

**Kepemimpinan Pelayan dan  
Budaya Organisasi dalam  
Motivasi Pelayanan Publik**

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

# **Kepemimpinan Pelayan dan Budaya Organisasi dalam Motivasi Pelayanan Publik**

**Dr. Sri Wahyuni, M.Si.**

**Dr. Arfah, S.Ip., M.Si.**

**Dr. Arie Ambarwati, S.P., M.Pd.**



**PT Insan Cendekia  
Mandiri Group**

**KEPEMIMPINAN PELAYAN DAN BUDAYA ORGANISASI DALAM  
MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK**

**Dr. Sri Wahyuni, M.Si.  
Dr. Arfah, S.Ip., M.Si.  
Dr. Arie Ambarwati, S.P., M.Pd.**

Editor:  
**Siska Wulandari**

Desainer:  
**Mifta Ardila**

Sumber Gambar Kover:  
**www.freepik.com**

Penata Letak:  
**Siska Wulandari**

Proofreader:  
**Tim ICM**

Ukuran:  
**viii, 88 hlm, 15,5x23 cm**

ISBN:

Cetakan Pertama:  
**Desember 2022**

Hak Cipta 2022, pada Dr. Sri Wahyuni, M.Si., Dr. Arfah, S.Ip., M.Si., Dr. Arie Ambarwati, S.P., M.Pd.

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini  
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**Anggota IKAPI: 020/SBA/20**

**PENERBIT INSAN CENDEKIA MANDIRI  
(PT. INSAN CENDEKIA MANDIRI GROUP)**

Perumahan Gardena Maisa 2, Blok A03, Nagari Koto Baru, Kecamatan Kubung,  
Kabupaten Solok, Provinsi Sumatra Barat – Indonesia 27361

HP/WA: 0813-7272-5118

Website: [www.insancendekiamandiri.com](http://www.insancendekiamandiri.com)

E-mail: [insancendekiamandirigroup@gmail.com](mailto:insancendekiamandirigroup@gmail.com)

# DAFTAR ISI

## PRAKATA

<b>BAB I</b> Peran Kepemimpinan Pelayan dan Budaya Organisasi dalam Motivasi Pelayanan Publik.	<b>1</b>	Latar Belakang Penelitian dan Gap yang Terjadi dalam Penelitian Terdahulu.
<b>BAB 2</b> Tinjauan Teoritis.	<b>7</b>	A. Budaya Organisasi. B. Kepemimpinan Pelayan. C. Motivasi Pelayanan Publik. D. Hubungan <i>Servant Leadership</i> , Budaya Organisasi dan Motivasi Pelayanan Publik.
<b>BAB 3</b>	<b>19</b>	A. Rancangan Proses. B. Lokasi Pelaksanaan. C. Sumber Informasi.

Tata Proses  
Penindaklanjutan

**BAB 4**  
Sketsa Perolehan  
Informasi

**31**

- D. Sarana Tindak Lanjut.
- E. Penguraian Analisis.
- A. Karakteristik Responden.
- B. Analisis Data Deskriptif.
- C. Hasil Analisis *WarpPLS* (Tahap Awal).
- D. Hasil Analisis *WarpPLS* (Tahap Akhir).

**BAB 5**  
Signifikansi  
Kepemimpinan  
Pelayan dan  
Budaya  
Organisasi dalam  
Motivasi  
Pelayanan Publik

**71**

Signifikansi  
Kepemimpinan Pelayan  
dan Budaya Organisasi  
dalam Motivasi Pelayanan  
Publik.

**BAB 6**  
Penutup

**77**

- A. Kesimpulan.
- B. Rekomendasi.

**DAFTAR PUSTAKA**  
**TENTANG PENULIS**

# PRAKATA

Puji dan syukur penulis ucapkan atas kehadiran Allah Swt. yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ini. Sholawat serta salam penulis kirimkan kepada nabi Muhammad Saw. manusia tauladan yang menjadi panutan kita semua. Adapun buku yang penulis buat ini berjudul **Kepemimpinan Pelayan dan Budaya Organisasi dalam Motivasi Pelayanan Publik**. Besar harapan penulis semoga buku ini bermanfaat bagi penulis khususnya pembaca semua pada umumnya. Terima kasih penulis ucapkan kepada pembaca semua, apabila masih terdapat kesalahan penulis mengucapkan banyak maaf, untuk itu kritik dan saran dari pembaca sangat penting bagi penulis demi kesempurnaan buku ini di masa mendatang.

**Penulis**





**Peran Kepemimpinan Pelayan dan  
Budaya Organisasi dalam Motivasi  
Pelayanan Publik**

Sebanyak tiga belas institusi di kawasan Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya mendeklarasikan Komitmen Bersama Zona Integritas Menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK). Selain itu, kawasan tersebut juga berkomitmen menjadi Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM) dalam kesempatan tersebut, Kepala Kantor Otoritas Pelabuhan Utama Tanjung Perak menyatakan bahwa dengan deklarasi zona integrasi ini dapat menjadi motivasi dan penyemangat pembersihan korupsi, reformasi birokrasi dan pelayanan publik di kawasan Pelabuhan Tanjung Perak secara bersama-sama (Merdeka.com., 11 Juni, 2019).

Hal di atas beralasan, sejak diterbitkannya UU 25/2009 tentang Pelayanan Publik, masih sering ditemukan pemimpin organisasi penyelenggara pelayanan publik yang masih belum maksimal mensinergikan setiap ketentuan yang terdapat dalam Undang-undang tersebut. Sebuah paradoks percepatan perbaikan kualitas pelayanan publik tanpa dimulai dari komitmen tinggi pemimpin untuk menghadirkan pelayanan terbaik.

Dalam Laporan Tahunan Ombudsman Republik Indonesia (2019), menyebutkan bahwa hingga saat ini transportasi perairan masih menyisakan banyak permasalahan. Hal ini terlihat dari tingginya angka kecelakaan kapal yang terjadi dari tahun ke tahun. Komite Nasional Keselamatan Transportasi (KNKT) merilis,

sepanjang tahun 2019 telah terjadi 25 kasus kecelakaan angkutan perairan, faktor penyebab kecelakaannya antara lain:

1. kelebihan muatan;
2. kurangnya fasilitas keselamatan seperti pelampung, kompetensi awak kapal;
3. hingga minimnya edukasi tentang tanggap darurat kecelakaan.

Terlihat bahwa peran pemerintah dalam hal ini khususnya Kementerian Perhubungan selaku pengawas masih sangat lemah, kemudian juga pembagian kewenangan antara Ditjen Perhubungan Darat dan Ditjen Perhubungan Laut dalam pengelolaan transportasi perairan. Ombudsman RI sendiri baik di kantor pusat dan di kantor perwakilan beberapa kali menerima laporan terkait pengelolaan angkutan perairan. Misalnya budaya korup, modus pungli yang dilakukan oleh petugas Syahbandar sudah berubah, tidak lagi dilakukan di dalam kantor Syahbandar, melainkan di luar kantor, bisa di kantor agen pelayaran atau janji ketemu di tempat lain.

