BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum DPUPR Kabupaten Kebumen

4.1.1. Profil DPUPR Kabupaten Kebumen

Nama	:	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Kebumen
Alamat	:	Jalan HM Sarbini No.99, Prumpung, Bumirejo, Kec. Kebumen, Kabupaten Kebumen, Jawa Tengah 54316
Telepon	:	0287- 381128
E-mail	:	dpupr.kebumenkab@gmail.com
Kepala Dinas	:	Joni Hernawan, ST, MT
Kepala Bidang	:	Kurnia Hadi, S.T

4.1.2. Sejarah Singkat Perusahaan

Era Hindia Belanda Istilah "Pekerjaan Umum" adalah terjemahan dari istilah bahasa Belanda Openbare Werken yang pada zaman Hindia Belanda disebut Waterstaatswerken. Di lingkungan pusat pemerintahan, hal ini dibina oleh Departement van Verkeer-en-Waterstaat (Dep. V&W), yang sebelumnya terdiri dari Departement van Gouvernements Bedrijven dan Departement van Burgerlijke Openbare Werken. Dep. V&W dikepalai oleh seorang direktur, yang membawahi beberapa afdeling dan dienst sesuai dengan

tugas/wewenang departemen ini. Sistem pelaksanaan pekerjaan ada yang mempergunakan sistem dan nama zaman Hindia Belanda, di samping menurut sistem Jepang.

Pekerjaan umum pada waktu itu (1945) berpusat di Bandung dengan mengambil tempat bekas gedung V&W (kini dikenal dengan nama "Gedung Sate"). Ketika Belanda ingin mengembalikan kekuasaaan pemerintahan di Hindia Belanda sebelum perang, datang mengikuti Tentara Sekutu masuk ke Indonesia. Akibat dari keinginan Pemerintahan Belanda ini, terjadilah pertentangan fisik dengan Pemuda Indonesia yang ingin mempertahankan tanah air berikut gedung-gedung yang telah didudukinya, antara lain "Gedung Sate" yang telah menjadi Gedung Departemen Pekerjaan Umum pada waktu itu (peristiwa bersejarah itu dikenal dengan peristiwa "3 Desember 1945"). Pada waktu revolusi fisik dari tahun 1945 s/d 1949, Pemerintah Pusat RI di Jakarta terpaksa mengungsi ke Purworejo untuk selanjutnya ke Yogyakarta, begitu juga Kementerian PU. Sesudah Pemerintahan Belanda tahun 1949 mengakui kemerdekaan Republik Indonesia maka pusat pemerintahan RI di Yogyakarta, berpindah lagi ke Jakarta. Sejak tahun 1945 itu, Pekerjaan Umum (PU) telah sering mengalami perubahan pimpinan dan organisasi,sesuai situasi politik pada waktu itu.

4.1.3. Visi, Misi dan Tujuan DPUPR Kabupaten Kebumen

1. Visi DPUPR Kabupaten Kebumen

   Mewujudkan Kabupaten Kebumen Semakin Sejahtera, Mandiri, Berakhlak Bersama Rakyat.

2. Misi DPUPR Kabupaten Kebumen

   Dalam upaya pencapaian visi pembangunan daerah Kabupaten Kebumen tahun 2021-2026, ditetapkan misi pembangunan daerah antara lain :

   a. Peningkatan tata kelola pemerintahan yang baik melalui pelayanan birokrasi yang responsif serta penerapan e-gov dan open-gov terintegrasi.
   b. Peningkatan aksesibilitas dan kualitas pelayanan pendidikan, kesehatan dan kebutuhan dasar lainnya.
   c. Mewujudkan daya saing ekonomi daerah melalui pengembangan potensi sumber daya alam, pariwisata dan kearifan lokal yang berbasiskan agrobisnis dan ekonomi kerakyatan.
   d. Peningkatan kualitas dan kuantitas infrastruktur yang berkelanjutan dan berwawasan lingkungan.
   e. Mewujudkan masyarakat yang rukun, berbudaya dan bermartabat

3. Tugas dan Fungsi Bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen

Bidang Bina Marga berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Dinas dan dipimpin oleh Kepala Bidang.

a. Tugas

   Melaksanakan perumusan rencana, pengoordinasian, pelaksanaan kebijakan, pemantauan, evaluasi serta pelaporan meliputi jalan, jembatan, operasional dan pemeliharaan.

b. Fungsi

   1) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan perencanaan bina marga.
   2) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan jalan
   3) Penyiapan bahan perumusan kebijakan, pelaksanaan, evaluasi dan pelaporan jembatan.
   4) Pelaksanaan fungsi kedinasan lain yang diberikan oleh pimpinan.

4.2. Analisis Deskriptif

4.2.1. Karakteristik Responden Beerdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelkitian yang dilakukan terhadap 36 orang responden, maka dapat diidentifikasi mengenai karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin sebagai berikut.

Tabel IV-1
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1	Laki-laki	32	89%
2	Perempuan	4	11%
	Jumlah	36	100%

Sumber : Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel IV- 1 di atas, menunjukkan bahwa data sampel yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki memiliki presentase sebesar 89% dan untuk perempuan memiliki presentase sebesar 11%. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai Bidan Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen yaitu laki-laki.

4.2.2. Karakteristik Responden Beerdasarkan Usia

Berdasarkan hasil penelkitian yang dilakukan terhadap 36 orang responden, maka dapat diidentifikasi mengenai karakteristik responden berdasarkan Usia sebagai berikut.

Tabel IV-2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Presentase (%)
1	21-31	4	11%
2	31-40	2	6%
3	>40	30	83%
	Jumlah	36	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel IV-2 di atas, menunjukkan bahwa data sampel yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh bahwa pada responden dengan usia 21-31 tahun memiliki presentase sebesar 11%, dan pada responden dengan usia 31-40 tahun sebesar 6%, responden

dengan usia >40 tahun sebesar 83%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Bidan Bina marga DPUPR Kabupaten Kebumen memiliki usia >40 tahun.

4.2.3. Karakteristik Responden Beerdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 36 orang responden, maka dapat diidentifikasi mengenai karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan sebagai berikut.

Tabel IV-3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
1	SMA	26	72%
2	D3	3	8%
3	S1	6	17%
4	S2	1	3%
	Jumlah	36	100%

Sumber: Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel IV-3 di atas, menunjukkan bahwa data sampel yang digunakan pada penelitian ini diperoleh bahwa responden dengan pendidikan SMA sebesar 72%, pendidikan D3 sebesar 8%, pendidikan S1 sebesar 17%, dan pendidikan S2 sebesar 3%. Hal ini menujukan bahwa sebagian besar pegawai Bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen memiliki pendidikan SMA/SLTA.

4.2.4. Karakteristik Responden Beerdasarkan Status Kepegawaian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 36 orang responden, maka dapat diidentifikasi mengenai karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian sebagai berikut.

