

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT JASA RAHARJA DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

(TESIS)

**Oleh
ELLISA OCTAVIANI**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022**

ABSTRAK

Pengaruh Servant Leadership dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi

Oleh

Ellisa Octaviani

PT Jasa Raharja sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menjalankan asuransi sosial dan bergerak di sektor pelayanan publik, memiliki peran yang cukup besar memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sistem pengelolaan kinerja sumber daya manusia di PT Jasa Raharja memperhitungkan 2 faktor penilaian, yaitu Indikator Pencapaian Kinerja (IPK) dan KSA (Knowledge, Skill, Attitude) pegawai yang bersangkutan. Kinerja yang maksimal dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik itu dari kepemimpinan yang ada dalam organisasi, motivasi yang diterima oleh pegawai, maupun kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh *servant leadership* dan motivasi terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui kepuasan kerja serta menganalisa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan yang bekerja di PT Jasa Raharja.

Penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan *explanatory research* dan dianalisis menggunakan metode model persamaan struktural. Data yang digunakan didalam penelitian ini didapat dari respon 200 karyawan PT Jasa Raharja di seluruh Indonesia. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja tetapi berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja dan tidak dapat memediasi pengaruh *servant leadership* dan motivasi terhadap kinerja karyawan yang bekerja di PT Jasa Raharja.

Implikasi dari penelitian ini ialah disarankan kepada para atasan PT Jasa Raharja untuk memberikan contoh gaya kepemimpinan yang baik, menciptakan budaya kerja yang sehat, memberikan gaji yang sesuai, menyediakan lingkungan terbaik, pelatihan, dan fasilitas pendukung. Disarankan juga kepada para atasan PT Jasa Raharja mendorong karyawan memberikan ide yang baik untuk perusahaan, memberikan tujuan dan target sesuai kemampuan, menggunakan sistem penilaian kinerja yang transparan, memenuhi hak karyawan melalui *reward* dan *punishment* yang efektif dan menawarkan jenjang karier yang jelas.

Kata Kunci : *Servant Leadership*, Motivasi, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja

ABSTRACT

The Influence of Servant Leadership and Motivation On Employee Performance PT Jasa Raharja With Work Satisfaction as Mediating Variable

By

Ellisa Octaviani

PT Jasa Raharja as a State-Owned Enterprise (BUMN) that runs social insurance and is engaged in the public service sector, has a major role in providing services to the community. The human resource performance management system at PT Jasa Raharja takes into 2 employee assessment factors, the Performance Achievement Indicator (GPA) and KSA (Knowledge, Skill, Attitude) of the employee concerned. Maximum performance can be influenced by several factors, from the existing leadership in the organization, the motivation received by employees, to job satisfaction felt by employees. The purpose of this study is to analyze the influence of servant leadership and motivation on employee performance both directly and indirectly through job satisfaction and to analyze the effect of job satisfaction on employee performance for employees working at PT Jasa Raharja.

This research was conducted using an explanatory research approach and analyzed using the structural equation model method. The data used in this study were obtained from the responses of 200 employees of PT Jasa Raharja throughout Indonesia. The results obtained from this study are that servant leadership does not affect job satisfaction but affects employee performance while motivation affects job satisfaction but does not affect performance. In addition, this study also found that job satisfaction had no effect on performance and could not mediate the influence of servant leadership and motivation on the performance of employees working at PT Jasa Raharja.

This research implies that it is suggested to the superiors of PT Jasa Raharja to provide an example of a good leadership style, create a healthy work culture, provide an appropriate salary, and provide the best environment, training, and supporting facilities. It is also recommended that the superiors of PT Jasa Raharja encourage employees to provide good ideas for the company, provide goals and targets according to their abilities, use a transparent performance appraisal system, fulfill employee rights through effective rewards and punishments, and offer a clear career path.

Keywords: Servant Leadership, Motivation, Employee Performance, Work Satisfaction

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN MOTIVASI TERHADAP
KINERJA KARYAWAN PT JASARAHARJA DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Oleh

ELLISA OCTAVIANI

Tesis

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG**

2022

Judul Tesis : **PENGARUH *SERVANT LEADEESHIP* DAN
MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT JASA RAHARJA DENGAN KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Nama Mahasiswa : **Ellisa Octaviani**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1921011015**

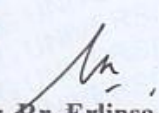
Konsentrasi : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

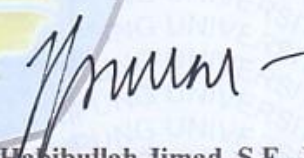
Program Studi : **Magister Manajemen**

Fakultas : **Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis**


Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Rr. Erlinsa, S.E., M.Si.
NIP 19620822 198703 2002


Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si
NIP 19711121 199512 1001

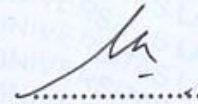
**Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung**


Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc
NIP 19661027 199003 2002

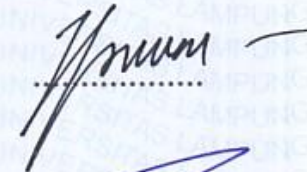
MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji

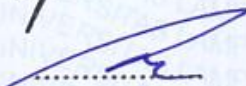
Ketua Penguji : **Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si.**



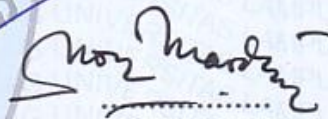
Sekretaris Penguji : **Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**



Penguji I : **Dr. Ribhan, S.E., M.Si.**



Penguji II : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.Si.**



2. **Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**

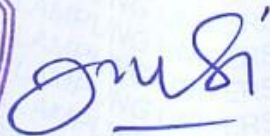


Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP 19660621 199003 1 003

3. **Direktur Program Pascasarjana**



Prof. Dr. H. Ahmad Saudi Samosir, ST., M.T.
NIP 19710415 199803 1 005



Tanggal Lulus Ujian Tesis : **19 Juli 2022**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Tesis dengan judul **“PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT JASA RAHARJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBEGAI VARIABEL MEDIASI”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya penulis lain dengan cara yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademik atau yang disebut **plagiarisme**.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya. Saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai dengan hukum yang berlaku.

Bandar Lampung, 1 Agustus 2022

Pembuat Pernyataan,



Ellisa Octaviani.
1921011015

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung pada tanggal 24 Agustus 1991. Anak keempat dari pasangan H. Akhyaruddin, SH dan Hj. Dahliati.

Pada tahun 2002, penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar (SD) Negeri 3 Rawalaut, Tanjungkarang Timur. Pada tahun 2005 penulis berhasil menyelesaikan pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) di SMP Negeri 1 Bandar Lampung. dan pendidikan Sekolah Menengah Atas (SMA) diselesaikan pada tahun 2009 di SMA Negeri 10 Bandar Lampung.

Penulis lulus sebagai sarjana Program Studi Ekonomi Pembangunan Universitas Lampung pada tahun 2013 dengan gelar Sarjana Ekonomi (S.E). Pada tahun 2019 penulis melanjutkan pendidikan sebagai mahasiswa Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

MOTTO

“Maka, nikmat Tuhan manakah yang kamu dustakan ?” (QS. ArRahman:55)

“Jangan beri tahu aku seberapa berpendikannya kamu, tapi beri tahu aku seberapa banyak kau telah melakukan perjalanan”

(Rasulullah Muhammad SAW)

Kupersembahkan tesis ini kepada:

Ayah dan Ibu tercinta, **Hi. Akhyaruddin, SH dan Dahliati** atas segala cinta dan kasih sayang yang begitu tulus dan ikhlas, serta doa yang tiada henti dipanjatkan hanya untuk keberhasilan anakmu.

Suamiku **Muhammad Bagus Panuntun, S.E** dan anakku tercinta **Saira Khairunnisa** telah menguatkan tekad dan semangat ini dalam menyelesaikan perjalanan kuliah.

Kakakku **Satria Aditama, S.H.,M.H** , **Hendra Adiwijaya, S.H.,M.H** dan Adikku **Ria Dewi Maharani, S.H** atas dukungan, motivasi, arahan yang terus menerus diberikan.

Serta **Almamater Tercinta.**

SANWACANA

Puji syukur Penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya tesis ini dapat diselesaikan. Tesis dengan judul “Pengaruh *Servant Leadership* dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi” adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Lampung.

Penulis mengakui banyak hambatan dan kesulitan dalam menyelesaikan tesis ini. Tetapi dengan ikhtiar, kerja keras, semangat, dorongan, bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc Selaku Ketua Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Rr Erlina, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing Utama, yang telah memberikan waktu, arahan, pengetahuan, masukan dan kritiknya, serta motivasi kepada penulis dengan begitu sabar dan disiplin sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan sebaik baiknya.
4. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah yang telah memberikan waktu, arahan, pengetahuan, masukan dan

kritikannya, serta motivasi kepada penulis dengan begitu sabar dan disiplin sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan sebaik baiknya.

5. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si selaku Penguji I dalam penyusunan tesis ini atas bimbingan, motivasi, saran dan pengarahan yang diberikan dalam proses penyusunan tesis ini;
6. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.Si selaku Penguji II dalam penyusunan tesis ini atas bimbingan, motivasi, saran dan pengarahan yang diberikan dalam proses penyusunan tesis ini;
7. Bapak Ibu dosen Jurusan Magister Manajemen dan Staff Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, terimakasih atas ilmu yang bermanfaat yang telah diberikan dan bantuannya selama ini.
8. Seluruh Pimpinan dan Staff PT Jasa Raharja Cabang Lampung, terima kasih atas segala kerjasamanya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian;
9. Teman-teman magister manajemen 2019 terimakasih kalian memberikan ku banyak pengalaman, cerita dan kenangan selama kuliah ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan tesis ini, oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun untuk perbaikan penelitian yang akan datang. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih.