Sejumlah review studi terakhir telah menyajikan berbagai pembuktian bahwa motif yang meningkat akan memberikan pelayanan terbaik di sektor publik. Selanjutnya, eksistensi motivasi diyakini banyak ahli SDM telah menjadi penggerak signifikan bagi individu atau pekerja untuk

memberikan jejak kinerja terbaik di dalam organisasi. Oleh karena itu, kajian-kajian atau studi yang menganalisis faktor yang mempengaruhi motivasi di organisasi sektor publik semakin mendapat perhatian penting.

Dalam penelitian Haz dan Rijal (2020) menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai Syahbandar ditinjau dari indikator kualitas pegawai belum cukup baik dalam memberikan pelayanan, waktu kerja yang telah ditentukan dengan kedisiplinan pegawai belum terlihat secara signifikan sehingga pelayanan belum maksimal dan kerja sama yang dilakukan oleh setiap pegawai belum membudayanya koordinasi dan komunikasi yang dibangun oleh pegawai baik dari setiap bidang yang ada maupun dari pimpinan. Pada tahun 1970, Greenleaf telah mulai mempopulerkan konsep *servant leadership*, Greenleaf berpendapat bahwa *servant leadership* merupakan suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada pihak karyawan, pelanggan atau masyarakat sekitar, tindakan pertama kali yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin besar adalah melayani orang lain dengan motivasi yang ada pada dirinya sendiri (Greenleaf, 2002). Berdasarkan konsep tersebut, maka *servant leadership* sangat diperlukan dalam pengimplementasian di suatu lingkungan kerja pelayanan publik.

Oleh karena itu, penting adanya desain ulang perubahan kualitas perilaku pelayan publik, khususnya gaya kepemimpinan yang mampu berkontribusi menstimulus motivasi tinggi dalam pelayanan publik. Perubahan perilaku diagendakan menjadi nilai-nilai individu yang pro pada keberpihakan pelayanan terbaik pada masyarakat, sehingga menjadi keyakinan nilai bersama (*share values*) anggota dalam bentuk budaya organisasi.

Studi empiris sebelumnya telah turut membuktikan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari peran kepemimpinan terhadap keberadaan budaya di dalam organisasi (Mancheno-Smoak, 2008; Lee and Liu, 2012; Hintea, 2015; Frazier, 2015; Top., et all 2015; Okecha, 2019). Kepemimpinan juga memiliki *role playing* yang signifikan terhadap motivasi anggota dalam memberikan pelayanan (Chen et all., 2011; Kroll and Vogel, 2014; Askaripoor, et al., (2020). Meskipun sebaliknya, terdapat temuan riset berbeda dalam studi Musinguzi et al., (2016) bahwa tidak terdapat signifikansi hubungan kepemimpinan (*laissez faire*) terhadap motivasi pelayanan publik.

Penelitian berikutnya juga menunjukkan hasil yang inkonsisten yang dilakukan oleh Moynihan and Pandey (2007) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi, meskipun studi selanjutnya menunjukkan adanya signifikansi antara budaya

organisasi dan motivasi (Malik, 2011; Chen at al., 2011; Panagiotis & Polychronopoulos, 2014; Agata & Bogna, 2015; dan Padauleng et al., 2020). Berdasarkan hasil review literatur studi empirik sebelumnya, objek riset banyak dilakukan di luar negara Indonesia pada hubungan antara variabel *servant leadership*, budaya organisasi dan motivasi pelayanan publik, maka penulis tertarik untuk mengembangkan studi selanjutnya di lingkungan pelaku pelayanan publik di Indonesia yang memiliki karakteristik nilai budaya berbeda. Argumentasi penting lain pentingnya studi ini dilakukan dikarenakan terdapat gap riset sebelumnya yaitu inkonsistensi temuan riset *empirik review* di atas.



## Tinjauan Teoritis

## A. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan bentuk asumsi dasar yang dipelajari bersama kelompok saat menyelesaikan masalah dalam beradaptasi eksternal dan pengintegrasian internal. Secara spesifik, budaya organisasi didefinisikan sebagai filosofi, ideologi, kepercayaan, perasaan, asumsi, harapan, sikap, norma, dan nilai bersama (Schein, 2011). Denison dan Mishra (1995) telah mengembangkan *main cultural traits* sebagai dimensi budaya organisasi, yang terdiri atas:

### 1. *Involvement*

Konsep ini mengemukakan bahwa tingkat keterlibatan dan partisipasi yang tinggi menciptakan kesadaran akan kepemilikan (*sense of ownership*) dan tanggung jawab. Dari kesadaran ini timbul komitmen yang lebih besar pada organisasi dan kebutuhan yang lebih sedikit akan sistem kontrol yang ketat. Dimensi ini merupakan faktor kunci dalam budaya organisasi. Keterlibatan yang tinggi dari anggota organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi khususnya menyangkut manajemen, strategi organisasi, struktur organisasi, biaya-biaya transaksi dan sebagainya. Keterlibatan dalam hubungan antara efektivitas bukanlah hal baru karena telah banyak literatur yang

membahasnya. Gagasan pokoknya adalah efektivitas organisasi merupakan fungsi dari tingkat keterlibatan dan partisipasi para anggota organisasi

2. *Concistency*

Konsistensi menyangkut keyakinan, nilai-nilai, simbol dan peraturan-peraturan yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi, khususnya menyangkut metode melakukan bisnis, perilaku karyawan dan tindakan-tindakan bisnis lainnya. Organisasi dengan sifat-sifat seperti ini mempunyai budaya yang khusus dan kuat secara signifikan mempengaruhi sikap perilaku anggota pada kemampuan mereka dalam mencapai kesepakatan dan melakukan tindakan-tindakan terkoordinasi. Teori konsistensi mengatakan bahwa makna bersama memiliki dampak positif karena para anggota organisasi bekerja berdasarkan kerangka kerja bersama mengenai nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan yang membentuk dasar mereka berkomunikasi.

3. *Adaptibility*

Konsep ini menunjukkan bahwa organisasi yang dapat beradaptasi akan digerakkan oleh pelanggannya, mengambil resiko dan belajar dari kesalahannya, serta mempunyai kemampuan serta

pengalaman untuk menciptakan perubahan. Ada tiga aspek adaptabilitas yang mempunyai dampak efektifitas organisasi, yaitu kemampuan untuk menyadari dan bereaksi pada lingkungan eksternal, kemampuan untuk bereaksi pada lingkungan internal, dan kemampuan untuk bereaksi pada pelanggan internal maupun eksternal. Ketiga aspek diatas merupakan hasil perkembangan dari asumsi-asumsi, nilai-nilai, dan norma-norma dasar yang memberikan struktur dan arah bagi organisasi. Orang yang telah terintegrasi dengan baik sering sangat sulit untuk dirubah. Integrasi kedalam dan adaptasi keluar dapat menjadi rintangan.

#### 4. *Mission*

Dimensi ini menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mempunyai arah dan tujuan yang jelas yang didefinisikan dalam tujuan organisasi dan sasaran strategis yang tercermin dalam visi tentang akan bagaimana organisasi dimas depan. Jika bisa menggambarkan aspirasi organisasi dan akan seperti apa, maka misi menggambarkan organisasi dalam melakukan usaha, melayani pelanggan dan keahlian yang perlu dikembangkan untuk mencapai visi organisasi. Penghayatan misi memberikan dua pengaruh besar pada fungsi organisasi, yaitu:

- a. Menentukan manfaat dan makna dengan cara mendefinisikan peran sosial dan sasaran sosial dan sasaran eksternal bagi institusi serta mendefinisikan peran individu berkenaan dengan peran institusi.
- b. Memberikan kejelasan arah atau aturan. Kesadaran akan misi memberikan arah dan sasaran yang jelas yang berfungsi untuk mendefinisikan serangkaian tindakan yang tepat bagi organisasi dan para anggotanya.

