



## **ANALISIS *SERVANT LEADERSHIP* DAN DESAIN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN MOJOKERTO**

**Wiwiek Widyaningrum**

Program Studi Magister Manajemen, STIE YAPAN Surabaya

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Servant Leadership* dan Desain Kerja terhadap Kepuasan Kerja pegawai

Populasi dari penelitian ini adalah Pegawai Badan Pendapatan Daerah berjumlah 100 orang.. Data yang diperoleh akan dianalisa dengan menggunakan regresi linier berganda

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan, antara lain sebagai berikut; *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah. Desain Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah. *Servant Leadership* dan Desain Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah.

Kata kunci : *Servant Leadership*, Desain Kerja dan Kepuasan Kerja pegawai

### **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia memiliki peranan penting bagi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan, karena manusia merupakan aset hidup yang perlu dijaga dan dikembangkan. Hal ini dimaksudkan agar sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Pengelolaan sumber daya harus dilakukan secara sistematis, terencana, dan efisien. Ketercapaian hasil seseorang dalam suatu bidang pekerjaan ditentukan oleh tingkat kompetensi, profesionalisme dan juga komitmennya terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya. Setiap perusahaan atau organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada. Salah satu faktor yang dapat menentukan kualitas sumber daya manusia adalah kemampuan sistem dalam organisasi atau perusahaan yang menunjang dan memuaskan keinginan dari pegawai maupun dari organisasi atau perusahaan. Sistem yang dijalankan oleh perusahaan dapat menunjang peningkatan kinerja tenaga kerja. Pentingnya kinerja dalam dunia usaha telah disadari oleh banyak pihak. Hal tersebut telah ditegaskan oleh Porter yang menyatakan kinerja sebagai akar penentu tingkat daya saing baik pada level individu, perusahaan, industri maupun negara (Sumbodo, 2010).

Sejalan dengan berkembangnya dunia usaha dan kemajuan teknologi pada era revolusi industri 4.0, perusahaan dituntut untuk mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagai motor penggerak perusahaan. Pembangunan sumber daya manusia atau tenaga kerja merupakan salah satu upaya untuk peningkatan mutu dan kemampuan usaha yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan dunia usaha (Rohmat,2014). Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan strategi yang mendukung terciptanya peningkatan Kinerja Pegawai dari tenaga kerja yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat diwujudkan dengan adanya penyesuaian, seperti misalnya pengarahannya job design yang baik dalam pekerjaan, akan memberikan dampak kepada setiap pegawai untuk dapat menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi. . Desain Kerja adalah fungsi penetapan kegiatan kerja seorang individu atau kelompok pegawai secara organisasional.



Desain Kerja bertujuan untuk mengatur penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan organisasi, teknologi, dan berperilaku. Apabila Desain Kerja yang diberikan kurang jelas akan berakibat pegawai kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya serta akan berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai, hal ini mengakibatkan pekerjaan tidak tercapai dengan baik. Desain Kerja mutlak diperlukan oleh setiap organisasi karena dalam Desain Kerja, yang dilakukan adalah merakit sejumlah tugas menjadi sebuah pekerjaan atau sekelompok pekerjaan agar pekerjaan yang dilakukan menjadi terarah jelas dan pekerjaan dapat dilakukan secara efisien dan efektif. Hal ini sesuai dengan pandangan Nelson & Campbell (2012) yang mengatakan: “Good job design helps avoid these problems, improves, productivity, and enhances employee well-being”. Dapat diartikan bahwa Desain Kerja yang baik membantu menghindari masalah, meningkatkan kinerja, dan meningkatkan kesejahteraan yang salah satu caranya dengan meningkatkan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja adalah suasana psiko-logis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Newstrom & Davis, 1985). Handoko (1996) mengatakan bahwa kepuasan kerja sangat penting untuk aktualisasi diri dan pegawai yang tingkat kepuasan kerjanya rendah tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dalam bekerja dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Maka dengan begitu pegawai yang merasakan kepuasan dalam bekerja biasanya memiliki prestasi yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kepuasan dalam pekerjaannya.

Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Mojokerto merupakan instansi pemerintahan yang memiliki tugas untuk mengelola keuangan daerah, aset, pendapatan daerah, pajak, anggaran, dan gaji. Tugas-tugas tersebut cukup riskan jika terdapat suatu kesalahan dalam prosedur seperti kurang teliti dalam menghitung, maka dapat menyebabkan ketidakseimbangan pada neraca, sehingga peninjauan ulang pun dilakukan untuk mencari kesalahan pada penghitungan tersebut. Oleh karena itu, tingkat ketelitian dalam bekerja sangat dibutuhkan untuk mengurangi kesalahan penghitungan yang dilakukan. Sumberdaya manusia yang kompeten pada Dinas Pendapatan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Mojokerto dibutuhkan untuk menunjang pelaksanaan kerja pada masing-masing bidang, yang secara umum mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam hal membuat anggaran, merekap dan membuat laporan keuangan, membutuhkan suatu ketelitian, keakuratan, kecakapan serta kejujuran, sehingga penilaian kinerja ini juga penting untuk mengetahui apakah pegawai dalam menjalankan tugas mereka sudah kompeten atau belum, siapa yang pantas untuk dipromosikan, dan siapa yang masih perlu pelatihan dan pengembangan.

