

**JOB SATISFACTION SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH
ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN SERVANT LEADERSHIP
TERHADAP EMPLOYEE MOTIVATION**

Veronika Agustini Srimulyani

Program Studi Manajemen - Fakultas Ekonomi
Universitas Katolik Widya Mandala Madiun

ABSTRACT

The purpose of this study is to search (1) how the organizational support and servant leadership affect employee motivation and (2) whether job satisfaction acts as a mediating variable. Variables were measured using Likert scale technique. The object of the research is 48 operational employees of P.T. Bank Mandiri Madiun. The data analysis made use of hierarchical regression analysis technique with SPSS software version 18. The result of the hypothesis test showed that (1) organizational support and servant leadership had significant positive effect on job satisfaction and employee motivation, (2) job satisfaction had significant positive effect on employee motivation, and (3) job satisfaction acted as perfect or complete mediation on the effect of organizational support toward employee motivation and as a partial mediation on the effect of servant leadership toward employee motivation.

Key words: *organizational support, servant leadership, job satisfaction, employee motivation*

A. Pendahuluan

Bisnis perbankan merupakan bisnis kepercayaan sehingga faktor keamanan bagi nasabah dalam menyimpan dananya di bank merupakan hal yang utama dan faktor ini menjadi andalan utama bagi bisnis perbankan dalam bersaing. Peningkatan kualitas pelayanan dapat mendorong tercapainya keberhasilan bisnis perbankan pada saat ini maupun yang akan datang. Penyampaian pelayanan perbankan yang handal dan terpercaya menuntut manajemen menjaga motivasi kerja pegawai tetap tinggi. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja perlu mendapatkan perhatian yang lebih dari pihak manajemen, seperti dukungan organisasional, kepemimpinan, dan kepuasan kerja yang dirasakan pegawai.

Rutinitas pegawai dalam menjalankan kegiatan yang serupa dalam waktu yang cukup panjang dapat menurunkan motivasi kerja pegawai sehingga akan berujung pada merosotnya produktivitas yang dihasilkan. Salah satu upaya manajemen untuk membangkitkan kembali motivasi kerja pegawai yaitu dengan cara merancang ulang pekerjaan atau *job redesign*, serta membuat tugas-tugas lebih menarik disertai pemberian imbalan. Imbalan tidak hanya berupa imbalan ekstrinsik yang berhubungan dengan motivasi kerja, misalnya bonus, komisi, pembagian laba, melainkan juga hal-hal yang berkaitan dengan imbalan intrinsik atau imbalan non finansial yang dapat memuaskan kerja pegawai, misalnya kesempatan untuk mengembangkan karier, pemberian tanggung jawab, dan

pengakuan atas prestasi. Sebagian dari kondisi-kondisi kondusif dalam menjaga motivasi karyawan juga menjadi perhatian Divisi Sumber Daya Manusia PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Cabang Jalan Pahlawan Madiun, di antaranya kesempatan untuk seleksi karier untuk jenjang lebih tinggi, dan program penghargaan bagi pegawai berprestasi. Namun dalam beberapa hal tertentu dimungkinkan masih ditemukan kondisi yang berpotensi menurunkan motivasi pegawai.

Berdasarkan uraian sebelumnya, tujuan dalam penelitian ini adalah: 1) menguji dan menganalisis pengaruh *organizational support* terhadap *job satisfaction* dan *employee motivation*, (2) menguji dan menganalisis pengaruh pengaruh *servant leadership* terhadap *job satisfaction* dan *employee motivation*, (3) menguji dan menganalisis pengaruh pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee motivation*, dan (4) menganalisis peran *job satisfaction* sebagai pemeditasi hubungan *organizational support* dan *servant leadership* terhadap *employee motivation*.