Tabel IV- 4
Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

No	Satatus Pegawai	Jumlah	Presentase (%)
1	PNS	10	28%
2	P3K	18	50%
3	P2K	8	22%
	Jumlah	36	100%

Sumber : Sumber Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan pada Tabel IV-4 diatas, menujukan bahwa data sampel yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh bahwa responden dengan status kepegawaian PNS memiliki presentase 28% dan responden dengan status kepegawaian P3K sebesar 50% dan status kepegawaian P2K sebesar 22%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen dengan status kepegawaian P3K sebesar 50%.

4.3. Analisis Deskriptif

4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk mengukur sah atau tidak validnya suatu kuesioner. Dalam penelitian ini, suatu kuesioner dikatakan valid apabbila pernyataan yang diajukan pada kuesioner tersebut mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur pada suatu kuesioner tersebut. Hasil uji validitas akan didapat dari hasil *correted* item total *correlation* dengan ketentuan bahwa alat ukur atau item butir kuesioner dinyatakan valid apabila *correted* item total *correlation* adalah lebih besar apabila dibandingkan dengan r tabel

dengan tingkat signifikansi lebih kecil dari 0,05 dengan membentuk r tabel yaitu dengan rumus **df = n - 2** dimana :

df = *degree of freedom*

n = sampel

df = 36-2, diperoleh hasil rtabel = 0,3291

Analisis terhadap hasil uji validitas dalam penelitian ini dengan menggunakan bantuan programisi computer dengan program SPSS *for windows version 25.0* menggunakan product moment. Berikut ini uji validitas untuk kuesioner yang diberikan kepada responden dalam bentuk tabel sebagai berikut:

1. Variabel *Servant Leadership*

Uji validitas variabel *servant leadership* peneliti sajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel IV- 5
Hasil Uji Validitas *Servant Leadership*

Butir	rhitung	rtabel	Signifikansi	Keterangan
1	0,752	0,3291	0,000	Valid
2	0,739	0,3291	0,000	Valid
3	0,682	0,3291	0,000	Valid
4	0,708	0,3291	0,000	Valid
5	0,596	0,3291	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel IV-5 diatas, menunjukkan bahwa semua item pernyataan variabel *servant leadership* dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga semua item pernyataan yang digunakan pada variabel *servant leadeship* dinyatakan valid (sah).

2. Variabel *Work Life Balance*

Uji validitas variabel work life balance peneliti sajikan bentuk tabel sebagai berikut ini :

Tabel IV-6
Hasil Uji Validitas *Work Life Balance*

Butir	rhitung	rtabel	Signifikansi	Keterangan
1	0,852	0,3291	0,000	Valid
2	0,814	0,3291	0,000	Valid
3	0,850	0,3291	0,000	Valid
4	0,562	0,3291	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel IV-6 diatas, menunjukkan bahwa semua item pernyataan variabel *work life balance* dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga semua item pernyataan yang digunakan pada variabel *work life balance* dinyatakan valid (sah).

3. Variabel Kepuasan Kerja

Uji validitas variabel kepuasan kerja peneliti sajikan bentuk tabel sebagai berikut ini :

Tabel IV- 7
Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja

Butir	rhitung	rtabel	Signifikansi	Keterangan
1	0,435	0,3291	0,008	Valid
2	0,717	0,3291	0,000	Valid
3	0,817	0,3291	0,000	Valid
4	0,602	0,3291	0,000	Valid
5	0,619	0,3291	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel IV-7 diatas, menunjukkan bahwa semua item pernyataan variabel kepuasan kerja dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga semua item pernyataan yang digunakan pada variabel kepuasan kerja dinyatakan valid (sah).

4. Variabel Kinerja

Uji validitas variabel kinerja peneliti sajikan bentuk tabel sebagai berikut ini :

Tabel IV-8
Hasil Uji Validitas Kinerja

Butir	rhitung	rtabel	Signifikansi	Keterangan
1	0,604	0,3291	0,000	Valid
2	0,758	0,3291	0,000	Valid
3	0,876	0,3291	0,000	Valid
4	0,830	0,3291	0,000	Valid
5	0,798	0,3291	0,000	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel IV-8 diatas, menunjukkan bahwa semua item pernyataan variabel kinerja dinyatakan valid karena $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 sehingga semua item pernyataan yang digunakan pada variabel kinerja dinyatakan valid (sah).

4.3.2. Uji Reliabilitas

Uji reabilitas dilakukan dengan ketentuan bahwa suatu kuesioner dinyatakan realibel apabila jawaban responden terhadap pernyataan yang digunakan konsisten dengan melihat hasil koefisien

cronbach Alpha >0,60 atau 60%. Berikut ini peneliti sajikan hasil pengujian reabilitas dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Tabel IV-9
Hasil Uji Reabilitas

Variabel	r kritis	Cronbacth's alpha	Keterangan
Spiritual Leadership	0,6	0,782	Reliabel
Work Life Balance	0,6	0,771	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,6	0,647	Reliabel
Kinerja	0,6	0,829	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2025

Berdasarkan tabel IV-9 di atas, dilihat bahwa kuesioner untuk seluruh variabel dinyatakan relibel karena memiliki hasil yang koefisien *cronbach Alpha* >0,60 atau 60%. Nilai *cronbach Alpha* untuk variabel *servant leadership* sebesar 0,782, variabel *work life balance* sebesar 0,771, variabel kepuasan kerja sebesar 0,647 dan variabel kinerja sebesar 0,829.

4.3.3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dimaksudkan untuk mengetahui apakah model regresi dapat dipakai. Uji tersebut meliputi uji multikolinearitas, uji heterokedastisitas, dan uji normalitas.

1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengetahui apakah antara variabel bebas yang satu dengan yang lain dalam model regresi memiliki hubungan yang sempurna atau mendekati sempurna (koefisien korelasinya tinggi atau bahkan mendekati 1). Bila antar variabel bebas terdapat korelasi sempurna atau mendekati sempurna,

maka model analisis regresi tidak dapat digunakan untuk menentukan tinggi rendahnya korelasi antar variabel bebas tersebut, sehingga dilakukan uji varience inflation factor (VIF). Multikolinearitas tidak terjadi dalam model regresi dengan melihat besarnya VIF dibawah 10 dan tolerance di atas 0,1 (Ghozali,2009:95).