Bandar Lampung, 1 Agustus 2022

Ellisa Octaviani

1921011015

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR LAMPIRAN

1 PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan.....	12
1.4 Manfaat.....	12
2 TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Servant Leadership	14
2.2 Motivasi	17
2.3 Kinerja Karyawan	19
2.4 Kepuasan Kerja	20
2.5 Penelitian Terdahulu.....	21
2.6 Kerangka Pemikiran	24
2.7 Pengembangan Hipotesis	25
3 METODE PENELITIAN	31
3.1 Jenis Penelitian	31
3.2 Populasi dan Sampel Penelitian	31
3.1 Populasi	31
3.2 Sampel	33
3.3 Definisi Operasional Variabel	35
3.4 Pengukuran Variabel	36
3.5 Pengumpulan Data	37
3.5.1 Jenis dan Sumber Data	37
3.5.2 Prosedur Pengumpulan Data	37
3.6 Uji Prasyarat Analisis	38
3.6.1 Uji Validitas	38
3.6.2 Uji Reliabilitas	39

3.7 Metode Analisis Data	40
4 HASIL DAN PEMBAHASAN	46
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	46
4.2 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden	52
4.2.1 Variabel Servant Leadership	52
4.2.2 Variabel Motivasi	55
4.2.3 Variabel Kepuasan Kerja	56
4.2.4 Variabel Kinerja	59
4.3 Analisis Structural Equation Modelling (SEM)	60
4.3.1 Structural Equation Modelling (SEM)	60
4.3.2 Uji Hipotesis	62
4.3.2.1 Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja	62
4.3.2.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja	63
4.3.2.3 Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja	64
4.3.2.4 Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja	65
4.3.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja	66
4.3.2.6 Servant leadership memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Kepuasan Kerja.	67
4.3.2.7 Motivasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui mediasi Kepuasan Kerja.	69
4.4 Pembahasan	70
5 PENUTUP	79
5.1 Simpulan	79
5.2 Saran	81

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

No. Tabel	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu	22
3.1 Jumlah Karyawan di PT Jasa Raharja	32
3.2 Definisi Operasional Variabel.....	35
3.3 Skala Likert	37
3.4 Hasil Uji Validitas	39
3.5 Hasil Uji Reliabilitas	39
4.1 Kantor Cabang PT Jasa Raharja.....	48
4.2 Sebaran Kuisisioner Variabel Servant Leadership	54
4.3 Sebaran Kuisisioner Variabel Motivasi	57
4.4 Sebaran Kuisisioner Variabel Kepuasan Kerja	59
4.5 Sebaran Kuisisioner Variabel Kinerja	61
4.6 Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja	62
4.7 Motivasi terhadap Kepuasan Kerja	63
4.8 Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan	64
4.9 Motivasi terhadap Kinerja Karyawan	65
4.10 Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	66
4.11 Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Kepuasan Kerja	68
4.12 Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh Kepuasan Kerja	69

DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Halaman
2.4 Kerangka Pemikiran	24
4.1 Sebaran Usia Responden	49
4.2 Sebaran Gender Responden	50
4.3 Sebaran Latar Pendidikan Responden	51
4.4 Sebaran Latar Bekerja Responden	51
4.5 Model Struktural Pengaruh Servant Leadership dan Motivasi Terhadap Kinerja Dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja	61

DAFTAR LAMPIRAN

No. Lampiran

1. Kuisisioner Penelitian
2. Rekapitulasi Kuisisioner
3. Uji Prasyarat Analisis
4. Structural Equation Modelling

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kehadiran industri 4.0 memiliki efek berbahaya pada pekerja manusia. Banyak bukti menunjukkan bahwa industri 4.0 akan memiliki dampak yang menghancurkan pada pekerjaan manusia diseluruh dunia. Kompetisi yang saat ini muncul antara pekerja manusia dan robot dalam tugas-tugas teknis akan di menangkan oleh mesin-mesin pintar karena dapat bekerja secara otomatis dan dengan cara yang lebih cepat. Berkembangnya industri 4.0 juga dapat berdampak pada profesi menengah seperti administrasi atau layanan pelanggan, dimana tugas berulang dapat digantikan oleh algoritma yang di dukung dengan kecerdasan buatan. Manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan Perseroan/organisasi. Suatu organisasi diharapkan dapat mempersiapkan diri dalam mengelola kinerja organisasinya, terutama sumber daya manusia dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Kinerja karyawan adalah sebagai apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan dan terdiri dari unsur-unsur seperti kuantitas output, kualitas output, ketepatan waktu output, kehadiran ditempat kerja, dan kerjasama (Damoah, 2016). Kinerja karyawan dimulai dari manajemen lini atas tetapi hasil dicapai dari lini bawah (karyawan) (Tarigan *et al*, 2020). Untuk dapat memaksimalkan kinerja yang baik ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja baik itu dari kepemimpinan yang ada dalam organisasi, motivasi yang diterima oleh pegawai, dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, kebijakan pengelolaan sumber daya manusia khususnya

dalam meningkatkan kinerja pegawai harus dimulai dari pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Permasalahannya sekarang adalah masih banyak karyawan yang belum memberikan kontribusi lebih terhadap tempat karyawan tersebut bekerja, karyawan dinilai kurang bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, fenomena tersebut hampir disemua perusahaan demikian pula terjadi pada PT Jasa Raharja.

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menjalankan asuransi sosial dan bergerak di sektor pelayanan publik, PT Jasa Raharja memiliki peran yang cukup besar terhadap perlindungan dasar kepada masyarakat. PT Jasa Raharja melaksanakan 2 (dua) program asuransi sosial, yaitu asuransi kecelakaan penumpang alat angkutan umum yang dilaksanakan berdasarkan Undang-Undang No. 33 Tahun 1964 tanggal 31 Desember 1964 tentang Dana Pertanggung Jawaban Kecelakaan penumpang, serta asuransi tanggung jawab menurut hukum terhadap pihak ketiga yang dilaksanakan berdasarkan Undang-Undang No. 34 Tahun 1964 tanggal 31 Desember 1964 tentang Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan.

Pada PT Jasa Raharja, kinerja karyawan dinilai berdasarkan beberapa indikator kinerja utama. Salah satu indikator kinerja utama yang menjadi perhatian masyarakat, Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), dan pemerintah adalah realisasi penerimaan DPWKP (Dana Pertanggung Jawaban Kecelakaan Penumpang) dan DKLLJ (Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan). PT Jasa Raharja memiliki 1 Kantor Pusat, 29 Kantor Cabang, 63 Kantor Perwakilan, 67 Kantor Pelayanan Jasa Raharja (KPJR) dan 1.599 Kantor Bersama Samsat yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia.

Dikutip dari website resmi PT Jasa Raharja (2019) Indikator utama dari pencapaian target kinerja Perseroan terlihat dari realisasi penerimaan DPWKP dan SWDKLLJ. Untuk DPWKP sesuai Undang-Undang No. 33 Tahun 1964, realisasi penerimaan sebesar Rp. 563,75 miliar, atau 84,23% terhadap target sebesar Rp. 669,33 miliar. Belum tercapainya penerimaan DPWKP ini terutama disebabkan penerimaan dari sektor Iuran Wajib Pesawat Udara (IWPU) yang hanya membukukan 73,03% terhadap target. Sedangkan realisasi tahun 2019 untuk penerimaan SWDKLLJ sesuai Undang-Undang No. 34 Tahun 1964 mencapai Rp. 4,15 triliun atau 99,16% dari target sebesar 4,18 triliun. Belum tercapainya penerimaan SWDKLLJ terutama disebabkan rendahnya kepatuhan masyarakat dalam pembayaran pajak kendaraan bermotor, kesadaran masyarakat yang masih rendah dalam keselamatan berlalu lintas menyebabkan tingginya risiko kecelakaan yang justru mengakibatkan tingginya beban santunan Perseroan.

Dalam rangka peningkatan penerimaan DPWKP dan SWDKLLJ, perseroan terus mengupayakan sinergitas secara intensif dengan BUMN sektor perhubungan, menjalin hubungan yang harmonis dengan mitra kerja, baik dengan pihak Kementerian Perhubungan, Kepolisian, Organda, Dispenda untuk memperoleh data kendaraan bermotor dan jumlah penumpang yang lebih akurat. Disamping itu Perseroan melakukan perbaikan dan peningkatan sarana penanggulangan kecelakaan yang terus diupayakan sebagai tindakan preventif untuk mengurangi dan mencegah terjadinya kecelakaan, terutama pada tempat-tempat rawan kecelakaan. Perseroan ikut serta dalam program dekade aksi keselamatan jalan dengan target mewujudkan 5 (lima) Pilar Aksi Keselamatan Jalan, yaitu Manajemen Keselamatan Jalan, Jalan yang Berkeselamatan, Kendaraan yang

Berkeselamatan, Perilaku Pengguna Jalan yang Berkeselamatan, serta Penanganan Pra dan Pasca Kecelakaan. Sistem manajemen kinerja diterapkan oleh Perseroan sebagai upaya untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan, selain itu pelaksanaan sistem manajemen kinerja diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk menjalankan tugasnya secara optimal, meningkatkan loyalitas karyawan dan menggerakkan iklim pekerjaan yang terbuka, positif dan progresif.

Sistem pengelolaan kinerja sumber daya manusia di PT Jasa Raharja memperhitungkan 2 faktor penilaian, faktor penilaian yang pertama Indikator Pencapaian Kinerja (IPK) dimana kinerja seseorang pegawai terdiri dari Indikator Pencapaian Kinerja (IPK) dan Kompetensi Pegawai yang di ukur. Indikator Pencapaian Kinerja (IPK) merupakan gabungan antara pengukuran yang bersifat financial dan non financial. Faktor penilaian kedua yaitu dengan KSA (Knowledge, Skill, Attitude) pegawai yang bersangkutan. Pola penilaian KSA seorang pegawai menganut pola 360 derajat artinya seorang pegawai dinilai oleh atasan, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan. KSA yang diukur untuk saat ini adalah Kompetensi Inti dan KSA Kepemimpinan.

Faktor yang tidak bisa diabaikan dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah faktor yang paling berpengaruh dalam kinerja suatu organisasi baik itu sektor swasta maupun sektor publik. Hal ini senada dengan pernyataan Bass yang berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan sebuah kunci yang dapat menentukan kesuksesan sebuah organisasi (Bass, 1990). Kepemimpinan merupakan satu kesatuan kata yang tidak dapat dipisahkan secara struktural maupun fungsional. Kepemimpinan adalah proses

seseorang mempengaruhi pemikiran, sikap dan perilaku orang lain. Penekanan kepemimpinan telah bergeser ke peningkatan motivasi dan tanggung jawab sosial untuk mengamankan kesuksesan dan keuntungan dalam organisasi modern. *Servant Leadership* adalah kepemimpinan yang melayani dengan fokus pada pengikut, dimana para pengikut adalah perhatian utama dan masalah organisasi adalah *peripheral* (Patterson, 2003).

Servant Leadership (Kepemimpinan yang melayani) saat ini sangat penting karena teori kepemimpinan ini lebih etis dan berpusat pada orang. Dibandingkan dengan Kepemimpinan Transformasional yang berpusat pada tujuan organisasi, *servant leadership* memperkenalkan komponen moral dan menempatkan penekanan eksplisit pada kebutuhan pengikut. Dalam kepemimpinan yang melayani, cita-cita pelayanan tertanam dalam hubungan pemimpin-pengikut. Menurut (Dierendonck dan Nuijten, 2010) pemimpin yang melayani adalah “Primus Inter Pares” yaitu pertama diantara yang sederajat. Pemimpin yang melayani tidak menggunakan kekuatan mereka untuk menyelesaikan sesuatu, tetapi menggunakan persuasi untuk meyakinkan staff mereka. Perbedaan terbesar dengan jenis kepemimpinan lainnya adalah bahwa pemimpin yang melayani benar-benar peduli dengan pengikut (Greenleaf, 1977).