B. Tinjauan Pustaka

1. Motivasi

Salah satu faktor penentu kinerja adalah motivasi. Menurut McClelland dalam Handoko (2004) motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi, dalam hal ini ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja. Menurut Rivai (2003) motivasi adalah kemauan seseorang untuk berusaha mencapai tujuan yang ditentukan. Pada dasarnya setiap manusia memiliki motivasi untuk melakukan pekerjaan, sehingga melalui motivasi berarti ada dorongan yang kuat baik internal maupun eksternal pada diri seseorang untuk melakukan sesuatu yang lebih dari apa yang dilakukan orang lain. Menurut Rivai (2003) aspek-aspek yang terkandung dalam motivasi kerja adalah cenderung bertanggung jawab, senang membahas kasus yang menantang, menginginkan prestasi yang lebih baik, suka memecahkan masalah, senang menerima umpan balik atas hasil karyanya, senang berkompetisi untuk mencapai hasil yang optimal, senang membahas kasus-kasus yang sulit, dan melakukan segala sesuatu dengan cara yang lebih baik.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja digambarkan sebagai suatu keadaan emosi positif yang berkenaan dengan pekerjaan seseorang (Seashore *et al.* dalam Greguras *et al.* 2007). Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap orang akan mempunyai tingkat kepuasan kerja yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang dianut. Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang penting dalam organisasi, karena kepuasan kerja mencerminkan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan apa yang diharapkan karyawan akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh karyawan, dan sebaliknya apabila semakin sedikit aspek dalam pekerjaan yang tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh karyawan maka tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan akan semakin rendah. Luthans (2006) merumuskan dimensi

kepuasan kerja dalam enam dimensi, yaitu kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan kesempatan promosi, kepuasan dengan penyelia/pengawas, kepuasan dengan rekan kerja, dan kepuasan dengan kondisi kerja.

3. *Organizational support*

Organizational support adalah tingkat dimana pegawai yakin bahwa organisasi menghargai kontribusi pegawai dan peduli dengan kesejahteraan pegawai (Robbins dan Judge, 2008). *Organizational support* merupakan keyakinan pegawai tentang seberapa besar dukungan organisasi terhadap pekerjaan dan kesejahteraan pekerjanya. *Organizational support* dapat diartikan sebagai sejauh mana karyawan mempersepsikan bahwa organisasi (lembaga, atasan, dan rekan kerja) memberi dorongan, respek, *reward*, dan apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. *Organizational support* ini dapat berdampak pada peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian Srimulyani (2010) dan Al-Hussami (2008) menemukan bahwa *organizational support* yang dirasakan karyawan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Nugraheny (2009) menemukan bahwa *organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Penelitian Tatiyani (2004) menyimpulkan bahwa *organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: *organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai

H2: *organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee motivation*

4. *Servant Leadership*

Para pemimpin dapat memainkan peran penting dalam membantu untuk menyadari potensi mereka (Liden *et al.*, 2000). Sebuah pendekatan kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) berfokus pada pengembangan potensi pegawai sepenuhnya untuk efektivitas tugas bidang tugas masing-masing, mengembangkan komunitas pelayanan, mengembangkan motivasi diri, dan mengembangkan kemampuan kepemimpinan masa depan (Liden *et al.*, 2000). Laub (1999) mendefinisikan *servant leadership* sebagai sebuah pemahaman dan praktik kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengembangan pengikutnya dibandingkan dengan kepentingan pribadi pemimpin.

Dalam praktik *servant leadership* terdapat hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan; pemimpin memberikan pelayanan dengan cara menyempatkan waktu membimbing dan menolong bawahan dan memberi contoh bagaimana melakukan tugasnya dengan efektif. Dengan adanya perhatian dan pelayanan terbaik dari pihak pimpinan kepada bawahan, maka bawahan akan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, bahkan dapat menumbuhkan motivasi kerja dalam diri karyawan. Penelitian Surokoh (2011) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*. Pardede (2012)

menemukan *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H3: *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai

H4: *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee motivation*.

5. Hubungan Job Satisfaction dengan Employee Motivation

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Hal ini disebabkan oleh adanya perbedaan pada dirinya dan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan dirasakan atau sebaliknya. Hasil penelitian Nugraheny (2009) menunjukkan bahwa kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai. Hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H5: *job satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee motivation*.

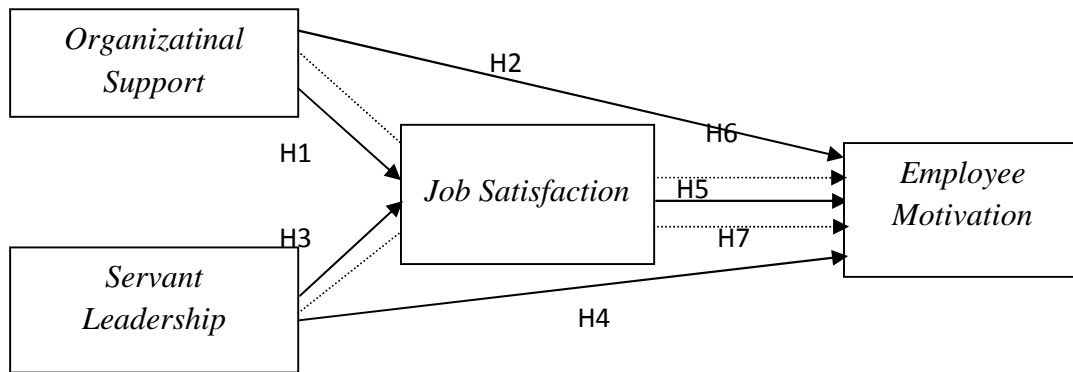
6. Peran Job Satisfaction sebagai Pemeditasi Hubungan Organizational Support dan Servant Leadership terhadap Employee Motivation