Tabel IV-10
Hasil Uji Multikolinearitas Sub Struktural 1

No	Model	*Collinearity Statistic*	
		Tolerance	**VIF**
1	*Servant Leadership*	0,983	1,018
2	*Work Life Balance*	0,983	1,018

Sumber : Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel IV-10 dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* di atas 0,1 yaitu untuk variabel *servant leadership* dan *work life balance* sebesar 0,983 angka VIF dibawah angka 10, yaitu untuk *servant leadership* sebesar 1,018 dan *work life balance* dengan nilai VIF sebesar 1,018 sehingga model regresi dapat digunakan karena tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel IV-11
Hasil Uji Multikolinearitas Sub Struktural 2

No	Model	*Collinearity Statistic*	
		Tolerance	**VIF**
1	*Servant Leadership*	0,812	1,232
2	*Work Life Balance*	0,949	1,053
3	Kepuasan Kerja	0,786	1,273

Sumber : Data Primer diolah, 2025

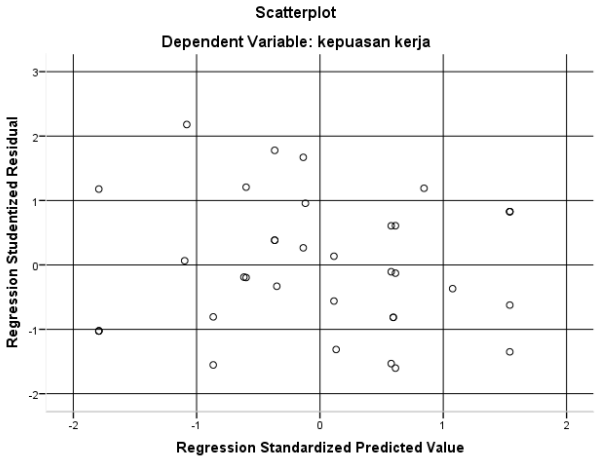
Berdasarkan Tabel IV-11 dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* di atas 0,1 yaitu untuk variabel *servant leadership* dengan nilai *tolerance* sebesar 0,812, *work life balance* dengan nilai *tolerance* sebesar 0,949, dan kepuasan kerja dengan nilai *tolerance* 0,786 serta untuk angka VIF dibawah angka 10 yaitu untuk variabel *servant leadership* dengan nilai VIF sebesar 1,232, *work life balance* dengan nilai VIF sebesar 1,053, dan kepuasan kerja dengan nilai VIF sebesar 1,273. Sehingga model regresi dapat digunakan karena tidak terjadi multikolinearitas.

2. Uji Heterokedastisitas

Uji Heterokedastisitas dimaksudkan untuk mengetahui apakah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual atas satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Model regresi yang baik adalah apabila tidak terjadi heteroskedastisitas dengan pengujian sebagai berikut :

a. Jika terdapat pola tertentu, seperti titik-titik pada grafik yang membentuk suatu pola tertentu, maka regresi tersebut telah terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi tersebut tidak dapat dipakai.
b. Jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik pada grafik menyebar diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas sehingga model regresi tersebut dapat dipakai.

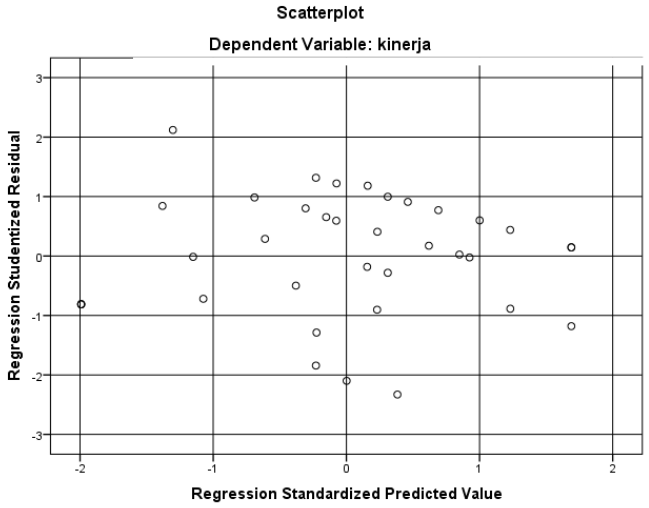
Gambar IV-1
Hasil Uji Heteroskedastisitas Substruktura II



Sumber : Data Primer diolah, 2015

Berdasarkan gambar d iatas menunjukan bahwa tidak ada pola tertentu, seperti titik-titik (pola) yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) atau tidak ada pola yang jelas, maka dapat disimpulkan model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

Gambar IV-2
Hasil Uji Heteroskedastisitas Substruktural II



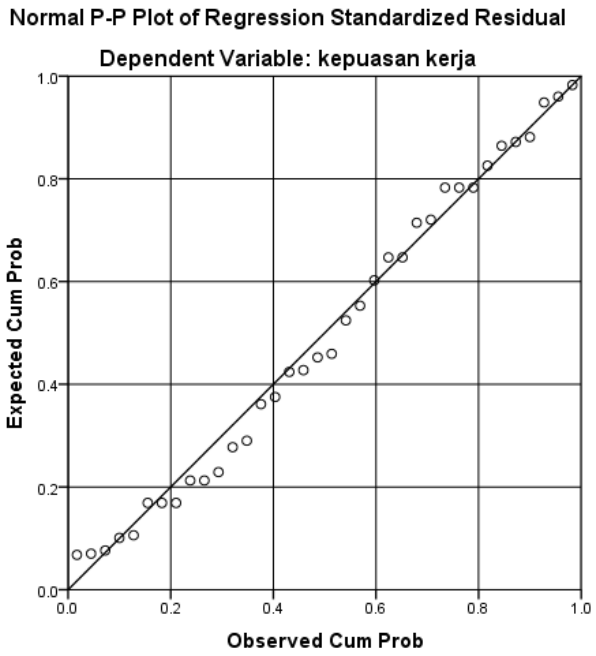
Sumber : Data Primer diolah, 2015

Berdasarkan gambar d iatas menunjukan bahwa tidak ada pola tertentu, seperti titik-titik (pola) yang membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) atau tidak ada pola yang jelas, maka dapat disimpulkan model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

3. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2009:147) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Salah satu cara untuk menguji apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu menggunkan Uji Normal (P -P) Plot. Adapun hasil analisisnya:

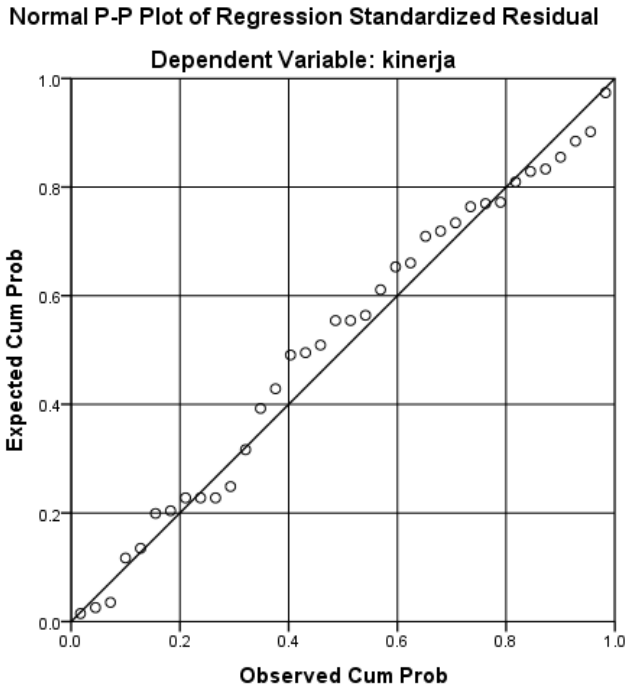
Gambar IV-3
Hasil Uji Normalitas Substruktural I



Sumber : Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan gambar di atas, terlihat bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal. Hasil tersebut menunjukkan nilai residual terstandarisasiterdistribusi norma, sehingga dapat didimpilkan bahwa model regresi struktural 1 dalam penelitian inni telah memenuhi asumsi normalitas.