Dalam dunia perasuransian yang kegiatannya cukup besar di bidang jasa, diperlukan kepemimpinan yang mampu mengakomodir bisnis dengan inti pelayanan. Untuk mewujudkan kinerja yang maksimal, karyawan tentunya memerlukan *servant leadership* untuk bekerja lebih giat. Melihat pentingnya karyawan dalam sebuah perusahaan, maka karyawan diperlukan perhatian lebih

serius terhadap tugas yang dikerjakan sehingga hasil dari perusahaan akan tercapai dengan maksimal. Masalah yang muncul terkait dengan *servant leadership* diketahui melalui observasi peneliti menemukan bahwa pimpinan jarang menjelaskan tata cara kerja yang harus dilakukan pegawai, petunjuk yang dibuat oleh pimpinan tidak jelas dan tidak detail, kedekatan pimpinan dengan pegawai belum terjalin, selain itu pemimpin jarang turun langsung memberikan arahan kepada karyawan, pimpinan jarang menindaklanjuti keluhan terhadap hasil kerja pegawai. Sementara itu, pimpinan dalam operasionalnya belum terbuka untuk menerima ide dari karyawan secara penuh, hal ini ditunjukkan ketika rapat ide dan keluhan dari karyawan tidak mendapat tanggapan dari manajemen.

Dengan *servant leadership* yang tinggi, karyawan akan bekerja lebih giat di dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebaliknya dengan *servant leadership* yang rendah karyawan tidak mempunyai semangat bekerja, mudah menyerah, dan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Tindakan melayani termasuk misi tanggung jawab kepada orang lain. Pemimpin memahami bahwa pelayanan adalah pusat dari kepemimpinan yang melayani (Rusel dan Stone, 2002). Menurut (Dierendonck dan Nuijten, 2010) terdapat 8 (delapan) dimensi servant leadership diantaranya Pemberdayaan, Akuntabilitas, Berdiri Kembali, Kerendahanhati, Keaslian, Keberanian, Penerimaan antarpribadi, dan Penatalayanan. Untuk mendukung pelayanan yang optimal dan proses bisnis yang akuntabel, Perseroan menekankan pada pentingnya peningkatan kualitas kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) yang diwujudkan melalui sistem SDM Terintegrasi/Sistem Human Capital Management.

Indikator yang digunakan pada format KPKU dengan 5 (lima) Perspektif penilaian yaitu :

1. Perspektif Keuangan dan Pasar, dimana ukuran kinerja yang menggambarkan keberhasilan organisasi dan menggambarkan upaya yang dilakukan untuk dapat berhasil dari sisi keuangan dimata stakeholders contohnya tingkat efektivitas dan efisiensi biaya.
2. Perspektif Pelanggan, dimana ukuran kinerja yang menggambarkan keberhasilan organisasi dengan menggunakan sudut pandang pelanggan tujuannya untuk mengetahui bagaimana pelanggan menilai jasa yang diberikan akan memberikan keuntungan dan harapan yang lebih besar kepada stakeholders contohnya kepuasan pelanggan internal maupun eksternal.
3. Perspektif Efektifitas Produk dan Proses merupakan ukuran kinerja yang menggambarkan serangkaian aktifitas yang ada dalam proses bisnis organisasi secara internal agar mampu berjalan efisien, efektif, dan optimal dalam mencapai sasaran dan harapan stakeholders contohnya Penyelesaian Program Kerja, SLA Rating.
4. Perspektif Fokus pada Tenaga Kerja merupakan ukuran kinerja yang berfokus pada tenaga kerja, khususnya pengembangan SDM yang ada di dalam Unit Kerja agar mampu menghasilkan SDM yang kompeten dan menghasilkan kinerja yang prima bagi organisasi contohnya Pemenuhan GAP Kompetensi, Tingkat Kedisiplinan Pegawai.
5. Perspektif Kepemimpinan dan tata kelola merupakan kinerja yang berfokus pada kualitas kepemimpinan dan tata kelola dalam unit kerja, agar mampu

mendukung kredibilitas organisasi dan mewujudkan organisasi yang bersih dan jujur contohnya penerapan GCG dll.

Peningkatan kinerja karyawan selain dipengaruhi kepemimpinan juga dipengaruhi oleh motivasi baik yang bersifat instrinsik maupun ekstrinsik di PT Jasa Raharja. Dengan adanya motivasi yang tepat para karyawan akan terdorong untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, kepentingan pribadi para anggota organisasi tersebut akan tercakup pula. Neuman (2015), menyatakan bahwa motivasi ekstrinsik adalah prospek memuaskan kebutuhan motivasi seseorang secara tidak langsung contohnya penghargaan finansial, keamanan dll, sedangkan motivasi intrinsik sebagai suatu kegiatan untuk diri sendiri.

Motivasi ekstrinsik pada karyawan PT Jasa Raharja sudah memiliki aturan berupa bentuk finansial langsung seperti upah, gaji, bonus dan jenjang karir dimana karyawan PT Jasa Raharja yang berprestasi dengan pemilihan pegawai terbaik dan bagi pegawai yang bisa memenuhi Indikator Penilaian Kinerja (IPK). Pegawai terbaik yang dapat memenuhi indikator kinerja akan memperoleh keuntungan berupa kesempatan promosi jabatan yang lebih cepat dan tunjangan yang lebih besar. Sementara bentuk finansial tidak langsung seperti asuransi, bentuk kesehatan, uang cuti, uang pensiun, dan pelatihan. Sedangkan motivasi intrinsik karyawan PT Jasa Raharja masih belum terlihat, masih kurangnya motivasi dari dalam yang harus dikembangkan oleh karyawan untuk perusahaan. Dari hasil pengamatan yang dilakukan di perusahaan terlihat bahwa kinerja karyawan masih

belum maksimal, hal ini ditandai dengan masih adanya karyawan yang menunda-nunda pekerjaan, karyawan yang masih belum menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang ditentukan, kurangnya motivasi yang diberikan kepada karyawan yang berupa motivasi intrinsik atau motivasi dari dalam diri sehingga karyawan tidak bisa mengembangkan kemampuan untuk perusahaan tersebut.

Seorang karyawan dalam menjalankan tugas akan termotivasi jika kebutuhannya terpenuhi, jika kebutuhannya terpenuhi maka akan timbul kepuasan kerja dan akan berdampak positif pada kinerja karyawan di perusahaan. Menurut Herzberg (1987), motivator berkontribusi lebih besar terhadap kepuasan kerja dan faktor kebersihan lebih besar terhadap ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh hanya satu aspek sebagai indikator dari aspek motivasi, tetapi juga aspek-aspek yang lainnya, seperti indikator-indikator kepuasan kerja yang dibuat oleh Spector (1997, diacu dalam Watson *et al*, 2007) kepuasan kerja adalah kepuasan terhadap gaji, peluang promosi, pengawas, manfaat lain, suasana pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, sifat pekerjaan dan komunikasi. Robbins dan Judge (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai memiliki perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik mereka. Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki perasaan positif tentang pekerjaan, sedangkan pegawai yang tidak puas cenderung memiliki perasaan negatif tentang pekerjaan. Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu menuju pekerjaan (Robbins dan Judge, 2006).

Kepuasan kerja adalah variabel sikap yang berkaitan dengan perasaan pegawai untuk melakukan optimal di tempat kerja. Pegawai yang puas dengan

pekerjaan akan berkontribusi secara positif terhadap kinerja organisasi. Kepemimpinan PT Jasa Raharja berubah yang mana sebelumnya dipimpin oleh Bapak Budi Raharjo dari 2018 sampai dengan Juni 2021 digantikan oleh Bapak Rivan Achmad Purwantono hingga saat ini. Dibawah kepemimpinan Bapak Rivan Achmad Purwantono mengeluarkan tagline baru yaitu *Good is not enough, Be Great* yang dimana Bapak Rivan Achmad Purwantono menerapkan kepemimpinan *servant leadership* sebagai gaya kepemimpinannya. CEO baru yaitu Bapak Rivan Achmad Purwantono percaya dengan budaya saling melayani dapat mencerminkan suatu hal yang positif dalam lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Hal ini memang sudah seharusnya dilakukan dan merupakan bagian integral dari sikap perilakunya. Dampak kongkritnya apabila perubahan melakukan sikap saling melayani maka semangat dan moral bawahan pada semua jenjang perusahaan yang semakin meningkat.

Peningkatan semangat dan moral bawahan pada semua jenjang perusahaan secara berkelanjutan akan memberikan kontribusi pada produktivitas perusahaan itu sendiri. Bawahan atau pekerja akan menyadari bahwa mereka mendapatkan perlakuan yang semestinya dari atasannya, maka kinerja akan meningkat sesuai dengan perubahan perilaku pemimpin yang diikuti bawahan atau pekerjanya secara berjenjang dalam semua level perusahaan. Melihat faktor-faktor yang begitu penting dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi seperti kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja dan mengingat begitu besar tanggung jawab yang diberikan kepada pegawai PT Jasa Raharja serta kebutuhan akan perbaikan kualitas kinerja di PT Jasa Raharja maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian

mengenai “Pengaruh Servant Leadership dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah terdapat pengaruh langsung antara *servant leadership* terhadap kepuasan kerja pada karyawan yang berkerja di PT Jasa Raharja ?
2. Apakah terdapat pengaruh langsung antara motivasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan yang berkerja di PT Jasa Raharja ?
3. Apakah terdapat pengaruh langsung antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada karyawan yang berkerja di PT Jasa Raharja ?
4. Apakah terdapat pengaruh langsung antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan yang berkerja di PT Jasa Raharja ?
5. Apakah terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan yang berkerja di PT Jasa Raharja ?
6. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja di PT Jasa Raharja ?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung antara motivasi terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja di PT Jasa Raharja ?

1.3 Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini tujuan yang akan dicapai adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung antara servant leadership terhadap kepuasan kerja pada karyawan yang berkerja di PT Jasa Raharja.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung antara motivasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan yang berkerja di PT Jasa Raharja.
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung antara servant leadership terhadap kinerja karyawan pada karyawan yang berkerja di PT Jasa Raharja.
4. Untuk mengetahui pengaruh langsung antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan yang berkerja di PT Jasa Raharja.
5. Untuk mengetahui pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan yang berkerja di PT Jasa Raharja.
6. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung antara servant leadership terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja di PT Jasa Raharja.
7. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung motivasi terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja di PT Jasa Raharja.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang akan dicapai, maka hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. Bagi Perusahaan

Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi PT Jasa Raharja dan bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

2. Bagi Akademisi dan Peneliti

Dapat menambah ilmu pengetahuan dan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia, serta menjadi sarana untuk mengimplementasikan pengetahuan secara teoritis dan dapat digunakan dengan sebaik baiknya di masa yang akan datang.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Servant Leadership

Kepemimpinan yang melayani dijadikan sebutan bagi mereka yang menempatkan kebutuhan orang lain sebagai prioritas mereka. Pemimpin pelayan melayani dengan cara dimana mereka memprioritaskan kebutuhan karyawan mereka diatas kebutuhan mereka sendiri, membantu pengikut dalam mengenali potensi penuh mereka dan memberdayakan pengikut mereka untuk menyelesaikan pekerjaan (Qiu dan Dooley, 2019). Kepemimpinan yang melayani adalah mereka yang melayani dengan fokus pada pengikut, dimana para pengikut adalah perhatian utama dan masalah organisasi adalah masalah *peripheral*. Kontruksi pemimpin yang melayani adalah kebajikan, yang didefinisikan sebagai kualitas moral yang baik dalam diri seseorang atau kualitas umum kebaikan, keunggulan moral (Dennis dan Bocarnea, 2005). Kepemimpinan yang melayani menempatkan kebutuhan bawahan mereka diatas kebutuhan mereka sendiri dan memusatkan upaya mereka untuk membantu bawahan tumbuh mencapai potensi maksimal mereka dan mencapai keberhasilan organisasi dan karir yang optimal. Perilaku kepemimpinan yang melayani berkontribusi pada pengembangan dan pemeliharaan hubungan interpersonal yang kuat antara pemimpin dan pengikut dan berperan dalam membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka dan menjadi motivasi (Liden *et al*, 2008).