## **B. Kepemimpinan Pelayan**

Kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) awalnya didefinisikan oleh Greenleaf, (1970), sebagai filosofi kepemimpinan yang menghargai layanan kepada orang lain dibanding kepentingan pribadi. Berikutnya *servant leadership questionnaire* (SLQ) telah dikembangkan oleh Barbuto dan Wheeler (2006) untuk mengidentifikasi lima dimensi *servant leadership*, yaitu:

### *1. Altruistic Calling*

*Altruistic calling* didefinisikan sebagai pilihan sadar yang bertujuan untuk melayani orang lain (Greenleaf, 1977). Oleh karena itu, seorang pemimpin yang menunjukkan kesediaan untuk mendahulukan kepentingan pengikut di atas kepentingan mereka sendiri kemungkinan besar

akan mendapatkan kepercayaan dan dedikasi yang besar dari pengikut, yang mengarah pada kualitas pertukaran yang lebih tinggi (Barbuto et al., 2011). Selanjutnya, Liden et al., (2008) menyatakan bahwa pemimpin pelayanan menginginkan perkembangan positif dalam individu, organisasi, komunitas, dan masyarakat.

## 2. *Emotional Healing*

*Emotional healing* menggambarkan kemampuan untuk mengenali kapan dan bagaimana memfasilitasi proses penyembuhan (*healing process*). Ini termasuk kemampuan pemimpin untuk mendorong pemulihan spiritual dari kesulitan dan trauma (Barbuto & Wheeler, 2006). Pemimpin pelayan dipandang sangat berempati dan mampu menunjukkan kepekaan terhadap orang lain (Liden et al., 2008). Mereka menciptakan lingkungan dengan pengikut mereka memungkinkan mereka untuk menyuarakan masalah pribadi dan profesional (Barbuto & Wheeler, 2006). Oleh karena itu, pemimpin yang mampu menghasilkan penyembuhan emosional pada pengikut akan cenderung memiliki hubungan yang kuat dengan mereka (Barbuto et al., 2011).

### 3. *Wisdom*

*Wisdom* menggambarkan kemampuan untuk mengambil isyarat dari lingkungan dan untuk mengenali kemungkinan konsekuensi dan implikasi dari pengamatan mereka (Barbuto & Wheeler, 2006). Pemimpin pelayan jeli dan antisipatif di berbagai konteks, mudah untuk menerjemahkan pengetahuan mereka ke dalam tindakan maju (Bierly et al., 2000). Pemimpin yang sadar dan berwawasan akan mengumpulkan rasa hormat dan kepercayaan pengikut, yang diperlukan untuk mengembangkan hubungan diad yang kuat (Barbuto et al., 2011).

### 4. *Persuasive Mapping*

*Persuasive mapping* menggambarkan kemampuan untuk menggunakan model mental dan penalaran suara untuk mendorong pemikiran lateral pada orang lain (Barbuto & Wheeler, 2006). Pemimpin pelayan yang tinggi dalam pemetaan *persuasive* akan terampil dalam mengartikulasikan masalah dan membuat konsep alternatif dengan membagikan alur pemikiran mereka (Barbuto et al., 2011). Mereka memiliki pengetahuan yang diperlukan untuk membantu dan mendukung pengikut mereka secara efektif (Liden et al., 2008). Pemimpin yang mampu secara konsisten menggunakan pemetaan persuasif

daripada legitimasi akan mengembangkan hubungan yang lebih kuat dengan pengikut (Barbuto et al., 2011).

5. *Organizational Stewardship*

*Organizational stewardship* menggambarkan sejauh mana pemimpin mempersiapkan organisasi mereka untuk memberikan kontribusi positif kepada komunitas dan masyarakat (Barbuto & Wheeler, 2006). Penekanan ini dilakukan dengan menjangkau masyarakat melalui program pengembangan masyarakat, kegiatan sosialisasi, dan memfasilitasi kebijakan perusahaan yang bermanfaat bagi masyarakat, masyarakat, dan lingkungan sekitar (Liden et al., 2008). Para pemimpin yang mampu menyatukan organisasi dan komunitas masyarakat untuk tujuan yang lebih besar akan mendapatkan kepercayaan dan rasa hormat yang memupuk hubungan timbal balik (diadik) yang kuat (Barbuto et al., 2011).

**C. Motivasi Pelayanan Publik**

Brewer dan Selden (1998) telah mendefinisikan motivasi pelayanan publik (MPP) sebagai bentuk kekuatan motivasi yang mempengaruhi individu dalam meraih kemanfaatan besar demi kepentingan pelayanan publik.

Dengan definisi ini telah memunculkan pengembangan literatur yang menggambarkan MPP sebagai bagian kajian orientasi dalam *organizational citizen behavior*, *altruistik* dan *perilaku pro-sosial* (Perry dan Hondeghem, 2008). Selanjutnya menurut Perry & Wise (1990), MPP diasumsikan sebagai kecenderungan individu untuk merespon kepentingan publik sebagai bentuk motivasi utama atau unik di dalam organisasi publik. Perry (1996) mendesain empat dimensi skala instrumen untuk motivasi pelayanan publik, yaitu:

1. *Attraction to Public Policy Making*

*Attraction to public policy making* adalah bentuk keinginan individu untuk berpartisipasi dalam proses pembuatan kebijakan organisasi yang disikapi dengan rasa bahagia yang terkait dengan proses kebijakan dan keyakinan individu akan arti penting peran pemerintah di masyarakat. Dimensi ini juga sangat terkait erat dengan motivasi rasional.

2. *Commitment to the public interest*

*Commitment to the public interest* merupakan sikap kepedulian (*altruistik*) individu yang berkeinginan untuk melayani kepentingan masyarakat.

3. *Self-sacrifice*

*Self-sacrifice* merupakan bentuk kesediaan individu untuk mengedepankan kepentingan orang lain di

atas kepentingan pribadi (*altruism*), sikap ikut merasakan perasaan orang lain (empati), dan perilaku pro sosial lainnya.

4. *Compassion*

*Compassion* adalah bentuk kecintaan individu terhadap warga negara dan menyakini bahwa hak masyarakat harus dilindungi.

**D. Hubungan Servant Leadership, Budaya Organisasi dan Motivasi Pelayanan Publik**

Studi dari peran kepemimpinan sebagai *antecedent* telah banyak diteliti terhadap *attitude and behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh Mancheno-Smoak (2008), Lee and Liu (2012), Hintea (2015), Frazier (2015), Top et al., (2015); Okecha, (2019) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Berikutnya, dalam organisasi sektor publik, kepemimpinan ditemukan dalam studi Chen et al., (2011), Kroll dan Vogel (2014) dan Askaripoor, et al., (2020) sebagai prediktor yang berdampak signifikan terhadap motivasi pelayanan publik. Selanjutnya, Musinguzi et al., (2016) tidak menemukan signifikansi hubungan kepemimpinan (*laissez faire*) terhadap motivasi pelayanan publik.