Tingginya kepuasan kerja yang dirasakan pegawai dapat terbentuk atas dukungan organisasional (*organizational support*) yang dirasakan pegawai dan praktik kepemimpinan yang mampu menjadikan pegawai semakin berkembang. Kepuasan kerja yang dirasakan pegawai dapat mempengaruhi motivasi kerja pegawai. Motivasi kerja pegawai yang tinggi, dapat menjadi dorongan kuat bagi seorang pegawai dalam berperilaku positif di suatu organisasi tempat bekerja apabila faktor pembentuk kepuasan kerja seperti dukungan organisasional dan praktik kepemimpinan sesuai harapan pegawai. Motivasi pegawai yang dimaksud dapat meliputi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah keadaan yang menciptakan suatu kondisi di mana individu-individu yang termotivasi secara intrinsik nampak menjadi bagian dari tugas yang dikerjakan, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah gambaran kerja yang dilakukan dengan tujuan untuk menyelesaikan beberapa tujuan nontugas, seperti mengurangi perasaan bersalah, menyenangkan teman, mendapatkan suatu promosi (Krivonos, 2006). Motivasi ekstrinsik mengacu pada kinerja suatu aktivitas disebabkan karena aktivitas mengarah pada beberapa penghargaan eksternal (penghargaan yang diberikan oleh orang lain ketimbang pelaksana tugas itu sendiri) seperti halnya upah, status pertemanan, pengakuan, manfaat lebih yang tidak biasanya dan lain sebagainya (Krivonos, 2006). Hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H6: *Job satisfaction* sebagai pemediasi hubungan *organizational support* terhadap *employee motivation*

H7: *Job satisfaction* sebagai pemediasi hubungan *servant leadership* terhadap *employee motivation*

Berdasarkan tujuan dan tinjauan teori yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini memiliki model konseptual sebagai berikut.



Gambar 1. Model Penelitian

Keterangan: —————> Hubungan Langsung
> Hubungan tidak Langsung

C. Metode Penelitian

Populasi penelitian adalah karyawan tetap nonmanajerial PT Bank Mandiri cabang Madiun yang berjumlah 48 orang. Sesuai Arikunto (2006) bahwa pengambilan sampel apabila subjeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semua sehingga penelitiannya merupakan populasi. Jadi dalam penelitian ini mengambil sejumlah populasi sebagai responden. Teknik pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden.

Tabel 1. Variabel dan Indikator Pengukuran Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber Penelitian
<i>Organizational Support</i>	Dukungan organisasi dideskripsikan sebagai perluasan dari kepercayaan pekerja bahwa pihak pemberi kerja memberikan perhatian yang baik kepada pekerja	1. Dukungan organisasional 2. Dukungan supervisor 3. Dukungan rekan kerja	Diukur melalui 6 pernyataan dari Yoon dan Liem (1999) dalam Fuad Mas'ud (2004)
<i>Servant Leadership</i>	sebuah pemahaman dan praktik kepemimpinan yang lebih mengutamakan pengembangan pengikutnya dibandingkan dengan kepentingan pribadi sang pemimpin	1. <i>Value people</i> 2. <i>Develop people</i> 3. <i>Build community</i> 4. <i>Display authenticity</i> 5. <i>Provide leadership</i> 6. <i>Share leadership</i>	Diukur 18 pernyataan dari Laub (1999)

Variabel	Definisi	Indikator	Sumber Penelitian
<i>Job Satisfaction</i>	Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu keadaan emosional positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan sendiri atau pengalaman kerja seseorang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penghasilan 2. Pekerjaan itu sendiri 3. Rekan kerja 4. Penyelia 5. Peluang pengembangan 6. Kondisi lingkungan kerja 	Diukur melalui 12 pernyataan (Riley, 2006)
<i>Employee Motivation</i>	Motivasi kerja adalah dorongan, upaya, dan keinginan yang ada dalam diri manusia yang mengaktifkan serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepedulian pada pekerjaan 2. Tantangan dalam bekerja 3. Belajar hal baru dalam bekerja 4. Besarnya pendapatan 	Diukur 16 pernyataan yang dikembangkan dari teori ERG Alderfer dalam Luthans (2006)