Kantor Dispenda daerah Kabupaten Mojokerto merupakan instansi pemerintah yang bertanggung jawab untuk urusan pendapatan daerah berdasarkan azas otonomi dan pembantuan. Dispenda memiliki tugas utama yaitu sebagai penyelenggara untuk pemungutan pendapatan daerah wilayah kerjanya dan sebagai koordinator instansi lain dalam perencanaan, pelaksanaan, pengendalian hingga evaluasi pemungutan pendapatan daerah. Untuk fungsi Dispenda adalah merumuskan kebijakan bidang pendapatan daerah, pelaporan atas pekerjaan penagihan pajak daerah, retribusi dan penerimaan daerah lainnya, pemungutan pendapatan daerah, penyuluhan pajak, pemberian izin bidang pendapatan daerah, penyusunan rencana pendapatan daerah, hingga evaluasi pendapatan daerahnya. Namun demikian dalam pencapaian kinerja, instansi memiliki permasalahan yaitu adanya beberapa indikator kinerja yang tidak dapat terpenuhi.

Permasalahan kinerja pegawai dimana tingginya tingkat prosentase target yang tidak tercapai atas pencapaian kinerja instansi. Kondisi ini terjadi karena permasalahan kepuasan kerja yang ditunjukkan dengan pimpinan memiliki kebijakan tanpa memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menunjukkan kemampuan yang dimiliki dan tugas tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan pegawai sehingga menurunkan kepuasan pegawai dalam bekerja di instansi. Permasalahan kepuasan kerja pegawai dapat ditunjukkan dengan adanya pegawai yang meninggalkan kantor atau pekerjaan ketika jam kerja, serta adanya pegawai yang datang



terlambat tidak sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan data dari Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto bagian sumber daya manusia dapat diketahui bahwa setiap bulannya terdapat 7-15 pegawai yang datang terlambat sehingga aktivitas pegawai tidak dapat berjalan sesuai dengan ketentuan. Kondisi ini terjadi karena adanya permasalahan kepuasan atas kondisi kerja dan sistem tata kelola sumber daya manusia yang mempengaruhi kepuasan pegawai dalam bekerja diinstansi.

Salah satu indikator untuk memenuhi kepuasan kerja pegawai yaitu pengawasan dari pemimpin. Miller *et.al.*,(1991) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Maka dari itu peran pemimpin dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai. Dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat dapat mewujudkan kepuasan kerja bagi pegawai. Oleh karena itu perlu dilakukan pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menciptakan kepuasan kerja terhadap pegawai. Perasaan puas akan dirasakan seseorang bila dilayani dengan baik. Sebelum kita ingin dilayani maka kita perlu melayani terlebih dahulu. Agar pegawai melayani perusahaan dengan pekerjaan yang diberikan kepada mereka, maka pemimpin perlu melayani pegawai terlebih dahulu melalui tindakan dan kebijakan yang dibuat. Jika hal ini dapat diterapkan pada suatu perusahaan maka diharapkan kepuasan kerja pegawai akan tercipta. Gaya kepemimpinan yang tepat untuk melayani adalah *Servant Leadership*.

*Servant leadership* adalah suatu kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari hati yang berkehendak untuk melayani (Greenleaf, 2002). Gaya kepemimpinan ini menempatkan kebutuhan pengikut sebagai prioritas dan mendedikasikan dirinya sebagai sosok yang teladan. Sosok pemimpin yang teladan mulai menurun saat ini, maka diperlukan pemimpin yang dapat menjadi contoh yang baik bagi pengikutnya. *Servant leadership* merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan berupa menurunnya kepercayaan *follower* terhadap keteladanan pemimpinnya (Mukasabe, 2004). Dengan mempunyai karakter yang mau melayani, memprioritaskan kebutuhan pengikutnya dan menjadi sosok teladan dapat memberikan kepuasan kerja bagi pegawai.

Ketika pegawai mendapatkan apa yang menjadi kebutuhan mereka serta mendapat contoh teladan yang baik akan muncul rasa kenyamanan dan semangat yang tinggi untuk bekerja seperti yang dinyatakan Rohayati (2014) Organisasi yang mengutamakan pegawainya memiliki angkatan kerja yang berkomitmen pada organisasi sehingga mampu menciptakan produktivitas dan kepuasan pegawai yang tinggi. Maka akan tercipta suasana kerja yang nyaman dengan begitu pegawai akan bersedia untuk bekerja lebih dan memberikan kinerja melebihi yang diharapkan.

Pekerjaan merupakan bagian yang penting dalam kehidupan seseorang, sehingga kepuasan kerja juga mempengaruhi kehidupan seseorang. Oleh karena itu kepuasan kerja adalah bagian kepuasan hidup (Wether dan Davis, 1982). Maka dari itu perlu adanya perhatian untuk kepuasan kerja pegawai. Karena dengan kepuasan kerja yang dirasakan pegawai dapat membuat kinerja dan produktivitas yang tinggi bagi perusahaan sesuai dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Robinson dan Corners (2000), diperkirakan tidak kurang dari 3.350 buah artikel yang berkaitan dengan kepuasan kerja, menyebutkan bahwa kepuasan kerja akan memberikan manfaat antara lain: Menimbulkan peningkatan kebahagiaan hidup pegawai, Peningkatan produktivitas dan prestasi kerja, Pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku pegawai, Meningkatkan gairah dan semangat kerja. Untuk mengetahui terciptanya kepuasan kerja kepada pegawai, maka gaya kepemimpinan *servant leadership* dan Desain Kerja dianggap mampu memberikan pengaruh kepada kepuasan kerja pegawai. Dalam penelitian ini menggunakan data yang ada dengan meneliti pengaruh *servant leadership* dan Desain Kerja terhadap kepuasan kerja.



