

---

## PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA PECAWAJ MELALUI KEPUASAN KERJA PADA KECAMATAN BOJONEGORO

**Ajie Rahmawan**

ajierahmawan17@gmail.com

Universitas Wijaya Putra Surabaya

**Chandra Kartika**

chandrakartika@uwp.ac.id

Universitas Wijaya Putra Surabaya

**Subijanto**

subijanto@uwp.ac.id

Universitas Wijaya Putra Surabaya

Alamat: Jl. Raya Menganti Kramat No.133, Jajar Tunggal, Kec. Wiyung, Surabaya

Korespondensi penulis: [ajierahmawan17@gmail.com](mailto:ajierahmawan17@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to analyze the influence of servant leadership and workload on job satisfaction and its impact on employee performance in Bojonegoro District, with job satisfaction as an intervening variable. Using a quantitative approach with census sampling of 62 employees, the data were analyzed through Partial Least Square (PLS). The findings indicate that servant leadership, workload, job satisfaction, and performance are all within a good category. However, servant leadership has no significant effect on either job satisfaction or employee performance, directly or indirectly. Conversely, workload has a positive and significant effect on job satisfaction but a negative and significant effect on performance. Job satisfaction shows a positive and significant effect on employee performance. In addition, workload indirectly affects performance through job satisfaction.*

**Keywords:** *Employee Job Satisfaction; Servant leadership; Workload; Employee Performance.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *servant leadership* dan beban kerja terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro, dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan sensus sampling sebanyak 62 pegawai, data dianalisis melalui Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan kondisi *servant leadership*, beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja berada pada kategori baik. Namun, *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan maupun kinerja pegawai, baik langsung maupun tidak langsung. Sebaliknya, beban kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, namun berdampak negatif signifikan terhadap kinerja. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, beban kerja juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pegawai.

**Kata Kunci :** *Kepuasan Kerja Pegawai; Servant leadership; Beban Kerja; Kinerja Pegawai.*

### PENDAHULUAN

Pemerintah Kecamatan Bojonegoro sebagai unit pelayanan publik memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat, sehingga kinerja pegawai menjadi faktor penentu utama. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang berpotensi meningkatkan kinerja adalah *servant leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang menekankan pelayanan, pemberdayaan, dan kesejahteraan pegawai. Pemimpin yang menerapkan gaya ini mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, terbuka, serta berfokus pada kebutuhan pegawai melalui dukungan moral, perhatian pada perkembangan pribadi dan profesional, serta

komunikasi empatik. Hal ini dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab dan motivasi kerja, sehingga pegawai yang merasa dihargai lebih terdorong untuk berkinerja optimal. Namun, beban kerja yang tinggi berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan berdampak negatif pada kinerja pegawai. Selain itu, implementasi *servant leadership* di sektor publik, khususnya di Kecamatan Bojonegoro, masih menghadapi kendala, baik karena pemahaman yang terbatas maupun penerapan prinsip yang belum optimal, sehingga menimbulkan kesenjangan yang perlu diteliti lebih lanjut.