Teknik analisis yang digunakan adalah sebagai berikut: uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi bertingkat (*hierarchical regression*) yang diolah dengan menggunakan program SPSS versi 18. Analisis regresi bertingkat (*hierarchical regression analysis*) merupakan teknik statistik yang digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel mediasi (*job satisfaction*) terhadap hubungan antara variabel bebas (*organisational support* dan *servant leadership*) dan variabel terikat (*employee motivation*). Pengujian dilakukan dengan menggunakan model yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986). Model yang dikembangkan oleh Baron dan Kenny (1986) menunjukkan bahwa variabel pemediator memiliki hubungan kausal dengan variabel independen dan variabel dependen: pertama, variabel independen memiliki pengaruh langsung terhadap variabel pemediator (*path a*). Kedua, variabel pemediator memiliki pengaruh langsung terhadap variabel dependen (*path b*). Ketiga, variabel independen memiliki pengaruh langsung terhadap variabel dependen (*path c*).

D. Hasil dan Pembahasan

1. Uji *Goodness of Fit*

Ketepatan suatu fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual dapat diukur dari *goodness of fit*-nya. Berikut ini uji *goodness of fit* yang dilakukan dengan

menganalisis koefisien determinasi, nilai statistik F dan nilai statistik t. Pengujian secara *overall* terhadap model tersebut diuji dengan menggunakan koefisien determinasi dan uji F.

a. Koefisien dan Korelasi Berganda dan Koefisien Determinasi Berganda

Tabel 2 berikut nilai korelasi dan koefisien determinasi berganda untuk tiga persamaan regresi linier berganda yang dikembangkan dalam penelitian ini.

Tabel 2. Nilai R dan Adjusted R²

Model	R	Adjusted R ²
JS= $b_0 + b_1OS + b_2SL + e_i$	0,874	0,747
EM= $b_0 + b_1OS + b_2SL + e_i$	0,833	0,68
EM= $b_0 + b_1OS + b_2SL + b_3JS + e_i$	0,782	0,594

Sumber: Output SPSS

Koefisien korelasi berganda (R) pada persamaan JS= $b_0 + b_1OS + b_2SL + e_i$ sebesar 0,874 menunjukkan bahwa korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah sangat kuat, sedangkan koefisien determinasi (*adjusted R square*) sebesar 0,747; artinya besarnya pengaruh seluruh variabel bebas (OS dan SL) terhadap variabel terikat (JS) secara bersama-sama adalah 74,7%. Nilai R pada persamaan EM= $b_0 + b_1OS + b_2SL + e_i$ sebesar 0,833 menunjukkan bahwa korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah sangat kuat, sedangkan koefisien determinasi sebesar 0,680; artinya besarnya pengaruh seluruh variabel bebas (OS dan SL) terhadap variabel terikat (EM) secara bersama-sama adalah 68,0%. Nilai R pada persamaan EM= $b_0 + b_1OS + b_2SL + b_3JS + e_i$ sebesar 0,782 menunjukkan bahwa korelasi antara variabel bebas dengan variabel terikat adalah sangat kuat, sedangkan koefisien determinasi sebesar 0,594; artinya besarnya pengaruh seluruh variabel bebas (OS, SL, dan JS) terhadap variabel terikat (EM) secara bersama-sama adalah 59,4%.

Jika R² semakin besar atau mendekati 1, maka model makin tepat. Untuk data survai yang berarti bersifat *cross section* data yang diperoleh dari banyak responden pada waktu yang sama, maka nilai R² = 0,2 atau 0,3 sudah cukup baik (<http://frisztado.wordpress.com/>, 2014). Berdasarkan besarnya koefisien determinasi yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa ketiga model yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah baik.

b. Pengujian Pengaruh secara Simultan

Untuk mengetahui keeratan pengaruh antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan dengan melihat apakah nilai koefisien yang diperoleh berbeda secara signifikan atau tidak antara F hitung dengan F tabel pada tingkat keyakinan 5% ($\alpha=0,05$). Untuk F tabel dihitung dengan cara $df_1=k-1$ dan $df_2=n-k$, di mana k adalah jumlah variabel dependen dan independen (Nugroho, 2005); jadi $df_1=3-1=2$ dan $df_2= 48-3=45$ diperoleh Ftabel sebesar = 3,20. Tabel 3 berikut ini nilai F hitung dari analisis regresi berganda dalam penelitian ini, yang diambilkan dari tabel Anova masing-masing analisis regresi.