Dalam pengembangan studi lanjutan, penelitian yang dilakukan oleh Moynihan and Pandey (2007)

menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi, meskipun studi selanjutnya menunjukkan adanya signifikansi antara budaya organisasi dan motivasi pelayanan (Malik, 2011; Chen at al., 2011; Panagiotis & Polychronopoulos, 2014; Agata & Bogna 2015 & Padauleng et al., 2020). Studi ini dikembangkan pada organisasi pelayanan sektor publik. Berdasarkan kajian teoritis dan temuan studi sebelumnya, maka berikut ini adalah keterangan pola hubungan *direct* dan *indirect variabel* kerangka konseptual yang disajikan dalam bentuk tabel 2.1

**Tabel 2.1 Keterangan Pola Hubungan Direct Variabel Kerangka Konseptual**

NO	HUBUNGAN VARIABEL			SUMBER
	Independen (X)	Moderating	Dependen (Y)	
1	Servant Leadership		Budaya Organisasi	Mancheno-Smoak (2008); Lee and Liu (2012); Santoso, dkk. (2013); Hintea, Cristina (2015); Frazier (2015); Top et al., (2015); Okecha, (2019)
2	Servant Leadership		Motivasi Pelayanan Publik	Chen et al., (2011); Kroll and Vogel (2014); Musinguzi (2016); Askaripoor, et al., (2020).

3	Budaya Organisasi		Motivasi Pelayanan Publik	Moynihan dan Pandey (2007); Malik (2011); Muhammad et al., (2011); Chen et al., (2011); Panagiotis & Polychronopoulos, (2014); Agata & Bogna, (2015); Padauleng et al., (2020)
---	-------------------	--	---------------------------	--



## Tata Proses Penindaklanjutan

### **A. Rancangan Proses**

Rancangan penelitian ini menggunakan pola *eksplanatori*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan kedudukan setiap variabel-variabel yang diteliti serta hubungan dan pengaruh antara satu variabel yang satu dengan yang lain dengan proses pengujian hipotesis (Sugiyono, 2002).

### **B. Lokasi Pelaksanaan**

Lokasi studi ini ditentukan secara sengaja di Kantor Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak Surabaya

### **C. Sumber Informasi**

Populasi adalah seluruh subjek riset dan merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari objek/subjek riset yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang digunakan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Arikunto (1992). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak Surabaya. Sampel adalah bagian tertentu yang diambil dari populasi.

Penelitian ini menggunakan metode sampling yaitu *non-probability sampling*. Pengambilan sampel metode sampling ini dengan tidak memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Populasi pegawai di di

Kantor Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak Surabaya berjumlah 103 orang, dan dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Slovin dalam Sugiyono (2002), yaitu sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Batas kesalahan maximal yang ditolerir dalam sampel (5%)

Populasi penelitian adalah 103 orang, maka penelitian ini menggunakan nilai preposisi yang ditetapkan sebesar 5% dengan jumlah sampel 82 pegawai dari 103 orang (preposisi 5%).

#### **D. Sarana Tindak Lanjut**

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2002). Terdapat dua variabel dalam penelitian, yaitu: variabel independen yakni variabel yang akan mempengaruhi

variabel dependen baik secara positif ataupun negatif (Sekaran, 2009).

**Tabel 3. 1 Variabel, Indikator dan Item Servant Leadership**

Variabel	Indikator	Item Pernyataan
<b>Kepemimpinan Pelayan (X1)</b>	Altruistic Calling (X1.1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menempatkan kepentingan.</li> <li>2. Melakukan pelayanan.</li> <li>3. Mengorbankan kepentingannya.</li> <li>4. Memenuhi kebutuhan.</li> </ol>
	Emotional Healing (X1.2)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tempat mengaduh</li> <li>2. Pandai mengatasi masalah.</li> <li>3. Berbakat meredam emosi.</li> <li>4. Memperbaiki perasaan</li> </ol>
	Wisdom (X1.3)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siap menghadapi masalah.</li> <li>2. Cerdas mengantisipasi dampak buruk.</li> <li>3. Kepedulian</li> <li>4. Mengetahui masalah.</li> <li>5. Visioner.</li> </ol>
	Persuasive Mapping (X1.4)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Argumentatif.</li> <li>2. Mendorong "impian besar".</li> <li>3. Komunikatif</li> <li>4. Meyakinkan</li> <li>5. Berbakat mempengaruhi.</li> </ol>
	Organizational Stewardship (X.5)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengedepankan peran moral.</li> <li>2. Berperan dalam komunitas atau masyarakat.</li> <li>3. Melihat peluang untuk kebaikan.Mendorong bermasyarakat.</li> <li>4. Mempersiapkan perubahan positif.</li> </ol>
<b>Budaya Organisasi (X2)</b>	Involvement (X2.1)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keterlibatan pekerjaan.</li> <li>2. Tingkat pembuatan Keputusan.</li> <li>3. Sharing informasi.</li> <li>4. Keyakinan berbuat baik.</li> <li>5. Keterlibatan dalam perencanaan organisasi.</li> </ol>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Keaktifan Kerjasama.</li> <li>7. Gaya anggota bekerja</li> <li>8. Fungsi Kerja tim.</li> <li>9. Prioritas Kerja Tim.</li> <li>10. Pengaturan kerja dan tujuan organisasi.</li> <li>11. Pendelegasian Wewenang.</li> <li>12. Peningkatan kompetensi.</li> <li>13. Investasi skil anggota.</li> <li>14. Pandangan kompetensi dan keunggulan kompetitif</li> <li>15. Skil menyelesaikan pekerjaan.</li> </ol>
	Concistency (X2.2)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keteladanan</li> <li>2. Saya khas manajemen.</li> <li>3. Panduan nilai kerja.</li> <li>4. Pengabaian nilai-nilai inti.</li> <li>5. Pedoman kode etik.</li> <li>6. Pencapaian <i>win-win solutions</i>.</li> <li>7. Eksistensi budaya</li> <li>8. Pencapaian konsensus.</li> <li>9. Kesepakatan isu-isu kunci.</li> <li>10. Kesepakatan nilai.</li> <li>11. Konsistensi pendekatan menjalankan organisasi.</li> <li>12. Kesamaan perspektif.</li> <li>13. Pengkoordinasian proyeki.</li> <li>14. Kesamaan cara kerja.</li> <li>15. Keselarasan tujuan.</li> </ol>
	Adaptibility (X2.3)	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Fleksibilitas kerja.</li> <li>17. Respon kompetisi dan perubahan.</li> <li>18. Pengadopsian cara baru.</li> <li>19. Penolakan perubahan.</li> <li>20. Bekerja sama dalam perubahan.</li> <li>21. Rekomendasi perubahan dari masyarakat.</li> <li>22. Pengaruhi masyarakat dalam keputusan.</li> <li>23. Pemahaman anggota dalam kebutuhan publik.</li> <li>24. Kepentingan publik dalam keputusan.</li> </ol>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>25. Interaksi langsung dengan publik</li> <li>26. Pandangan kegalan untuk perbaikan.</li> <li>27. Dorongan Inovasi dan pengambilan risiko.</li> <li>28. Kondisi negatif bawahan</li> <li>29. Tujuan penting pembelajaran.</li> <li>30. Jaminan memperoleh informasi</li> </ul>
	Mission (X2.4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Tujuan dan visi.</li> <li>2. Strategi pengarahan organisasi lain.</li> <li>3. Kejelasan misi.</li> <li>4. Strategi masa depan.</li> <li>5. Arah strategis.</li> <li>6. Kesepakatan satu tujuan.</li> <li>7. Tujuan ambisius.</li> <li>8. Dokumentasi tujuan</li> <li>9. Review kemajuan.</li> <li>10. Memahami cara berhasil.</li> <li>11. Visi organisasi di masa depan.</li> <li>12. Pandangan pemimpin untuk jangka panjang.</li> <li>13. Pemikiran jangka pendek.</li> <li>14. Visi untuk kesejahteraan karyawan.</li> <li>15. Keselaran jangka pendek dan visi jangka panjang</li> </ul>
<b>Motivasi Pelayanan Publik (Y)</b>	Attraction to Public Policy Making (Y1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Ketertarikan meningkatkan pelayanan publik.</li> <li>2. Kekaguman kegiatan sosial.</li> <li>3. Kontribusi mengatasi masalah sosial.</li> <li>4. Pentingnya pelayanan publik.</li> <li>5. Pentingnya berkontribusi.</li> </ul>
	Commitment to the Public Interest (Y2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Partisipasi warga negara.</li> <li>2. Penyediaan layanan publik.</li> <li>3. Kepentingan generasi mendatang dalam kebijakan publik.</li> </ul>

