apakah hubungan antara 2 variabel bebas memiliki masalah multikolinieritas adalah memperhitungkan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) dan nilai *Tolerance*. Menurut Gozali (2009;96) menjelaskan bahwa model regresi yang tidak mengalami multikolinieritas adalah memiliki nilai *Tolerance* $> 0,1$ dan nilai VIF < 10 .

Uji Hipotesis

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kualitas data sehingga data diketahui keabsahannya dan menghindari terjadinya estimasi bias. Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan program SPSS.

Uji t

Uji t bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan melayani, beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai dan motivasi kerja secara individu dan membuktikan hipotesa pertama, kedua, ketiga, dan keempat. Hasil uji menggunakan taraf signifikansi 5% (0,05) maka dasar pengambilan kesimpulan adalah Jika t-hitung > t-tabel, maka H_a diterima dan Jika t-hitung \leq t-tabel maka H_a ditolak.

Uji F

Uji F ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel X secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan atau tidak terhadap variabel Y. Hasil uji menggunakan taraf 5% (0,05), maka dasar pengambilan kesimpulan adalah jika Ft-hitung > t-tabel, maka H_a diterima dan jika Ft-hitung \leq t-tabel maka H_a ditolak.

Uji Korelasi Partial

Uji Korelasi Partial ini untuk mengukur tingkat hubungan antar variabel dengan skala 0 sampai dengan 1. Sebagai pedoman dan kunci mendiskripsikan tingkat korelasi adalah sebagai berikut ini: 1) 0,8-1,00: sangat kuat, 2) 0,6-0,8: cukup kuat, 3) 0,4-0,6: agak kuat, 4) 0,2-0,4: lemah, 5) 0,0-0,2: tidak ada korelasi.

Uji Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda adalah hubungan secara linear antara dua atau lebih variabel bebas (X_1, X_2) dengan variabel terikat (Y). Regresi linier berganda berguna mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat dan juga dapat meramalkan nilai variabel terikat apabila seluruh variabel bebas sudah diketahui nilainya. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai (R^2) yang mendekati nol, menunjukkan bahwa variabel bebas yang dipilih (digunakan) tidak dapat menerangkan dengan baik variabel bebas lainnya yang bersangkutan. Hal ini berarti masih ada variabel bebas lainnya yang tidak dipilih yang berpengaruh terhadap variabel terikat. Sebaliknya, jika Nilai (R^2) yang mendekati satu, menunjukkan bahwa variabel bebas yang digunakan telah dapat menerangkan variabel terikat secara hampir semua.

Uji Sobel

Menurut Ghozali (2018) uji Sobel dilakukan untuk menguji pengaruh tidak langsung variabel X ke Y melalui Z, dimana Z merupakan variabel *intervening*. Pengaruh tidak langsung X ke Y melewati Z dihitung dengan cara mengalikan jalur X ke Z (dilambangkan dengan a) dengan jalur Z ke Y (dilambangkan dengan b) sehingga dapat dilambangkan dengan (ab). Dari hasil perkalian tersebut, di dapat koefisien ab adalah (c-c'), dimana c merupakan pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol Z, dan c' merupakan pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol Z. Uji Sobel ini digunakan untuk

menguji signifikansi variabel *intervening*. Suatu variabel disebut variabel *intervening* jika nilai Z Sobel lebih besar dari 1,98.

Path Analysis

Menurut Sugiyono (2013:70) analisis jalur adalah bagian dari model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antar satu variabel dengan variabel lainnya. Analisis jalur digunakan dengan menggunakan korelasi, regresi, dan jalur sehingga dapat diketahui untuk sampai pada variabel *intervening*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum

Kecamatan Magelang Utara membawahi 5 (lima) kelurahan yaitu Kelurahan Kedungsari, Wates, Potrobangsari, Kramat Utara dan Kramat Selatan. Kelurahan-kelurahan tersebut merupakan unit kerja Kecamatan Magelang Utara yang mempunyai tugas membantu Camat dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Profil Responden

Penelitian ini diperoleh gambaran tentang profil responden penelitian yang dideskripsikan berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan status kepegawaian. Hasil penelitian ini dapat diketahui gambaran profil responden seperti dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4. 1 Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1	Laki-Laki	61	59%
2	Perempuan	43	41%
Jumlah		104	100%

Sumber: Data primer diolah (2022)

Dari angka-angka yang dijelaskan dalam tabel di atas bahwa pegawai di Kecamatan Magelang Utara lebih banyak laki-laki dibanding perempuan.