Tabel 3. Hasil Uji F

Persamaan Regresi	F hitung	F tabel	Sig.	Keterangan
$JS = b_0 + b_1OS + b_2SL + e_i$	35,393	3,20	0,000	Signifikan
$EM = b_0 + b_1OS + b_2SL + e_i$	50,973	3,20	0,000	Signifikan
$EM = b_0 + b_1OS + b_2SL + b_3JS + e_i$	47,304	3,21	0,000	Signifikan

Sumber: Output SPSS

c. Uji Pengaruh Secara Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui dan mengukur variabel yang mempunyai keeratan pengaruh terhadap variabel terikat (Y) secara parsial, dengan melihat apakah nilai-nilai koefisien yang diperoleh berbeda secara signifikan atau tidak antara t hitung dan t tabel pada tingkat keyakinan 5% ($\alpha=0,05$). Untuk t tabel dicari dengan $df = n - k$, dimana k merupakan jumlah variabel independen (Nugroho, 2005). Nilai-nilai koefisien regresi dan t-hitungnya (CR) diestimasi dari hasil analisis regresi, yang diolah dengan SPSS versi 18 dapat dilihat pada tabel 4 berikut.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Analisis Hierarchical Regression

	Estimate	S.E.	Standardized Coefficients Beta	C.R. (t-hit)	T tabel	P	Keterangan
$JS = b_0 + b_1OS + b_2SL + e_i$model 1)							
OS → JS	0,994	0,192	0,600	5,183	2,021	0,000	Signifikan
SL → JS	0,194	0,087	0,258	2,232	2,021	0,031	Signifikan
$EM = b_0 + b_1OS + b_2SL + e_i$model 2)							
OS → EM	1,068	0,241	0,455	4,432	2,021	0,000	Signifikan
SL → EM	0,506	0,109	0,477	4,642	2,021	0,000	Signifikan
$JS = b_0 + b_1OS + e_i$model 3a)							
OS → JS	1,249	0,160	0,754	7,782	2,021	0,000	Signifikan
Estimate S.E. Standardized Coefficients Beta C.R. (t-hit) T tabel P Keterangan							
$JS = b_0 + b_1SL + e_i$model 3b)							
OS → JS	0,462	0,087	0,616	5,302	2,021	0,000	Signifikan
$EM = b_0 + b_1OS + e_i$model 3c)							
OS → EM	1,734	0,233	0,740	7,455	2,021	0,000	Signifikan
$EM = b_0 + b_1SL + e_i$model 3d)							
SL → EM	0,795	0,104	0,748	7,653	2,021	0,000	Signifikan

EM= $b_0 + b_1OS + b_2SL + b_3JS + e_i$model 3e)							
OS → EM	0,473	0,271	0,202	1,747	2,021	0,088	Tidak Signifikan
SL → EM	0,390	0,102	0,368	3,819	2,021	0,000	Signifikan
JS → EM	0,599	0,166	0,423	3,596	2,021	0,001	Signifikan

Sumber: Output SPSS

2. Pembahasan

a. Pengaruh *Organizational Support* terhadap *Job Satisfaction* dan *Employee Motivation*

Berdasarkan tabel 4 nilai koefisien regresi *organizational support* (OS) sebesar 0,994, dengan taraf signifikan 5%, nilai t hitung sebesar $5,183 > 2,021$ (t tabel) dan p value $(0,000) < 0,005$, hal ini berarti hipotesis (H1) yang menyatakan bahwa *organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai, diterima. Artinya *organizational support* atau dukungan organisasional yang dipersepsikan karyawan berupa pemberian dorongan, respek, *reward*, dan apresiasi bagi karyawan dalam setiap pekerjaannya yang diberikan organisasi (lembaga, atasan, dan rekan kerja) dapat berdampak pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Semakin tinggi dukungan organisasional semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, demikian sebaliknya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu (Srimulyani, 2010 dan Al-Hussami, 2008) yang menemukan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan karyawan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan tabel 4, nilai koefisien regresi *organizational support* (OS) sebesar 1,068 dengan taraf signifikan 5%, nilai t hitung sebesar $4,432 > 2,021$ dan p value $(0,000) < 0,005$, hal ini berarti hipotesis (H2) yang menyatakan bahwa *organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *employee motivation*, diterima. Hasil uji hipotesis diperoleh bahwa variabel *organizational support* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee motivation*, dengan arah positif. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansinya sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi dukungan organisasional yang dirasakan pegawai baik berupa dukungan organisasional pada umumnya, dukungan supervisor, dan dukungan rekan dapat menciptakan semakin tingginya motivasi pegawai bekerja sehingga dapat menumbuhkan sikap kepedulian pada pekerjaan, kesediaan tinggi untuk menerima tantangan dalam bekerja, keinginan tinggi untuk belajar hal baru dalam bekerja, serta motivasi yang tinggi atas perolehan besarnya pendapatan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Nugraheny (2009) dan Tatiyani (2004) yang menemukan bahwa dukungan organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