## Kajian Pustaka

### Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suasana psikologis tentang perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka (Newstrom & Davis, 1985). Sementara itu Porter dan Lawler dalam (1966) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan unidimensional, dimana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya. Vroom sebagaimana dikutip oleh Ahmad (1999) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai satu acuan dari orientasi yang efektif seseorang pegawai terhadap peranan mereka pada jabatan yang dipegangnya saat ini. Sikap yang positif terhadap pekerjaan secara konsepsi dapat dinyatakan sebagai kepuasan kerja dan sikap negatif terhadap pekerjaan sama dengan ketidakpuasan. Secara sederhana, kepuasan kerja dapat diartikan sebagai apa yang membuat orang-orang menginginkan dan menyenangkan pekerjaan. Apa yang membuat mereka bahagia dalam pekerjaannya atau keluar dari pekerjaannya.

Martoyo (2007) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional pegawai dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja pegawai dari perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan pegawai yang bersangkutan. Sedangkan Siahaan (2002) menyebutkan sumber kepuasan kerja terdiri atas pekerjaan yang menantang, imbalan yang sesuai, kondisi atau lingkungan kerja yang mendukung, dan rekan kerja yang mendukung.

Bavendam, J. (2000) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja bersifat multidimensi dimana seseorang merasa lebih atau kurang puas dengan pekerjaannya, supervisornya, tempat kerjanya dan sebagainya. Bavendam, J. (2000) telah membuat diagram kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan kerja sebagai respon emosional orang-orang atas kondisi pekerjaannya. Kepuasan kerja bersifat multidimensional maka kepuasan kerja dapat mewakili sikap secara menyeluruh (kepuasan umum) maupun mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Artinya jika secara umum mencerminkan kepuasannya sangat tinggi tetapi dapat saja seseorang akan merasa tidak puas dengan salah satu atau beberapa aspek saja misalnya jadwal liburan (Newstrom & Davis, 1985). Konsekuensi dari kepuasan kerja dapat berupa meningkat atau menurunnya prestasi kerja pegawai, pergantian pegawai (*turnover*), kemangkiran, atau pencurian (Newstrom & Davis, 1985).

### *Servant Leadership*

*Servant Leadership* pertama kali dikonsepsi oleh Greenleaf pada tahun 1970. Karakteristik dari perilaku kepemimpinan yang melayani tumbuh dari nilai-nilai dan keyakinan individu. Nilai-nilai pribadi seperti keadilan dan integritas adalah variabel independen yang menggerakkan perilaku pemimpin yang melayani (Smith, 2005). Greenleaf (1998) berpendapat bahwa pemimpin yang melayani dapat mempengaruhi produktivitas dalam situasi nyata sebuah organisasi. *Servant leadership* yang berorientasi pada kepemimpinan yang melayani, berbasis pengetahuan, partisipatif, aspek tanggung jawab dalam proses, etika dan sosial dapat meredakan skandal atau konflik di dalam organisasi.

Greenleaf (1977) mendefinisikan *the servant leader is a servant first.... It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then the conscious choice bring one to aspire to lead. the difference manifests itself in the care taken by the servant— first to make sure that other people's highest priority needs are being served.* (Pemimpin pelayan adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang untuk memimpin. Perbedaan yang jelas dalam penekanan bahwa melayani terlebih dahulu, untuk memastikan kepentingan orang lain adalah prioritas untuk dilayani). *Servant Leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya. Dimulai dari perasaan natural yang ingin melayani. Oleh karena itu, ia mendahulukan untuk melayani daripada pencapaian ambisi pribadi



dan kesukaannya semata.

Model kepemimpinan pelayanan yang dikembangkan oleh Lantu et al (2007) memprioritaskan pengembangan pegawai sebagai hal yang utama dan pertama, secara tidak langsung pemimpin diharapkan mengarahkan perusahaan menuju keberhasilan jangka panjang dan berkelanjutan. Hal ini merupakan dampak dari perubahan perilaku yang melayani bawahan yang terjadi dalam fase yang berurutan dan berlangsung secara terus menerus.

### Desain Kerja

Desain Kerja atau desain pekerjaan (*job design*) adalah suatu pendekatan didalam suatu pekerjaan yang dilakukan dengan sedemikian rupa untuk memetik minat pekerjaan yang dilakukan dengan mengandalkan, mempertimbangkan *job enlargement* yaitu praktek untuk memperluas isi daripada suatu pekerjaan yang meliputi jenis dan tugas dalam tingkat yang sama dan *job enrichment* yaitu praktek yang memberikan pegawai tingkat kebebasan yang lebih tinggi terhadap perencanaan dan pengorganisasian melalui implementasi kerja dan evaluasi kerja. (Greenberg dan Baron, 1996)

Simamora (2016:116) mengatakan desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilakukan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi. Desain pekerjaan memadukan isi pekerjaan (tugas, wewenang, dan hubungan) balas jasa dan kualifikasi dan dipersyaratkan (keahlian, pengetahuan, dan kemampuan) untuk setiap pekerjaan dengan cara memenuhi kebutuhan pegawai maupun perusahaan. Pekerjaan yang tidak sesuai dengan keahlian akan sangat sulit untuk dilaksanakan oleh pegawai. Desain pekerjaan haruslah dirancang dengan sebaik mungkin dengan mempertimbangkan elemen-elemen yang mempengaruhi desain pekerjaan.

