

The Effect of Servant Leadership and Remuneration on Doctor Job Satisfaction Mediated by Work Motivation at UPT RSUD RAA Soewondo Pati

Mujiyanto^{1*}, Kertati Sumekar², Sutono³
Universitas Muria Kudus

Corresponding Author: Mujiyanto woongkendel@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords: Servant Leadership, Remuneration, Job Satisfaction, Work Motivation

Received : 26, February
Revised : 22, March
Accepted: 19, April

©2023 Mujiyanto, Sumekar, Sutono:
This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of servant leadership on the work motivation of doctors. This research was conducted at UPT RSUD RAA Soewondo Pati with a total population of 66 respondents and a sample of 40 respondents using the proportional random sampling technique. Data collection techniques using a questionnaire instrument The data analysis technique uses PLS (partial least squares). The results of this study indicate that servant leadership has a significant effect on the work motivation of doctors. Remuneration has a significant effect on the work motivation of doctors. Servant leadership has a significant effect on doctors' job satisfaction. Remuneration has a significant effect on a doctor's job satisfaction. Work motivation has a significant effect on a doctor's job satisfaction. Servant leadership and remuneration had a significant effect on a doctor's job satisfaction, which was mediated by work motivation.

Pengaruh *Servant Leadership* dan Remunerasi terhadap Kepuasan Kerja Dokter Dimediasi oleh Motivasi Kerja pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati

Mujiyanto^{1*}, Kertati Sumekar², Sutono³

Universitas Muria Kudus

Corresponding Author: Mujiyanto woongkendel@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata Kunci: *Servant Leadership*, Remunerasi, Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja

Received : 26, February

Revised : 22, March

Accepted: 19, April

©2023 Mujiyanto, Sumekar, Sutono:

This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap motivasi kerja dokter. Penelitian ini dilaksanakan pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati dengan jumlah populasi sebanyak 66 responden, sampel sebanyak 40 responden menggunakan teknik Proporsional Random Sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan instrumen kuesioner. Teknik analisis data menggunakan PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dokter. Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dokter. *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dokter. Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dokter. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dokter. *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dokter yang dimediasi oleh motivasi kerja. Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dokter yang dimediasi oleh motivasi kerja

PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi rumah sakit peranan Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting dan vital karena SDM merupakan asset strategis sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif didalam mewujudkan tujuan organisasi.

Pengelolaan SDM dalam organisasi suatu rumah sakit tidak cukup dengan melaksanakan perekrutan yang baik atau pelatihan dan pengembangan SDM dalam rangka meningkatkan kemampuan individu pegawai, akan tetapi harus menerapkan suatu kebijakan maupun program yang dapat menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja individu terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, sehingga pegawai tersebut diharapkan mampu mempertahankan SDM yang berkualitas dan memiliki kinerja tinggi dan tetap berada dalam rumah sakit.

Servant leadership tidak hanya berbicara tentang memimpin tetapi lebih banyak kepada pelayanan yang diawali dengan menemukan kebutuhan dari seseorang dan kemudian berusaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Keinginan untuk melayani hadir sebelum adanya keinginan untuk memimpin, selanjutnya mereka yang memiliki kualitas kepemimpinan akan menjadi pemimpin, sebab itulah cara paling efektif untuk melayani. Sesuai pendapat Dierendonck & Pattersen (2010) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan sejati muncul dari mereka yang motivasi utamanya adalah keinginan yang mendalam untuk membantu orang lain dan orang lain termotivasi untuk mengikutinya.

Direksi rumah sakit memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja Rumah Sakit dengan cara menggerakkan dokter dan karyawan lain, serta mencukupi kebutuhan fasilitas pelayanan terutama yang diperlukan oleh dokter, setiap pasien yang berobat diharapkan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan dokter dan mau berobat ulang ke rumah sakit saat membutuhkan pelayanan. Sesuai pendapat Sanders (2007) yang menyatakan bahwa servant leadership mengajarkan bahwa setiap pemimpin harus terlebih dahulu melakukan pelayanan atau menjadi *worthy example*, selanjutnya diikuti oleh karyawan.

Studi pendahuluan di rumah sakit Soewondo Pati didapatkan bahwa tingkat kepuasan kerja dokter menunjukkan masih kurang puas, faktor penyebabnya adalah tingkat kepercayaan dokter terhadap direksi rumah sakit relatif masih rendah yang disebabkan antara lain: pihak manajemen mengetahui bahwa tenaga non medis saat ini udah melebihi dari yang dibutuhkan tetapi masih menerima tenaga baru. Jumlah kunjungan pasien menurun menyebabkan jumlah pasien setiap dokter relatif kecil hal ini mempengaruhi motivasi kerja dokter, waktu kerja dokter sehari di rumah sakit relatif singkat, mereka cenderung segera mengisi jadwal kerja (melayani pasien) di rumah sakit lain (swasta). Remunerasi yang diberikan kepada dokter masih kurang jelas sistem perhitungannya (kurangnya transparansi): dokter tidak mengetahui grade atau peringkat job description atau nilai pekerjaannya serta harga pekerjaannya, perhitungan remunerasi dilakukan secara manual.