Penelitian terdahulu menunjukkan adanya temuan yang beragam terkait pengaruh *servant leadership* dan beban kerja terhadap kinerja pegawai. Dani & Mujanah (2021), Insan (2020), Laksono & Wahyuningtyas (2023) menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan (Apriyanti et al., 2021) justru menemukan tidak ada pengaruh signifikan, sehingga menimbulkan *research gap*. Dalam praktiknya, *servant leadership* diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, termasuk pengelolaan beban kerja secara adil agar sesuai kapasitas pegawai. Namun, fenomena di Kecamatan Bojonegoro menunjukkan distribusi beban kerja belum optimal, sehingga sebagian pegawai merasa terbebani secara tidak proporsional dan kinerjanya menurun. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang juga beragam mengenai pengaruh beban kerja terhadap kinerja, di mana Dani & Mujanah (2021), Sembiring (2022) menyatakan berpengaruh signifikan, sementara Apriana et al. (2022), Nurhandayani (2022), Yosiana et al. (2020) menemukan pengaruh negatif signifikan, bahkan Zysman & Costinot (2022), Uma & Swast (2024) menyatakan tidak signifikan. Perbedaan hasil tersebut memperlihatkan adanya *research gap* yang penting untuk diteliti lebih lanjut, khususnya mengenai peran *servant leadership* dalam mengelola beban kerja guna meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang berperan dalam efektivitas dan produktivitas pegawai, karena pegawai yang merasa dihargai, didukung, dan puas dengan lingkungannya cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, berkomitmen, serta fokus dalam menyelesaikan tugas sehingga berdampak positif pada kinerja. Sebaliknya, ketidakpuasan akibat kurangnya dukungan atau komunikasi yang buruk dapat menurunkan semangat kerja dan kualitas pelayanan. Di Kecamatan Bojonegoro, fenomena gap dalam kepuasan kerja masih terjadi, di mana sebagian pegawai merasa kurang dihargai sehingga berpotensi menurunkan kinerja. Penelitian Apriana et al. (2022), Nurhandayani (2023), Putri et al. (2024), Sembiring (2022), Uma & Swasti (2024) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, meskipun Insan (2020) menemukan hasil berbeda dengan menyatakan pengaruhnya tidak signifikan, sehingga menimbulkan *research gap*. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja adalah *servant leadership*, di mana pemimpin melayani, mendengarkan, serta memberdayakan pegawai melalui dukungan moral dan komunikasi empatik. Namun, implementasi *servant leadership* di Kecamatan Bojonegoro masih belum optimal sehingga sebagian pegawai belum sepenuhnya merasakan dampak positifnya. Kondisi ini menegaskan perlunya penelitian lebih lanjut untuk mengkaji sejauh mana penerapan

Berdasarkan penelitian Apriyanti et al. (2021), Insan (2020), Monica & Partina (2024), Natalia & Hidayat (2021), Widiastuti et al. (2022), ditemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, sementara Nugroho et al. (2024) menyatakan pengaruhnya positif tetapi tidak signifikan, sehingga menimbulkan *research gap* yang perlu dikaji lebih lanjut. Selain kepemimpinan, beban kerja juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Beban kerja berlebihan atau tidak merata dapat menimbulkan stres dan menurunkan kepuasan kerja, sedangkan beban kerja yang terkelola dengan baik

membuat pegawai merasa lebih fokus, adil, dan tidak terbebani. Dalam konteks *servant leadership*, pemimpin yang melayani diharapkan mampu mengelola beban kerja secara bijaksana agar sesuai kapasitas pegawai. Namun, di Kecamatan Bojonegoro masih terdapat fenomena gap dalam distribusi beban kerja, di mana sebagian pegawai merasa tugas yang mereka emban tidak sesuai atau tidak merata, sehingga menurunkan kepuasan kerja. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan hasil beragam, di mana Apriana et al. (2022), Uma & Swasti (2024) menemukan pengaruh negatif signifikan, (Sembiring, 2022) menyatakan pengaruh signifikan, Widiastuti et al. (2022) justru menemukan pengaruh positif signifikan, sedangkan Nurhandayani (2023) menyatakan pengaruh negatif tetapi tidak signifikan. Perbedaan hasil tersebut menegaskan adanya *research gap* terkait pengaruh beban kerja terhadap kepuasan kerja, yang penting untuk diteliti lebih lanjut terutama dalam konteks penerapan *servant leadership* di sektor publik.

Pemerintah Kecamatan Bojonegoro berharap penerapan *servant leadership* dan pengelolaan beban kerja yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan kepuasan pegawai, serta mendorong motivasi dan produktivitas sehingga berdampak positif pada kualitas layanan publik. Kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dan pembagian beban kerja yang seimbang diharapkan mampu memperbaiki kinerja pegawai secara keseluruhan. Berangkat dari kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mendeskripsikan kepuasan kerja, *servant leadership*, beban kerja, dan kinerja pegawai, serta menganalisis pengaruh *servant leadership*, beban kerja, dan kepuasan kerja baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro.

## **KAJIAN TEORI**

### **Kinerja Pegawai**

Menurut (Hasibuan, 2019) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang diperoleh oleh seseorang dalam penyelesaian tugas yang diberikan kepadanya, yang didasarkan pada pengalaman, kecakapan, dan kesungguhan. (Mangkunegara, 2019) menambahkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dinilai berdasarkan kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Hal ini mengarah pada pemahaman bahwa kinerja tidak hanya dilihat dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan, tetapi juga dari kualitas pekerjaan tersebut.