Handoko (2016:31) desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok pegawai secara organisasional. Tujuannya adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi, dan keperilakuan. Dari sudut pandang manajemen personalia, desain pekerjaan sangat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, dimana hal ini tercermin pada kepuasan individu para pemegang jabatan. Dessler (2016:104) desain pekerjaan merupakan pengetahuan tertulis tentang apa yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu harus melakukan dan bagaimana kondisi kerjanya. Desain pekerjaan meliputi identifikasi pekerjaan, hubungan tugas dan pekerjaan, standard dan wewenang pekerjaan, syarat kerja harus diuraikan dengan jelas, penjelasan tentang jabatan dibawah dan diatas.

### Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pikir yang telah dikemukakan, maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut :

H I : *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

H II : Desain Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

H III : *Servant Leadership* dan Desain Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

### METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode asosiasi kausal serta menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode asosiatif kausal adalah penelitian yang digunakan untuk membuktikan sejauh mana hubungan antara dua variabel atau lebih. Hubungan kausal adalah hubungan yang bersifat sebab akibat. Dalam penelitian ini terdapat variabel dependen (dipengaruhi) dan independen (yang mempengaruhi) Pendekatan kuantitatif adalah pendekatan dalam penelitian yang menggunakan data berupa angka-angka untuk menganalisa





hubungan antar variabel (Sugiyono, 2014). Penelitian ini akan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* dan Desain Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

### Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional variabel ditujukan untuk menunjukkan variabel yang digunakan dalam penelitian dan diukur dengan indikator- indikator yang diambil dari teori-teori yang berkaitan.

#### 1. Variabel Dependen

Variabel dependen atau terikat merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat (Sugiyono, 2014). Variabel dependen disebut dengan variabel respon, *output*, kriteria atau konsekuen. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kepuasan Kerja (Y). Kepuasan kerja pegawai tersebut dapat diukur melalui kemampuan individu akan pekerjaan mereka, tugas yang diberikan, pencapaian terhadap prestasi kerja, kesempatan untuk lebih mengembangkan diri dalam pekerjaan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, dan jumlah gaji yang diterima. Porter dan Lawler (1966) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan bangunan unidimensional, dimana seseorang memiliki kepuasan umum atau ketidakpuasan dengan pekerjaannya. Alshitri (2013) mengemukakan indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

##### a. Pay (kepuasan terhadap gaji)

Kepuasan terhadap gaji merupakan salah satu indikator dari kepuasan kerja. Gaji adalah upah yang diperoleh seseorang sebanding dengan usaha yang dilakukan dan sama dengan upah yang diterima oleh orang lain dalam posisi yang sama.

##### b. Promotion (kepuasan terhadap promosi)

Mengacu pada sejauh mana pergerakan atau kesempatan maju diantara jenjang berbeda dalam organisasi. Keinginan untuk promosi mencakup keinginan untuk pendapatan yang lebih tinggi, status sosial, pertumbuhan secara psikologis, dan keinginan untuk rasa keadilan.

##### c. Coworkers (kepuasan terhadap rekan kerja)

Rekan kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

##### d. Nature of work (kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri)

Sejauh mana pekerjaan menyediakan kesempatan seseorang untuk belajar memperoleh tanggung jawab dalam suatu tugas tertentu dan tantangan untuk pekerjaan yang menarik. *Nature of work* juga menjadi salah satu indikator kepuasan kerja.

##### e. Supervision

Sejauh mana perhatian bantuan teknis dan dorongan ditunjukkan oleh supervisor terdekat terhadap bawahan. Atasan yang memiliki hubungan personal yang baik dengan bawahan serta mau memahami kepentingan bawahan memberikan kontribusi positif bagi kepuasan pegawai, dan partisipasi bawahan dalam pengambilan keputusan memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja.

#### 2. Variabel Independen

Variabel Independen (bebas) merupakan variabel yang memengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan (Sugiyono, 2014). Dengan demikian, variabel independen atau variabel bebas adalah variabel-variabel yang mempengaruhi. Dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah *Servant Leadership* (X1) dan Desain Kerja (X2).

##### a. *Servant Leadership* adalah Nilai-nilai pribadi seperti keadilan dan integritas adalah variabel independen yang menggerakkan perilaku pemimpin yang melayani (Smith, 2005). indikator *Servant Leadership* yang dikemukakan oleh Liden et al (2015). Liden et



al (2015) mengajukan skala pengukuran *Servant Leadership*, indikator *Servant Leadership* adalah sebagaiberikut :

- 1) *Emotional Healing*, melibatkan sejauh mana pemimpin peduli dengan masalah pribadi dan kesejahteraan pengikut;
- 2) *Creating Value for The Comunity*, menangkap keterlibatan pemimpin dalam membantu masyarakat di sekitar organisasiserta mendorong pengikut untuk aktif di masyarakat;
- 3) *Conceptual Skills*, mencerminkan kompetensi pemimpin dalam menyelesaikan masalah pekerjaan dan memahami tujuan organisasi;
- 4) *Empowerment*, menilai sejauh mana pemimpin mempercayakan pengikut dengan tanggung jawab, otonomi, dan pengaruh pengambilan keputusan;
- 5) *Helping Subordinates Grow & Succeed*, menangkap sejauh mana pemimpin membantu pengikut mencapai potensi penuh mereka dan berhasil dalam karier mereka;
- 6) *Putting Subordinates first*, menilai sejauh mana pemimpin memprioritaskan pemenuhan kebutuhan pengikut sebelum melayani kebutuhannya sendiri; dan
- 7) *Behaving Ethically*, termasuk menjadi model integritas yang jujur, dapat dipercaya, dan melayani.
- 8) Robbins (2008) menyatakan Desain Kerja adalah kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada jumlah masukan individual.