		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Tindakan etis pegawai negeri.</li> <li>5. Legitimasi kegiatan pegawai negeri.</li> <li>6. Mengkritisi kebebasan dan hak individu.</li> </ol>
	Self-sacrifice (Y3)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Berkorban untuk masyarakat.</li> <li>2. Memprioritaskan tugas sipil.</li> <li>3. Mengambil risiko untuk masyarakat</li> <li>4. Mendukung program sosial</li> </ol>
	Compassion (Y4)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensitifitas sosial.</li> <li>2. Kepedulian kemiskinan.</li> <li>3. Empati sosial.</li> <li>4. Menolak ketidak-adilan.</li> <li>5. Memikirkan kesejahteraan orang.</li> </ol>

Variabel independen dalam studi ini adalah kepemimpinan pelayan dan budaya organisasi dan variabel dependen dalam studi ini adalah motivasi pelayanan publik (lihat tabel 3.1). Metode pengambilan data dengan melalui survey, dan instrumen utama menggunakan kuesioner bagi seluruh responden.

5 poin skala likert digunakan dalam studi ini dengan dimulai pilihan di koesioner tersebut adalah dengan pernyataan sangat tidak setuju (notasi 1), tidak setuju (notasi 2), ragu-ragu (notasi 3) setuju (notasi 4), sangat setuju (notasi 5).

Uji validitas (*construct validity*) dimaksudkan sebagai ukuran seberapa kuat suatu alat tes melakukan fungsi ukurannya. Oleh karena itu, validitas yang

diperoleh semakin tinggi, maka tes tersebut akan semakin kuat menunjukkan apa yang sebenarnya diuji. Penentuan dalam suatu indikator/item valid atau tidak, ditunjukkan dari *goodness of fit index* ( GFI), jika nilai GFI > 0,9 berarti indikator/item dinyatakan valid.

Uji reliabilitas (*construct reliability*) digunakan untuk menguji keajegan hasil pengukuran kuesioner yang erat hubungannya dengan masalah kepercayaan (Nazir 1999). Taraf tes dikatakan mempunyai keandalan bila tes tersebut memberikan tes yang tepat (*ajeg*). Sedangkan untuk menentukan apakah suatu indikator/item reliabel/tidak, maka ditunjukkan dari *construct reliability* yaitu jika *construct reliability* nilainya lebih besar dari 0,7 berarti indikator/item dinyatakan reliabel.

## **E. Penguraian Analisis**

### **1. Analisis Statistik Deskriptif**

Tahapan ini dilakukan dengan memberikan pembobotan secara persentase terhadap masing-masing varabel yang diteliti dengan menggunakan tabel distribusi frekuensi untuk memberikan deskripsi responden terhadap variabel penelitian.

### **2. Analisis Statistik Inferensial**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode analisis statistik dengan

menggunakan analisis data *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan aplikasi WarpPLS 3.0. Orientasi analisis ini untuk mengungkapkan pengaruh antara beberapa variabel independen dengan variabel dependen. Didasarkan pada permasalahan, tujuan penelitian dan pengujian hipotesis, mengindikasikan adanya variabel yang saling berhubungan.

Formulasi model tersebut adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$$

Dimana:

$Y = \text{MPP}$

$\alpha =$  konstanta atau intercep

$X_1 = \textit{Servant Leadership}$

$X_2 = \text{Budaya Organisasi}$

$\beta_1 \dots \beta_4 =$  koefisien regresi yang akan dihitung

$\varepsilon =$  faktor pengganggu atau error term.





## Sketsa Perolehan Informasi

## A. Karakteristik Responden

Karakteristik responden ini dilakukan terhadap responden, yaitu pegawai Kesyahbandaran Utama Tanjung Perak Surabaya. Karakteristik yang dimaksud adalah mengungkapkan identitas responden. Identitas responden yang terjaring layak diteruskan untuk kepentingan pengolahan data melalui penyebaran kuesioner berjumlah 100 kuesioner, 90 kuesioner yang kembali dan lengkap yang memuat identitas responden yang secara rinci diuraikan sebagai berikut:

### 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik usia pegawai dikelompokkan dalam tiga kategori. Pengkategorian ini didasarkan pada klasifikasi demografi, dalam bentuk tabel rentang usia responden berikut:

*Tabel 4. 1 Responden Berdasarkan Usia*

No	Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	20-29 tahun	11	13
2	30-39 tahun	27	33
3	>40 tahun	44	54
<b>Total</b>		<b>82</b>	<b>100</b>

sumber: data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.1 dapat disimpulkan bahwa sebanyak 54% responden merupakan orang

dewasa dengan rentan umur diatas 40 tahun, dan 34% merupakan responden muda dengan rentan usia 30 sampai 40 tahun yang secara umum memiliki aspek kemampuan dan keterampilan yang produktif, sedangkan sisanya merupakan responden dengan usia 20 sampai 29 tahun.

2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin  
Berdasarkan kuesioner yang telah disebar didapatkan data bahwa responden kami, mayoritas berjenis kelamin laki-laki, sebagaimana yang terlihat seperti tabel berikut.

*Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin*

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Laki-laki	49	60
2	Perempuan	33	40
<b>Total</b>		<b>82</b>	<b>100</b>

sumber: data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.2 diatas dapat disimpulkan bahwa perbandingan di atas memperlihatkan gambaran sebenarnya bahwa pegawai pria (69%) lebih banyak berperan di lingkungan kerja dibandingkan dengan pegawai perempuan (40%).

### 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Perkawinan

Berdasarkan rekapitulasi diketahui bahwa status perkawinan responden adalah sebagaimana yang terlihat dalam tabel 4.3 menunjukkan bahwa 45 % pegawai yang telah berstatus belum menikah mendominasi jumlah pegawai. Perbandingan di atas memperlihatkan gambaran sebenarnya bahwa pegawai berstatus sudah menikah lebih banyak berperan sebagai pegawai. Besarnya prosentase tersebut didasarkan asumsi bahwa alasan kuat keinginan bekerja dikarenakan adanya motivasi besar berkarir.

*Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Status Perkawinan*

No	Status Nikah	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	Nikah	45	55
2	Belum Menikah	37	45
<b>Total</b>		<b>82</b>	<b>100</b>

sumber: data primer diolah, 2021

### 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berikut adalah data responden berdasarkan tingkat pendidikan.

**Tabel 4. 4 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No	Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	SLTA	15	18
2	Diploma	10	12
3	Strata 1	40	49
4	Strata 2	17	21
<b>Total</b>		<b>82</b>	<b>100</b>

sumber: data primer diolah, 2021

Dalam tabel 4.4 memperlihatkan bahwa sebagian besar tenaga karyawan yang menjadi responden mempunyai tingkat pendidikan sebagai strata 1 yang berjumlah 40 responden (49%), menyusul strata 2 yang berjumlah 17 responden (21%), SLTA berjumlah 15 orang (18%) dan pendidikan Diploma berjumlah 10 responden (12%). Jumlah ini menggambarkan bahwa secara kualitatif tingkat pendidikan pegawai yang diteliti dapat dikatakan sangat tinggi.

#### 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Kerja

Berikut pengelompokan responden berdasarkan tingkat pengalaman kerja.

**Tabel 4. 5 Responden Berdasarkan Tingkat Pengalaman Kerja**

No	Pengalaman Kerja	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	<5 Tahun	11	13
2	6-10 Tahun	33	41
3	>11 Tahun	38	46
<b>Total</b>		<b>82</b>	<b>100</b>

sumber: data primer diolah, 2021

Dalam tabel 4.5 terlihat bahwa responden yang memiliki masa kerja kurang dari lima tahun sebanyak 11 orang responden (13%). Sebanyak 41 %, yaitu 35 orang responde sebagai pegawai aktif bekerja adalah kalangan dengan masa kerja antara 6 tahun sampai 10 tahun, yang menandakan sebagai pekerja yang cukup berpengalaman dan menyukai profesinya. Demikian juga dengan karyawan yang mempunyai masa kerja yang lebih 10 tahun yang berjumlah 38 orang responden (46%) dapat dikatakan sangat berpengalaman sebagai karyawan.

## **B. Analisis Data Deskriptif**

Dalam kuesioner penelitian ini terdapat bagian pernyataan-pernyataan dalam bentuk skala likert unluk masing-masing variabel, baik itu variabel dependen

maupun independen yang digunakan dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan berhubungan dengan:

1. *Variabel Servant Leadership (X1)*

Variabel *servant leadership* (x1) dengan lima indikator dan 25 pernyataan yaitu: *altruistic calling* (X1.1) dengan 5 pernyataan, *emotional healing* (X1.2) dengan 5 pernyataan, *wisdom* (X1.3) dengan 5 pernyataan, *persuasive mapping* (X1.4) dengan 5 pernyataan, *organizational stewardship* (X.5) dengan 5 pernyataan.

2. *Budaya Organisasi (X2)*

Budaya organisasi (x2) dengan empat indikator dan 20 pernyataan yaitu: *involvement* (X2.1) dengan 5 pernyataan, *concistency* (X2.2) dengan 5 pernyataan, *adaptibility* (X2.3), *mission* (X2.4) dengan 5 pernyataan.

3. *Motivasi Pelayanan Publik (Y)*

Motivasi pelayanan publik (y) dengan empat indikator dan 20 pernyataan: *attraction to public policy making* (Y1) 5 pernyataan, *commitment to the public interest* (Y2) dengan 5 pernyataan, *self-sacrifice* (Y3) dengan 5 pernyataan, *compassion* (Y4) dengan 5 pernyataan.

Penyajian statistik deskriptif bertujuan menggambarkan karakter sampel dalam penelitian serta memberikan deskripsi variabel yang digunakan dalam riset tersebut. Deskripsi jawaban variabel dijelaskan

berdasarkan nilai mean atau nilai rata-rata. Menurut Sugiyono (2013:85) bahwa sebagai dasar untuk menentukan kategori rata-rata jawaban responden bisa dengan menggunakan interval penilaian, berikut rumus penilaian dengan jumlah interval adalah 5.

$$\begin{aligned}
 \text{Interval} &= \text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah} \\
 &= 5-1 \\
 &= 0,8
 \end{aligned}$$

Analisis data secara deskriptif ini menguraikan hasil rata-rata tanggapan responden terhadap indikator-indikator variabel secara keseluruhan serta jumlah responden yang memberikan jawaban terhadap masing-masing indikator variabel. Berikut adalah tabel 4.6 yang digunakan sebagai pedoman analisis data deskriptif.

**Tabel 4. 6 Kelas Interval**

Nilai Interval	Nilai	Persentase (%)
4,20 < x < 5,00	Sangat Setuju	5
3,40 < x < 4,20	Setuju	4
2,60 < x < 3,40	Cukup Setuju	3
1,80 < x < 2,60	Tidak Setuju	2
1,00 < x < 1,80	Sangat Tidak Setuju	1
sumber: masn (2009:118)		

## 1. Deskripsi Variabel Servant Leadership (X1)

### a. Indikator *altruistic calling*

Tahapan berikut ini merupakan aktivitas tabulasi dari sejumlah jawaban kuesioner dari responden yang terkumpul untuk tujuan analisis data. Kuesioner tersebut berhubungan dengan deskripsi *variabel servant leadership* (x1) dan deskripsi indikator *altruistic calling* (x1.1). Studi ini mengukur indikator dengan mengambil persepsi responden terhadap faktor-faktor yang ada pada *altruistic calling* (x1.1) seperti pada tabel 4.7. Berdasarkan pada tabel di bawah ini dapat diketahui bahwa rata-rata tanggapan responden menyatakan *setuju* berkaitan dengan semua aspek *altruistic calling* (x1.1). Hasil ini diindikasikan dengan nilai rata-rata tanggapan responden tentang seluruh aspek tersebut sebesar 3,67. Dalam interval kelas yang telah dijelaskan masuk dalam kategori *setuju* dimana  $3,40 < x < 4,20$  yang menunjukkan responden memberi nilai *setuju* atas pernyataan tentang semua aspek dalam *altruistic calling* (x1.1) tersebut.

**Tabel 4. 7 Distribusi Frekuensi pada Altruistic Calling**

No.	Indikator	Frekuensi					Total	N	Mean
		1	2	3	4	5			
1	Soal Pernyataan 1	2	14	11	45	10	293	82	3.57
2	Soal Pernyataan 2	0	5	20	39	18	316		3.85
3	Soal Pernyataan 3	7	15	9	31	20	288		3.51
4	Soal Pernyataan 4	3	6	22	28	23	308		3.76
Total		12	40	62	143	71	1205		3,67
Total Penilaian		(1205 / 82) / 4 soal = 3,67							
Kesimpulan Penilaian		Setuju							
sumber: hasil data diolah, 2021									

**b. Indikator emotional healing**

Studi ini mengukur indikator dengan mengambil persepsi responden terhadap faktor-faktor yang ada pada *emotional healing* di tabel 4.8. Berdasarkan pada tabel di bawah ini dapat diketahui rata-rata tanggapan responden menyatakan *setuju* berkaitan dengan semua aspek *emotional healing*. Hasil ini diindikasikan dengan nilai rata-rata tanggapan responden tentang seluruh aspek tersebut sebesar 3,75. Dalam interval kelas yang telah dijelaskan masuk dalam kategori

*setuju*, dimana  $3,40 < x < 4,20$  yang menunjukkan responden memberi nilai *setuju* atas pernyataan tentang semua aspek dalam *emotional healing* tersebut.