### **Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins & Timothy (2021) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Hal ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan persepsi individu terhadap apakah mereka menerima penghargaan yang sesuai dengan kontribusinya dalam pekerjaan. Afandi (2021) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Perasaan ini mencerminkan apakah pekerjaan tersebut menyenangkan atau tidak, yang pada akhirnya membentuk sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya.

### ***Servant leadership***

Pasaribu (2021) mengungkapkan bahwa pemimpin yang mempraktikkan kepemimpinan pelayan berfokus pada pelayanan yang dimulai dengan keinginan individu untuk melayani, dan bukan untuk mendapatkan penghargaan atau keuntungan pribadi. Dalam konteks ini, pemimpin yang melayani memberikan pengaruh positif tidak hanya kepada karyawan atau pengikutnya,

tetapi juga pada lingkungan sekitarnya, termasuk komunitas gereja atau organisasi yang dipimpinnya. Sendjaya dalam (Nugraha et al., 2023) menekankan bahwa kepemimpinan pelayan merupakan bentuk kepemimpinan di mana pemimpin melayani karyawan tanpa mengharapkan imbalan apapun. Ini menunjukkan bahwa tujuan utama dari pemimpin yang melayani adalah memberikan kontribusi yang nyata bagi kesejahteraan orang lain, tanpa memperhatikan pengakuan atau penghargaan pribadi.

### **Beban Kerja**

Koesomowidjojo (2021) menjelaskan bahwa beban kerja adalah suatu proses yang melibatkan penetapan jumlah jam kerja sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam periode waktu tertentu. Dalam hal ini, beban kerja tidak hanya mencakup kuantitas tugas, tetapi juga berfokus pada penggunaan sumber daya manusia secara efisien untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Vanchapo dalam (Destia et al., 2025) memberikan pandangan bahwa beban kerja adalah proses atau kegiatan yang harus segera diselesaikan oleh seorang pekerja dalam waktu yang telah ditentukan. Beban kerja dapat berubah menjadi suatu masalah jika pekerja tidak mampu menyelesaikan atau menyesuaikan diri dengan tugas yang diberikan.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian explanatory kuantitatif yang bertujuan menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel melalui pengujian hipotesis secara sistematis dan objektif (Sugiyono, 2019). Data yang dikumpulkan berupa angka dan dianalisis menggunakan metode statistik untuk mengidentifikasi pola, hubungan, atau pengaruh antar variabel. Peneliti mengembangkan hipotesis berdasarkan teori, kemudian menguji dengan data dari sampel representatif. Metode yang umum digunakan adalah survei melalui kuesioner atau wawancara terstruktur, serta analisis statistik seperti regresi, analisis jalur (path analysis), dan analisis struktural.

Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan memanfaatkan data berbentuk angka maupun data kualitatif yang diangkakan (Sugiyono, 2019). Menurut Kerlinger dalam Sugiyono (2019), penelitian survei dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari berasal dari sampel sehingga dapat ditemukan distribusi, kecenderungan, dan hubungan antar variabel. Dalam penelitian ini, populasi adalah seluruh pegawai ASN Kecamatan Bojonegoro berjumlah 62 orang, dengan sampel sebanyak 61 pegawai, tidak termasuk peneliti, guna menghindari bias akibat posisi pimpinan. Teknik pengambilan sampel menggunakan sensus sampling, yakni seluruh anggota populasi dijadikan sampel karena jumlahnya relatif kecil dan mudah dijangkau.

Metode pengumpulan data terdiri dari kuesioner dan studi kepustakaan. Kuesioner dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk memperoleh jawaban yang relevan dengan penelitian, sementara studi kepustakaan dilakukan melalui penelusuran buku, jurnal, dan sumber ilmiah lain yang berkaitan dengan topik. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan Partial Least Square (PLS). Analisis data mencakup uji instrumen dan uji hipotesis. Uji instrumen dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas melalui program PLS, di mana validitas mengukur ketepatan instrumen dan reliabilitas menguji konsistensi hasil pengukuran, dengan batas Cronbach's Alpha  $> 0,60$ . Uji hipotesis dilakukan melalui tiga tahap dalam PLS, yaitu analisis outer model, analisis inner model, dan pengujian hipotesis. Outer model menguji validitas konvergen dan diskriminan, inner model menguji nilai  $R^2$  untuk menjelaskan