Sehingga untuk menutup gap tersebut, peneliti mengusulkan variabel motivasi kerja sebagai mediasi, karena motivasi kerja diprediksi mempengaruhi hubungan antara servant leadership, remunerasi dengan kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan tersebut di atas peneliti tertarik untuk mengambil judul penelitian Pengaruh Servant Leadership dan Remunerasi terhadap kepuasan dokter yang dimediasi oleh motivasi kerja pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Motivasi Kerja

Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap motivasi kerja, sebab keberhasilan seorang dalam menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan tergantung pada bagaimana pemimpin itu menciptakan motivasi didalam diri setiap karyawan (Kartono, 2019). Pemimpin berusaha memotivasi bawahannya agar dapat berkerja sesuai yang diharapkan pemimpin.

Menurut Nenobais (2020) bahwa *Servant Leadership* merupakan kepemimpinan yang mampu memotivasi rekan kerja, lebih mengutamakan kebutuhan pengikutnya dan mampu memperlakukan pengikut seperti rekan kerja. *Servant Leadership* merupakan kepemimpinan yang tepat untuk rumah sakit disamping dapat memotivasi karyawan, mengembangkan dan meberdayakan bawahan serta bertanggungjawab. Secara empiris *Servant Leadership* berpengaruh terhadap motivasi kerja dokter Penelitian yang dilakukan oleh Sartika (2021) menunjukkan *Servant Leadership* berpengaruh terhadap motivasi kerja para pegawai di BPBJ Provinsi Riau.

Pengaruh Remunerasi terhadap Motivasi Kerja

Menurut Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa remunerasi dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Faktor yang mempengaruhi remunerasi adalah kinerja, kemampuan membayar, suplai dan permintaan tenaga tenaga kerja. Hasibuan (2005) berpendapat bahwa tujuan remunerasi meliputi: motivasi kerja, ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, stabilitas karyawan dan disiplin kerja.

Remunerasi merupakan besaran nilai jumlah uang yang harus diterima oleh tenaga medis sebagai kompensasi atas kinerja yang dilakukan berkaitan dengan risiko dan tanggungjawab profesi dari pekerjaannya. Remunerasi merupakan sesuatu yang penting bagi dokter, dengan diberikannya remunerasi dokter termotivasi dapat bekerja lebih berkualitas. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hartati dkk (2019) menunjukkan bahwa remunerasi berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja pada dokter spesialis kebidanan dan anak RS XYZ Padang.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Rivai (2014) upaya pimpinan untuk menciptakan kepuasan kerja adalah dengan memperhatikan karir dan kesejahteraan mereka. Adanya kesempatan bagi pegawai untuk tumbuh dan berkembang serta terpenuhinya kebutuhan individu akan harga dirinya menjadikan para pegawai mudah

merasa puas. Masalah kepuasan kerja bukanlah masalah sederhana, karena masalah kepuasan mempunyai konotasi yang beragam, dalam menganalisis kepuasan banyak faktor yang perlu mendapat perhatian, kepemimpinan suatu rumah sakit mempunyai dampak tertentu terhadap kepuasan kerja pegawai (Mangkunegara, 2012). Direktur rumah sakit bertanggung jawab untuk bisa menggerakkan setiap usaha dan hambatan untuk menjamin operasional rumah sakit. *Servant Leadership* merupakan kepemimpinan yang tepat untuk rumah sakit, pemimpin rumah sakit dapat mengembangkan, meberdayakan dokter dan bertanggung jawab. Setiap kebutuhan dokter terhadap fasilitas pelayanan kepada pasien dapat dicukupi, sehingga mereka dapat bekerja secara optimal sesuai keahlian yang dapat menimbulkan rasa puas bagi dokter.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Widyaningrum (2021) menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Remunerasi terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2012) menyatakan bahwa remunerasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Tujuan pemberian remunerasi antara lain untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan untuk berprestasi. Menurut Hasibuan (2012) menyatakan bahwa remunerasi merupakan komponen dari kesejahteraan karyawan dan bisa dijadikan sebagai unsur kepuasan kerja. Hasibuan (2005) berpendapat bahwa tujuan remunerasi meliputi: memotivasi kerja, kepuasan kerja, ikatan kerja sama, efektif kerja, stabilitas karyawan dan disiplin kerja. Kepuasan terhadap remunerasi ditentukan oleh keadilan dan proporsional, Layak dan wajar, kompetitif serta transparan (Handoko, 2011)

Remunerasi merupakan balas jasa yang diberikan kepada dokter dalam upaya memenuhi kepuasan kerja, karena telah menyelesaikan pekerjaannya. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Haryanti (2022) menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dokter.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2012) menyatakan motivasi merupakan respon karyawan yang dapat berdampak dan mengarahkan perilaku pegawai untuk mencapai tujuan tertentu. Seorang dokter yang bekerja dalam suatu rumah sakit, tentu dilandasi dengan keinginan untuk mencukupi kebutuhannya, baik kebutuhan hidup, kebutuhan rasa aman dalam bekerja, mendapat pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan, serta dapat mengaktualisasikan diri dalam lingkungan kerja Maslow terpenuhinya kebutuhan pegawai akan menjadikan pegawai lebih puas dengan pekerjaannya.