Tabel 4. 2 Profil Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Prosentase
1.	SD	6	6%
2.	SMP	10	10%
3.	SMA	41	39%
4.	D3	8	8%
5.	S1	37	36%
6.	S2	2	2%
Jumlah		104	100%

Sumber: Data primer diolah (2022)

Dari angka-angka yang dijelaskan dalam tabel di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendidikan SMA yakni sebesar 39%, sedangkan yang paling rendah adalah SD sebesar 6%.

Tabel 4. 3 Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah	Prosentase
1.	1–5Tahun	55	53%

2.	5-10Tahun	9	9%
3.	>10Tahun	40	38%
Jumlah		104	100%

Sumber: Data primer diolah (2022)

Dari angka-angka yang dijelaskan dalam tabel di atas menunjukkan bahwa lama pegawai bekerja antara 1 sampai dengan 5 tahun yakni sebesar 53%. Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja mayoritas pegawai di Kecamatan Magelang Utara di bawah 5 tahun.

Tabel 4. 4 Profil Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

No	Status Kepegawaian	Jumlah	Prosentase
1.	Tenaga Harian Lepas	60	58%
2.	PNS	44	42%
Jumlah		104	100%

Sumber: Data primer diolah (2022)

Dari angka-angka yang dijelaskan dalam tabel di atas menunjukkan bahwa komposisi Tenaga Harian Lepas (THL) lebih banyak dari pada PNS, yaitu sebesar 58%.

Hasil Uji Validitas

Hasil uji validitas diketahui besarnya koefisien korelasi dari seluruh butir pertanyaan yang terdiri dari 10 butir pertanyaan untuk variabel gaya kepemimpinan melayani (X_1), 7 butir pertanyaan untuk variabel beban kerja (X_2), 12 butir pertanyaan untuk variabel motivasi kerja (Z) dan 9 butir pertanyaan untuk variabel kepuasan kerja memiliki status valid, karena nilai r_{hitung} (*Corrected Item-Total Correlation*) > r_{tabel} sebesar 0,349.

Hasil Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel karena koefisien *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,8. Untuk itu dapat disimpulkan bahwa butir-butir pertanyaan dapat digunakan sebagai instrumen penelitian selanjutnya.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Model regresi dalam penelitian ini dapat digunakan untuk estimasi dengan signifikan dan representif jika model regresi tersebut tidak menyimpang dari asumsi dasar klasik regresi berupa normalitas, linieritas, dan multikolinearitas.

Uji Normalitas

Uji Normalitas pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* dengan tingkat signifikansi 5% atau lebih dari 0,05. Apabila P (probabilitas) > 0,05 data berdistribusi normal. Hasil uji normalitas diketahui bahwa nilai signifikansi *Asymp.Sig* (2 tailed) adalah 0,200, menunjukkan bahwa nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Hal ini berarti bahwa persamaan untuk model regresi dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi dengan normal.

Hasil Uji Linieritas

Uji linieritas pengujian dalam penelitian ini digunakan uji *Lack of Fit Test* (Uji Tunacocok). Uji ini untuk melihat linieritas terhadap variabel terikat. Berdasarkan hasil uji linieritas, diperoleh *Deviation From Linierity Sig* adalah 0,113 lebih besar dari 0,05, maka disimpulkan bahwa ada hubungan linier secara signifikan antara variabel X_1 , X_2 , Z dan Y .

Uji Multikolinieritas

Uji ini untuk menentukan apakah model memiliki gejala multikolinieritas, dimana model yang baik menunjukkan tidak adanya hubungan linieritas di tiap variabel yang dikaji. Berdasarkan uji multikolinieritas diketahui bahwa nilai *tolerance* yang di dapatkan lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF kurang dari 10,00, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinieritas dalam model regresi.

Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis, data dianalisis sesuai kebutuhan analisis, yaitu analisis regresi dan korelasi serta analisis *Sobel*. Berikut hasil analisa statistik untuk menguji hipotesis.

Pengujian Hipotesis 1, 2, dan 5

Uji t

Uji t ini untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian ini dilakukan dengan metode analisis regresi untuk variabel X_1 , X_2 , Z terhadap Y . Hasil analisis ditampilkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. 5 Analisis Regresi ($X_1, X_2, Z \rightarrow Y$)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.433	2.730		.159	.046
Total Gaya Kepemimpinan	.301	.047	.411	6.397	.000
Total Beban Kerja	.064	.091	.045	.704	.048
Total motivasi Kerja	.450	.060	.523	7.515	.000

Sumber: Data primer diolah (2022)

Tabel diatas menjelaskan bahwa pengaruh dua variabel bebas yaitu X_1 dan X_2 serta variabel *intervening* (Z) berpengaruh terhadap Y . Nilai signifikansi setiap variabel adalah Sig $X_1 = 0,000$, Sig $X_2 = 0,048$, Sig $Z = 0,00$. Nilai tersebut dibawah taraf signifikansi 0,05. Sehingga berdasarkan hasil Uji-t menunjukkan bahwa setiap variabel menunjukkan signifikansi hubungan regresi untuk tiap variabel bebasnya terhadap variabel terikatnya (Y).

Uji F

Untuk mengetahui signifikansi persamaan berganda dapat dilihat dari uji F seperti tabel di bawah ini:

Tabel 4. 6 Uji Anova Regresi Berganda

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1270.629	3	423.543	74.099	.000 ^b
	Residual	571.592	100	5.716		
	Total	1842.221	103			

Sumber: Data Primer diolah (2022)

Tabel Uji Anova untuk regresi ganda (X_1, X_2, Z) secara bersama-sama terhadap Y menunjukkan hasil signifikansi 0,000, dimana hasil tersebut dibawah batas signifikansi 0,05 sehingga model regresi ini sangat signifikan untuk tingkat kesalahan 5% dengan uji 2 arah (*2 tails*). Model regresi yang didapatkan menggunakan *beta coefficient*. Model regresi yang didapatkan ini dapat membandingkan pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X_1), beban kerja (X_2) dan motivasi kerja (Z) terhadap variabel terikat yakni variabelkepuasan kerja (Y).

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Hubungan regresi dan pengaruh variabel bebas terhadap variabel tergantung dapat dilihat pada tabel *Summary* berikut:

Tabel 4. 7 Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi ($X_1, X_2, Z \rightarrow Y$)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.830 ^a	.690	.680	2.39080

Sumber: Data primer diolah (2022)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai Koefisien Determinasi (R^2) adalah 0,69, menunjukkan kemampuan variabel bebas untuk menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel tak bebas sebesar 69% dan sisanya sebesar 31% dijelaskan oleh variabel lain diluar persamaan.

Pengujian Hipotesis 3 dan 4

Uji t

Analisis yang digunakan untuk pengujian ini menggunakan metode analisis regresi untuk variabel X_1, X_2 dan Z . Berikut hasil analisa perhitungan:

Tabel 4. 8

Analisis Regresi Ganda (X_1, X_2 terhadap Z sebagai Variabel *Intervening*)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	20.985	4.031		5.206	.000
	Total Gaya Kepemimpinan	.309	.072	.362	4.286	.000
	Total Beban Kerja	.612	.139	.373	4.410	.000

Sumber: Data primer diolah (2022)

Tabel diatas menjelaskan bahwa signifikansi untuk variabel gaya kepemimpinan melayani dan variabel beban kerja memiliki nilai signifikansi 0,000 dan dibawah 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel X_1 dan X_2 masing masing menunjukkan signifikan terhadap model regresi tersebut.

Uji F

Untuk mengetahui signifikansi persamaan berganda dapat dilihat dari uji F pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.22
Analisis ANOVA untuk Regresi X_1 , X_2 Melayani Terhadap Z sebagai Variabel Intervening

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	897.102	2	448.551	28.381	.000 ^b
	Residual	1596.282	101	15.805		
	Total	2493.385	103			

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berdasarkan hasil uji analisis *Anova* diatas, bahwa uji F menunjukkan nilai Signifikansi 0,000 dimana nilai dibawah 0,05 dan disimpulkan bahwa model regresi ini signifikan untuk model X_1 dan X_2 terhadap Z.