**Tabel 4. 8 Distribusi Frekuensi pada Emotional Healing**

No.	Indikator	Frekuensi					Total	N	Mean
		1	2	3	4	5			
1	Soal Pernyataan 1	0	8	22	32	20	310	82	3.78
2	Soal Pernyataan 2	2	7	17	33	23	314		3.83
3	Soal Pernyataan 3	3	8	19	30	22	306		3.73
4	Soal Pernyataan 4	2	10	16	41	13	299		3.65
Total		7	33	74	136	91	1229		3,75
Total Penilaian (1229 / 82) / 4 soal = 3,75 Kesimpulan Penilaian= Setuju									
sumber data: hasil data diolah, 2021									

### c. *Indikator wisdom*

Studi ini mengukur indikator dengan mengambil persepsi responden terhadap faktor-faktor yang ada pada *wisdom* di tabel 4.9. Berdasarkan pada tabel di bawah ini dapat diketahui rata-rata tanggapan responden menyatakan *Setuju* berkaitan dengan semua aspek *wisdom*. Hasil ini diindikasikan dengan

nilai rata-rata tanggapan responden tentang seluruh aspek tersebut sebesar 3,66. Dalam interval kelas yang telah dijelaskan masuk dalam kategori *setuju*, dimana  $3,40 < x < 4,20$  yang menunjukkan responden memberi nilai *cukup setuju* atas pernyataan tentang semua aspek dalam *wisdom* tersebut.

**Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi pada Wisdom (X1.3)**

No.	Indikator	Frekuensi					Total	N	Mean
		1	2	3	4	5	Skor		
1	Soal Pernyataan 1	0	5	20	39	18	316	82	3.85
2	Soal Pernyataan 2	7	15	9	31	20	288		3.51
3	Soal Pernyataan 3	2	10	16	41	13	299		3.65
4	Soal Pernyataan 4	3	6	22	28	23	308		3.76
5	Soal Pernyataan 5	3	12	21	32	14	288		3,51
<b>Total</b>		15	48	88	171	88	1499		3,66
Total Penilaian (1499 / 82) / 5 soal = 3,66									
Kesimpulan Penilaian Setuju									
sumber data: hasil data diolah, 2021									

#### **d. Indikator persuasive mapping**

Studi ini mengukur indikator dengan mengambil persepsi responden terhadap faktor-faktor yang ada pada *persuasive mapping* di tabel 4.10. Berdasarkan pada tabel di bawah ini dapat diketahui rata-rata tanggapan responden menyatakan *setuju* berkaitan dengan semua aspek *persuasive*

*mapping*. Hasil ini diindikasikan dengan nilai rata-rata tanggapan responden tentang seluruh aspek tersebut sebesar 3,48. Dalam interval kelas yang telah dijelaskan masuk dalam kategori *sangat setuju*, dimana  $3,40 < x < 4,20$  yang menunjukkan responden memberi cukup setuju atas pernyataan tentang semua aspek dalam *persuasive mapping* tersebut.

**Tabel 4.10 Distribusi Frekuensi pada Persuasive Mapping**

No.	Indikator	Frekuensi					Total Skor	N	Mean
		1	2	3	4	5			
1	Soal Pernyataan 1	6	14	18	35	9	273	82	3,33
2	Soal Pernyataan 2	3	10	28	26	15	286		3,49
3	Soal Pernyataan 3	3	9	25	30	15	291		3,55
4	Soal Pernyataan 4	2	14	25	22	19	288		3,51
5	Soal Pernyataan 5	3	12	21	32	14	288		3,51
<b>Total</b>		17	59	117	145	72	1426		3,48
Total Penilaian (1426 / 82) / 5 Soal = 3,48									
Kesimpulan Penilaian Setuju									
sumber data: hasil data diolah, 2021									

**e. Organizational indikator stewardship**

Studi ini mengukur indikator dengan mengambil persepsi responden terhadap faktor-faktor yang ada pada *stewardship* seperti dalam tabel 4.11. Berdasarkan pada tabel di bawah ini dapat diketahui rata-rata

tanggapan responden menyatakan *setuju* berkaitan dengan semua aspek *stewardship*. Hasil ini diindikasikan dengan nilai rata-rata tanggapan responden tentang seluruh aspek tersebut sebesar 3,63. Dalam interval kelas yang telah dijelaskan masuk dalam kategori *setuju*, dimana  $3,40 < x < 4,20$  yang menunjukkan responden memberi nilai setuju atas pernyataan tentang semua aspek dalam *stewardship* tersebut.

**Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi pada Stewardship**

No.	Indikator	Frekuensi					Total Skor	N	Mean
		1	2	3	4	5			
1	Soal Pernyataan 1	2	14	11	45	10	293	82	3.57
2	Soal Pernyataan 2	0	5	20	39	18	316		3.85
3	Soal Pernyataan 3	7	15	9	31	20	288		3.51
4	Soal Pernyataan 4	3	6	22	28	23	308		3.76
5.	Soal Pernyataan 5	3	14	27	17	21	285		3.48
<b>Total</b>		10	70	134	116	80	1490		3,63
Total Penilaian (1490 / 82) / 5 soal = 3,63									
Kesimpulan Penilaian Setuju									
sumber data: hasil data diolah, 2021									

## 2. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X2)

### a. Indikator *involvement*

Studi ini mengukur indikator dengan mengambil persepsi responden terhadap

faktor-faktor yang ada pada involvement di tabel 4.12. Berdasarkan pada tabel di bawah ini dapat diketahui rata-rata tanggapan responden menyatakan *setuju* berkaitan dengan semua aspek *altruistic calling*. Hasil ini diindikasikan dengan nilai rata-rata tanggapan responden tentang seluruh aspek tersebut sebesar 3,64. Dalam interval kelas yang telah dijelaskan masuk dalam kategori *setuju*, dimana  $3,40 < x < 4,20$  yang menunjukkan responden memberi nilai *setuju* atas pernyataan tentang semua aspek dalam *altruistic calling* tersebut.

Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi pada Involvement

No.	Indikator	Frekuensi					Total	N	Mean
		1	2	3	4	5	Skor		
1	Soal Pernyataan 1	2	14	11	45	10	293	82	3.57
2	Soal Pernyataan 2	0	5	20	39	18	316		3.85
3	Soal Pernyataan 3	7	15	9	31	20	288		3.51
<b>Total</b>		9	34	40	115	48	897		3,35
Total Penilaian (897 / 82) / 3 soal = 3,64									
Kesimpulan Penilaian Setuju									
sumber data: hasil data diolah, 2021									

### b. *Indikator concistency*

Studi ini mengukur indikator dengan mengambil persepsi responden terhadap faktor-faktor yang ada pada *concistency* di tabel 4.13. Berdasarkan pada tabel di bawah ini

dapat diketahui rata-rata tanggapan responden menyatakan *setuju* berkaitan dengan semua aspek *altruistic calling*. Hasil ini diindikasikan dengan nilai rata-rata tanggapan responden tentang seluruh aspek tersebut sebesar 3,73. Dalam interval kelas yang telah dijelaskan masuk dalam kategori *setuju*, dimana  $3,40 < x < 4,20$  yang menunjukkan responden memberi nilai *setuju* atas pernyataan tentang semua aspek dalam *altruistic calling* tersebut.