Gambar IV- 4
Hasil Uji Normalitas Substruktural II



Sumber : Data Primer diolah, 2025

Berdasarkan gambar di atas, terlihat bahwa titik-titik menyebar disekitar garis diagonal. Hasil tersebut menunjukkan nilai residual terstandarisasiterdistribusi norma, sehingga dapat didimpilkan bahwa model regresi struktural II dalam penelitian inni telah memenuhi asumsi normalitas.

Tabel IV- 12
Hasil Uji Normalitas Subsstrutural I

One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test		
		Unstandardized residual
N		36
Normal Parameters[a.b]	Mcan	.0000000
	Std. Devitation	1.41515249
Most Extreme Differences	Absolute	.083
	Positive	.083
	Negative	-.067
Test Statistic		.083
Asymp. Sig (2-Tailed)		.200[c,d]

Sumber : Data Primer yang diolah 2025

Tabel IV- 13
Hasil Uji Normalitas Subsstrutural II

One-Sample Kolmogrov-Smirnov Test		
		Unstandardized residual
N		36
Normal Parameters[a.b]	Mcan	.0000000
	Std. Devitation	1.54237960
Most Extreme Differences	Absolute	.102
	Positive	.067
	Negative	-.102
Test Statistic		.102
Asymp. Sig (2-Tailed)		.200[c,d]

Sumber : Data Primer yang diolah 2025

Berdasarkan Tabel IV-12 dan Tabel IV-13 diketahuibahwa hasil uji statistic Kolmogrov-Smirnov diperoleh nilai signifikansi 0,200 dan 0,200 yang berarti lebih besar dari 0,05 maka hasil tersebut menunjukkan nilai residual terstandarisasi terdistribusi normal, dengan begitu dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan uji statistik Kolmogrov-Smirnov model regresi dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas.

4.3.4. Uji Hipotesis

1. Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Pengujian ini dilakukan untuk menguji signifikan secara parsial pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent dalam model regresi yang sudah dihasilkan. Penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi 5% (α = 0,05), dengan tingkat keyakinan sebesar 95% (0,95), jumlah sampel (n) sebanyak 36 responden dan jumlah variabel bebas (k) dalam substruktural I sebanyan 2 variabel dan substrktural II sebanyak 3 variabel. Kriteria pengujian uji t dalam penelitian ini adalah jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan signifikansi >0,05 maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan atau hipotesis (Ha) ditolak. Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan signifikansi < 0,05, maka terdapat pengaruh yang signifikan atau hipotesis (Ha) diterima. Penentuan t_{tabel} untuk persamaan dengan rumus df = n-k-1 (36 -2-1) =33, diperoleh angka sebesar 2,035. Hasil analilisis uji t dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel IV- 14
Hasil Uji Subsstruktural I

Coefficients[a]

Model	Unstandarized Coeffisients	Standarized Coefficients		T	Sig
	B	Std Error	Beta		
Constant	7.482	3.048		2.195	.035
Servant Leadeship	.453	.150	.458	3.017	.005
Work Life Balance	.187	.177	.160	1.052	.300

a. Dependent Variable : kepuasan kerja

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

a. Hubungan Servant Leadership Dan Kepuasan Kerja

Hasil uji t pada Tabel IV-14 menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel *servant leadership* (X1) sebesar 0,005 < 0,05 dan hasil perhitungan angka t_{hitung} sebesar 3,017 > t_{tabel} 2,035. Hasil ini menyatakan bahwa *servant leadership* (X1) berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y1), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.

b. Hubungan Work Life Balance dengan Kepuasan Kerja

Hasil uji t pada Tabel IV-14 menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel *work life balance* 0,300 > 0,05 dan hasil perhitungan diperoleh angka t_{hitung} 1,052 < 2,035. Hasil ini menyatakan bahwa *work life balance* (X2) tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja (Y1), maka H_0 diterima dan H_2 ditolak.

Tabel IV- 15
Hasil Uji Subsstruktural II

Coefficients[a]

Model	Unstandarized Coeffisients		Standarized Coefficients	T	Sig
	B	Std Error	Beta		
Constant	5.473	3.809		1.437	.160
Servant Leadeship	.374	.164	.377	2.273	.030
Work Life Balance	.148	.180	.127	.826	.415
Kepuasan Kerja	.223	.193	.195	1.158	.255

a. Dependent Variable : Kinerja
Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

a. Hubungan *Servant Leadership* dan Kinerja Pegawai

Hasil uji t pada Tabel IV-15 menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel *servant leadership* (X1) sebesar 0,030 < 0,05 dan hasil perhitungan angka t_{hitung} sebesar 2,273 > t_{tabel} 2,035. Hasil ini menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Y2), maka H_0 ditolak dan H_3 diterima.

b. Hubungan *Work Life Balance* Dan Kinerja Pegawai

Hasil uji t pada Tabel IV-15 menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel *work life balance* 0,415 > 0,05 dan hasil perhitungan diperoleh angka t_{hitung} 0,826 < t_{tabel} 2,035. Hasil ini menyatakan bahwa *work life balance* (X2) tidak berpengaruh terhadap kinerja (Y2), maka H_0 diterima dan H_4 ditolak.

c. Hubungan Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai

Hasil uji t pada Tabel IV-15 menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi untuk variabel kepuasan kerja 0,300 > 0,05 dan hasil perhitungan diperoleh angka t_{hitung} 1,052 < t_{tabel} 2,035. Hasil ini menyatakan bahwa kepuasan kerja (Y1) tidak berpengaruh terhadap kinerja (Y2), maka H_0 diterima dan H_5 ditolak.

2. Koefisien Determinasi

Pengujian ini dapat digunakan untuk mengukur besarnya kontribusi variabel independent terhadap variabel dependen. Jika R^2 yang diperoleh dari hasil perhitungan semakin besar atau mendekati 1, maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel terikat semakin besar. Hal ini berarti bahwa model yang digunakan semakin baik untuk menerangkan variasi variabel terikat yang ada. Secara umum dapat dikatakan bahwa besarnya koefisien determinasi (R^2) berada diantara 0 sampai 1.

Tabel IV- 16
Hasil Uji Koefisien Determinasi Substruktural I

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. error of the Estimate
1	.504[a]	.254	.209	1.62137

a. Predictors : (Constant), *servant leadeship, work life balance*
b. Dependen Variable : kepuasan kerja
Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel IV-16 di atas besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,209 hal ini berarti 20,9% variabel kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh *servant leadership* dan *work life balance*. Sedangkan

sisanya (100% - 20,9%) = 79,1% dijelaskan oleh faktor lain diluar model penelitian.

Tabel IV- 17
Hasil Uji Koefisien Determinasi Substruktural II

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. error of the Estimate
1	.533[a]	.284	.217	1.61306

a. Predictors : (Constant), kepasan kerja, *servant leadeship, work life balance*
b. Dependen Variable : kinerja pegawai

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel IV-16 di atas besarnya *Adjusted R Square* adalah 0,217 hal ini berarti 21,7% variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh *servant leadership, work life balance,* kepuasan kerja. Sedangkan sisanya (100% - 21,7%) = 78,3% dijelaskan oleh faktor lain diluar model penelitian.