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk menjelaskan hubungan regresi dan pengaruh variabel X terhadap variabel Z dapat dijelaskan tabel *Summary* berikut:

Tabel 4. 9
Hasil Perhitungan Koefisien Determinasi untuk (R^2) untuk regresi X_1 dan X_2 Terhadap Z

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.600 ^a	.360	.347	3.97552

Sumber: Data primer diolah (2022)

Tabel model *Summary* diatas menunjukkan koefisien Determinasi (R^2) sebesar $0,36 \times 100\% = 36\%$. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel X_1 dan X_2 memberikan sumbangan terhadap variabel Z sebesar 36%, menunjukkan kemampuan variabel bebas untuk menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel *intervening* sebesar 36% dan sisanya sebesar 64% dijelaskan oleh variabel lain diluar persamaan.

Pengujian Hipotesis 6 dan 7

$X_1 \rightarrow Y$, dengan Z sebagai Variabel Intervening

Nilai Z yang dihasilkan dari rumus sobel adalah 0,0366. Nilai Z jika lebih besar 1,98 maka signifikan, dan jika kurang maka tidak signifikan. Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan nilai Z hitung = 0,0366 sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai Z lebih kecil dari 1,98 maka disimpulkan tidak signifikan. Perhitungan ini membuktikan

bahwa variabel motivasi kerja tidak mampu memediasi hubungan pengaruh gaya kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja.

Analisis dengan SPSS digunakan untuk menentukan peran pengaruh variabel mediasi yakni motivasi kerja. Diketahui pengaruh langsung yang diberikan gaya kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja secara langsung sebesar 0,411 sedangkan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan melayani melalui motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah perkalian antara beta gaya kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja dengan nilai beta motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, yaitu $= 0,362 \times 0,523 = 0,1893$.

Pengaruh total yang diberikan gaya kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu : $0,411 + 0,1893 = 0,6003$. Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui bahwa nilai langsung sebesar 0,411 dan yang tidak langsung adalah 0,1893. Hal ini berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih kecil dari pada pengaruh langsung.

$X_2 \rightarrow Y$, dengan Z sebagai Variabel Intervening

Nilai Z yang dihasilkan dari rumus sobel adalah 2,5604. Nilai Z jika lebih besar dari 1,98 maka signifikan, dan jika kurang maka tidak signifikan. Berdasarkan hasil perhitungan disimpulkan nilai Z hitung sebesar 2,5604 lebih besar dibanding 1,98 maka disimpulkan signifikan. Perhitungan ini membuktikan bahwa variabel motivasi kerja mampu memediasi hubungan pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja.

Analisis dengan SPSS digunakan untuk menentukan peran pengaruh variabel mediasi yakni motivasi kerja. Diketahui pengaruh langsung yang diberikan beban kerja terhadap kepuasan kerja secara langsung sebesar (nilai Konstanta (B) adalah 0,045, sedangkan pengaruh tidak langsung beban kerja melalui motivasi kerja terhadap kepuasan kerja adalah perkalian antara beta (B) beban kerja terhadap kepuasan kerja dengan nilai beta motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, yaitu $0,373 \times 0,523 = 0,1950$.

Pengaruh total yang diberikan beban kerja terhadap kepuasan kerja adalah pengaruh langsung ditambah dengan pengaruh tidak langsung yaitu : $0,045 + 0,1950 = 0,24$. Berdasarkan hasil perhitungan diatas diketahui nilai langsung sebesar 0,045 dan yang tidak langsung adalah 0,1950. Hal ini berarti bahwa nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dari pengaruh langsung.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa: (1) ada pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian terdahulu bahwa *Servant Leadership* (Kepemimpinan Melayani) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci (Mikel, 2021), (2) ada pengaruh positif dan signifikan antara beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tamping (2021), menghasilkan analisis bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) ada pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan melayani terhadap motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang menghasilkan