Indikator Desain Kerja di kemukakan oleh Hoegl & Gemuenden (2001) yaitu :

- 1) Otonomi, bertanggung jawab atas apa yang dilakukan, disini bawahan diberi wewenang untuk mengambil keputusan atas pekerjaan yang dilakukan. Misalnya menentukan metode, penjadwalan pekerjaan, memilih bahan-bahan yang digunakan. Seorang pekerja dapat memiliki otonomi yang luas atau otonomi yang rendah tergantung dari jenis pekerjaannya.
- 2) Variasi tugas (*Task Variety*), pemerdayaan pekerjaan dimaksudkan untuk menghilangkan kejenuhan atas pekerjaan-pekerjaan yang rutin, sehingga kesalahan-kesalahan dapat diminimalkan. Seseorang dapat memiliki sedikit atau banyak jenis tugas yang dibutuhkan dengan keahlian yang berbeda-beda.
- 3) Identitas tugas (*Task Identity*), untuk mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas dan pekerjaan, maka pekerjaan harus diidentifikasi, sehingga kontribusinya terlihat yang selanjutnya akan menimbulkan kepuasan. Seseorang bisa terlibat hanya dalam sebagian proses atau keseluruhan.
- 4) Signifikansi tugas (*Task Significance*), sejauh mana suatu pekerjaan mempunyai arti penting bagi rekan kerja atau orang lain. Seseorang dapat merasakan penting yang dapat menimbulkan kebanggaan dan pengakuan atas pelaksanaan suatu pekerjaan.
- 5) Umpan balik, diharapkan pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai mempunyai umpan balik atas pelaksanaan pekerjaan yang baik, sehingga akan memotivasi pelaksanaan pekerjaan selanjutnya.

### Populasi Penelitian

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah penelitian (Ferdinand, 2006). Populasi dari penelitian ini adalah Pegawai Badan Pendapatan Daerah berjumlah 100 orang. Dalam penelitian ini, jumlah responden sebanyak 100 orang, sehingga penelitian ini disebut penelitian populasi.

### Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dan menggunakan alat bantu berupa *software* komputer program SPSS. SPSS



(Statistical Package for Social Sciences) adalah sebuah program komputer yang digunakan untuk menganalisis sebuah data dengan analisis statistik, SPSS yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS versi 20.

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang jelas dan dapat dipercaya antara variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis menggunakan uji regresi berganda. Dalam analisis regresi, dikembangkan sebuah persamaan regresi yaitu suatu formula yang mencari nilai variabel dependen dari nilai variabel independen yang diketahui. Analisis regresi digunakan untuk tujuan peramalan di mana dalam model tersebut ada sebuah variabel dependen dan independen. Regresi berganda digunakan jika terdapat satu variabel dependen dan dua atau lebih variabel independen.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini terkait pengaruh *Servant Leadership* dan Desain Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah regresi berganda. Berikut ini hasil analisis regresi berganda yang dilakukan dengan menggunakan program *SPSS 20.00 for Windows*.

**Tabel 1. Rangkuman Hasil Analisis Regresi *Servant Leadership* dan Desain Kerja terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel	Kepuasan Kerja			
	Model 1 (β)	Model 2 (β)	Model 3 (β)	Model 4 (β)
<b>Variabel Kontrol</b>				
Jenis Kelamin	0,122	0,204*	0,345**	0,359***
Umur	0,125	0,044	0,164	0,089
Pendidikan	0,006	-0,042	0,031	-0,014
Lama Bekerja	-0,164	-0,116	-0,253**	-0,192*
<i>Servant Leadership</i>		0,473***		0,385***
Desain Kerja			0,490***	0,373***
R <sup>2</sup>	0,058	0,270	0,235	0,366
Δ R <sup>2</sup>	0,058	0,212***	0,177***	0,308***

Sumber: Data Primer yang diolah 2021 ,  
\*\*\*p < 0,001; \*\* p < 0,01; \* p < 0,05

a. Uji Hipotesis I

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *IBM SPSS Statistics 20.0 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 20. Berdasarkan ringkasan analisis regresi pada tabel 20 , diketahui bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pegawai (β sebesar 0,473 (p < 0,001). Maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis pertama diterima**. Kontribusi pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja (ΔR<sup>2</sup>) sebesar 0,213.

b. Uji Hipotesis II

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah Desain Kerjaberpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *IBM SPSS Statistics 20.0 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat





pada Tabel 20. Berdasarkan ringkasan analisis regresi pada tabel 20, diketahui bahwa Desain Kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pegawai ( $\beta$  sebesar 0,490 ( $p < 0,001$ )). Maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis kedua diterima**. Kontribusi pengaruh Desain Kerja terhadap Kepuasan Kerja ( $R^2$ ) sebesar 0,177.

c. Uji Hipotesis III

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah *Servant Leadership* dan Desain Kerja berpengaruh positif Kepuasan Kerja. Ringkasan hasil analisis regresi dengan menggunakan program *IBM SPSS Statistics 20.0 for Windows* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 20. Berdasarkan ringkasan analisis regresi pada tabel 20, diketahui bahwa ( $\beta$  *Servant Leadership* sebesar 0,385 dan  $p = 0,000$ . Kemudian ( $\beta$  Desain Kerja sebesar 0,373 dan  $p = 0,000$  berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja pegawai. Maka dapat disimpulkan bahwa **hipotesis ketiga diterima**. Kontribusi pengaruh *Servant Leadership* dan Desain Kerja terhadap Kepuasan Kerja ( $R^2$ ) sebesar 0,308.