4.3.5. Analisis Korelasi

Analisis korelasi digunakan untuk menentukan kuatnya atau derajat hubungan linier antar variabel bebas yaitu *servant leadeship* dan *work life balance*. Kekuatan hubungan antara dua variabel dibagi menjadi beberapa kriteria, yaitu :

a. 0-0,25 : korelasi sangat lemah atau dianggap tidak ada
b. > 0,25 – 0,5 : korelasi cukup
c. > 0,5 – 0,75 : korelasi kuat
d. > 0,75 – 1 : korelasi sangat kuat

Hasil analisis korelasi yang dilakukan terhadap dua persamaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel IV- 18
Hasil Uji Korelas
Correlations

		Servant Leadership	*Work Life Balance*
Servant Leadership	Person Correlation	1	.132
	Sig. (2-tailed)		.443
	N	36	36
Work Life Balance	Person Correlation	.132	1
	Sig. (2-tailed)	.443	
	N	36	36

** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).
Sumber : Data primer diolah, 2025

Berdasarkan Tabel IV-18 di atas maka dapat diketahui angka korelasi *servant leadership* (X1) terhadap *work life balance* (X2) sebesar 0,132. Korelasi sebesar 0,132 mempunyai maksud hubungan antara kedua variabel tersebut korelasi sangat lemah atau dianggap tidak ada. Korelasi dua variabel tidak signifikan karena memiliki nilai signifikansi sebesar 0,443 > 0,05.

4.3.6. Analisis Jalur

Analisis jalur adalah suatu teknik menganalisis hubungan sebab akibat yang terjadi pada regresi berganda jika variabel bebasnya mempengaruhi variabel tergantung tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung (Robert D.Rutherford, 1993). Analisis yang menghubungkan lebih dua variabel mengetahui *servant leadership* (X1)

dan *work life balance* (X2) terhadap keuasan kerja (Y1) dan kinerja (Y2).

1. Koefisien Jalur

Koefisien jalur adalah koefisen regresi standar (satndar Z) yang menunjukkan variabel independen terhadap dependen yang telah tersusun dalam diagram jalur. Koefisien jalur menunjukkan kuatnya pengaruh variabel independen terhadap dependent. Koefisien jalur dapat dihitung dengan persamaan struktural yang dirumuskan sebagai berikut.

Persamaan Sub Struktural I

$Y_1 = PY_1X_1 + PY_1X_2 + €_1$

Dimana $€_1 = \sqrt{1 - R^2}$

Keterangan :

Y_1 : Kepuasan Kerja

X_1 : Servant Leadership

X_2 : Work Life balance

$€_1$: eror

Hasil uji persamaan struktural adalah sebagai berikut :

Tabel IV- 19
Hasil Analisis Koefisien Jalur substruktural I
Coefficients[a]

Model	Unstandarized Coeffisients	Standarized Coefficients		T	Sig
	B	Std Error	Beta		
Constant	7.482	3.048		2.195	.035
Servant Leadeship	.453	.150	.458	3.017	.005
Work Life Balance	.187	.177	.160	1.052	.300

a. Dependent Variable : kepuasan kerja

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel IV-19, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut :

$Y1 = 0{,}458X1 + 0{,}160X2 + €_1$

Di mana $€_1 = \sqrt{1 - 0{,}209} = \sqrt{0{,}791} = 0{,}889$

Persamaan pada regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Variabel *servant leadership* memiliki arah koefisien yang positif terhadap variabel kepuasan kerja, dan variabel *work life balance* juga memiliki arti koefisien negatif terhadap variabel kepuasan kerja.
b. Koefisien regresi *servant leadership* sebesar 0,458 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan skala pada variabel *servant leadership* akan memberikan peningkatan terhadap variabel kepuasan kerja pegawai Bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen sebesar 0,458. Hal ini

menunjukkan semakin tinggi nilai koefisien *servant leadership* berarti kepuasan kerja pada pegawai Bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen semakin meningkat. Sebaliknya, apabila variabel *servant leadership* mengalami penurunan satu satuan dengan asumsi variabel lain tetap, maka variabel kepuasan kerja akan mengalami penurunan.

c. Koefisien regresi *work life balance* sebesar 0,160 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan skala pada variabel *work life balance* akan memberikan peningkatan terhadap variabel kepuasan kerja pegawai Bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen sebesar 0,160. Hal ini menunjukkan semakin tinggi nilai koefisien *work life balance* berarti kepuasan kerja pada pegawai Bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen semakin meningkat. Sebaliknya, apabila variabel *work life balance* mengalami penurunan satu satuan dengan asumsi variabel lain tetap, maka variabel kepuasan kerja akan mengalami penurunan.

Persamaan Sub Struktural II

$Y_1 = PY_1X_1 + PY_1X_2 + €_1$

Dimana $€_1 = \sqrt{1 - R^2}$

Keterangan :

Y_1 : Kepuasan Kerja

X_1 : Servant Leadership

X_2 : Work Life balance

$€_1$: eror

Hasil uji persamaan struktural adalah sebagai berikut :

Tabel IV- 20
Hasil Analisis Koefisien Jalur substruktural II
Coefficients[a]

Model	Unstandarized Coeffisients	Standarized Coefficients		T	Sig
	B	Std Error	Beta		
Constant	5.473	3.809		1.437	.160
Servant Leadeship	.374	.164	.377	2.273	.030
Work Life Balance	.148	.180	.127	.826	.415
Kepuasan Kerja	.223	.193	.195	1.158	.255

a. Dependen Variable : Kinerja Pegawai

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel IV-20, maka dapat dibuat persamaan regresi sebagai berikut :

Y2 = 0,377X1 + 0,127X2 + 0,195Y1 + $€_1$

Dimana $€_1 = \sqrt{1 - 0{,}127} = \sqrt{0{,}873} = 0{,}934$

Persamaan pada regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Variabel *servant leadership* (X_1) memiliki arah koefisien yang positif terhadap kinerja pegawai (Y_2), sedangkan variabel *work life balance* (X_2), dan variabel kepuasan kerja (Y_1) memiliki arah koefisien yang negatif terhadap kinerja pegawai (Y_2).
b. Koefisien *servant leadership* (X_1) menghasilkan nilai 0,377 terhadap kinerja pegawai (Y_2). Artinya bahwa setiap peningkatan

resepsi *servant leadership* (X_1) dengan asusmsi variabel lain tetap, maka kinerja pegawai (Y_2) akan meningkat dan sebaliknya. Hal ini menjukan bahwa semakin tinggi nilai koefisien *servant leadership* berarti kinerja pegawai bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen semakin meningkat dan sebaliknya.

c. Koefisien *work life balance* (X_2) menghasilkan nilai 0,127 terhadap kinerja pegawai (Y_2). Artinya bahwa setiap peningkatan resepsi *work life balance* (X_2) dengan asusmsi variabel lain tetap, maka kinerja pegawai (Y_2) akan meningkat dan sebaliknya. Hal ini menjukan bahwa semakin tinggi nilai koefisien *work life balance* berarti kinerja pegawai bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen semakin meningkat dan sebaliknya.

d. Koefisien kepuasan kerja (Y_1) menghasilkan nilai 0,195 terhadap kinerja pegawai (Y_2). Artinya bahwa setiap peningkatan resepsi kepuasan kerja (Y_1) dengan asusmsi variabel lain tetap, maka kinerja pegawai (Y_2) akan meningkat dan sebaliknya. Hal ini menjukan bahwa semakin tinggi nilai koefisien kepuasan kerja berarti kinerja pegawai bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen semakin meningkat dan sebaliknya.