kemampuan variabel independen terhadap dependen, sedangkan pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan nilai p-value, dengan kriteria  $p < 0,05$  berarti hipotesis diterima, sedangkan  $p \geq 0,05$  berarti ditolak. Terdapat 7 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait pengaruh *servant leadership*, beban kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui variabel intervening.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengolah kuesioner (angket) dalam bentuk data yang terdiri dari beberapa pernyataan untuk masing-masing variabel. Hasil analisis deskripsi variabel penelitian ini ditunjukkan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1. Deskripsi Variabel Penelitian**

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Mean	Kategori
<i>Servant leadership</i>	61	3.00	5.00	3.8623	Baik
Beban Kerja	61	3.00	5.00	3.8766	Baik
Kepuasan Kerja	61	3.00	5.00	3.8590	Baik
Kinerja	61	3.00	5.00	3.8893	Baik

Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner (2025)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa *Servant leadership* memiliki nilai *mean* sebesar 3.4528, nilai tersebut masuk dalam kategori baik. Beban kerja memiliki nilai *mean* sebesar 3.5047, nilai tersebut juga masuk dalam kategori baik. Kepuasan kerja memiliki nilai *mean* sebesar 3.4151, nilai tersebut masuk dalam kategori baik. Kinerja memiliki nilai *mean* sebesar 3.4415, nilai tersebut masuk dalam kategori baik.

### Pengujian Hipotesis *Direct Effect*

Pengujian hipotesis *Direct Effect* (pengaruh langsung) bertujuan untuk menguji hubungan langsung antara variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian didasarkan pada dua aspek, yaitu koefisien jalur (path coefficient) dan nilai signifikansi (p-value). Jika koefisien jalur bernilai positif, maka pengaruh antar variabel searah, artinya peningkatan suatu variabel akan diikuti peningkatan variabel lainnya; sedangkan jika koefisien jalur bernilai negatif, maka pengaruhnya berlawanan arah, di mana peningkatan suatu variabel justru menurunkan variabel lainnya. Sementara itu, nilai p digunakan untuk menentukan tingkat signifikansi, dengan ketentuan p-value  $< 0,05$  menunjukkan pengaruh signifikan, sedangkan p-value  $> 0,05$  berarti pengaruh tidak signifikan. Data hasil pengujian *Direct Effect* dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 2. Hasil Uji *Direct Effect***

	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
<i>Servant leadership</i> -> Kepuasan	0.515	2.336	0.020
Beban Kerja -> Kepuasan	0.469	2.122	0.034
<i>Servant leadership</i> -> Kinerja	0.222	1.082	0.280
Beban Kerja -> Kinerja	0.169	0.678	0.498
Kepuasan -> Kinerja	0.923	4.713	0.000

Sumber : Hasil pengolahan data SEM – PLS (2025)

Hasil analisis *Direct Effect* menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur 0,515, T Statistics 2,336, dan P-

Value 0,020 ( $<0,05$ ), yang berarti semakin tinggi penerapan kepemimpinan melayani, semakin tinggi pula kepuasan kerja pegawai. Hal yang sama juga berlaku pada beban kerja terhadap kepuasan kerja, yang berpengaruh signifikan dengan koefisien jalur 0,469, T Statistics 2,122, dan P-Value 0,034 ( $<0,05$ ), menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja yang baik mampu meningkatkan kepuasan pegawai. Namun, hasil berbeda ditemukan pada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja (koefisien 0,222, T Statistics 1,082, P-Value 0,280) dan beban kerja terhadap kinerja (koefisien 0,169, T Statistics 0,678, P-Value 0,498) yang tidak signifikan karena nilai P-Value  $>0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. Sebaliknya, kepuasan kerja berpengaruh sangat kuat dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien jalur 0,923, T Statistics 4,713, dan P-Value 0,000, yang berarti kepuasan kerja menjadi faktor penentu utama peningkatan kinerja pegawai.