b. Pengaruh Servant Leadership terhadap Employee Motivation dan Job Satisfaction

Nilai koefisien regresi untuk variabel *servant leadership* (SL) sebesar 0,194 dengan taraf signifikan 5%, nilai t hitung sebesar $2,232 > 2,021$ dan p value (0,000) $< 0,005$, hal ini berarti hipotesis (H3) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* pegawai, diterima. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa praktik *servant leadership* yang dilihat dari aspek *value people, build community, display authenticity, provide leadership, dan share leadership* dimungkinkan terciptanya hubungan yang baik antara pemimpin dan bawahan; karena pemimpin menyempatkan waktu membimbing dan menolong bawahan dan memberi contoh bagaimana melakukan tugas secara efektif. Dengan adanya perhatian dan pelayanan terbaik dari pihak pimpinan kepada bawahan, maka bawahan dapat lebih mudah mencapai kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Robbin (1996) yang menyatakan bahwa kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui hubungan yang baik dari pimpinan dan bawahan sehingga pegawai dapat merasakan dirinya sebagai bagian yang penting dari organisasi (*sense of belonging*). Hasil penelitian ini mendukung penelitian Surokoh (2011) yang menemukan pengaruh signifikan secara simultan dimensi *servant leadership* yang terdiri atas *altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, dan organizational stewardship* terhadap *job satisfaction* pegawai.

Nilai koefisien regresi untuk variabel *servant leadership* (SL) sebesar 0,506 dengan taraf signifikan 5%, nilai t hitung sebesar $4,642 > 2,021$ dan p value (0,000) $< 0,005$, hal ini berarti hipotesis (H4) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *employee motivation*, diterima. *Servant leader* (pemimpin yang melayani) dengan karakteristik: menghargai orang lain dengan mendengarkan dan mempercayainya, memberdayakan orang lain dengan keteladanan, membangun komunitas yang menghargai perbedaan, membangun autentisitas melalui integritas dan kepercayaan, memberikan perspektif masa depan dan mengambil inisiatif, dan berbagi kepemimpinan untuk membentuk visi bersama dapat berdampak pada tingkat motivasi pegawai di suatu organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Pardede (2012) menemukan *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

Nilai koefisien regresi untuk variabel *servant leadership* (SL) sebesar 0,599 dengan taraf signifikan 5%, nilai t hitung sebesar $3,596 > 2,021$ dan p value (0,000) $< 0,005$ hal ini berarti hipotesis (H5) yang menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *employee motivation*, diterima. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan pegawai yang meliputi kepuasan atas penghasilan, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, penyelia, dan peluang pengembangan, kondisi lingkungan kerja, maka semakin tinggi motivasi pegawai tersebut. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Nugraheny (2009) yang menemukan pengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawai.

c. **Analisis Job Satisfaction sebagai Pemeditasi Hubungan Organizational Support dan Servant Leadership terhadap Employee Motivation**

1) **Analisis Job Satisfaction (JS) sebagai Pemeditasi Hubungan Organizational Support (OS) terhadap Employee Motivation (EM)**

Berdasarkan hasil estimasi ketiga model regresi (tabel 4), persyaratan untuk tercapainya mediasi terpenuhi; **pertama**, variabel independen (OS) signifikan mempengaruhi variabel mediator (JS) pada persamaan 3a ($JS = b_0 + b_1OS + e_i$) dengan koefisien $a \neq 0$ (0,754); **kedua**, variabel independen (OS) signifikan mempengaruhi variabel dependen (EM) pada persamaan 3c ($EM = b_0 + b_1OS + e_i$), dengan koefisien $c \neq 0$ (0,740); dan **ketiga**, variabel mediator (JS) signifikan mempengaruhi variabel dependen (EM) pada persamaan 3e ($EM = b_0 + b_1OS + b_2SL + b_3JS + e_i$) dengan koefisien $b \neq 0$ (0,423). Pada persamaan 3e didapat pengaruh variabel independen (OS) terhadap variabel dependen (EM) **lebih rendah** pada persamaan ketiga (c') dibandingkan pada persamaan 3c (c) yaitu $0,202 < 0,233$, sehingga dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* merupakan pemediasi hubungan *organizational support* terhadap *employee motivation*.