**Tabel 2. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis**

NO	Hipotesis	HASIL
1	<i>Servant Leadership</i> (X1) memiliki pengaruh yang positif terhadap Kepuasan Kerja (Y)	Terbukti
2	Desain Kerja (X2) memiliki pengaruh yang positif terhadap Kepuasan Kerja (Y)	Terbukti
3	<i>Servant Leadership</i> (X1) dan Desain Kerja (X2) memiliki pengaruh yang positif terhadap Kepuasan Kerja (Y)	Terbukti

Sumber: data primer yang diolah 2021

**Pembahasan**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* dan Desain Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah. Pembahasan masing-masing variabel disajikan sebagai berikut.

**1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Servant Leadership* terhadap kepuasan kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan regresi diperoleh nilai  $\beta$  sebesar 0,473 dan nilai kontribusi ( $R^2$ ) sebesar 0,213.

Skor tertinggi indikator *Servant Leadership* yang diperoleh melalui hasil uji CFA adalah *Putting Subordinates First* yaitu (0,820). *Putting subordinates first* adalah hal dasar karakteristik penting dari kepemimpinan yang melayani. Itu berarti, pemimpin yang melayani dituntut untuk menggunakan tindakan dan kata-kata mereka kepada anggota untuk menunjukkan bahwa masalah anggota adalah prioritas utama bagi pemimpin yang melayani. Hal ini ditunjukkan pada saat BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN MOJOKERTO mengalami kegagalan dalam pemenuhan target, tetapi gaji kepada pegawai tetap diberikandengan jumlah yang tetap. Tentunya akan menambah kepuasan kerja terhadap gaji yang mereka terima. Dengan mengedepankan pemenuhan kebutuhan bawahannya terlebih dahulu. Hal ini sudah dirasakan oleh Pegawai Badan Pendapatan Daerah.

Perilaku *Empowerment* (pemberdayaan) merujuk pada tindakan yang memperbolehkan anggota untuk hidup mandiri, membuat keputusan sendiri, dan otonom. Itulah cara bagi pemimpin yang melayani untuk berbagi kekuasaan dengan para anggota



dengan memperbolehkan anggota memiliki kendali. Sikap pemimpin Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto saat memberikan kepercayaan kepada bawahannya untuk mengatasi tugas dengan cara mereka sendiri membuat pegawai menyukai pekerjaan mereka (*nature of work*). Dengan diberikan kebebasan dan kepercayaan untuk dapat mengerjakan pekerjaannya dengan caranya sendiri akan membuat pegawai merasa dihargai dan mendorong kepuasan kerja akan Pekerjaan mereka.

## 2. Pengaruh Desain Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Desain Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan regresi diperoleh nilai  $\beta$  sebesar 0,490 dan nilai kontribusi ( $\square R^2$ ) sebesar 0,177.

Berdasarkan yang sering menjadi permasalahan pada Desain Kerja Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto yaitu *Communication*. *Communication* adalah proses pertukaran informasi antar pegawai untuk memudahkan mereka dalam mengerti satu sama lain. Dengan adanya komunikasi yang baik akan membuat hubungan yang baik pula dengan rekan kerja ataupun anggota tim (*coworkers*) dan membuat pekerjaan menjadi lebih efektif. Hal ini ditunjukkan sering terjadi komunikasi yang baik antar Pegawai Badan Pendapatan Daerah. *Mutual suport* dimana anggota tim membantu dan mendukung satu sama lain sebaik mungkin, dengan begitu akan membuat hubungan baik antar anggota tim. Hal ini ditunjukkan pada saat Pegawai Badan Pendapatan Daerah mengalami kesulitan dengan pekerjaannya, anggota tim lainnya akan membantu dan memberikan dukungan kepada rekannya. Dengan adanya komunikasi dan dukungan dari anggota tim akan menambahkan kepuasan kerja pegawai akan rekan kerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.

*Balance of member contributions* dimana setiap anggota tim berkontribusi melalui keahliannya untuk timnya sesuai dengan keahliannya. Pemahaman akan kontribusi seorang pegawai diantara anggota-anggota tim yang lain akan terciptanya keteraturan dalam bekerja. Pegawai akan merasakan nyaman dan berkontribusi dengan baik karena melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang menjadi keahlian mereka. Dan dengan keseimbangan setiap pegawai dalam melakukan kontribusi akan meminimalisir konflik dan membuat pekerjaan selesai tepat pada sasaran, dan akan menambah kepuasan kerja akan pekerjaan itu sendiri (*Nature of work*). Ditunjukkan dengan partisipasi setiap divisi yang ada di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto dalam mengerjakan target produksi dan penjualan setiap bulannya.

## 3. Pengaruh *Servant Leadership* dan Desain Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* dan Desain Kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah. Hal ini dibuktikan dengan hasil statistik ujiregresi diperoleh  $\beta$  *Servant Leadership* sebesar 0,385 dan  $p = 0,000$ , dan  $\beta$  Desain Kerja sebesar 0,373 dan  $p = 0,000$  berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Kontribusi pengaruh *Servant Leadership* dan Desain Kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai ( $\square R^2$ ) sebesar 0,308.

Perilaku *Putting Subordinates first* pemimpin Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto dan *Effort* dari anggota tim akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dalam aspek Gaji (*Pay*). Di tunjukan dengan perilaku pemimpin Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto yang mengedepankan kebutuhan bawahannya serta adanya usaha setiap anggota tim dalam mengerjakan target yang diberikan dengan maksimal (lembur),



akan membuat pemimpin tidak akan segan untuk memenuhi kebutuhan akan bayaran pegawai dan memberikan bonus atau bayaran lebih kepada pegawai. Sehingga kepuasan kerja akan gaji akan bertambah.