Menurut Wakkelly dalam As'ad (2014) menyatakan seseorang didorong untuk beraktifitas karena dia berharap bahwa hal ini akan membawa pada keadaan yang lebih memuaskan dari pada keadaan sekarang, sehingga motivasi kerja sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Seorang dokter yang memberi pelayanan kepada pasien yang didasari dengan motivasi

untuk membantu kesembuhan/pemulihan kesehatan pasien maka dengan kesembuhan pasien tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Hasil penelitian pendahulu yang dilakukan oleh Suratri, dkk (2019) menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja pada tenaga kesehatan di rumah sakit.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Nuraini (2022) dengan judul Efek Gaya *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi, menunjukkan *Servant Leadership* positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, maka semakin efektif kepemimpinan pelayan cenderung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Andriana dan Ardi (2022) dengan judul pengaruh *Servant Leadership* dan *Digital Competence* terhadap *Job Satisfaction* dan *Work Performance* dengan Mediasi *Work Motivation* di Sekolah XYZ Jakarta Barat menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*.

Penelitian yang dilakukan oleh Andriana dan Ardi (2022) dengan judul pengaruh *servant leadership* dan *digital competence* terhadap *job satisfaction* dan *work performance* dengan mediasi *work motivation* di Sekolah XYZ Jakarta Barat. menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *work motivation*.

Penelitian yang dilakukan oleh Sartika (2021) dengan judul Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada pengaruh *Servant Leadership* terhadap Motivasi Kerja, menunjukkan *Servant Leadership* berpengaruh terhadap motivasi kerja para pegawai di BPBJ Provinsi Riau. *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kepuasan kerja para pegawai di BPBJ Provinsi Riau.

Pengaruh Remunerasi terhadap Kepuasan Kerja yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Putri, dkk (2021) dengan judul pengaruh Kompensasi dan Kompleksitas Tugas terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Sumut Cabang Sukaramai Medan menunjukkan Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Bank Sumut Cabang Sukaramai Medan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Palendeng dan Bernarto (2021) pada Judul Pengaruh Insentif Finansial, Insentif Nonfinansial, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit Gunung Maria Tomohon didapatkan bahwa insentif finansial mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja perawat pada Rumah Sakit Gunung Maria Tomohon.

Hasil Penelitian Putri, dkk (2021) dengan judul pengaruh Kompensasi dan Kompleksitas Tugas terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Sumut Cabang Sukaramai Medan

menunjukkan bahwa Kompensasi berpengaruh Signifikan terhadap Kepuasan Kerja pada PT. Bank Sumut Cabang Sukaramai Medan.

Hasil penelitian Apriliani dan Hidayah (2020) dengan Judul Hubungan Remunerasi dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Perawat di RS PKU Muhammadiyah Gamping menemukan bahwa remunerasi berpengaruh langsung terhadap motivasi kerja.

Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Servant Leadership

Servant Leadership adalah kepemimpinan rumah sakit mengutamakan pemenuhan kebutuhan dokter dalam memberikan pelayanan kepada pasien sesuai keahlian yang dimiliki dan bersifat otonom. Menurut Sendjaya (2015) Indikator yang digunakan pada *Servant Leadership* adalah Kerendahan hati (S1), Kasih sayang (S2) Kepercayaan (S3), Pemberdayaan (S4), Visi (S5).

Remunerasi

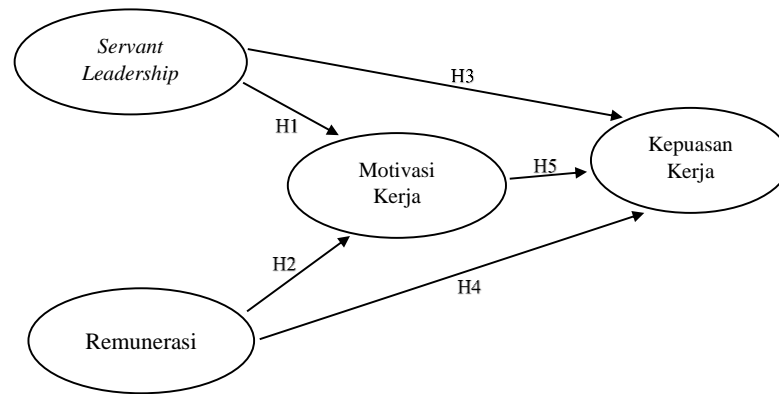
Remunerasi adalah besaran nilai jumlah uang yang diterima oleh dokter sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan berkaitan dengan tanggung jawab profesi dari pekerjaannya. Indikator remunerasi dari teori Surya (2004) dan Handoko (2011) adalah Kuantitas pekerjaan yang dibebankan (R1), Kualitas pekerjaan yang diselesaikan (R2), Mutu pekerjaan yang dilaksanakan (R3), Analisis beban kerja (R4), Transparan (R5), Layak dan wajar (R6).