Pelayan pemimpin adalah pelayan pertama ini dimulai dengan perasaan alami bahwa seseorang ingin melayani, kemudia sadar pilihan membawa seseorang untuk bercita cita menjadi pemimpin (Greanleaf, 1977). Menurut (Dierendonck and

Nuijten, 2010) kepemimpinan yang melayani adalah “*Primus Inter Pares*” (pertama diantara yang sederajat). Pemimpin yang melayani tidak menggunakan kekuatan mereka untuk menyelesaikan sesuatu, tetapi menggunakan persuasi untuk meyakinkan staff mereka. Adapun karakteristik kepemimpinan yang melayani yaitu :

1. Pemberdayaan

Pemberdayaan bertujuan untuk menumbuhkan sikap pro-aktif, percaya diri diantara pengikut dan memberi mereka rasa kekuatan pribadi. Memberdayakan perilaku kepemimpinan mencakup aspek-aspek seperti mendorong pengambilan keputusan yang diarahkan sendiri, berbagi informasi, dan pembinaan untuk kinerja yang inovatif. Keyakinan pemimpin pelayan pada nilai intrinsik setiap individu adalah isu sentral dalam pemberdayaan, ini semua tentang pengakuan, dan realisasi kemampuan setiap orang dan apa yang masih dapat dipelajari.

2. Akuntabilitas

Meminta pertanggungjawaban orang atas kinerja yang dapat mereka kendalikan. Hal ini menjadikan akuntabilitas sebagai mekanisme dimana tanggung jawab atas hasil diberikan kepada individu dan tim.

3. Berdiri Kembali

Tentang sejauh mana seorang pemimpin mengutamakan kepemimpinan orang lain terlebih dahulu dan memberi mereka dukungan dan penghargaan yang diperlukan. Mundur juga tentang mundur ke latar belakang ketika tugas telah berhasil diselesaikan.

4. Kerendahanhati

Kemampuan untuk menempatkan prestasi dan bakat sendiri dalam perspektif yang tepat. Kerendahanhati dalam kepemimpinan berfokus pada keberanian untuk mengakui bahwa seseorang tidak sempurna dan melakukan kesalahan. Kerendahanhati muncul dari pemahaman yang benar tentang titik kuat dan lemah seseorang. Pemimpin yang melayani mengakui keterbatasan mereka dan karena itu secara aktif mencari kontribusi orang lain untuk mengatasi keterbatasan tersebut.

5. Keaslian

Terkait erat dengan mengekspresikan diri sejati mengekspresikan diri dengan cara yang konsisten dengan pikiran dan perasaan batin. Keaslian adalah tentang menjadi jujur pada diri sendiri, secara akurat mewakili secara pribadi dan publik, keadaan internal, niat dan komitmen.

6. Keberanian

Berani mengambil risiko dan mencoba pendekatan baru untuk masalah lama. Keberanian terkait dengan perilaku proaktif dan menyiratkan penciptaan cara-cara baru.

7. Penerimaan antar pribadi

Mampu secara pribadi mengadopsi perspektif psikologis orang lain dan pengalaman perasaan kehangatan dan kasih sayang. Penerimaan interpersonal adalah tentang mampu memaafkan ketika dihadapkan dengan pelanggaran argument dan kesalahan. Bagi pemimpin yang melayani, penting untuk menciptakan suasana kepercayaan dimana orang merasa diterima, bebas melakukan kesalahan dan tahu bahwa mereka tidak akan ditolak. Pemimpin

yang melayani tidak dendam atau ingin balas dendam, ini menciptakan suasana yang memunculkan yang terbaik dari orang-orang.

8. Penatalayanan

Kesediaan untuk mengambil tanggung jawab untuk institusi yang lebih besar dan pergi untuk melayani daripada kontrol dan kepentingan pribadi. *Stewardship* berkaitan erat dengan tanggung jawab sosial, loyalitas, dan kerja tim.

2.2 Motivasi

Motivasi adalah alasan untuk suatu tindakan, alasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Robbins dan Judge, 2018). Menurut Yang (2016), terdapat beberapa teori motivasi yang dikemukakan oleh peneliti terdahulu, yaitu :

1. Teori hirarki kebutuhan dikemukakan oleh Abraham Maslow pada Tahun 1943 yaitu menyatakan bahwa setiap manusia memiliki hierarki lima macam kebutuhan yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, kebutuhan sosial, harga diri dan aktualisasi diri.
2. Teori kebutuhan McClelland dikembangkan oleh David McClelland pada tahun 1961, teori ini menunjukkan bahwa individu termotivasi berdasarkan tiga kebutuhan yaitu prestasi, kekuasaan, dan afiliasi.
3. Teori dua faktor Herzberg dikemukakan oleh Federik Herzberg pada Tahun 1966, teori ini membagi faktor-faktor yang berhubungan dengan motivasi kerja menjadi dua kelompok yaitu faktor motivator dan faktor hygiene.

4. Teori ERG diusulkan oleh Clayton Alderfer Tahun 1969 dan merupakan versi revisi dari hirarki kebutuhan Abraham Maslow, teori ini membagi lima kategori kebutuhan maslow menjadi tiga kelompok yaitu keberadaan, keterkaitan, dan pertumbuhan.
5. Teori Desain Pekerjaan diusulkan oleh Hackman dan Oldham pada Tahun 1980, teori ini menyatakan bahwa karyawan dapat dimotivasi melalui lima dimensi pekerjaan inti yaitu keragaman keterampilan, identitas tugas , signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik.
6. Teori model temperamen motivasi kerja yang kongruen dikemukakan oleh Humphreys dan Einstein pada Tahun 2004 menyatakan bahwa teori motivasi tradisional tidak lengkap dan teori motivasi kerja yang komprehensif harus mencakup unsur-unsur kepribadian individu dan aspek usaha, kemampuan individu, harapan, instrumentalitas, valensi, perilaku yang diarahkan pada tujuan, penghargaan intrinsik dan ekstrinsik, kepuasan.

Neuman (2015), menyatakan bahwa motivasi intrinsik yaitu berkaitan dengan menilai suatu kegiatan untuk kepentingannya sendiri, memuaskan kebutuhan secara langsung. Motivasi intrinsik dapat dibagi lagi menjadi dua komponen yang terpisah secara konseptual yang berbasis kenikmatan yang berkaitan dengan kenikmatan dan kesenangan sebagai pendorong usaha. Sedangkan motivasi ekstrinsik di definisikan sebagai prospek memuaskan kebutuhan motivasi seseorang secara tidak langsung sebagai lawan melalui pekerjaan itu sendiri contohnya adalah penghargaan finansial, keamanan, atau prestis yang terkait dengan pekerjaan. Dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah dorongan yang dapat

mebangkitkan semangat kerja dalam mencapai tujuan tertentu. Adapun teori motivasi yang digunakan di dalam penelitian ini adalah teori Neumann Oliver.

2.3 Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Armstrong, 2000). Secara sederhana kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai oleh seorang pegawai selama periode waktu tertentu pada bidang pekerjaan tertentu. Seorang pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Untuk dapat memiliki kinerja yang tinggi dan baik, seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya harus memiliki keahlian dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dimilikinya.

Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Oleh karena itu upaya untuk mengadakan penilaian terhadap kinerja dalam suatu organisasi merupakan hal yang penting. Robbins dan Judge (2010) menyatakan bahwa kinerja adalah terjemahan dari "*performance*", yang berarti perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan yang berdaya guna. Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai outcomes yang dihasilkan dari suatu aktifitas tertentu, selama kurun waktu tertentu. Dari pengertian singkat ini dapat diperoleh kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kinerja meliputi dua hal pokok yaitu

yang pertama kemampuan menunjukkan mekanisme kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan yang kedua produk yang dihasilkan. Menurut Damoah dan Ntsiful (2015), kinerja karyawan dilihat sebagai apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan dan terdiri dari unsur-unsur seperti kuantitas output, kualitas output, ketepatan waktu output, kehadiran di tempat kerja dan kerjasama.

2.4 Kepuasan Kerja

Robbins (2003) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Untuk mengukur kepuasan kerja faktor-faktor yang umumnya disertakan adalah suasana pekerjaan, pengawasan, tingkat upah saat ini, peluang promosi, dan hubungan dengan mitra kerja. Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif untuk tentang organisasi, membantu yang lain dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal. Organisasi yang mempunyai lebih banyak karyawan yang merasa puas cenderung lebih efektif daripada organisasi-organisasi yang mempunyai lebih sedikit karyawan yang puas. Robbins (2003) menyatakan empat faktor yang kondusif bagi munculnya level tinggi kepuasan kerja karyawan dengan penjelasan singkat sebagai berikut :

1. Pekerjaan yang secara mental menantang. Orang lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang kepada mereka dan menawarkan keberagaman tugas, kebebasan dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka. Karakteristik-karakteristik tersebut membuat pekerja secara mental menantang.

2. Imbalan yang setimpal. Karyawan menginginkan system pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda dan sesuai dengan harapan mereka.
3. Kondisi kerja yang mendukung. Karyawan peduli dengan lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi sekaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik.
4. Mitra kerja yang mendukung. Orang lebih sering mengundurkan diri dari suatu pekerjaan lebih dari sekedar masalah uang atau pencapaian yang nyata. Bagi sebagian besar karyawan, pekerjaan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial mereka. Oleh karena itu mitra kerja yang mendukung mendorong kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Watson *et al* (2007) melakukan survey tentang kepuasan kerja yang disebut dengan *Measurement Invariance* (MI), dimana kepuasan kerja dapat diukur secara silang individu dan kelompok dengan menggunakan delapan indikator. Watson *et al* (2107) mengadopsi indikator-indikator survei kepuasan kerja dari Spector (1997). Delapan indikator yang dimaksud yaitu gaji, promosi, pengawasan, manfaat lain, kondisi operasi, rekan kerja, sifat pekerjaan dan komunikasi.