penelitian bahwa ada pengaruh positif dan signifikan *servant leadership* terhadap motivasi kerja di Kantor Dinas Pendidikan (Dumatubun, 2021), (4) ada pengaruh positif dan signifikan antara beban kerja terhadap motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian ini juga mendukung hasil penelitian terdahulu oleh Triananda, Hendriani, & Machasin (2021) yang menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan dan beban kerja berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Kemudian karakteristik pekerjaan dan beban kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui motivasi pegawai. Dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru, (5) ada pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian terdahulu bahwa motivasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Rivaldo, 2020) serta penelitian Yanoto (2018) bahwa motivasi kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Motivasi kerja memberikan peranan yang penting dalam mewujudkan kepuasan pegawai, (6) pengaruh langsung lebih besar dari pada pengaruh tidak langsung. Dari hasil analisis *path* dan berdasarkan pendapat Riduwan dan Kuncoro (2014) dinyatakan bahwa motivasi kerja tidak dapat menjadi variabel mediasi antara gaya kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara. Variabel gaya kepemimpinan melayani lebih mempengaruhi secara langsung terhadap variabel kepuasan kerja daripada harus dimediasi oleh variabel motivasi kerja. Berdasarkan pada teori Heir di atas, disimpulkan bahwa uji hipotesis keenam memiliki hubungan *partial mediation*. Hal ini ditunjukkan hubungan gaya kepemimpinan melayani dengan variabel motivasi kerja (variabel mediasi) dan variabel mediasi ke kepuasan kerja memiliki hubungan yang signifikan, termasuk hubungan gaya kepemimpinan secara langsung terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian oleh Anggraeni (2021) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Albasia Sejahtera Mandiri Kota Temanggung. Hasil penelitian tersebut adalah bahwa bahwa kepemimpinan dapat berpengaruh tidak langsung terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. Hasil analisis jalur dalam penelitian ini dapat dibuktikan nilai koefisien regresi kepemimpinan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,213 sedangkan nilai koefisien kepemimpinan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening* sebesar 0,337 yang artinya motivasi kerja mampu memediasi atau *intervening*, (7) Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh langsung lebih kecil dari pada pengaruh tidak langsung. Berdasarkan hasil analisis *path* dan pendapat Riduwan dan Kuncoro (2014) dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dapat menjadi variabel *intervening* antara beban kerja dan kepuasan kerja pegawai. Ini berarti bahwa motivasi kerja dapat menjadi variabel mediasi antara beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara.

Berdasarkan pada teori Heir (2006), disimpulkan bahwa uji hipotesis ketujuh memiliki hubungan *partial mediation*. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Wulandari (2021), yang menghasilkan penelitian bahwa ada pengaruh signifikan beban kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Telkom Yogyakarta dan motivasi kerja memiliki nilai signifikansi sebesar 0,015 dibawah 0,05, artinya ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT Telkom Yogyakarta.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan melayani dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening* di Kecamatan Magelang Utara, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: (1) gaya kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara, (2) beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara, (3) gaya kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara, (4) beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara, (5) motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara, (6) gaya kepemimpinan melayani tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*, (7) beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara melalui motivasi kerja sebagai variabel *intervening*.

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, ada beberapa saran yang dapat dikemukakan menyangkut kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Magelang Utara sebagai berikut: (1) Kecamatan Magelang Utara merupakan Perangkat Daerah yang menjalankan fungsi pelayanan kepada masyarakat. Untuk itu pemimpin diharapkan agar semakin mengimplementasikan gaya kepemimpinan melayani agar pegawai maupun orang lain yang dilayani/menerima layanan semakin puas, (2) Menempatkan pegawai sesuai kompetensinya sehingga tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan tidak menjadikan beban bagi pegawai namun sebagai tanggung jawab yang harus diselesaikan sehingga hasil kerja dapat tercapai secara optimal, (3) Pemimpin harus menyusun kebijakan dan mensosialisasikan mengenai aturan kepegawaian, termasuk *reward* dan *punishment* yang jelas sehingga akan semakin memotivasi pegawai dalam bekerja.