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah merupakan daya penggerak untuk melaksanakan pekerjaan sesuai keahlian yang dimiliki dan bersifat otonom. Indikator Motivasi Kerja menurut Mc Clelland (1974) dan Herzberg (2011) yaitu Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*) (M1), Kemajuan (*Advancement*) (M2), Pengakuan (*Recognition*) (M3), Kebutuhan untuk berprestasi (*Need of Achievement*) (M4), Kebutuhan berafiliasi (*Needs for Affiliation*) (M5), Kebutuhan kekuatan (*Needs for Power*) (M6).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah merupakan gambaran sikap, persepsi dari bagaimana seorang dokter dalam melaksanakan pekerjaannya atau representasi dari apa yang dirasakan pada pekerjaannya. Indikator yang digunakan pada kepuasan kerja menurut Luthans (2010) adalah Kepuasan terhadap Pekerjaan itu sendiri (K1), Kepuasan terhadap pembayaran (K2), Kepuasan terhadap promosi (K3), Kepuasan terhadap Pengawasan (K4), dan Kepuasan terhadap rekan kerja (K5).



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

METODOLOGI

Penelitian ini dilaksanakan di UPT RSUD RAA Soewondo Pati dengan jumlah populasi sebanyak 66 responden, sampel sebanyak 40 responden menggunakan teknik *Proporsional Random Sampling*.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif. Dalam analisis kuantitatif penelitian membutuhkan suatu analisis data dan interpretasi yang akan digunakan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk mengungkap fenomena sosial tertentu, sehingga analisis data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Model penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model struktur berjenjang dan untuk menguji hipotesis yang diajukan digunakan Teknik menggunakan analisis PLS (Partial Least Square).

Pengujian dengan PLS diterapkan untuk memperoleh hasil pengolahan yang mampu mencapai tujuan penelitian dan membuktikan hipotesis penelitian, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Merancang Model Struktural
2. Merancang Model Pengukuran
3. Mengkonstruksi Diagram Jalur
4. Konversi Diagram Jalur Kedalam Bentuk Persamaan
5. Estimasi
6. Uji Validitas dan Reliabilitas
7. Uji Kecocokan Model (*Goodness of Fit*)
8. Pengujian Hipotesis

HASIL PENELITIAN

Uji Validitas

Discriminant Validity

a. Akar AVE yaitu untuk mengetahui korelasi antar konstruk

Tabel 1. Nilai AVE (*Average Variance Extracted*) dan Korelasi antar Konstruk

	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja	Remunerasi	<i>Servant Leadership</i>
Kepuasan Kerja	0.891			
Motivasi Kerja	0.717	0.846		
Remunerasi	0.689	0.551	0.871	
<i>Servant Leadership</i>	0.496	0.387	0.546	0.932

Keterangan: Angka diagonal adalah akar AVE

Sumber Data: Data primer yang diolah, 2023

Nilai akar AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) konstruk Kepuasan Kerja sebesar 0.891 lebih tinggi dibandingkan korelasi antara Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebesar 0.717, Remunerasi sebesar 0.689 dan *Servant Leadership* sebesar 0.496.

Nilai akar AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) konstruk Motivasi Kerja sebesar 0.846 lebih tinggi dibandingkan korelasi antara Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja sebesar 0.717, Remunerasi sebesar 0.551 dan *Servant Leadership* sebesar 0.387.

Nilai akar AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) konstruk Remunerasi sebesar 0.871 lebih tinggi dibandingkan korelasi antara Remunerasi dengan Kepuasan Kerja 0.689, Motivasi Kerja sebesar 0.551 dan *Servant Leadership* sebesar 0.546.

Nilai akar AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) konstruk *Servant Leadership* sebesar 0.932 lebih tinggi dibandingkan korelasi antara *Servant Leadership* dengan Kepuasan Kerja sebesar 0.496, Motivasi Kerja 0.387 dan Remunerasi sebesar 0.546.