### **Pengujian Hipotesis Indirect Effect**

Pengujian *Indirect Effect* bertujuan melihat apakah variabel mediator (kepuasan kerja) memediasi hubungan antara variabel eksogen dan endogen. Jika P-Value  $< 0,05$  maka pengaruhnya signifikan (terjadi mediasi), sedangkan jika P-Value  $> 0,05$  maka pengaruhnya tidak signifikan dan hubungan tetap langsung. Analisis ini digunakan untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *servant leadership* maupun beban kerja terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro:

**Tabel 3. Hasil Uji Indirect Effect**

	<i>Original Sample</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>
<i>Servant leadership</i> -> Kepuasan -> Kinerja	0.475	2.091	0.037
Beban Kerja -> Kepuasan -> Kinerja	0.433	2.147	0.032

Sumber : Hasil pengolahan data SEM – PLS (2025)

Hasil pengujian *Indirect Effect* menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.475, T Statistics 2.091, dan P-Value 0.037, yang berarti pengaruhnya signifikan meskipun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, sehingga hipotesis H6 diterima. Demikian pula, beban kerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dengan koefisien sebesar 0.433, T Statistics 2.147, dan P-Value 0.032, yang juga signifikan, sehingga hipotesis H7 dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan penting sebagai mediator dalam hubungan *servant leadership* dan beban kerja terhadap kinerja pegawai Kecamatan Bojonegoro.