2.5 Penelitian Terdahulu

Dalam tinjauan pustaka ini terdapat beberapa jurnal dan penelitian yang telah dilakukan. Hal tersebut untuk membedakan fokus penelitian yang sedang dilakukan dan dapat dijadikan referensi. Berikut ini merupakan penelitian terdahulu dan jurnal-jurnal yang dilakukan sebelumnya.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel
1	Huning <i>et al</i> (2020)	The Effect of Servant Leadership, Perceived Organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif dengan POS, keterikatan, dan Kepuasan Kerja dan signifikan negative dengan niat berpindah. Embeddedness berkorelasi positif dengan POS dan kepuasan kerja dan berkorelasi negative dengan niat berpindah. POS berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan berkorelasi negative dengan niat berpindah, sedangkan kepuasan kerja dan niat berpindah berkorelasi negatif.
2	Gungor dan Pinar (2011)	The Relationship Between Reward Management System and Employee Performance with The Mediating Role of Motivation : A Quantitative Study on Global Banks	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan penghargaan finansial berpengaruh positif pada kinerja karyawan, dan variabel mediasi motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3	Pradito <i>et al</i> (2021)	The Effect of Servant Leadership and Organizational Culture on Employee Performance PT United Tractors	Hasil dari penelitian ini bahwa servant leadership dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Asadi <i>et al</i> (2019)	Impact of Servant Leadership on Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja intrinsic dan ekstrinsik.
5	Emmanuel <i>et al</i> (2015)	The Effect of Transformasional Leadership on Job Satisfaction : A Study on Four and Five Star Hotels in Kuala Lumpur	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa transformasional leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

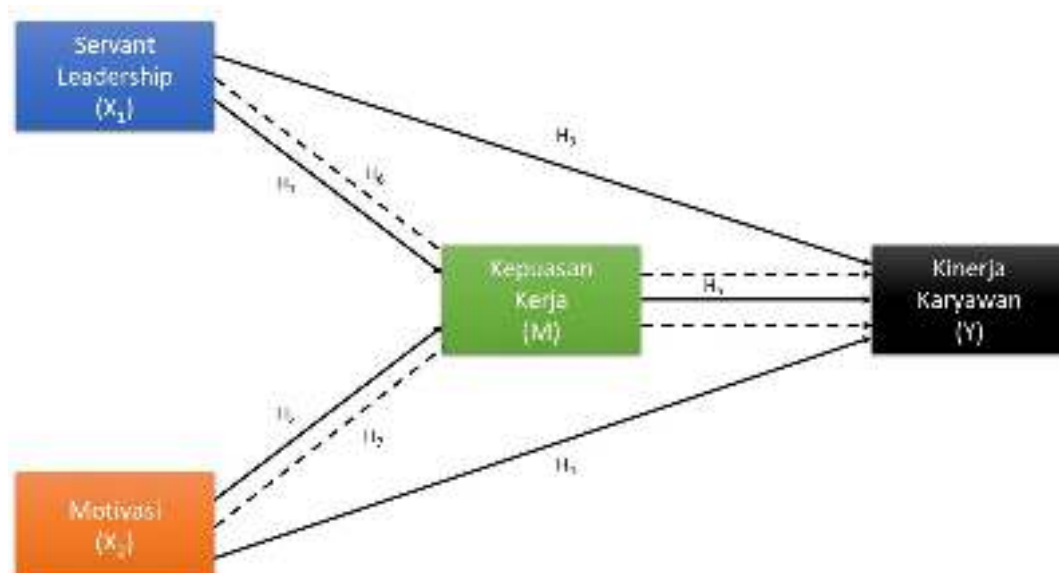
No	Peneliti	Judul	Variabel
6	Safitra <i>et al</i> (2021)	Effect of Organizational Climate on Employee Performance with Job Satisfaction As A Mediation Variable	Iklm organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Iklm organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, serta kepuasan kerja menjadi variabel mediasi dari pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja.
7	Xiongying and Boku (2021)	Impact of Servant Leadership on Employee Performance in Public Sectors: The Mediating Role of Employee Job Satisfaction, Commitment, and the Moderating Role of Self-Esteem.	Penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja dan komitmen kerja memiliki peranan dalam memediasi pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja dan komitmen kerja memiliki fungsi mediasi secara komplementer.
8	Ali <i>et al</i> (2016)	Teacher Motivation and School Performance, the Mediating Effect of Job Satisfaction: Survey from Secondary Schools in Mogadishu	Tiga indikator kepuasan kerja yaitu reward, kebebasan berkarya dan tunjangan memiliki korelasi positif terhadap prediktor motivasi kerja seperti lingkungan kerja, kerjasama dan fasilitas. Selain itu, motivasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat temuan lainnya yaitu kepuasan kerja memiliki peranan didalam memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu terletak pada objek penelitian, metode analisis, dan periode waktu penelitian. Pada penelitian ini menggunakan analisis data SEM (*Structur Equation Modelling*) dan menggunakan alat Amos 26. Meskipun pada umumnya ruang lingkup penelitian hampir sama dengan penelitian-penelitian sebelumnya yaitu dengan menggunakan beberapa

variabel penelitian yang sama. Pada penelitian ini memfokuskan kepada PT Jasa Raharja yang tersebar di seluruh Indonesia, PT Jasa Raharja merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dimana tugas dari Jasa Raharja melaksanakan 2 (dua) program asuransi sosial, yaitu Asuransi Kecelakaan Penumpang Alat Angkutan Umum yang dilaksanakan berdasarkan Undang-Undang No. 33 Tahun 1964 Tanggal 31 Desember 1964 tentang Dana Pertanggungjawaban Kecelakaan Penumpang, serta Asuransi Tanggung Jawab menurut hukum terhadap pihak ketiga yang dilaksanakan berdasarkan Undang-Undang No. 34 Tahun 1964 Tanggal 31 Desember 1964 tentang Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan.

2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran pada penelitian ini pengaruh antar variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Keterangan :

Variabel Independen : *Servant Leadership* dan Motivasi

Variabel Mediasi : Kepuasan Kerja

Variabel Dependen : Kinerja Karyawan

H₁ : Terdapat pengaruh positif *servant leadership* terhadap kepuasan kerja pada karyawan yang berkerja di PT Jasa Raharja

H₂ : Terdapat pengaruh positif Motivasi terhadap kepuasan kerja pada karyawan yang berkerja di PT Jasa Raharja

H₃ : Terdapat pengaruh positif *servant leadership* terhadap kinerja karyawan pada karyawan yang berkerja di PT Jasa Raharja

H₄ : Terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan pada karyawan yang berkerja di PT Jasa Raharja

H₅ : Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada karyawan yang berkerja di PT Jasa Raharja

H₆ : Terdapat pengaruh positif *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja di PT Jasa Raharja

H₇ : Terdapat pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja pada karyawan yang bekerja di PT Jasa Raharja

2.7 Pengembangan Hipotesis

Hipotesis penelitian digunakan dalam penelitian ini sebagai pra anggapan atau kesimpulan sementara atas suatu fenomena yang perlu diuji kebenarannya,

hipotesis menggambarkan prediksi berbasis teori sehingga memungkinkan menghubungkan teori dengan pengamatan.

2.7.1 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja

Kepemimpinan adalah karakteristik utama yang membantu memfokuskan upaya semua aktor organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Diantara teori dan pendekatan kepemimpinan, kepemimpinan yang melayani dipandang memiliki perspektif kepemimpinan yang unik yang memberikan perhatian khusus pada layanan kepada orang lain. Penelitian yang dilakukan oleh Huning *et al* (2020) bahwa kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut.

H₁ : *Servant Leadership* Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja

2.7.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi adalah alasan dibalik suatu tindakan. Organisasi Pemerintah sangat dituntut untuk lebih memahami bagaimana menumbuhkan motivasi kerja di kalangan para pegawai, karena dengan menumbuhkan motivasi kerja maka akan berdampak kepada kepuasan kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Gheitani *et al* (2018) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut..

H₂ : Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kepuasan Kerja

2.7.3 Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan

Kinerja dapat dipahami sebagai salah satu nilai yang di dapat atas pekerjaan atau hasil dari tindakan seseorang sebagai wujud dari usahanya yang sejalan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan kerjasama. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satu faktor adalah faktor kepemimpinan, dalam hal ini konsep kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*) yang dipahami sebagai konsep kepemimpinan yang menekankan pada peran pemimpin sebagai pelayan bagi bawahan atau karyawannya ditunjukkan dengan bersama upaya-upaya pemimpin membangun komitmen serta kualitas kinerja karyawan dan memotivasi karyawan agar berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi atau perusahaan melalui berbagai dimensi kepemimpinan yang melayani. Kepemimpinan yang melayani dipandang sebagai pendekatan yang dapat memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi (Asadi *et al*, 2019). *Servant Leadership* sebagai salah satu fungsi manajemen merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam membimbing suatu kelompok sedemikian sehingga tercapai tujuan dari kelompok itu yaitu tujuan.

Menurut Pradito (2021) kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan atau kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang ditetapkan oleh seseorang pemimpin dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja pegawai untuk mencapai sasaran maksimal. Hubungan

antara gaya kepemimpinan dan kinerja, terjadi apabila pola kepemimpinan yang efektif maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Hal itu terjadi karena pemimpin dapat mengarahkan sumber daya perusahaan dengan baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Hasil penelitian Pradito *et al* (2021) membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut.

H₃ : *Servant Leadership* Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

2.7.4 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Organisasi yang dihadapkan dengan berbagai tantangan inovasi dan kreatifitas, pengadopsian strategi yang dilakukan sebaliknya tidak hanya untuk meningkatkan motivasi eksternal karyawan saja. Tantangan kompetitif yang harus dihadapi, membutuhkan karyawan yang juga memiliki motivasi intrinsik dalam melakukan tugas-tugas mereka. Hal ini didasari oleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat memaksimalkan kinerja (Yousaf *et al*, 2015).

Motivasi dan kemampuan karyawan secara kolektif berpartisipasi untuk meningkatkan kinerja. Cara yang dapat digunakan untuk memantau kinerja karyawan adalah kinerja appraisal yaitu penilaian kinerja yang dapat memantau kualitas kinerja karyawan melalui sistem manajemen kinerja yang dihubungkan dengan tujuan organisasi, kinerja hari demi hari, pengembangan profesional serta hadiah dan insentif. Motivasi secara empiris telah terbukti signifikan berpengaruh

terhadap kinerja (Mohamud *et al*, 2017). Berdasarkan uraian diatas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut.

H₄ : Motivasi Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

2.7.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Wibowo (2007) menjelaskan kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap kepuasan yang tinggi terhadap organisasi perusahaan, sebaliknya jika seseorang tidak merasakan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap perusahaannya maka akan berdampak negative bagi organisasi perusahaan tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh Sapitra *et al* (2021) membuktikan dan menyimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut.

H₅ : Kepuasan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

2.7.6 Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Xiongying dan Boku (2021), membuktikan bahwa kepuasan kerja dan komitmen kerja memiliki peranan dalam memediasi

pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan serta kepuasan kerja dan komitmen kerja memiliki fungsi mediasi secara komplementer. Berdasarkan uraian diatas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut.

H₆ : *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

2.7.7 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Ali *et al* (2016) menemukan bahwa Tiga indikator kepuasan kerja yaitu reward, kebebasan berkarya dan tunjangan memiliki korelasi positif terhadap prediktor motivasi kerja seperti lingkungan kerja, kerjasama dan fasilitas. Selain itu, motivasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Terdapat temuan lainnya yaitu kepuasan kerja memiliki peranan didalam memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja. Berdasarkan uraian diatas dapat dibuat hipotesis sebagai berikut.