Pemimpin yang menerapkan sikap peduli terhadap masyarakat sekitar (*Creating value for the community*) dan memegang teguh prinsip dalam beretika (*behaving ethically*) akan menularkan sikapnya tersebut kepada pegawainya. Dengan begitu setiap pegawai akan mempunyai sikap ini dan saling menghargai kepada rekan kerja mereka. Hal ini ditunjukkan saat pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto memberikan contoh untuk memberikan bantuan kepada korban bencana alam. Setelah kejadian ini bila pegawai lain mengalami bencana, maka dengan inisiatif pegawai lainnya memberikan bantuan kepada pegawai yg memiliki musibah. Didukung dengan komunikasi (*communication*) yang berkualitas dan bantuan serta dukungan (*Mutual support*) dari rekan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja akan rekan kerja (*coworkers*).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil beberapa kesimpulan, antara lain sebagai berikut;

1. *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah. Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan hasil analisis regresi yang diperoleh ( $\beta$ ) sebesar 0,473 dan ( $R^2$ ) sebesar 0,213. Jika aspek-aspek *Servant Leadership* pada pimpinan Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto terpenuhi, maka Kepuasan Kerja pegawai juga akan meningkat. Pemimpin yang melayani, bersedia mendengarkan, dan empati akan menumbuhkan perasaan dihargai pada pegawai. Hal itu mendorong kepuasan kerja pegawai akan pemimpin melalui pelayanan yang diberikan oleh pemimpin. Dengan kepuasan kerja tersebut akan membuat pegawai memberikan kerja yang maksimal dan mengikuti nilai-nilai *servant leadership* yang telah dilakukan oleh pemimpin Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto.
2. Desain Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah. Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan hasil analisis regresi yang diperoleh ( $\beta$ ) sebesar 0,490 dan ( $R^2$ ) sebesar 0,177. Jika aspek-aspek Desain Kerja pada anggota tim yang ada pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto terpenuhi, maka Kepuasan Kerja pegawai juga akan meningkat. Desain Kerja yang baik akan memiliki komunikasi yang berkualitas, rasa saling membantu dan kontribusi serta upaya dari setiap anggota tim akan menumbuhkan kerjasama yang baik antar pegawai. Desain Kerja yang baik akan menimbulkan kepuasan kerja seperti gaji yang menambah karena pencapaian target, hubungan yang baik antara pimpinan dan rekan kerja. Namun jika terjadinya penurunan nilai dari Desain Kerja maka akan juga diikuti penurunan dari nilai kepuasan kerja.
3. *Servant Leadership* dan Desain Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah. Hal ini dapat dibuktikan berdasarkan hasil analisis regresi yang diperoleh ( $\beta$ ) *Servant Leadership* sebesar 0,385 dengan  $p=0,000$  dan ( $\beta$ ) Desain Kerja sebesar 0,373 dengan  $p=0,005$ . Kontribusi *Servant Leadership* dan Desain Kerja terhadap Kepuasan Kerja ( $R^2$ ) sebesar 0,308. Penerapan *Servant Leadership* dan semakin tinggi Desain Kerja, maka Kepuasan Kerja pegawai juga akan semakin tinggi. Penerapan *Servant Leadership* akan menciptakan rasa dihargai dan mendorong pegawai untuk berkontribusi bagi perusahaan. Aspek Desain Kerja yang terpenuhi akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan mendorong pegawai untuk



meningkatkan kinerja bahkan melebihi tugasnya. Sehingga, pada saat *Servant Leadership* dan Desain Kerja tinggi, maka Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah akan semakin baik.

Penelitian ini juga terdapat kekurangan-kekurangan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Jumlah sampel terbatas. Semakin banyak sampel, maka penelitian akan memberikan hasil yang lebih valid dalam mewakili populasi yang diteliti.
2. Penelitian ini hanya menggunakan 2 variabel independen untuk memprediksi variabel dependen, sedangkan nilai  $R^2$  mengindikasikan variabel kontrol (pendidikan, usia, jenis kelamin, dan lama bekerja) memberikan kontribusi besar dalam menjelaskan variabel dependen.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan peneliti adalah sebagai berikut.