Berdasarkan hasil diatas dapat diketahui bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya.

b. *Korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri*

Tabel 2. Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*cross loading*)

	Kepuasan Kerja	Motivasi Kerja	Remunerasi	<i>Servant Leadership</i>
X11	0.441	0.325	0.472	0.917
X12	0.503	0.391	0.533	0.936
X13	0.434	0.356	0.515	0.941
X14	0.478	0.367	0.512	0.949
X15	0.449	0.360	0.509	0.915
X21	0.593	0.519	0.887	0.502
X22	0.581	0.527	0.886	0.469
X23	0.675	0.500	0.861	0.487
X24	0.488	0.350	0.764	0.368
X25	0.619	0.474	0.867	0.525
X26	0.623	0.483	0.950	0.486
X31	0.526	0.861	0.468	0.304
X32	0.499	0.852	0.423	0.272

X33	0.563	0.907	0.410	0.286
X34	0.552	0.900	0.400	0.281
X35	0.638	0.783	0.426	0.363
X36	0.758	0.766	0.593	0.404
X41	0.898	0.586	0.614	0.462
X42	0.882	0.700	0.572	0.387
X43	0.885	0.688	0.591	0.382
X44	0.876	0.578	0.609	0.493
X45	0.917	0.637	0.683	0.489

Sumber Data: Data primer yang diolah, 2023

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Hasil pengolahan data yang tersaji pada Tabel 5.10 *Cross Loading* dapat diketahui bahwa cara tersebut dapat terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

Convergent Validity

Tabel 3. Hasil Uji *Convergent Validity (Outer Loadings)*

	<i>Loading Factor</i>	T hitung	P Values
X11 <- <i>Servant Leadership</i>	0.917	59.040	0.000
X12 <- <i>Servant Leadership</i>	0.936	86.636	0.000
X13 <- <i>Servant Leadership</i>	0.941	72.959	0.000
X14 <- <i>Servant Leadership</i>	0.949	88.959	0.000
X15 <- <i>Servant Leadership</i>	0.915	56.122	0.000
X21 <- Remunerasi	0.887	47.877	0.000
X22 <- Remunerasi	0.886	48.745	0.000
X23 <- Remunerasi	0.861	36.559	0.000
X24 <- Remunerasi	0.764	15.372	0.000
X25 <- Remunerasi	0.867	37.065	0.000
X26 <- Remunerasi	0.950	126.080	0.000
X31 <- Motivasi Kerja	0.861	40.673	0.000
X32 <- Motivasi Kerja	0.852	35.485	0.000
X33 <- Motivasi Kerja	0.907	87.488	0.000
X34 <- Motivasi Kerja	0.900	76.084	0.000
X35 <- Motivasi Kerja	0.783	33.470	0.000
X36 <- Motivasi Kerja	0.766	31.186	0.000
X41 <- Kepuasan Kerja	0.898	51.175	0.000
X42 <- Kepuasan Kerja	0.882	46.483	0.000
X43 <- Kepuasan Kerja	0.885	49.067	0.000
X44 <- Kepuasan Kerja	0.876	37.667	0.000
X45 <- Kepuasan Kerja	0.917	76.908	0.000

Sumber Data: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 3 di atas cross loading factor nilai convergent validity dari masing-masing indikator, diketahui bahwa semua item pada variabel *Servant Leadership*, *Remunerasi*, *Motivasi Kerja* dan *Kepuasan Kerja* memiliki hasil convergent validity > 0.5. Hal ini berarti semua item valid

Uji Reliabilitas

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kepuasan Kerja	0.795	0.935	0.951
Motivasi Kerja	0.717	0.920	0.938
Remunerasi	0.759	0.936	0.949
<i>Servant Leadership</i>	0.868	0.962	0.970

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan Tabel 4 di atas menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing - masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk > 0,5 nilai composite reliability dan nilai cronbach alpha masing-masing konstruk > 0,5. Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghozali (2006) maka hasil composite reliability masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk, karena hasil yang diperoleh memiliki nilai > 0,70, dari hasil di atas keseluruhan variabel memiliki nilai composite reliability > 0,7 artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya. Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian

Uji Hipotesis

Analisis Pengaruh Langsung

Tabel 5. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T hitung (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>	Keterangan
Motivasi Kerja -> Kepuasan Kerja	0.470	0.469	0.038	12.455	0.000	Signifikan
Remunerasi -> Kepuasan Kerja	0.369	0.369	0.055	6.651	0.000	Signifikan
Remunerasi -> Motivasi Kerja	0.483	0.483	0.052	9.241	0.000	Signifikan
<i>Servant Leadership</i> -> Kepuasan Kerja	0.113	0.113	0.049	2.281	0.023	Signifikan
<i>Servant Leadership</i> -> Motivasi Kerja	0.123	0.123	0.055	2.236	0.026	Signifikan