### **Pembahasan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun secara konsep *servant leadership* dapat meningkatkan kepuasan kerja, penerapannya belum berjalan optimal karena beberapa faktor, seperti kurangnya pemahaman dan konsistensi penerapan oleh pimpinan, serta budaya birokrasi yang masih cenderung hierarkis sehingga membatasi peran kepemimpinan yang partisipatif dan melayani. Dengan demikian, meskipun *servant leadership* menunjukkan arah pengaruh yang positif, faktor ini belum menjadi penentu utama dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Temuan ini berbeda dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang menyatakan pengaruh signifikan, namun sejalan dengan penelitian Nugroho et al. (2024) yang juga menemukan pengaruh positif tetapi tidak signifikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro. Meskipun secara teori *servant leadership* mampu meningkatkan kepuasan kerja melalui perhatian, dukungan, dan pemberdayaan, dalam praktiknya pengaruh tersebut belum terlihat kuat. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh belum optimalnya pemahaman dan penerapan konsep *servant leadership* oleh pimpinan, serta budaya kerja birokrasi yang masih hierarkis sehingga membatasi pola kepemimpinan yang partisipatif dan melayani. Akibatnya, meskipun pimpinan menunjukkan kepedulian, aspek pengembangan dan pemberdayaan pegawai belum sepenuhnya terpenuhi. Temuan ini tidak sejalan dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan, tetapi mendukung penelitian Nugroho et al. (2024) yang menemukan pengaruh positif namun tidak signifikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro. Hal ini berarti bahwa beban kerja yang terstruktur dan sesuai justru dapat menumbuhkan rasa puas, karena dipersepsikan sebagai bentuk kepercayaan dan penghargaan dari atasan. Pegawai yang diberi tanggung jawab lebih besar merasa dibutuhkan, dan ketika mampu menyelesaikannya dengan baik, hal tersebut meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja. Selain itu, dukungan lingkungan kerja dan rasa kebersamaan turut meredakan tekanan beban kerja, sehingga persepsi positif terhadap tantangan pekerjaan dapat menjadikannya motivator internal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sembiring (2022) dan Widiastuti et al. (2022) yang menemukan pengaruh positif signifikan, meskipun berbeda dengan hasil Apriana et al. (2022) serta Uma & Swasti (2024) yang justru menemukan pengaruh negatif signifikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan *servant leadership* belum mampu memberikan dampak nyata terhadap kinerja, karena kinerja pegawai lebih banyak ditentukan oleh sistem penilaian, target administratif, serta mekanisme reward and punishment yang bersifat formal. Nilai-nilai pelayanan, empati, dan keterlibatan pemimpin memang penting, tetapi tanpa dukungan aspek organisasi lain seperti pelatihan, insentif, dan fasilitas kerja, pengaruhnya terhadap perilaku kerja tidak cukup kuat. Temuan ini berbeda dengan sebagian besar penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap kinerja, namun sejalan dengan hasil penelitian Apriyanti et al. (2021) yang menemukan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro, yang berarti semakin tinggi beban kerja justru menurunkan kualitas kinerja. Kondisi ini terjadi karena pegawai merasa kewalahan dengan jumlah maupun kompleksitas tugas yang tidak seimbang dengan waktu dan sumber daya yang tersedia, sehingga menimbulkan kelelahan fisik maupun mental, menurunkan fokus, dan meningkatkan risiko stres kerja. Dampak tersebut tidak hanya berpengaruh pada efektivitas penyelesaian tugas, tetapi juga pada kualitas interaksi dalam pelayanan publik yang membutuhkan kesabaran dan ketelitian. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi dan distribusi beban kerja yang lebih proporsional agar kinerja pegawai tetap optimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Yosiana et al. (2020), Apriana et al. (2022), dan Nurhandayani (2023) yang juga menemukan pengaruh negatif signifikan, namun berbeda dengan Sembiring (2022) serta Dani & Mujanah (2021) yang menyatakan pengaruh positif signifikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Pegawai yang merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk berkembang cenderung lebih disiplin, bertanggung jawab, serta menunjukkan inisiatif dalam pelayanan publik, sehingga kepuasan kerja menjadi faktor internal penting dalam mendorong pencapaian kinerja tinggi. Oleh karena itu, peningkatan aspek-aspek yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti penghargaan, pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang kondusif, perlu menjadi fokus utama dalam manajemen SDM. Temuan ini konsisten dengan penelitian Apriana et al. (2022), Uma & Swasti (2024), Sembiring (2022), dan Riadiana Putri et al. (2024) yang juga membuktikan adanya pengaruh positif signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara keduanya secara kuat. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh implementasi *servant leadership* di Kecamatan Bojonegoro yang masih terbatas atau belum diterapkan secara konsisten oleh seluruh pimpinan, sehingga belum membentuk kultur kerja yang menyeluruh. Selain itu, jika tingkat kepuasan kerja pegawai sendiri belum optimal, maka meskipun dipengaruhi oleh *servant leadership*, dampaknya terhadap peningkatan kinerja tetap lemah. Temuan ini berbeda dengan penelitian Riadiana Putri et al. (2024) dan Apriyanti et al. (2021) yang menemukan adanya pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja. Meskipun beban kerja secara langsung berdampak negatif terhadap kinerja, jika dikelola dengan baik dan dipersepsikan pegawai sebagai tantangan yang wajar, maka beban kerja justru dapat meningkatkan kepuasan kerja yang pada akhirnya berimplikasi positif pada kinerja. Hal ini menegaskan pentingnya manajemen dalam menyeimbangkan beban kerja, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Dengan demikian, pegawai tidak hanya mampu menyelesaikan tugas, tetapi juga merasa puas dan termotivasi untuk menunjukkan kinerja optimal. Temuan ini sejalan dengan penelitian Sembiring (2022) dan Uma & Swasti (2024), meskipun berbeda dengan hasil penelitian Nurhandayani (2023) yang menyatakan pengaruhnya tidak signifikan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kondisi *servant leadership*, beban kerja, kepuasan kerja, dan kinerja pegawai di Kecamatan Bojonegoro berada pada kategori baik. Namun, *servant leadership* terbukti tidak berpengaruh signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja pegawai, serta tidak berpengaruh secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Sebaliknya, beban kerja memiliki pengaruh signifikan, di mana beban kerja yang sesuai dapat meningkatkan kepuasan kerja, tetapi beban kerja yang berlebihan justru menurunkan kinerja. Sementara itu, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sekaligus memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja.