Dari tabel 4 pada persamaan 3e ($EM = b_0 + b_1OS + b_2SL + b_3JS + e_i$) dapat dilihat bahwa pengaruh OS (*organizational support*) terhadap variabel EM (*employee motivation*) menurun dari 0,233 menjadi 0,202 dan menjadi tidak signifikan (t hitung $1,747 < 2,021$ (t tabel) dengan p value $0,088 > 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai *perfect* atau *complete mediation* atas pengaruh OS terhadap EM. Hal ini sesuai dengan pendapat Kenny (2008) dan Preacher and Hayes (2004) yang menyatakan bahwa bila step 2 dan step 3 terpenuhi dan koefisien c' tidak signifikan ($c' = 0$) maka terjadi *perfect* atau *complete mediation*. Hal ini mengindikasikan bahwa pencapaian motivasi kerja tinggi seorang pegawai (berupa kepedulian pada pekerjaan, kebutuhan untuk mendapatkan pekerjaan yang menantang, keinginan kuat untuk belajar hal baru dalam bekerja, serta keinginan untuk meningkatkan pendapatan) dapat terwujud apabila pegawai merasakan kepuasan dalam aspek pekerjaannya, sedangkan kepuasan kerja ini ditentukan oleh dukungan organisasional yang dirasakan pegawai.

2) **Analisis Job Satisfaction (JS) sebagai Pemeditasi Hubungan Servant Leadership (SL) terhadap Employee Motivation (EM)**

Berdasarkan hasil estimasi ketiga model regresi (tabel 4), beberapa persyaratan untuk tercapainya mediasi terpenuhi; **Pertama**, variabel independen (SL) signifikan mempengaruhi variabel mediator (JS) pada persamaan 3b ($JS = b_0 + b_1SL + e_i$) dengan koefisien $a \neq 0$ (0,616); **kedua**, variabel independen (SL) signifikan mempengaruhi variabel dependen (EM) pada persamaan 3d ($EM = b_0 + b_1SL + e_i$), dengan koefisien $c \neq 0$ (0,748); dan **ketiga**, variabel mediator (JS) signifikan mempengaruhi variabel dependen (EM) pada persamaan ketiga ($EM = b_0 + b_1OS + b_2SL + b_3JS + e_i$) dengan koefisien $b \neq 0$ (0,423). Pengaruh variabel independen (SL) terhadap variabel dependen (EM) **lebih rendah** pada persamaan 3e (c') dibandingkan pada persamaan 3d (c) yaitu $0,368 < 0,748$ sehingga dapat

disimpulkan bahwa *job satisfaction* merupakan pemediator hubungan *servant leadership* terhadap *employee motivation*.

Dari tabel 4 pada persamaan 3e ($EM = b_0 + b_1OS + b_2SL + b_3JS + e_i$) dapat dilihat bahwa pengaruh SL (*servant leadership*) terhadap variabel EM (*employee motivation*) menurun dari 0,748 menjadi 0,368 tetapi tetap signifikan (t hitung 3,819 > 2,021 dan p value 0,000 < 0,05, sehingga dapat dikatakan bahwa *job satisfaction* berperan sebagai *partial mediation* atas pengaruh SL terhadap EM. Hal ini sesuai dengan pendapat Kenny (2008) dan Preacher and Hayes (2004) yang menyatakan bahwa bila step 2 dan step 3 terpenuhi dan koefisien c' berkurang namun tetap signifikan ($c' \neq 0$) maka dinyatakan terjadi *partial mediation*. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat motivasi pegawai menjadi dorongan kuat bagi seorang pegawai dalam berperilaku positif di suatu organisasi tempat bekerja apabila praktik kepemimpinan pelayan serta kepuasan kerja yang dirasakan pegawai semakin tinggi. Praktik kepemimpinan *servant* dapat berdampak langsung terhadap motivasi pegawai, juga dapat berdampak terhadap kepuasan kerja pegawai yang pada akhirnya berpengaruh terhadap motivasi pegawai.