Sumber Data : Data primer yang diolah, 2023

1. Pengujian Hipotesis 1:
H0 : Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
H1 : Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
Diperoleh nilai estimate sebesar 0.47. Nilai tersebut membuktikan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hasil uji t diperoleh thitung (12.455) > ttabel (2.028094) pvalue 0,000 < 0,05, sehingga terdapat pengaruh signifikan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.
2. Pengujian Hipotesis 2:
H0 : Remunerasi tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
H1 : Remunerasi berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
Diperoleh nilai estimate sebesar 0.36. Nilai tersebut membuktikan Remunerasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hasil uji t diperoleh thitung (6.651) > ttabel (2.028094) pvalue 0,000 < 0,05, sehingga terdapat pengaruh signifikan Remunerasi terhadap Kepuasan Kerja.
3. Pengujian Hipotesis 3:
H0 : Remunerasi tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja
H1 : Remunerasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja
Diperoleh nilai estimate sebesar 0.483. Nilai tersebut membuktikan Remunerasi berpengaruh positif terhadap Motivasi Kerja. Hasil uji t diperoleh thitung (9.241) > ttabel (2.028094) pvalue 0,000 < 0,05, sehingga terdapat pengaruh signifikan Remunerasi terhadap Motivasi Kerja.
4. Pengujian Hipotesis 4:
H0 : *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
H1 : *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja
Diperoleh nilai estimate sebesar 0.113. Nilai tersebut membuktikan *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hasil uji t diperoleh thitung (2.281) > ttabel (2.028094) pvalue 0,023 < 0,05, sehingga terdapat pengaruh signifikan *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja.
5. Pengujian Hipotesis 5:
H0 : *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja
H1 : *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Motivasi Kerja
Diperoleh nilai estimate sebesar 0.123. Nilai tersebut membuktikan *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja. Hasil uji t diperoleh thitung (2.236) > ttabel (2.028094) pvalue 0,026 < 0,05, sehingga terdapat pengaruh signifikan *Servant Leadership* terhadap Motivasi.

Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 6. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung Melalui Motivasi Kerja

Variabel Endogen		Variabel Eksogen	Variabel Endogen Intervening	<i>Indirect Effect</i>	T Hitung	P Values	Keterangan
Kepuasan Kerja	←	<i>Servant Leadership</i>	Motivasi Kerja	0.058	2.142	0.033	Signifikan
Kepuasan Kerja	←	Remunerasi	Motivasi Kerja	0.227	8.973	0.000	Signifikan

Sumber Data: Data primer yang diolah, 2023

Hasil Uji Hipotesis 6, Pengaruh mediasi Motivasi Kerja signifikan pada hubungan antara variabel *Servant Leadership* terhadap kepuasan kerja. Hasil uji t diperoleh thitung (2.142) > ttabel (2.028094), sehingga variabel motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara *Servant Leadership* dengan Kepuasan Kerja secara signifikan.

Hasil Uji Hipotesis 7, Pengaruh mediasi Motivasi Kerja signifikan pada hubungan antara variabel remunerasi terhadap kepuasan kerja. Hasil uji t diperoleh thitung (8.973) > ttabel (2.028094), sehingga variabel motivasi kerja dapat memediasi hubungan antara Remunerasi dengan Kepuasan Kerja secara signifikan.

Nilai R Square

Nilai koefisien determinasi menunjukkan besarnya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Nilai determinasi dapat diketahui pada Tabel 7 hasil nilai R-square berikut ini:

Tabel 7. Nilai R Square

	R Square
Kepuasan Kerja	0.647
Motivasi Kerja	0.314

PEMBAHASAN

1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis Smart PLS membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, artinya apabila *servant leadership* semakin efektif, maka motivasi kerja semakin meningkat.

2. Pengaruh Remunerasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis smart PLS membuktikan bahwa remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Remunerasi yang diberikan semakin sesuai harapan (meningkat), maka motivasi kerja meningkat. Adanya pengaruh signifikan tersebut dapat disebabkan karena dokter mendapatkan remunerasi walaupun jumlahnya terbatas, yang diterima sebenarnya belum sesuai dengan harapan, hal ini dapat

dimengerti karena kebijakan remunerasi yang diterapkan saat ini sudah sesuai pedoman. Berdasarkan pegujian tersebut, maka dokter masih terdorong untuk memberikan yang terbaik dalam pelayanan kesehatan kepada pasien rumah sakit.

3. Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS membuktikan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, semakin efektif servant leadership penerapannya, maka kepuasan kerja semakin meningkat. Adanya pengaruh signifikan tersebut dapat disebabkan karena dokter merasakan bahwa direksi telah memenuhi kebutuhan fasilitas untuk pelayanan kesehatan kepada pasien rumah sakit.

4. Pengaruh Remunerasi terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS membuktikan bahwa Remunerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, semakin besar remunerasi yang diberikan, maka kepuasan kerja semakin meningkat. Adanya pengaruh signifikan tersebut dapat disebabkan karena dokter merasakan bahwa rumah sakit telah memberikan remunerasi sesuai aturan yang ada, disamping itu status dokter sebagai PNS mentaati peraturan yang ada di rumah sakit.

5. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis PLS membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, semakin tinggi motivasi kerja, maka kepuasan kerja akan semakin meningkat. Adanya pengaruh signifikan tersebut dapat disebabkan karena dokter sudah terikat sumpah dokter untuk membantu terhadap pasien yang membutuhkan pertolongan, menolong orang lain merupakan amal ibadah dan berharap mendapat balasan Tuhan yang Maha Esa. Berdasarkan pegujian tersebut, maka dokter lebih terdorong untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pasien demi kesembuhan, kesembuhan pasien dapat meningkatkan kepuasan kerja.

6. Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Motivasi Kerja

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dapat diketahui bahwa motivasi kerja sebagai variabel mediasi memberikan pengaruh signifikan dalam hubungan antara servant leadership dengan kepuasan kerja, hasil tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh servant leadership terhadap kepuasan kerja dokter melalui motivasi kerja cukup besar. Hal ini dibuktikan dari nilai koefisien pengaruh sebesar 0,058 dengan nilai $t = 2,142$ ($t > 2,028094$), artinya servant leadership merupakan hal yang tepat dan efektif, akan meningkatkan motivasi kerja dokter, selanjutnya hal ini akan mampu memberikan peningkatan kepuasan kerja dokter. Pengaruh tersebut dapat disebabkan keteladanan direksi rumah sakit dalam menyediakan fasilitas kerja dokter dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien, hal ini dapat

meningkatkan motivasi kerja dokter. Selanjutnya motivasi kerja yang tinggi dalam diri dokter mampu menggerakkan perilaku untuk selalu bertanggungjawab dalam bekerja, sebagai tanggungjawab profesi dokter atau aktualisasi diri seorang dokter sehingga kepuasan kerja dokter cenderung meningkat.

Faktor servant leadership merupakan kepemimpinan yang tepat bagi suatu organisasi rumah sakit, servant leadership merupakan daya penarik bagi diri pribadi dokter, direksi menjadi panutan (suri tauladan) dalam bekerja, menghargai dokter, mengutamakan kepentingan dokter, mendorong dokter untuk berkembang, dokter bertanggung jawab setiap yang dia kerjakan. Dokter dapat melayani dengan penuh pengabdian dan keikhlasan, demi kemanusiaan dan kesembuhan pasien, bertanggungjawab terhadap mutu pelayanan kepada pasien, hal ini menjadi motivasi dokter untuk bekerja lebih giat, bekerja dengan giat dapat meningkatkan kepuasan kerja.

7. Pengaruh Remunerasi terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Motivasi Kerja

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dapat diketahui bahwa motivasi kerja sebagai variabel mediasi memberikan pengaruh signifikan dalam hubungan antara remunerasi dengan kepuasan kerja. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh remunerasi terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja cukup besar. Hal ini dibuktikan dari nilai koefisien pengaruh sebesar 0,227 dengan nilai $t = 8,973$ ($t > 2,028094$), artinya remunerasi yang sesuai harapan akan berpengaruh terhadap motivasi kerja, selanjutnya akan meningkatkan kepuasan kerja. Adanya pengaruh tersebut disebabkan remunerasi merupakan salah satu faktor penting yang mampu menjadikan dokter lebih termotivasi dalam bekerja. Motivasi kerja yang tinggi menjadikan dokter lebih dapat meningkatkan kepuasan dokter, sehingga segala perilaku dokter dalam pelayanan kepada pasien akan menghasilkan kepuasan individu dokter.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Setelah dilakukan penelitian yang menguji hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan dari hipotesis tersebut. Kesimpulan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Servant Leadership berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dokter pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati, hasil tersebut membuktikan bahwa semakin efektif servant leadership maka semakin meningkat motivasi kerjanya.
2. Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dokter pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati, hasil tersebut membuktikan bahwa apabila remunerasi yang diberikan sesuai dengan harapan maka semakin tinggi motivasi kerja dokter pada UPT RAA Soewondo Pati.
3. Servant Leadership berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dokter pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati, hasil tersebut membuktikan bahwa apabila servant leadership semakin tinggi efektif maka kepuasan kerja dokter akan semakin meningkat.

4. Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dokter pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati, hasil tersebut membuktikan bahwa apabila remunerasi semakin memenuhi harapan maka kepuasan kerja dokter akan semakin meningkat.
5. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dokter pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati, hasil tersebut membuktikan bahwa apabila motivasi kerja tinggi meningkatkan kepuasan kerja.
6. Servant Leadership berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dokter yang dimediasi oleh motivasi kerja pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati, hasil tersebut membuktikan bahwa servant leadership merupakan hal yang tepat dan efektif, akan meningkatkan motivasi kerja, selanjutnya hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja dokter.

Remunerasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dokter yang dimediasi oleh motivasi kerja pada UPT RSUD RAA Soewondo Pati, hasil tersebut membuktikan bahwa remunerasi yang sesuai harapan akan meningkatkan terhadap motivasi kerja, selanjutnya hal ini akan meningkatkan kepuasan kerja dokter.

PENELITIAN LANJUTAN

Penelitian yang akan datang disarankan untuk menambah variabel lain di luar variabel yang telah digunakan, yang dapat dijadikan sebagai variabel eksogen maupun variabel intervening seperti budaya organisasi, kerjasama dan lain sebagainya.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Dr. Kertati Sumekar, SE, MM dan Sutono, S.E., M.M., Ph.D atas bimbingan dan pendampingan yang diberikan dalam penyusunan artikel ini dari awal hingga akhir.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriana, M., & Ardi, A. (2022). Pengaruh Servant Leadership dan Digital Competence terhadap Job Satisfaction dan Work Performance dengan Mediasi Work Motivation di Sekolah XYZ Jakarta Barat. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, Volume: 5,, nomor: 9, halaman: 3397-3408.
- Apriliani, E., & Hidayah, N. (2020). Hubungan Remunerasi dan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja Perawat di RS PKU Muhammadiyah Gamping. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, Volume: 20, nomor: 1, halaman: 137-140.
- Dierendonck, D. V., & Patterson, K. (2010). Servant leadership: An Introduction. In D. V. Dierendonck & K. Patterson (Ed.), *Servant leadership: Development in theory and reasearch*, 3-10. New York: Palgrave Macmillan.
- Ghozali, Imam. (2006). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Universitas Diponegoro. Semarang.

- Handoko, T. Hani. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFY Yogyakarta.
- Hartati, Semiarty R., Verinita. (2019). *Analisis Dampak Remunerasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dokter Spesialis Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Persepsi Dokter Spesialis Di Instalasi Kebidanan Dan Anak RSUD Dr.M.Djamil Padang)*. Universitas Andalas. Tesis
- Haryanti V.A. (2022). *Analisis Iklim Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Dokter (Di RSUD Kayen Kabupaten Pati)*. Universitas Muhamadiyah Surakarta. Tesis.
- Hasibuan (2005). *Manajemen dan Sumber Daya Manusia, Cetakan Kesembilan*, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kelima. Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Herzberg, Frederick. (2011). *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in The Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect Of Love Money*. Sunway University Malaysia: Teck Hang Tan and Amna Waheed.
- Luthans, Fred. (2011). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi
- Mangkunegara, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. New York : Cambridge University Press
- Nenobais, H. (2020). *Servant Leadership : Belajar dari sosok Daniel Alexander (A. Prabawati (ed.); 1st ed.)*. Lautan Pustaka
- Nuraini, Handani, R., & Heri, H. (2022). *Efek Gaya Kepemimpinan Pelayanan terhadap Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediasi*. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, Volume: 1, nomor: 3, halaman: 215-222.
- Palendeng, F. O., & Bernarto, I. (2021). *Pengaruh insentif finansial, insentif nonfinansial, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja perawat di Rumah Sakit Gunung Maria Tomohon*. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*. Volume: 8, nomor: 3, halaman: 652-667.
- Putri J. R, Yusuf S, & Sunaryo. (2021). *Pengaruh Kompensasi dan Kompleksitas Tugas terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Bank Sumut Cabang Sukaramai Medan*. *Target: Jurnal Manajemen Bisnis*, Volume: 3, nomor: 1, halaman: 1-10.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi, Buku 2, Edisi Dua Belas*, Jakarta : Salemba Empat.
- Sanders, T. (2007). *Essential of Anatomy and Physiology*. Philadelphia: F. A. Davis Company.
- Sartika, D. (2021). *Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Biro Pengadaan Barang dan Jasa/BPJB Provinsi Riau)*. *JMBT (Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan)*. Volume: 3, nomor: 1, halaman: 11-20.

- Sendjaya, S. & Sarros, J. C. (2015). Servant Leadership: Its Origin, Development, And Application In Organizations. *Journal Of Leadership And Organization Studies*, Volume: 9, halaman: 57-64.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, Volume:1, halaman : 25-30.
- Suratri M.A.L, Delima, Edwin V.A & Siswoyo H. (2019). Hubungan Antara Kepuasan Dan Motivasi Kerja Pada Tenaga Kerja Di Bidang Kesehatan di Rumah Sakit (Risnakes 2017). *Media Litbangkes*. Volume: 4, nomor: 4, halaman: 297-304.
- Widyaningrum, W. (2021). Analisis Servant Leadership Dan Desain Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Mojokerto. *Journal of Economic And Business*, Volume: 2, nomor: 3, halaman: 60-73.