Berdasarkan temuan tersebut, Kecamatan Bojonegoro perlu menata distribusi beban kerja secara proporsional dan melakukan evaluasi berkala agar tidak berdampak negatif pada kinerja. Manajemen juga perlu meningkatkan aspek-aspek kepuasan kerja, seperti tunjangan, pengakuan, peluang pengembangan karier, serta hubungan harmonis antara atasan dan bawahan. Selain itu, meskipun *servant leadership* tidak terbukti signifikan, praktik kepemimpinan yang melayani tetap perlu diperkuat melalui pelatihan dan coaching pimpinan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan memperluas objek ke instansi lain serta menambahkan variabel seperti lingkungan



kerja, stres, kompetensi, dan motivasi untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terkait kinerja pegawai.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanafala Publishing.
- Apriana, I. W. A., Edris, M., & Sutono, S. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Burnout Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Rembang). *Jurnal Studi Manajemen Bisnis*, 1(1), 14–32. <https://doi.org/10.24176/jsmb.v1i1.8109>
- Apryanti, A., Hidayat, M., & Daud, A. (2021). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Servant Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Nobel Management Review*, 2(3), 381–392. <https://doi.org/10.37476/nmar.v2i3.2250>
- Dani, A. R., & Mujanah, S. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Beban Kerja Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan Madura Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Media Mahardhika*, 19(3), 434–445. <https://doi.org/10.29062/mahardhika.v19i3.269>
- Destia, A. I., Karmila, M., & Yuniar, E. S. (2025). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di CV. Surya Perkasa Block: Ade Indri Destia, Mila Karmila, Evilia Sri Yuniar. *Jurnal Pakar Manajemen*, 1(2), 87–100.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Insan, A. N. (2020). The Effect Of Servant Leadership And Reward System On Locus Of Control, Job Satisfaction And Performance (A Study On The Foundation's Lecturers At University Of East Indonesia, Makassar). *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(06), 1065–1075. Diambil dari [www.ijstr.org](http://www.ijstr.org)
- John Zysman, & Arnaud Costinot. (2022). The Influence of Work Discipline and Workload on Employee Performance (Study on Community Empowerment for Health Service Employees At California District). *MEDALION JOURNAL: Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 3(1), 19–32. <https://doi.org/10.59733/medalion.v3i1.15>
- Koesomowidjojo, S. R. (2021). *Analisis Beban Kerja*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Laksono, A. P., & Wahyuningtyas, R. (2023). The Effect of Servant Leadership and Workload on Employee Engagement and the Implications for the Employee Performance of PT PLN (Persero) Sulawesi Development Main Unit. *International Journal of Social Science and Human Research*, 06(07), 3932–3941. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v6-i7-05>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.
- Monica, C. B. R. L., & Partina, A. (2024). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada Pegawai BKPSDM Kabupaten Klaten). *Cakrawangsa Bisnis*, 5(1), 44–57.
- Natalia, N., & Hidayat, D. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Iklim Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kepercayaan Organisasi Guru [the Effect of Servant Leadership, Organization Climate, and Work Satisfaction on Organization Trust of Teachers]. *Polyglot: Jurnal Ilmiah*, 17(2), 232. <https://doi.org/10.19166/pji.v17i2.1797>
- Nugraha, D. A., Aprilia, A. F., Awaliyah, R., & Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan Yang Melayani (Servant Leadership): Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 109–117.
- Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 108–110. <https://doi.org/10.58765/ekobil.v1i2.65>
- Nurhandayani, A. (2023). Work From Home dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 5(1), 778–794. <https://doi.org/10.31539/jomb.v5i1.5583>
- Pasaribu, T. (2021). Open Access The Impact of Leadership Style , Work Environment , and

- Work Motivation on Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable at the Department of Tourism , Youth , and Sports of Mentawai Islands Regency, *1*(1), 546–561.
- Riadiana Putri, F., Listyani, I., & Kusuma Wardhani, R. (2024). Pengaruh Employee Engagement, Servant Leadership Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv Bersama Manfaat Nganjuk. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, *4*(12).
- Robbins, S. P., & Timothy, A. J. (2021). *Organizational Behavior*. London: Pearson plc.
- Sembiring, J. M. (2022). Pengaruh Efikasi Diri Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, *5*(1), 185–199. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.621>
- Sugiyono. (2019). *Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Uma, A. T., & Swasti, I. K. (2024). Pengaruh Beban Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. X. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, *8*(1), 181. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1295>
- Widiastuti, N., Riauunto, S., & Harwati, C. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, *2*(4), 1224–1242. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v2i4.620>
- Yosiana, Y., Hermawati, A., & Mas'ud, M. H. (2020). The Analysis of Workload and Work Environment on Nurse Performance with Job Stress as Mediation Variable. *Journal of Socioeconomics and Development*, *3*(1), 37. <https://doi.org/10.31328/jsed.v3i1.1326>