2. Perhitungan Pengaruh

Untuk perhitungan pengaruh langsung dan tidak langsung adalah sebagai berikut :

a. Pengaruh Langsung (*Direct Effect* atau DE)

1) Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja

   $X_1 \longrightarrow Y_1 = 0{,}458$

   Hasil analisis jalur pengaruh langsung dapat dijelaskan bahwa variabel *servant leadership* berpengaruh sebesar 0,458 terhadap variabel kepuasan kerja.

2) Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

   $X_2 \longrightarrow Y_1 = 0{,}160$

   Hasil analisis jalur pengaruh langsung dapat dijelaskan bahwa variabel *work life balance* berpengaruh sebesar 0,160 terhadap variabel kepuasan kerja.

3) Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai

   $X_1 \longrightarrow Y_2 = 0{,}377$

   Hasil analisis jalur pengaruh langsung dapat dijelaskan bahwa variabel *servant leadership* berpengaruh sebesar 0,377 terhadap variabel kinerja pegawai.

4) Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai

   $X_2 \longrightarrow Y_2 = 0{,}127$

   Hasil analisis jalur pengaruh langsung dapat dijelaskan bahwa variabel *work life balance* berpengaruh sebesar 0,127 terhadap variabel kinerja pegawai.

5) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

   $Y_1 \longrightarrow Y_2 = 0{,}195$

Hasil analisis jalur pengaruh langsung dapat dijelaskan bahwa variabel kepuasan kerja berpengaruh sebesar 0,195 terhadap variabel kinerja pegawai.

b. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IE)

1) Pengaruh variabel *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = 0{,}458 \times 0{,}195 = 0{,}089$

Hasil analisis jalur pengaruh tidak langsung dapat dijelaskan bahwa *servant leadership* berpengaruh sebesar 0,089 terhadap variabel kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

2) Pengaruh variabel *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

$X_2 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = 0{,}160 \times 0{,}195 = 0{,}031$

Hasil analisis jalur pengaruh tidak langsung dapat dijelaskan bahwa *work life balance* berpengaruh sebesar 0,031 terhadap variabel kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

c. Pengaruh Total (*Total Effect*)

1) Pengaruh variabel *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

$X_1 \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2 = 0{,}458 + 0{,}089 = 0{,}547$

Hasil analisis jalur pengaruh total dapat dijelaskan bahwa *servant leadership* berpengaruh sebesar 0,547 terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja.

2) Pengaruh variabel *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja

   $X_2 \quad Y_1 \longrightarrow Y_2 = 0{,}160 + 0{,}031 = 0{,}191$

   Hasil analisis jalur pengaruh total dapat dijelaskan bahwa *work life balance* berpengaruh sebesar 0,191 terhadap kinerja pegawai melalui Kepuasan Kerja.

3) Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja

   $X_1 \longrightarrow Y_1 = 0{,}458$

   Hasil analisis jalur pengaruh total dapat dijelaskan bahwa *servant leadership* berpengaruh sebesar 0,458 terhadap Kepuasan Kerja.

4) Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

   $X_2 \longrightarrow Y_1 = 0{,}160$

   Hasil analisis jalur pengaruh total dapat dijelaskan bahwa *work life balance* berpengaruh sebesar 0,160 terhadap kepuasan kerja.

5) Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai

   $X_1 \longrightarrow Y_2 = 0{,}377$

Hasil analisis jalur pengaruh total dapat dijelaskan bahwa *servant leadership* berpengaruh sebesar 0,377 terhadap kinerja pegawai.

6) Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai

$X_2 \longrightarrow Y_2 = 0{,}127$

Hasil analisis jalur pengaruh total dapat dijelaskan bahwa *work life balance* berpengaruh sebesar 0,127 terhadap kinerja pegawai.

7) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

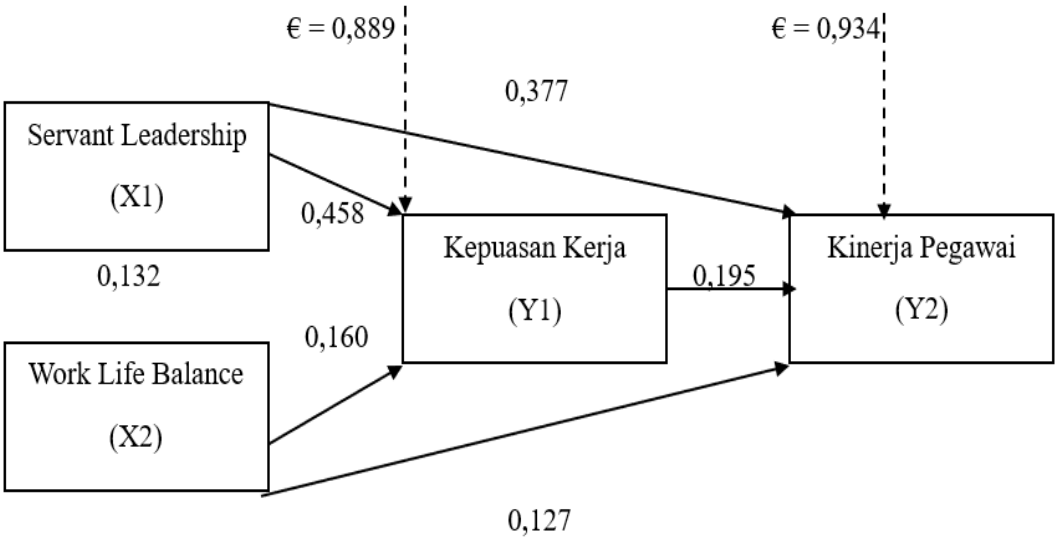
$Y_1 \longrightarrow Y_2 = 0{,}195$

Hasil analisis jalur pengaruh total dapat dijelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh sebesar 0,195 terhadap kinerja pegawai.

3. Diagram Jalur

Diagram jalur digunakan untuk membantu koknseptualisasi masalah atau menguji hipotesis yang kompleks, selain itu untuk mengetahui pengaruh langsung dari variabel langsung dan tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Gambar IV- 5
Diagram Jalur



Berdasarkan Gambar IV-5 diagram jalur di atas dapat dijelaskan bahwa variabel *servant leadership* berpengaruh sebesar 0,458 terhadap kepuasan kerja, variabel *work life balance* berpengaruh sebesar 0,160 terhadap kepuasan kerja, variabel *servant leadership* berperngaruh 0,377; variabel *work life balance* berpengaruh sebesar 0,127; dan kepuasan kerja berpengaruh sebesar 0,195 terhadap kinerja pegawai. Korelasi antar variabel *servant leadership* dan *work life balance* sebesar 0,132.