E. Kesimpulan dan Saran

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini menambahkan beberapa temuan yang belum diteliti oleh peneliti sebelumnya, seperti peran kepuasan kerja sebagai pemediator hubungan dukungan organisasional dan *servant leadership* terhadap motivasi pegawai. Secara keseluruhan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*.
2. *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*.
3. *Organizational support* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee motivation*.
4. *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee motivation*.
5. *Job satisfaction* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee motivation*.
6. *Job satisfaction* berperan sebagai *perfect* atau *complete mediation* atas pengaruh *organizational support* terhadap *employee motivation* dan berperan sebagai *partial mediation* atas pengaruh *servant leadership* terhadap *employee motivation*.

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi penelitian selanjutnya, untuk mendapatkan gambaran lebih menyeluruh tentang tema penelitian serupa, dengan memperluas tempat penelitian; penambahan ukuran sampel penelitian untuk meningkatkan kekuatan pengujian (*power of test*); penambahan variabel lain yang dianggap relevan dan sesuai dengan teori yang ada untuk pengembangan model lebih lanjut.

Daftar Pustaka

- Al-Hussami, Mahmoud. 2008. "A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership and Level of Educator." *European Journal of Scientific Research*, Vol. 22 (2): 286-295.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Baron, R. M and Kenny, D. A., 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 51, No. 6, 1173-1182. American Psychological Association, Inc.
- <http://frisztado.wordpress.com/2010/11/05/koefisien-determinasi-r2-uji-f/,2014>.
Diakses tanggal 22/7/2014.
- Greguras, Gary. J., Bigby, dan Havis & Associates. 2007. *An Investigation of the Antecedents and Consequences of Job Attitudes*. Email: garygreguras@smu.edu.sg, diakses tanggal 19/1/2008.
- Handoko, T. Hani. 2004. *Manajemen*; Edisi Kedua, Cetakan Ketigabelas. Yogyakarta: BPFE.
- Kenny, D. A., 2008. Mediation. <http://davidakenny.net/cm/mediate.htm>. Diakses tanggal 16 Juni 2014.
- Krivonos, Paul D. 2006. The Relationship of Intrinsic-Extrinsic Motivation and Communication Climate in Organizations, *The Journal of Business Communication*.
- Laub, James A. 1999. *Assesing The Servant Organization : Development of The Organisational Leadership Assessment (OLA) Instrument*. dari <http://www.olagroup.com/Images/mmDocument/Laub%20Dissertation%20Brief.pdf>. Diunduh tanggal 19/2/2012.
- Liden, R.C., Wayne, S.J. and Sparrowe, R.T. 2000. "An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes." *Journal of Applied Psychology* 85(3): 407-416.

- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Edisi 10, Mc. Terjemahan, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mas'ud, Fuad. 2004. *Survei Diagnosis Organisasional Konsep & Aplikasi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Nugraheny, Penny Setyowati. 2009. Analisis Dukungan Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja Dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. Semarang: Tesis Program Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen, UNDIP.
- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Pardede, Saur Adelin. 2012. Pengaruh Self Efficacy, Servant Leadership terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Federal International Finance Cabang Jakarta. Yogyakarta: Tesis Universitas Gadjah Mada. (<http://etd.ugm.ac.id/index>). Diunduh tanggal 10/11/2013.
- Preacher, K. J and Hayes, A. F., 2004. SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36 (4), 717-731. Psychonomic Society, Inc.
- Riley, Derek. 2006. Turnover Intentions: The Mediation Effects of Job Satisfaction, Affective Commitment, and Continuance Commitment. *Thesis: Master of Applied Psychology, The University of Waikato, New Zealand*. <http://adt.waikato.ac.nz/uploads/approved/adtuow20061012.112331/public/02whole.pdf>. Diunduh tanggal 9/1/2008.
- Rivai, Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit PT Rajagrafindo.
- Robbins, Stephen. 1996. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit PT. Prehalindo.
- Robbins, P. Stephen dan Timothy A. Judge. 2008. *Organizational Behavior*, Edisi 12, Buku 2. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Srimulyani, Veronika Agustini. 2010. "Pengaruh Role Stressor dan Perceived Organizational Support terhadap Kepuasan Kerja Pegawai." *Jurnal Widya Warta*, No. 02 Tahun XXXIV/Juli 2010.

- Surokoh, Achmad Nofal. (2011). Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Job Satisfaction* karyawan C.V. Adi Guna Utama Surabaya. <http://adln.lib.unair.ac.id/go.php?id=gdlhub-gdl-s1-2011surokohach>. Diunduh tanggal 5/2/2012.
- Tatiyani, Liliek. 2004. Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen, Dukungan Organisasi terhadap Orientasi Pelanggan. Semarang: Tesis Pascasarjana Program Studi Magister Manajemen, UNDIP.