1. Bagi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto
  - a. Berdasarkan hasil penelitian, *Servant Leadership* pada Pemimpin Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto masih berada dalam kategori sedang atau cukup baik sehingga, pemimpin diharapkan lebih meningkatkan peran kepemimpinan terhadap bawahan. Hal ini mencakup meningkatkan pelayanan bagi pegawai. Pemimpin diharapkan dapat memberikan pemberdayaan yang lebih kepada pegawai agar pegawai dapat mempunyai kesempatan untuk menyelesaikan tugasnya dengan caranya sendiri. Selain itu juga memberikan perhatian khusus dalam permasalahan yang dihadapibawahannya dalam pekerjaan yang mereka hadapi.
  - b. Berdasarkan hasil penelitian, Desain Kerja pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah masih berada dalam kategori sedang. Dalam hal ini, Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto diharapkan dapat meningkatkan Desain Kerja para pegawainya dengan diharapkan pegawai dapat mempunyai komunikasi yang baik dan berkualitas terhadap rekan serta atasannya. Sehingga dalam pekerjaan yang dilakukan tidak terjadi *miss communication* dan proses pekerjaan berjalan dengan lancar. Langkah lainnya untuk meningkatkan nilai Desain Kerja adalah dengan cara meningkatkan rasa tanggung jawab akan pekerjaan seperti upaya dan kontribusi yang seimbang antara anggota satu dengan anggota lainnya, agar terhindar dari konflik antar rekan kerja. Cara yang ditempuh adalah memberikan perhatian terhadap bawahan, memotivasi maupun bersikap tegas yang diunjukkan pemimpin kepada bawahannya.
2. Bagi Penelitian Selanjutnya
  - a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian mengenai pengaruh *Servant Leadership* dan Desain Kerja terhadap Kepuasan Kerja. Diharapkan untuk peneliti selanjutnya dapat mengkaji lebih dalam tentang *Servant Leadership* dan Desain Kerja yang berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja agar diperoleh gambaran yang lebih lengkap lagi, sehingga diharapkan hasil penelitian yang akan datang lebih baik dari penelitian ini.
  - b. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan meneliti faktor serupa atau dengan faktor lain yang dapat memengaruhi Kepuasan kerja, agar hasilnya lebih akurat dan dapat digeneralisir untuk semua organisasi yang memiliki masalah serupa. Selain itu, peneliti selanjutnya juga diharapkan untuk mengkaji variabel-variabel lain yang memiliki kemungkinan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, yakni Komitmen organisasi, Motivasi, Lingkungan kerja, budaya organisasi, tekanan pekerjaan, dll.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ali, A., Huang, J., Ali, Z., & Li, Z. (2017, May). The Effects of Empowerment, Training, and Desain Kerja on Employee Job Satisfaction: Case of the Agricultural Manufacturing Sector in Khyber Pakhtunkhwa Province, Pakistan. In *2017 International Conference on Education, Economics and Management Research (ICEEMR 2017)*. Atlantis Press.
- Alshetri, K. I. (2013). An investigation of factors affecting job satisfaction among R&D center employees in Saudi Arabia. *Journal of Human Resources Management Research*, 2013. IBIMA Publishing.
- Amirullah. 2015. *Kepemimpinan dan Kerja Sama Tim*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Eva, N. (2013). *Servant Leadership and Job Satisfaction: The moderating roles of the leader's decision making* (Doctoral dissertation, Monash University).
- Ghozali, Imam. (2011). *Apkikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Semarang: Badan Penerbitan Universitas Diponegoro.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51(5), 898-918.
- Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M., & Ahmad, Z. M. (2011). Effect of Desain Kerja on employee performance. *International Journal of Learning and Development*, 1(1), 110-126.
- Martoyo, S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi kelima. Yogyakarta: BPFE.
- Maxwell, John, C. (2002). *Mengembangkan Kepemimpinan di dalam Diri Anda*. Penerjemah: Lyndon Saputra. Jakarta: Penerbit Binarupa Aksara.
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197.
- Meyer, J. P., Irving, P. G., & Allen, N. J. (1998). Examination of the combined effects of work values and early work experiences on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(1), 29-52.
- Miller, L.E. (1991). *Agr. Edu 885 research methods*. Ohio State University.
- Musakabe, H. (2004). *Mencari Kepemimpinan Sejati, di Tengah Krisis dan Reformasi*. Jakarta : Penerbit Citra Insan Pembaru.
- Musriha, H. (2013). Influence of Desain Kerja, environment on job satisfaction and job performance of the cigarette rollers at clove cigarette factories in EastJava, Indonesia. *Developing Country Studies*, 3(2).
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (1985). *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta :PT. Rineka Cipta.
- Rohayati, A. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia. *SMART- Study & Management Research*, 11(1-2014). Bandung Business School.
- Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Santosa, Purbayu Budi & Ashari. 2005. *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*.





- Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Siahaan, E.E. Edison. (2002). *Kepuasan Kerja dan Produktivitas Pegawai*. [http://www.nakertrans.go.id/berita\\_mass\\_media/B\\_Tenagakerja/2002/Oktober/MMTK021031a.html](http://www.nakertrans.go.id/berita_mass_media/B_Tenagakerja/2002/Oktober/MMTK021031a.html).
- Smith, C. (2005). Servant leadership: The leadership theory of Robert K. Greenleaf. *Unpublished coursework*. Retrieved from: <http://www.carolsmith.us/downloads/640greenleaf.pdf>.
- Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership* (No. 658.4 Sp312i Ej. 1). JOHN WILLEY & SONS.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Sriyono dan Farida, (2013). Pengaruh Desain Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai. *Jurnal Internasional Manajemen Bisnis*. Universitas Airlangga, 129–146.
- Steel, P., Schmidt, J., & Shultz, J. (2008). Refining the relationship between personality and subjective well-being. *Psychological bulletin*, 134(1), 138.
- Subekhi, A., & Jauhar, M. (2012). *Pengantar manajemen sumber daya manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta
- Suyadi, Prawirosentono. 2007. *Manajemen Operasi*, Edisi 4, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Tracy, B. (2006). *Pemimpin Sukses*, Cetakan Keenam, Penerjemah: Suharsono dan Ana Budi Kuswandani. Jakarta: Pustaka Delapatrasa.
- Trompenaars, F., & Voerman, E. (2010). Servant-leadership across cultures: Harnessing the strength of the world's most powerful leadership style.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, 37(4), 1228-1261.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc. *Vroom Work and Motivation 1964*.
- Washington, R. R., Sutton, C. D., & Feild, H. S. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700-716.
- Werther, W.B. and K. Davis. 1982. *Personnel Management and Human*
- West, M. (2002). *Kerja Sama yang Efektif*. Cetakan Kelima, Penerjemah: Srikandi Waluyo, Penerbit Kanisius, Yogyakarta.
- Widiastuti (2011). Makalah Desain kerja dan Partisipasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai.
- Widodo, V., (2014). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Prestasi Kerja Dengan Komitmen Organisasi Dan Organization Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Universitas Muhammadiyah Yogyakarta). Skripsi pada FE Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.