Saran

Diharapkan dan disarankan bagi peneliti di masa yang akan datang dapat mengembangkan penelitian serta menambah kekurangan pada penelitian ini dengan cara mengembangkan variabel penelitian dan juga memperluas obyek penelitian serta jumlah responden yang lebih banyak lagi yang berbeda dari penelitian ini sehingga mampu menggeneralisasi kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahmat, Fathoni (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Rineka Cipta.
- Adiwinata, Irvan (2014), "Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan CV. Intaf Lumajang," *Agora*, Vol 2 hal 22-30.
- Anggraeni (2021), "Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Albasia

- Sejahtera Mandiri Kota Temanggung,” *Disertasi doctor*, tidak diterbitkan, Universitas Teknologi Yogyakarta.
- Arifuddin, Mulyadi dan Gusti (2021), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Beban Kerja, dan Kerjasama Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai OPD Perkimtan Kabupaten Majene,” *Nobel Management Review*, Vol 2, hal 23-34.
- As’ad, Mohammad (2004), *Psikologi Industri: Seri ilmu Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Liberty.
- Asri (2019), “Pengaruh Kompensasi, Fasilitas Kerja dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai pada Rektorat UIN Alauiddin Makassar,” *YUME*, Vol 2, hal 1 – 21.
- Bahri, Syaiful (2017), “Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan,” *Imu Manajemen & Bisnis*, Vol. 18, hal 9 - 15.
- Bangun, Wilson (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga.
- Blanchard & Broadwell (2018), *Servant Leadership in Action*, Jakarta: BPK Gunung Mulia.
- Blanchard, Ken dan Miller, Marks 2011, *The Secret: Apa yang Pemimpin Hebat Ketahui dan Lakukan* diterjemahkan oleh Andreas Haryono, Jakarta.
- Budiyanto & Sutisna (2019), “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Lebak,” *Studia Akuntansi Dan Bisnis*, Vol 7, hal 1-10.
- Budiyanto (2004), “Evaluasi efektifitas Program Sistem Manajemen ISO 9000-2000 untuk mencapai TQM, studi kasus penelitian di Lembaga PPM,” *Disertasi doctor*, tidak diterbitkan, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Bukit, Pantun (2020), Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Jambi,” *J-MAS*, Vol 5, hal 296 – 300.
- Desta, Hatmoko (2020), “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. ERCEHA INSPIRA PERSADA WONOSOBO,” *Tesis tak diterbitkan*, STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
- Dhermawan, Anak Agung (2012), “Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali,” *Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, Vol. 6, hal 173 - 184.
- Dumatubun (2021), “*Servant Leadership*, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan Dan Komitmen Organisasi,” *Ilmu Ekonomi & Sosial*, Vol 12, hal 60-70.
- Ghozali, Imam (2005), *Desain Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Akuntansi, Bisnis dan Ilmu Sosial Lainnya*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam (2011), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam (2018), *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair (2006), *Multivariate Data Analysis Pearson International Edition*, Edition 6, New Jersey.
- Handoko, Hani (2008), *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, ed.2, Yogyakarta: BPFE.