4.3.7. Analisis Sobel Test

Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel dependen (Y) dengan variabel independen (X) melalui variabel mediasi (Ghozali, 2011). Uji sobel dalam penelitian ini

dilakukan dengan menggunakan kalkulator sobel test yang diakses melalui https://quantpsy.org/sobel/sobel.htm yaitu sebagai berikut :

1. Pengaruh *Servant Leadeship* Terhadap Kepuasan Kerja

Tabel IV- 21
Hasil Sobel Test Subsstruktural I

Input:			Test statistic:	Std. Error:	*p*-value:
a	0.356	Sobel test:	1.06228621	0.07506828	0.28810577
b	0.224	Aroian test:	1.00355678	0.07946137	0.3155923
s_a	0.135	Goodman test:	1.13270169	0.07040159	0.25733955
s_b	0.193	Reset all	Calculate		

Sumber : Hasil Pengelolaan Kalkulator Sobel Test, 2025

Berdasarkan Tabel IV-21, menunjukkan bahwa *p-value* > α yaitu 0,288 > 0,05. Maka dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi antar variabel *servant leadership* dan kinerja pegawai.

2. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Tabel IV- 22
Hasil Sobel Test Subsstruktural II

Input:			Test statistic:	Std. Error:	*p*-value:
a	0.171	Sobel test:	0.78722747	0.04843962	0.43114872
b	0.223	Aroian test:	0.66501157	0.05734186	0.50604309
s_a	0.159	Goodman test:	1.01743911	0.03747939	0.30894458
s_b	0.193	Reset all	Calculate		

Sumber : Hasil Pengelolaan Kalkulator Sobel Test, 2025

Berdasarkan Tabel IV-22, menunjukkan bahwa *p-value* > α yaitu 0,431 > 0,05. Maka dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja tidak dapat memediasi antar variabel *work life balance* dan kinerja pegawai.

4.4. Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (*servant leadarship* dan *work life balance*) terhadap variabel terikat (kinerja pegawai) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Implikasi yang disarankan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian pertama dilakukan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh t_{hitung} sebesar 3.017 > t_{tabel} 2.035 dengan tingkat signifikansi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,005 < 0,05 artinya *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat *servant leadership* yang diberikan maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja pegawai. Dengan adanya kasih sayang, pemberdayaan, visi dan kerendahan hati serta kepercayaan dapat meningkatkan rasa kepuasan kerja para pegawai bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Widyaningrum (2021) yang menyimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. *Servant leadership* dituntut untuk menggunakan tindakan dan kata-kata mereka kepada anggota untuk menunjukan bahwa masalah anggota adalah prioritas utama bagi pemimpin yang melayani sehingga akan meningkatkan meningkatkan kepuasan kerja para pegawai.

2. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja

Pengujian hipotesis kedua dilakukan untuk mengetahui pengaruh *work life balance* terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hasil uji t diperoleh t_{hitung} sebesar 1.052 < t_{tabel} 2.035 dengan tingkat signifikansi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,30 > 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *work life balance* tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa tinggi atau rendahnya work life balance yang ada di DPUPR Kabupaten Kebumen tidak akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen. Karena Pada dasarnya Worklife Balance merupakan kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka serta tanggung jawab diluar pekerjaan lainnya. Dimana dengan adanya worklife balance ini seseorang karyawan dapat berkontribusi dengan baik dalam menjalankan pekerjaannya diperusahaan, sehingga hal itu dapat menguntungkan perusahaan, dan dapat menjalankan kehidupan sosialnya di luar pekerjaan dengan menikmati waktu bersama teman, keluarga, dapat bersosialisasi, beribadah, dan dapat memiliki waktu untuk berekreasi dan menjalankan hobi dan lainnya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Reuny Findy Endeka et al., (2020) yang menunjukan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dimana jam kerja karyawan di PT Hasjrat Abadi relatif fleksibel, *work life balance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena kondisi keseimbangan kerja-

hidup karyawan sudah relatif baik dan tidak menimbulkan konflik, sehingga tidak menjadi faktor penentu utama kepuasan kerja. Sebaliknya, kompensasi lebih berperan besar dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Simamora (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Kabupaten Labuhanbatu.

Begitupun halnya yang terjadi pada Bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen, dimana antara pegawai kantor dan pegawai lapangan memiliki kondisi yang berbeda. Pegawai kantor cenderung memiliki jam kerja yang lebih teratur, dengan beban pekerjaan administratif yang relatif dapat diprediksi dan lingkungan kerja yang lebih nyaman. Hal ini membuat aspek work life balance bagi pegawai kantor lebih mudah tercapai karena mereka memiliki kepastian waktu kerja serta ruang yang lebih fleksibel dalam mengatur aktivitas pribadi di luar pekerjaan. Sementara itu, pegawai lapangan menghadapi kondisi kerja yang lebih dinamis dan menuntut. Mereka seringkali bekerja di luar ruangan dengan cuaca yang tidak menentu, beban fisik yang lebih berat, serta adanya kemungkinan lembur ketika terdapat proyek yang harus segera diselesaikan. Situasi ini dapat menyebabkan work life balance bagi pegawai lapangan lebih sulit tercapai dibandingkan dengan pegawai kantor. Namun demikian, baik pegawai kantor maupun lapangan memiliki standar penilaian kepuasan kerja yang berbeda-beda. Bagi pegawai kantor, kepuasan lebih terkait dengan

kenyamanan kerja dan pengaturan waktu, sedangkan bagi pegawai lapangan kepuasan lebih banyak dipengaruhi oleh kompensasi dan penghargaan atas beban kerja yang lebih berat.

Sedangkan dilihat dari status kepegawaiannya, status kepegawaian berhubungan erat dengan work life balance dan kepuasan kerja. Pegawai Negeri Sipil (PNS) cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja lebih tinggi karena jaminan status, gaji, dan karier yang stabil, serta jam kerja yang relatif teratur sehingga mendukung terciptanya work life balance. Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) memiliki kesejahteraan hampir setara PNS, namun kepastian jangka panjang yang lebih rendah dapat memengaruhi kepuasan kerja dan membuat mereka lebih fokus pada kinerja dibanding keseimbangan hidup. Sementara itu, pegawai honorer (P2K) menghadapi keterbatasan dalam kompensasi dan jaminan kerja, sehingga kepuasan kerja mereka cenderung lebih rendah, bahkan work life balance sering terganggu karena harus mencari penghasilan tambahan di luar pekerjaan utama.

3. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil dari penelitian diperoleh angka t_{hitung} 2.273 > t_{tabel} 2.035 dengan tingkat signifikansi 0,03 < 0,05. Hasil ini menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil uji tersebut mengungkapkan bahwa semakin baik servant leadership yang diterapkan oleh pimpinan maka dapat meningkatkan kinerja pegawai bidang BinaMarga DPUPR Kabupaten Kebumen. Hal ini didukung oleh Rachman dan Mujanah (2021) menunujukan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai. Semakin baik servant leadership diterapkan oleh pimpinan lembaga maka secara signifikan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan. dari segi *servant leadership*, terdapat perbedaan pengalaman antara pegawai kantor dan pegawai lapangan. Pegawai kantor lebih sering berinteraksi langsung dengan pimpinan melalui koordinasi administratif, sehingga penerapan *servant leadership* dirasakan dalam bentuk dukungan, arahan, dan pemberdayaan untuk menyelesaikan tugas-tugas secara efektif. Sementara itu, bagi pegawai lapangan, *servant leadership* lebih nyata dirasakan dalam bentuk kepemimpinan yang mau terjun langsung, memberi teladan, melindungi, serta memperhatikan kebutuhan mereka di lapangan. Dengan demikian, penerapan *servant leadership* pada pegawai kantor lebih dominan pada aspek komunikasi dan pembinaan, sedangkan pada pegawai lapangan lebih menekankan pada aspek keteladanan, perlindungan, dan dukungan moral di tengah kondisi kerja yang dinamis.

4. Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis keempat dilakukan untuk mengetahui pengaruh work life balance terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil dari uji t

diperoleh angka t_{hitung} 0.826 < t_{tabel} 2.035 dengan tingkat signifikansi 0,415 > 0,05. Hasil uji tersebut dapat mengungkapkan bahwa rendahnya tingkat *work life balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari hal tersebut dibutuhkan faktor lain yang dapat menghubungkan variabel *work life balance* terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Turangan et al.,(2022) yang menunjukan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dikarenakan *work life balance* memang penting, tetapi dalam kasus PLN, karyawan lebih sering menghadapi situasi darurat (misalnya kerusakan listrik mendadak) yang mengganggu keseimbangan waktu pribadi. Meskipun *work life balance* tinggi/rendah, hal itu tidak langsung meningkatkan kinerja, karena kinerja lebih ditentukan oleh kepuasan kerja dan motivasi kerja. Penelitian ini menegaskan bahwa *work life balance* lebih berperan meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan kerja inilah yang kemudian berpengaruh terhadap kinerja Berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mujahidin *et al.* (2023) yang menunjukan bahwa *work life balance* terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan aset Kawasan Kota Palopo. Berdasarkan hasil tersebut maka kepala bidang Bina Marga tetap perlu mempertahankan peningkatan *work life balance* dan memperhatikan variabel lain. *Work life balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja karena keseimbangan kehidupan kerja lebih berhubungan pada aspek psikologis berupa kepuasan kerja, bukan langsung pada pencapaian kinerja. Kinerja

karyawan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja, motivasi, dan kompensasi yang diterima. Dengan demikian, *Work life balance* hanya menjadi faktor pendukung tidak langsung terhadap kinerja.

Pegawai Bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen, hasil penelitian menunjukkan bahwa *work life balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dapat dijelaskan karena baik pegawai kantor maupun lapangan sudah terbiasa dengan ritme kerja yang menuntut, sehingga meskipun keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi tidak selalu ideal, mereka tetap berusaha menyelesaikan tugas sesuai target organisasi. Pegawai kantor dengan jam kerja administratif relatif teratur tetap dapat menjaga produktivitas meskipun keseimbangan personal tidak menjadi faktor utama. Demikian pula pegawai lapangan yang sering menghadapi kondisi kerja dinamis, seperti cuaca dan tuntutan proyek, tetap fokus pada penyelesaian pekerjaan karena kinerja mereka lebih banyak dipengaruhi oleh motivasi kerja, kepemimpinan, serta kompensasi. Dengan demikian, status kepegawaian dan kondisi kerja di Bidang Bina Marga membuat work life balance tidak menjadi faktor dominan dalam menentukan kinerja pegawai.

5. Pengaruh Kepuasan terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis kelima dilakukan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan hasil dari uji t diperoleh angka t_{hitung} 1.158 < t_{tabel} 2.035 dengan tingkat signifikansi 0,255 > 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh

terhadap kinerja pegawai.Hasil uji tersebut dapat mengungkapkan bahwa rendahnya tingkat kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Dari hal tersebut dibutuhkan faktor lain yang dapat menghubungkan variabel kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Yuliana dan Fadhli (2023) yang menunjukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Mekanisme kepuasan kerja yang tinggi tidak selalu menjamin peningkatan kinerja; seperti yang ditemukan oleh Yuliana dan Fadhli (2023), kepuasan yang tinggi justru secara parsial berhubungan negatif dengan kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa dalam konteks pekerjaan yang berat dan dinamis seperti di Bidang Bina Marga DPUPR tingkat kepuasan saja tidak cukup untuk mendorong kinerja optimal, terutama jika tantangan lapangan seperti fisik, tekanan waktu, atau stres menyertai pekerjaan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Adha et al., (2019) yang menunjukkan bahwa kepuasankerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Walaupun kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja tetap penting karena dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman, dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih efektif dan produktif.

6. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Pengaruh *servant leadership* (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2) dengan kepuasan kerja (Y1) sebagai variabel intervening adalah pengaruh

langsung variabel *servant leadership* (X1) terhadap kinerja pegawai 0,127 dan pengaruh tidak langsung variabel *servant leadership* (X1) terhadap kinerja pegawai (Y2) dengan kepuasan kerja (Y1) sebagai variabel intervening adalah 0,089. Dengan adanya kepuasan kerja (Y1) sebgai variabel intervening meningkatkan efek pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai, jadi dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung yaitu 0,031 < pengaruh langsung yaitu 0,127 maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi *servant leadership* terhadap kinerja pada pegawai Bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen. Hal tersebut berarti bahwa kepuasan kerja tidak dapat menjadi perantara variabel *servant leadership* terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Apriyanti, (2021) yang berjudul Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Servant Leadership dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Pada pegawai PNS BPKAD Kota Makkasar, menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi variabel *servant leadeship* terhadap kinerja pegawai.

7. Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Pengaruh *work life balance* (X2) terhadap kinerja pegawai (Y2) dengan kepuasan kerja (Y1) sebagai variabel intervening adalah pengaruh langsung variabel *work life balance* (X2) terhadap kinerja pegawai 0,195 dan pengaruh tidak langsung variabel *work life balance* (X2) terhadap

kinerja pegawai (Y2) dengan kepuasan kerja (Y1) sebagai variabel intervening adalah 0,031. Dengan adanya kepuasan kerja (Y1) sebgai variabel intervening meningkatkan efek pengaruh *work life balance* terhadap kinerja pegawai, jadi dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung yaitu 0,031 < pengaruh langsung yaitu 0,195 maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi *work life balance* terhadap kinerja pada pegawai Bidang Bina Marga DPUPR Kabupaten Kebumen. Hal tersebut berarti bahwa kepuasan kerja tidak dapat menjadi perantara variabel *work life balance* terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Ashari, (2022) yang berjudul Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan, menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi variabel *work life balance* terhadap kinerja pegawai.