H₇ : Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Desain penelitian pada umumnya terbagi atas 3 (tiga) bentuk yaitu penelitian deskriptif (*descriptive research*), penelitian eksploratif (*explorative research*), penelitian penjelasan (*explanatory research*) (Ghozali, 2016). Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan menguraikan sifat-sifat atau karakteristik dari suatu fenomena tertentu. Sedangkan penelitian *explorative* adalah jenis penelitian yang berusaha mencari ide-ide atau hubungan-hubungan yang baru, dan penelitian *explanatory* adalah penelitian yang menjelaskan hubungan antara variabel-variabel penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Berdasarkan uraian dari bentuk desain yang telah disebutkan diatas maka bentuk dari desain penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini bertujuan menjelaskan hubungan kausal antara variabel melalui pengujian hipotesis. Sedangkan metode survey dengan kuisioner.

3.2 Populasi dan Sampel Penelitian

3.2.1 Populasi

Populasi menurut Sekaran and Bougie (2016) adalah seluruh kelompok orang, kejadian, atau hal-hal menarik yang ingin diselidiki oleh peneliti. Dalam penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan atau staf yang bekerja pada PT Jasa Raharja di seluruh Indonesia, dengan rincian karyawan sebagai berikut :

Tabel 3.1 Jumlah Karyawan di PT Jasa Raharja

No	Cabang	Populasi	Sampel
1.	Kantor Pusat	261	$\frac{261 \times 275}{1928} = 38$
2.	Lampung	55	$\frac{55 \times 275}{1928} = 8$
3.	Jambi	53	$\frac{53 \times 275}{1928} = 7$
4.	Bali	60	$\frac{60 \times 275}{1928} = 9$
5.	Kepulauan Riau	57	$\frac{57 \times 275}{1928} = 8$
6.	Kalimantan Timur	60	$\frac{60 \times 275}{1928} = 8$
7.	Kalimantan Tengah	55	$\frac{55 \times 275}{1928} = 8$
8.	Sulawesi Selatan	55	$\frac{55 \times 275}{1928} = 8$
9.	Jawa Barat	83	$\frac{83 \times 275}{1928} = 12$
10.	Sumatera Utara	65	$\frac{65 \times 275}{1928} = 9$
11.	Jawa Tengah	80	$\frac{80 \times 275}{1928} = 12$
12.	Bengkulu	53	$\frac{53 \times 275}{1928} = 7$
13.	Sulawesi Tengah	57	$\frac{57 \times 275}{1928} = 8$
14.	Papua	53	$\frac{53 \times 275}{1928} = 7$
15.	Sulawesi Utara	55	$\frac{55 \times 275}{1928} = 8$
16.	Bangka Belitung	55	$\frac{55 \times 275}{1928} = 8$
17.	Sulawesi Tenggara	54	$\frac{54 \times 275}{1928} = 8$
18.	Riau	57	$\frac{57 \times 275}{1928} = 8$
19.	Sumatera Barat	57	$\frac{57 \times 275}{1928} = 8$
20.	Nusa Tenggara Timur	58	$\frac{58 \times 275}{1928} = 8$
21.	D.I.Yogyakarta	60	$\frac{60 \times 275}{1928} = 9$
22.	Sumatera Selatan	55	$\frac{55 \times 275}{1928} = 8$

No	Cabang	Populasi	Sampel
23.	Kalimantan Selatan	60	$\frac{60 \times 275}{1928} = 8$
24.	Jawa Timur	80	$\frac{80 \times 275}{1928} = 12$
25.	Aceh	57	$\frac{57 \times 275}{1928} = 8$
26.	Kalimantan Barat	55	$\frac{55 \times 275}{1928} = 8$
27.	Nusa Tenggara Barat	56	$\frac{55 \times 275}{1928} = 8$
28.	Banten	67	$\frac{67 \times 275}{1928} = 9$
29.	Maluku	55	$\frac{55 \times 275}{1928} = 8$
Total		1928 Karyawan	275 Karyawan

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Jasa Raharja di Seluruh Indonesia dengan jumlah populasi yaitu 1928 Karyawan.

3.2.2 Sampel

Sampel menurut (Sekaran and Bougie, 2016) adalah sub-population yang diambil dari populasi, atau dengan kata lain sekelompok objek yang diambil dari populasi yang memiliki ciri-ciri tertentu yang dijadikan sebagai objek penelitian, sub-population ini akan mewakili seluruh populasinya. Ukuran sampel ditentukan dengan rumus Issac dan Michael dalam Arikunto (2013) sebagai berikut :

$$S = \frac{X^2 NP (1 - P_0)}{d^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P)}$$

Keterangan :

S = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi

P = Proporsi dalam populasi

D = Ketelitian (error)

X^2 = Nilai χ^2 table untuk α tertentu

Rumus Issac dan Michael yang digunakan untuk menentukan ukuran sampel setelah dioperasikan dengan memasukan angka-angka yang sudah ditetapkan, hasil dapat dilihat sebagai berikut :

$$S = \frac{3,841 \times 1928 \times 0,5(1 - 0,5)}{0,05^2(1928 - 1) + 3,841 \times (1 - 0,5)} = 275 \text{ Karyawan}$$

Keterangan :

S = Ukuran Sampel

N = 1.928 Karyawan

P = Proporsi dalam populasi (P = 0,5)

d = Ketelitian/error (d=0,005)

x^2 = Nilai χ^2 table untuk α tertentu ($x^2 = 3,841$ taraf signifikansi 95%)

Dari rumus proporsi di atas, maka diperoleh sampel dalam penelitian ini sebanyak 275 karyawan dan pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan menggunakan tehnik *Stratified Random Sampling*. Menurut (Sekaran and Bougie, 2016) dengan menggunakan tehnik *Stratified Random Sampling* pengambilan sampel ini lebih efisien daripada sampel acak sederhana karena untuk pengukuran sampel yang sama setiap segmen penting dari populasi terwakili dengan lebih baik, dan informasi yang lebih berharga serta berbeda diperoleh sehubungan dengan setiap kelompok.

3.3 Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan tiga variabel yang terdiri dari variabel independen, variabel mediasi, dan variabel dependen. Variabel independen terdiri dari Servant Leadership (X_1) dan Motivasi (X_2). Variabel Mediasi yaitu kepuasan kerja (Z). Variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y). Berikut ini adalah tabel definisi operasional dalam penelitian ini :

Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
<i>Servant Leadership</i> (X_1)	Dalam kepemimpinan yang melayani, cita-cita pelayanan tertanam dalam hubungan pemimpin-pengikut. Perbedaan terbesar dengan jenis kepemimpinan lainnya adalah bahwa pemimpin yang melayani benar-benar peduli dengan pengikut. (Dierendonck and Nuijten, 2010)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberdayaan 2. Akuntabilitas 3. Berdiri Kembali 4. Kerendahanhati 5. Keaslian 6. Keberanian 7. Penerimaan antar pribadi 8. Penatalayanan 	Likert
Motivasi (X_2)	Kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi guna mencapai sasaran organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan usaha tersebut memuaskan kebutuhan sejumlah individu. (Neumann, 2015)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motivasi Intrinsik 2. Motivasi Intrinsik berbassis kesenangan 3. Motivasi Ekstrinsik 	Likert

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Kinerja Karyawan (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai, dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Damoah and Ntsiful, 2016)	1. Kualitas Pekerjaan 2. Ketepatan Waktu 3. Kehadiran 4. Kemampuan Kerjasama	Likert
Kepuasan kerja (Z)	Kepuasan kerja yaitu kepuasan terhadap gaji, peluang promosi, supervisi, manfaat suasana pekerjaan, hubungan dengan rekan kerja, lingkungan kerja dan komunikasi. (Watson <i>et al</i> , 2007)	1. Gaji 2. Promosi 3. Supervisi 4. Manfaat 5. Kondisi Operasi 6. Sifat Pekerjaan 7. Rekan Kerja 8. Lingkungan Kerja 9. Komunikasi	Likert

3.4 Pengukuran Variabel

Skala yang digunakan pada penelitian ini adalah skala likert. Menurut Sekaran and Bougie (2016) menjelaskan bahwa skala likert dirancang untuk menguji seberapa besar responden setuju terhadap suatu pernyataan. Alternatif jawaban dalam skala likert yang digunakan diberi skor sebagai berikut :

Tabel 3.3 Skala Likert

Pilihan Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Kurang Setuju (KS)	2
Tidak Setuju (TS)	1

3.5 Pengumpulan Data

3.5.1 Jenis dan Sumber Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa :

1. Data Primer yaitu data yang dikumpulkan secara langsung dari objek penelitian yaitu karyawan PT Jasa Raharja. Data ini diperoleh langsung dari hasil penyebaran kuesioner melalui google form dengan media whatsapp kepada responden.
2. Data Sekunder yaitu data yang diperoleh tidak langsung melalui dokumentasi data karyawan PT Jasa Raharja atau data yang diambil dari pihak lain yang telah mengolah atau mempublikasikan data primer seperti data yang diperoleh dari biro statistic, majalah ilmiah, bulletin dan sebagainya.

3.5.2 Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang akan dilakukan untuk mendapatkan data dan informasi dalam penelitian ini adalah :

1. Observasi yakni mengadakan pengamatan secara langsung terhadap lokasi penelitian.
2. Interview yakni mengadakan dialog secara langsung terhadap responden untuk mendapatkan data dan informasi tentang masalah yang ada pada objek penelitian.
3. Dokumentasi yakni teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan pencatatan terhadap dokumen yang ada pada objek penelitian.
4. Kuesioner yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan penyebaran angket atau pertanyaan-pertanyaan kepada responden penelitian.

3.6 Uji Prasyarat Analisis

Uji prasyarat analisis dilakukan untuk menguji apakah data yang digunakan layak untuk dilakukan analisis lebih lanjut, dimana uji prasyarat analisis terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas (Sugiyono, 2018).

3.6.1 Uji Validitas

Pengujian ini dilakukan dengan mengajukan butir-butir pertanyaan kuesioner yang diberikan kepada responden. Setelah mendapatkan data dari responden kemudian dilakukan uji construct validity dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Menurut Hair *et al* (2016), analisis faktor dilakukan melalui uji korelasi antar variabel independen dengan menggunakan besaran signifikansi Bartlett Test of Sphericity atau Measure Sampling Adequacy (MSA). Hasil uji korelasi antarvariabel independen ada pada output KMO and Bartlett's Test, sebagai berikut:

Tabel 3.4 Uji Validitas

Variabel	KMO Score	Signifikansi Bartlett	Keterangan
Servant Leadership	0,903	0,000	Valid
Motivasi	0,887	0,000	Valid
Kepuasan	0,826	0,000	Valid
Kinerja	0,862	0,000	Valid

Sumber : Olah Data (2022)

Berdasarkan Tabel 3.4 di atas, tiap–tiap pernyataan mampu menjelaskan variabel didalam penelitian ini maka seluruh data sampel yang digunakan untuk variabel kinerja dapat dinyatakan valid dan memungkinkan untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas terhadap 4 variabel yang diuji dapat dilihat pada Tabel 3.5 berikut ini.

Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Cronbach Alpha Based on Standardized Item	N of Items	Keterangan
Servant Leadership	0,930	0,955	30	Reliable
Motivasi	0,914	0,926	20	Reliable
Kepuasan	0,889	0,886	29	Reliable
Kinerja	0,793	0,882	11	Reliable

Sumber : Olah Data (2022)

Dari Tabel 3.12 di atas dapat dilihat bahwa dari output Reliability Statistics nilai cronbach's alpha untuk semua variabel memiliki adalah memiliki nilai diantara 0,7 – 0,9. Menurut Sugiyono (2018), jika nilai reliabilitas kurang dari 0,6 dinyatakan

kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan 0,8 dinyatakan baik. Dari hasil penelitian diperoleh semua nilai cronbach alpha pada variabel lebih besar dari 0,7 dengan demikian seluruh instrumen yang digunakan untuk menggambarkan semua variabel dapat dinyatakan *reliable* atau handal.

3.7 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan di dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* atau SEM. Menurut Sekaran & Bougie (2016), *Structural Equation Modelling* adalah analisa yang kompleks, model statistic yang menganalisa hubungan linear antara *latent variable* dan *manifest variable*. *Latent Variable* adalah variabel yang tidak dapat diobservasi secara langsung, tapi efek dari *latent Variable* dapat diteliti di variabel yang dapat di observasi sedangkan *Manifest Variable* adalah variabel yang dapat di observasi secara langsung dan dapat diukur. *Manifest Variable* biasa disebut dengan indikator, *Manifest Variable* digunakan untuk mengetahui *Latent Variable*. Menurut (Ferdinand, 2006), tahapan-tahapan pada SEM adalah sebagai berikut :

Langkah 1 : Pengembangan Model Berbasis Teori

Pada tahap awal ini adalah tahap pembuatan dan pengembangan model berdasarkan teori yang akan diuji dan memberi gambaran hubungan antar variabel. Analisis SEM berlandaskan teori sehingga butuh telaah pustaka yang berkaitan dengan teori yang digunakan. Telaah pustaka dapat diperoleh dari sumber-sumber seperti jurnal, observasi, dan penelitian terdahulu.

Langkah 2 : Pengembangan Diagram Alur

Diagram alur mempermudah untuk memahami hubungan kausalitas yang akan di uji pada penelitian. Dalam hal membangun diagram alur dibutuhkan hubungan konstruk yang ditunjukkan dengan anak panah atau garis yang menunjukkan hubungan antar konstruk. Konstruk dibedakan dalam dua kelompok yaitu sebagai berikut :

Konstruk Eksogen adalah variabel independen yang tidak diprediksi oleh variabel-variabel yang terdapat dalam model. Dalam penelitian ini yang termasuk konstruk eksogen adalah Servant Leadership dan Motivasi.

Konstruk Endogen adalah faktor yang dapat memprediksi dan diprediksi oleh variabel-variabel yang terdapat dalam model. Dalam penelitian ini yang termasuk konstruk endogen adalah Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan.

Langkah 3 : Konversi diagram alur pada persamaan

Setelah langkah 1 dan 2 telah ditempuh oleh peneliti, selanjutnya peneliti dapat memulai konversi spesifikasi model pada rangkaian persamaan. Rumusan persamaan struktural pada penelitian ini adalah :

$$\text{Variabel Endogen} = \text{Variabel Eksogen} + \text{Variabel Endogen} + \text{error}$$

Maka persamaan struktural pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{KK} &= \beta \text{SL} + \text{Mo} + \delta \\ \text{KK} &= \beta \text{SL} + \beta \text{MO} + \beta \text{KK} + \delta \end{aligned}$$

Keterangan :

SL = Servant Leadership

MO = Motivasi

KK = Kepuasan Kerja

β = Regression Weight

δ = Disturbance Term

Langkah 4 : Memilih Input Matriks dan Model yang diusulkan

SEM dapat diformulasikan dengan menggunakan input matriks varian / kovarian atau matrik dari variabel yang diuji. Matriks input yang sesuai untuk dilakukan pengujian secara teoritis yaitu matriks kovarian. Matriks kovarian terbentuk dari nilai kovarian yang berasal dari keseluruhan indikator pada masing-masing variabel. Hal tersebut akan mempermudah perhitungan menggunakan AMOS karena dapat memasukkan input secara langsung berupa data kemudian dihitung secara otomatis. Model estimasi yang digunakan pada penelitian ini adalah *Maximum Likelihood* (ML). *Maximum Likelihood* (ML) membutuhkan sampel minimum berjumlah 100 dan dinilai lebih efisien sehingga banyak digunakan dalam penelitian SEM.

Langkah 5 : Identifikasi Model Struktural

Tujuan dari identifikasi model adalah untuk mengetahui apakah suatu penelitian layak diselesaikan atau tidak. Apabila terdapat permasalahan identifikasi muncul, akan berakibat model tidak mampu menghasilkan estimasi atau pendugaan. Pendeteksian masalah melalui gejala-gejala dilihat berdasarkan hasil data yang dikumpulkan, yaitu :

1. Nilai standard error pada koefisien adalah sangat besar
2. Hasil matrik informasi tidak dapat dihasilkan untuk selanjutnya dapat disajikan

3. Adanya angka aneh, contoh varians error negative
4. Nilai korelasi antar koefisien estimasi yang sangat tinggi, contoh lebih dari 0,9

Langkah 6 : Evaluasi Kriteria pada Goodness-of-Fit

Peneliti melakukan evaluasi kesesuaian model berdasarkan kriteria *Goodness of Fit*. Penilaian *Goodness of Fit* merupakan tujuan utama dari suatu persamaan struktural adalah mengetahui besaran model persamaan yang dihipotesiskan cocok dengan data sampel yang telah dipergunakan untuk pembuatan model dan estimasi data yang digunakan harus memenuhi asumsi dalam SEM, yaitu :

1. Jumlah sampel minimum adalah 100
2. Memenuhi asumsi normalitas dan tidak terdapat linearitas
3. Tidak ditemukan *outlier*, *Outlier* adalah observasi yang timbul dengan nilai ekstrim akibat kombinasi dari karakteristik unik. Jikaterdapat outlier, cara mengatasinya adalah diberikan treatment khusus dengan syarat telah diketahui penyebab *outlier* timbul
4. Adanya kemungkinan terjadi multikolineritas dan singularitas (kombinasi linear dan analisis variabel)

Setelah kriteria SEM dapat dipenuhi, langkah selanjutnya menentukan beberapa kriteria yang harus dipenuhi pada evaluasi *Goodness of Fit* agar dapat dilihat layak tidaknya sebuah model yang terdapat di penelitian ini :

1. Likelihood-ratio chi square

Likelihood-ratio chi square adalah uji statistic mengenai perbedaan dari populasi dan sample matriks kovarians. Pada uji ini, peneliti akan usaha mencari “persamaan hipotesis nol”. *Chi-square* yang diinginkan agar hipotesis diterima

dan nol (0) yaitu *chi-square* kecil dan tidak signifikan (Ferdinand, 2006). Nilai *chi-square* (X^2) semakin kecil akan membuat semakin baik model dengan alasan dalam *chi-square* $X^2 = 0$ dan diterima apabila tingkat *cut-off* probabilitasnya adalah $p > 0,05$ atau $p > 0,10$.

2. CMIN

CMIN menggambarkan perbedaan antara *unrestricted sample covariance matrix* S dan *restricted covariance matrix* $\Sigma(\theta)$, atau menggambarkan likelihood ratio test statistic yang pada umumnya dinyatakan dalam statistic *chi-square* (X^2). Nilai statistik *chi-square* (X^2) sangat sensitive terhadap besarnya sampel sehingga terdapat kecenderungan bahwa nilai X^2 selalu signifikan. Jika nilai X^2 signifikan, peneliti diharapkan untuk melihat ukuran *Goodness-of-Fit* yang lainnya.

3. CMIN/DF

CMIN/DF adalah nilai *chi-square* dibagi dengan *degree of freedom*. Ukuran nilai CMIN/DF fit pada penelitian adalah kurang atau sama dengan 2.0 (≤ 2.00)

4. GFI (*Good of Fit*)

GFI adalah ukuran non-statistik yang memiliki nilai berkisar antara 0 (poor fit) sampai 1,0 (perfect fit). Untuk menunjukkan fit yang lebih baik maka diperlukan nilai GFI yang tinggi. GFI yang diterima dan dianggap memiliki nilai yang layak dianjurkan banyak peneliti nilai GFI adalah $> 0,90$ (lebih besar dari 0,90)

5. RMSEA

Root Mean Square Error of Approximation / RMSEA merupakan ukuran yang digunakan untuk memperbaiki kecenderungan *chi square* menolak model

dengan sampel besar. Rentang nilai RMSEA yang dapat diterima antara 0.005 sampai 0.008.

6. AGFI

Adjusted Goodness of Fit Index / AGFI merupakan indeks pengembangan dari GFI yang disesuaikan dengan rasio *degree of freedom*. Nilai yang disarankan adalah $\geq 0,90$.

7. TLI

Tucker Lewis Index / TLI adalah indeks yang menggabungkan antara model yang diuji dengan baseline model. Nilai TLI adalah sama atau lebih besar dari 0,95 ($\geq 0,95$) merupakan nilai yang direkomendasikan.

8. CFI

Indeks ini mempunyai besaran dalam rentang nilai sebesar 0-1. *The comparative fit index* yang mendekati 1 berarti memberikan identifikasi tingkat fit yang lebih tinggi. Nilai CFI sama atau lebih besar dari 0,95 ($\geq 0,95$) merupakan nilai yang dapat diterima.

Langkah 7 : Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap terakhir yang dilakukan apabila model tidak sesuai syarat, maka interpretasi dan modifikasi model akan dilakukan untuk melakukan perbaikan pada penjelasan *Goodness of Fit*. Apabila model tidak memenuhi kriteria *Goodness of Fit*, akan direkomendasikan melakukan modifikasi. Pada AMOS, besaran atau indeks modifikasi yang menunjukkan model telah termodifikasi dengan baik yaitu terjadi penurunan chi square.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dengan judul pengaruh *servant leadership* dan motivasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan sebagai variabel mediasi pada PT Jasa Raharja, maka dapat diambil beberapa simpulan sebagai berikut:

1. Hipotesis yang menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Jasa Raharja tidak terdukung. Hal ini berarti jika kemampuan *servant leadership* yang dimiliki oleh atasan PT Jasa Raharja semakin meningkat maka tidak akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT Jasa Raharja.
2. Hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Jasa Raharja terdukung. Hal ini berarti jika motivasi yang dimiliki oleh karyawan PT Jasa Raharja semakin meningkat maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan PT Jasa Raharja.
3. Hipotesis yang menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karyawan PT Jasa Raharja terdukung. Hal ini berarti jika kemampuan *servant leadership* yang dimiliki oleh atasan PT Jasa Raharja semakin meningkat maka akan membuat kinerja karyawan PT Jasa Raharja meningkat. Indikator dengan nilai loading paling tinggi pada *Servant Leadership* yaitu “saya bertanggung jawab atas kinerja saya”. Indikator ini berada dalam sub variabel akuntabilitas, sehingga pemimpin

perlu menanamkan kepada para bawahan bahwa tugas yang dijalankan oleh mereka adalah tanggung jawab mereka sehingga mereka dapat bekerja secara transparan dan profesional meski tanpa pengawasan atasan.

4. Hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja tidak terdukung. Hal ini berarti jika motivasi yang dimiliki oleh karyawan PT Jasa Raharja semakin meningkat maka tidak akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja. Indikator dengan nilai loading paling tinggi pada Motivasi yaitu “Saya melakukan pekerjaan yang menantang”. Indikator ini berada dalam sub variabel motivasi ekstrinsik, sehingga pemimpin perlu terus memberikan tugas yang menantang agar karyawan selalu termotivasi dalam bekerja.
5. Hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja tidak terdukung. Hal ini berarti jika kepuasan kerja yang dimiliki oleh karyawan PT Jasa Raharja semakin meningkat maka tidak akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja. Indikator dengan nilai loading paling tinggi pada Kepuasan Kerja yaitu “Saya bangga dengan kinerja saya” dan “Pekerjaan saya menyenangkan”. Indikator ini berada dalam sub variabel sifat pekerjaan, sehingga atasan perlu menanamkan pemikiran kepada karyawan bahwa pekerjaan yang mereka jalani adalah pekerjaan yang membanggakan dan menyenangkan.
6. Hipotesis yang menyatakan bahwa *Servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja melalui mediasi kepuasan kerja tidak terdukung. Hal ini berarti jika kepuasan kerja

tidak dapat memediasi pengaruh kemampuan *servant leadership* yang dimiliki oleh atasan PT Jasa Raharja terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja.

7. Hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja melalui mediasi kepuasan kerja tidak terdukung. Hal ini berarti jika kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh kemampuan motivasi yang dimiliki oleh atasan PT Jasa Raharja terhadap kinerja karyawan PT Jasa Raharja. Indikator dengan nilai loading paling tinggi pada Kinerja Karyawan yaitu “Saya melakukan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi”. Indikator ini berada dalam sub variabel ketepatan waktu, sehingga atasan perlu melatih para karyawan untuk mampu menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang berkualitas tinggi dengan tepat waktu.

5.2 Saran

Beberapa saran yang diajukan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Pemberian pelatihan kepemimpinan kepada para karyawan dimana didalam pelatihan atau *workshop* tersebut para atasan diharuskan memberikan contoh gaya kepemimpinan yang baik karena karyawan mengambil isyarat dari perilaku atasan dan teladan atasan dapat memengaruhi kinerja tim, dan cara karyawan bertindak sepanjang karier mereka.
2. Menjadikan para atasan sebagai seseorang yang bisa diandalkan oleh karyawan. Tim sangat memerlukan bantuan berupa arahan dan tindakan yang

tepat yang mampu memberikan keyakinan kepada mereka bahwa tindakan yang sudah dilakukan adalah demi kepentingan terbaik organisasi.

3. Ciptakan budaya kerja yang sehat.
4. Selalu aktif. Luangkan waktu dengan para karyawan atau pegawai, sisihkan waktu setiap minggu untuk berbicara dengan staf di kantor secara pribadi.
5. Berikan karyawan fasilitas yang mereka butuhkan.
6. Beri peluang untuk belajar dan meningkatkan keterampilan. Sebagian karyawan merasa bosan dan butuh tantangan baru yang dijadikan alasan utama untuk meninggalkan pekerjaan.
7. Menyesuaikan beban kerja karyawan berdasarkan tupoksi dan kemampuannya.
8. Jangan menunda gaji karyawan. Pemberian kompensasi yang tertunda bisa berdampak langsung terhadap kebutuhan hidup karyawan yang berujung pada menurunnya motivasi karyawan secara drastis.
9. Menyediakan lingkungan terbaik bagi para karyawan.
10. Berikanlah pelatihan pada karyawan.
11. Berikan fasilitas pendukung.
12. Memberikan semangat kerja kepada karyawan. Tidak sedikit karyawan merasa malas bekerja dalam perusahaan karena mereka tidak mendapatkan dukungan dari perusahaan, mereka hanya sering mendapatkan tuntutan saja.
13. Berikanlah dukungan jika karyawan memberikan suatu ide yang baik untuk perusahaan.
14. Memberikan tujuan dan target sesuai kemampuan.

15. Terimalah saran dari karyawan bila memang itu benar dan baik. Meskipun perusahaan sudah menetapkan suatu target dan tujuan, bukan berarti harus menutup telinga dari saran yang diberikan oleh karyawannya.
16. PT Jasa Raharja disarankan menggunakan sistem penilaian kinerja yang transparan.
17. Penuhi hak karyawan.
18. Reward dan punishment yang efektif untuk mempertahankan karyawan berkualitas.
19. Jenjang karier yang jelas.
20. Pemberian training dan pelatihan.
21. Menjalin keakraban. Ada kalanya seorang karyawan bertahan di suatu perusahaan bukan karena gaji tinggi ataupun butuh kerja, namun karena sudah terjalin ikatan keakraban di antara rekan-rekan sekantor.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdi Mohamud, S., Ibrahim, A. A., and Hussein, J. M. (2017). The Effect of Motivation on Employee Performance: Case Study in Hormuud Company in Mogadishu Somalia. *International Journal of Development Research*, 9(11), 17009-17016.
- Ali, Ali Yassin Sheikh, Abdulkadir Mohamud Dahie and Ali Abdulkadir Ali. (2016). Teacher Motivation and School Performance, the Mediating Effect of Job Satisfaction: Survey from Secondary Schools in Mogadishu. *International Journal of Education and Social Science*. Vol 3 No.1 January 2016.
- Armstrong, Michael, and Baron, Angela. (2000). Performance Management. *Human Resource Management*. London: The Cromwell Press.
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., and Dzenopoljac, V. (2019). Impact of Servant Leadership on Intrinsic and Extrinsic Job Satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Apriani, Ari, Cristina Catur Widayanti, Magito and Shafwan. (2021). The Effect of Organizational Climate and Servant Leadership On Job Satisfaction and Their Impacts On Employees' Performance In The Midst Of Covid-19 Pandemic. *Journal of Management and Business Innovations* Volume: 03, No: 02, 2021.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- C., Luddin, M. R., and Supriyati, Y. (2018). Influence of Work Discipline, Career Development and Job Satisfaction on Employee Performance Directorate General Research and Development of Ministry Research, Technology and Higher Education. *International Journal of Scientific Research and Management*, 6(02), 87–96. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v6i2.e102>
- Damoah, J. O., and Ntsiful, A. (2016). Childcare Demands And Employee Performance: The Moderating Influence Of Team Support. *Team Performance Management*.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development Of The Servant Leadership Assessment Instrument. *Leadership & organization development journal*.
- Eva, N., & Sendjaya, S. (2013). Servant Leadership And Job Satisfaction: Moderating Roles Of Decision Making Process And Structure. *Paper presented at the 2013 Academy of Management Meeting*. Florida: Lake Buena Vista.
- Emmanuel, A. O., & Hassan, Z. (2015). The effects of transformational leadership on job satisfaction: A study on four and five star hotels in Kuala Lumpur. *International Journal of Accounting, Business and Management*, 1(1), 1-14.

- Gheitani, A., Imani, S., Seyyedamiri, N., & Foroudi, P. (2019). Mediating effect of intrinsic motivation on the relationship between Islamic work ethic, job satisfaction, and organizational commitment in banking sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 12(1), 76–95. <https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2018-0029>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Amerika Serikat: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2008). *The servant as leader*.
- Grobler, A., & Flotman, A. P. (2020). The validation of the servant leadership scale. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46, 1–12. <https://doi.org/10.4102/SAJIP.V46I0.1754>
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510–1520. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.029>
- Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7), 1208–1234. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0174>
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Huning, T. M., Hurt, K. J., & Frieder, R. E. (2020). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions: An empirical investigation. *Evidence-Based HRM*, 8(2), 177–194. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2019-0049>
- John Ofori Damoah Alex Ntsiful. 2016. Childcare demands and employee performance, *Team Performance Management*, Vol. 22 Iss 1/2 pp. 36 – 5
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., Van Buuren, S., Van Der Beek, A. J., & de Vet, H. C. w. (2012). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6–28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Luthans, F., Norman, S., & Hughes, L. (2006). Authentic leadership. *Inspiring leaders*, 5, 84-104.

- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. *Public Administration*, 92(3), 727–743. <https://doi.org/10.1111/padm.12091>
- Oliver Neumann. 2016. Does misfit loom larger than fit? Experimental evidence on motivational person-job, public service motivation, and prospect theory, *Internasional Journal of Manpower*, Vol. 37 Iss 5 pp. 822-839
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University.
- Pradito, M., Ahadiat, A., & Jimad, H. (2021). The effect of servant leadership and organizational culture on employee performance PT United Tractors. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt, Eygyptology*, 18(4), 399–412. <https://archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/5979>
- Puspitawati, Ni Made Dwi and Ni Putu Cempaka Dharmadewi Atmaja. How Job Stress Affect Job Satisfaction and Employee Performance in Four-Star Hotels. *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*. Vol. 6 No. 2, 25-32, August, 2021.
- Qiu, S., & Dooley, L. (2019). Servant leadership: Development and validation of a multidimensional measure in the Chinese hospitality industry. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Ridlo, Musalim, M. Ahsin Rozaq, Yudi Saputra, Mochlasin. 2022. Moderation of Islamic Work Ethic Variables on The Influence of Work Environment, Work Motivation, Work Culture and Compensation on Employee Performance. *Management Analysis Journal*. Vol 11 No. 1 2022.
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku organisasi*.
- Robbins, S. P., Campbell, T. T., Judge, T. A. (2010). *Organizational Behaviour*. Spanyol: Pearson Education, Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essential of Organizational Behaviour*. In *Pearson*.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & organization development journal*.
- Safitra, S. B., Erlina, & Ribhan. (2021). *With Job Satisfaction As A Mediation Variable*. 272–283.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33–35. <https://doi.org/10.1108/01437739610148367>

- Spears, L. C. (2010). Servant leadership and Robert K. Greenleaf's legacy. *Servant Leadership: Developments in Theory and Research*, 11–24. <https://doi.org/10.1057/9780230299184>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Tarigan, Josua, et al. "Corporate social responsibility, job pursuit intention, quality of work life and employee performance: case study from Indonesia controversial industry." *Asia-Pacific Journal of Business Administration* (2020).
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Watson, A., Thompson, L., & Meade, A. (2007). Measurement Invariance of The Job Satisfaction Survey Across Work Contexts. *Annual Meeting of the Society for*. Downloaded from [http://www4.ncsu.edu/~awmeade/Links/Papers/JSS_MI\(SIOP07\).pdf](http://www4.ncsu.edu/~awmeade/Links/Papers/JSS_MI(SIOP07).pdf)
- Xiongying, Niu and Zenebe Garedew Boku. (2021). Impact of Servant Leadership on Employee Performance in Public Sectors: The Mediating Role of Employee Job Satisfaction, Commitment, and the Moderating Role of Self-Esteem. *International Journal of Science and Business*. Volume: 5, Issue: 5 Page: 44-65 2021.
- Yang, X., & Wen, B. (2016). A Study on The Motivations and Experience Value of Chinese Working Holiday Maker In New Zealand. *Journal of Service Science and Management*, 9(05), 247
- Yousaf, A., Yang, H., & Sanders, K. (2015). Effects of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Task And Contextual Performance of Pakistani Professionals: The Mediating Role of Commitment Foci. *Journal of Managerial Psychology*.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership In Organizations* (Global ed.). Pearson: Essex.