- Harahap, Dewi (2019), "Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja," *Ilmiah Magister Manajemen*, Vol 2, hal 69-88.
- Hasibuan, Malayu (2011), *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasta Setyaning Runci (2017), "Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan PDAM Kabupaten Purworejo," *Tesis tak diterbitkan*, STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
- Hayes & Preacher (2014), "Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variabel," *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, Vol 67, hal 451-470.
- Hutahaean, Sepmady (2021), *Teori Kepemimpinan*, Malang: Ahlimedia Press.
- Intopiana, Marlin (2020), "Analisis Hubungan Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada Badan Keluarga Berencana dan Pemberdayaan Perempuan Kabupaten Konawe," *Ilmu Manajemen*, Vol 6, hal 49-59.
- Irving (2005), "*Servant leadership and the effectiveness of teams*," Dissertation of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, School of Leadership Studies, Regent University.
- Kartono, Kartini (2008), *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Koesomowidjojo, Suci (2017), *Panduan Praktis Menyusun Analisis Beban Kerja*, Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Kusnadi (2002), *Masalah, Kerjasama, Konflik dan Kinerja*, Malang: Torada.
- Lantu, Pesiwarissa, & Rumahorbo (2007), *Servant Leadership: The Ultimate Calling to Fulfill Your Life's Greatness*, Yogyakarta: Gradien Mediatama.
- Margaretha, Meily (2012), "Pengaruh *Servant Leadership*, *Organizational Citizenship Behavior*, Kecocokan Orang-Organisasi Serta Identifikasi Organisasi (Studi Pada Organisasi Kemahasiswaan Di Lingkungan Universitas Kristen Maranatha)," *Manajemen*, Vol 12, hal 45-62.
- Marsyam, Damayanti (2020), "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Tunjangan Kinerja Terhadap Motivasi dan Efektivitas Kerja Pegawai di Dinas Sosial Provinsi Sulawesi selatan," *Paradoks*, Vol 3, hal 30-40.
- Mikel, (2021), "Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Kerinci," *Administrasi Nusantara Maha*, Vol 3 hal 28-38.
- Mintardjo (2002), "Pengaruh Motivasi Kerja dan Keefektifan Kepemimpinan terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor BAPPEDA Kabupaten Boyolali," *Tesis tak Dipublikasikan*, Program Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Munandar (2011), *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: Universitas Indonesia (UI-Press).
- Nanang Baskara (2011), "Pengaruh *Locus Of Control*, Tipe Perilaku dan Sistem Remunerasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Suatu Studi Penelitian Pendidikan di Sekolah di Bawah Yayasan Tarakanita Wilayah Jawa Tengah," *Tesis tidak diterbitkan*, Universitas Sarjanawiyata Taman Siswa Yogyakarta.

- Parjono (2019), "Pengaruh Beban Kerja, Motivasi, Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Narkotika Nasional," *Tesis tidak diterbitkan*, STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.
- Patterson (2003), "Servant Leadership: A. Theoretical Model, *Unpublished Doctoral Dissertation*, Regent University.
- Paulus, Binilang, & Selanno (2021), "Karakteristik Kepemimpinan Melayani, " *Ilmiah Wahana Pendidikan*, Vol 7, hal 1-13.
- Rahma Anggaeni (2021), "Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Albasia Sejahtera Mandiri Kota Temanggung," *Doctoral Dissertation*, Universitas Teknologi Yogyakarta.
- Rantung (2015), "Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Melayani Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai Kantor Sinode Gereja Masehi Injili di Minahasa), " *Riset Bisnis dan Manajemen*, Vol 3, hal 175-176.
- Riduwan dan Kuncoro (2014), *Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis (Alalisis Jalur)*, Bandung: Alfabeta.
- Rivai, Veithzal (2004), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: dari Teori dan Praktik*, Jakarta: Grafindo Persada.
- Rivaldo, Yandra (2020), "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan," *Dimensi*, Vol 9, hal 505-515.
- Robbaq (2015), "Beban Kerja, "Implikasinya Terhadap Motivasi Kerja dengan Kemampuan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Bank UMKM", *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, Vol 19 No. 3, Hal 475 – 487.
- Robbins, Stephen & Judge, Timothy (2013), *Organizational Behavior Edition15*, New Jersey: Pearson Education.
- Robbinss, Stephen (2001), *Organizational Behavior (Terjemahan)* Jilid 1, ed.8, Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Rusminto (2001), "Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Disiplin Kerja Aparatur Sekretariat Daerah Kabupaten Grobogan, *Tesis tak Dipublikasikan*, Program Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Safety, Diana (2021), "Pengaruh Kepemimpinan Melayani, Budaya Organisasi, Dan Keterlibatan Personel Terhadap Etos Kerja Personel Serta Implikasinya Pada Kinerja Personel Di Jajaran Keuangan Polri , " *Doctoral Dissertation*, Universitas Pasundan.
- Santoso, Singgih (2000), *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sapengga (2016), "Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto," *Agora*, Vol 4, hal 645-650.
- Sendjaya (2004), *Kemimpimpinan Kristen: Konsep Karakter Kompetensi*, NTT: Kairos Book.
- Siagian Sondang (2002), *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, ed.1, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Singarimbun dan Efendi (1995), *Metode Penelitian Survey*, Jakarta: PT. Pustaka LP3ES.
- Siregar (2002) ,*Manajemen Sumber Daya ManusiaEdisi Revisi*, Jakarta : Bumi Aksara.

- Siti Mudawiyah (2018), "Peran Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Tunjangan Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Komisi Pemilihan Umum di Tujuh Kabupaten/Kota Provinsi Jawa Timur," *Tesis tidak diterbitkan*, Universitas Jember.
- Situmorang, Novita (2013), "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan Pegawai Kantor Kecamatan Kebon Jeruk, Jakarta Barat," *Ekonomi*, Vol. 4, hal 47 - 55.
- Soewarno (1995), *Aplikasi Metode Statistik untuk Analisis Data*, Bandung: Nova.
- Soleman, Aminah (2011), "Analisis Beban Kerja Ditinjau Dari Faktor Usia Dengan Pendekatan Recommended Weight Limit (Studi Kasus Mahasiswa Unpatti Poka)," *Arika*, Vol 5, hal 83-98.
- Spears (2002), *On character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders*, <http://www.greenleaf.org/leadership/readaboutit/ServantLeadership-ArticlesBookReviews.html> (diakses 12 Januari 2022).
- Suddin, Alwi (2010), "Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kecamatan Laweyan Kota Surakarta," *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Vol. 4, hal. 1- 8.
- Sudjana (1992), *Teknik Analisa Regresi dan Korelasi bagi Peneliti*, Bandung: Tarsito.
- Sugiyono (2013), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Sunarso dan Kusdi (2010), "Pengaruh Kepemimpinan, Kedisiplinan, Beban Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar," *Jurnal Manajemen Sumber Daya Mansia*, Vol 4, Hal 72 -79.
- Sunyoto, Danang (2015), *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Cetakan Pertama)* Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Supardo (2006), *Kepemimpinan: Dasar-dasar Pengembangannya*, Andi Offset: Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy (2011), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tamping, Taroreh, & Jan, (2021), "Pengaruh Beban Kerja, Kompensasi Dan Rotasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Stres Kerja Pada Pt. Bank Sulteng Luwuk Banggai," *Aksara*, Vol 7, hal 619-632.
- Tarwaka (2011), *Ergonomi Industri*, Solo: Harapan Press.
- Timotius (2016), *Kepemimpinan dan Kepengikutan: Teori dan Perkembangannya*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Triananda, Hendriani & Machasin (2021), "Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Beban Kerja terhadap Motivasi dan Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Cabang Pekanbaru," *Daya Saing*, Vol 7, hal 271-280.
- Tulhusnah, Lusiana (2018), "Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Situbondo," *GROWT*, Vol. 16, hal 18 – 28.
- Wahjosumidjo (2011), *Kepemimpinan dan Motivasi*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Warouw, Sumayku & Tumbel (2017), "Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja pada PT BPR Prisma Dana Manado," *Administrasi Bisnis*, Vol 11, hal 7-13.

- Waruwu, Aswan (2018),” Pengaruh Kepemimpinan, Stress Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Kepada Kinerja Pegawai Sekretariat DPRD Provinsi Sumatera Utara, *Manajemen Tools*, Vol 10, hal. 1- 9.
- Widodo, Sugeng (2018), “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Sosial Provinsi Kota Yogyakarta Bidang Operasional,”*Ekobis Dewantara*, Vol. 1, hal 82 – 90.
- Wijono, Sutarto (2018), *Kepemimpinan Dalam Perspektif Organisasi*, Jakarta: Prenadamedia group.
- Wulandari & Mathori (2021), “Pengaruh Beban Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Telkom Yogyakarta,” *Doctoral dissertation*, STIE Widya Wiwaha.
- Yanoto, Alfian (2018), “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi dan Kinerja Karyawan PT. Nutrifood Indonesia di Surabaya, ”*AGORA* , Vol. 6.
- Yusnita, Elvira (2020), “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Pegawai Dinas Perpustakaan Provinsi Sumatera Utara,” *Tesis tak diterbitkan*, Universitas Tridinanti Palembang.