**Tabel 4.13 Distribusi Frekuensi pada Variabel Patriotisme**

No.	Indikator	Frekuensi					Total	N	Mean
		1	2	3	4	5	Skor		
1	Soal Pernyataan 1	0	8	22	32	20	310	82	3.78
2	Soal Pernyataan 2	2	10	16	41	13	299		3.65
3	Soal Pernyataan 3	3	6	22	28	23	308		3.76
<b>Total</b>		5	24	60	101	56	917		3,73
Total Penilaian (917 / 82) / 3 soal = 3,73									
Kesimpulan Penilaian Setuju									
sumber data: hasil data diolah, 2021									

### c. *Indikator adaptability*

Studi ini mengukur indikator dengan mengambil persepsi responden terhadap faktor-faktor yang ada pada *adaptability* di tabel 4.14. Berdasarkan pada tabel di bawah ini dapat diketahui rata-rata tanggapan responden

menyatakan *setuju* berkaitan dengan semua aspek *altruistic calling*. Hasil ini diindikasikan dengan nilai rata-rata tanggapan responden tentang seluruh aspek tersebut sebesar 3,67. Dalam interval kelas yang telah dijelaskan masuk dalam kategori *setuju*, dimana  $3,40 < x < 4,20$  yang menunjukkan responden memberi nilai *setuju* atas pernyataan tentang semua aspek dalam *altruistic calling* tersebut.

**Tabel 4.14 Distribusi Frekuensi pada Adaptability**

No.	Indikator	Frekuensi					Total	N	Mean
		1	2	3	4	5	Skor		
1	Soal Pernyataan 1	7	15	9	31	20	288	82	3.51
2	Soal Pernyataan 2	3	6	22	28	23	308		3.76
3	Soal Pernyataan 3	3	8	19	30	22	306		3.73
<b>Total</b>		13	29	51	89	65	902		3,67
Total Penilaian (902 / 82) / 3 soal = 3,67									
Kesimpulan Penilaian Setuju									
sumber data: hasil data diolah, 2021									

#### **d. Indikator mission**

Studi ini mengukur indikator dengan mengambil persepsi responden terhadap faktor-faktor yang ada pada *mission* di tabel 4.15 Berdasarkan pada tabel di bawah ini dapat diketahui rata-rata tanggapan responden menyatakan *setuju* berkaitan dengan semua aspek *altruistic calling*. Hasil ini diindikasikan

dengan nilai rata-rata tanggapan responden tentang seluruh aspek tersebut sebesar 3,70. Dalam interval kelas yang telah dijelaskan masuk dalam kategori *setuju*, dimana  $3,40 < x < 4,20$  yang menunjukkan responden memberi nilai *setuju* atas pernyataan tentang semua aspek dalam *mission* tersebut.

**Tabel 4.15 Distribusi Frekuensi pada Mission**

No.	Indikator	Frekuensi					Total	N	Mean
		1	2	3	4	5	Skor		
1	Soal Pernyataan 1	2	10	16	41	13	299	82	3.65
2	Soal Pernyataan 2	0	5	20	39	18	316		3.85
3	Soal Pernyataan 3	2	14	11	45	10	293		3.57
<b>Total</b>		4	29	47	125	41	908		3,70
Total Penilaian (908 / 82) / 3 soal = 3,70									
Kesimpulan Penilaian Setuju									
sumber data: hasil data diolah, 2021									

### 3. Deskripsi Motivasi Pelayanan Publik (Y)

#### a. *Indikator attraction to public policy making*

Studi ini mengukur indikator dengan mengambil persepsi responden dari faktor-faktor *attraction to public policy making* yang ditunjukkan pada tabel 4.16. Berdasarkan pada tabel di bawah ini dapat diketahui rata-rata tanggapan responden menyatakan *setuju* berkaitan dengan semua aspek *attraction to*

*public policy making*. Hasil ini diindikasikan dengan nilai rata-rata tanggapan responden tentang seluruh aspek tersebut sebesar 3,65. Dalam interval kelas yang telah dijelaskan masuk dalam kategori setuju, dimana  $3,40 < x < 4,20$  yang menunjukkan responden memberi nilai setuju atas pernyataan tentang semua aspek dalam *attraction to public policy making* tersebut.

**Tabel 4.16 Distribusi Frekuensi pada Attraction to Public Policy Making**

No.	Indikator	Frekuensi					Total	N	Mean
		1	2	3	4	5	Skor		
1	Soal Pernyataan 1	2	14	11	45	10	293	82	3.57
2	Soal Pernyataan 2	0	5	20	39	18	316		3.85
3	Soal Pernyataan 3	7	15	9	31	20	288		3.51
<b>Total</b>		9	34	40	115	48	897		3,65
Total Penilaian (897 / 82) / 3 soal = 3,65									
Kesimpulan Penilaian Setuju									
sumber data: hasil data diolah, 2021									

**b. *Indikator commitment to the public interest***

Studi ini mengukur indikator dengan mengambil persepsi responden terhadap faktor-faktor *commitment to the public interest*, seperti pada tabel 4.17. Berdasarkan pada tabel di bawah ini dapat diketahui rata-rata tanggapan responden menyatakan *setuju* berkaitan dengan semua aspek *commitment to*

*the public interest*. Hasil ini diindikasikan dengan nilai rata-rata tanggapan responden tentang seluruh aspek tersebut sebesar 3,66. Dalam interval kelas yang telah dijelaskan masuk dalam kategori *cukup setuju*, dimana  $2,60 < x < 3,40$  yang menunjukkan responden memberi nilai *cukup setuju* atas pernyataan tentang semua aspek *dalam commitment to the public interest* tersebut.

**Tabel 4.17 Distribusi Frekuensi pada Commitment to the Public Intrest**

No.	Indikator	Frekuensi					Total	N	Mean
		1	2	3	4	5	Skor		
1	Soal Pernyataan 1	2	14	11	45	10	293	82	3.57
2	Soal Pernyataan 2	0	5	20	39	18	316		3.85
3	Soal Pernyataan 3	7	15	9	31	20	288		3.51
4	Soal Pernyataan 4	3	6	22	28	23	308		3.76
5	Soal Pernyataan 5	1	14	15	37	15	297		3.62
<b>Total</b>		13	49	72	180	86	1502		3,66
Total Penilaian (1502 / 82) / 5 Soal = 3,66									
Kesimpulan Penilaian Setuju									
sumber data: hasil data diolah, 2021									

### **c. Indikator self-sacrifice**

Studi ini mengukur *self-sacrifice* dengan mengambil persepsi responden terhadap faktor-faktor yang ada pada *self-sacrifice*. Berikut tabel 4.18 akan menunjukkan

distribusi frekuensi menurut responden berdasarkan indikator variabel solidaritas.

**Tabel 4.18 Distribusi Frekuensi pada Self-sacrifice**

No.	Indikator	Frekuensi					Total	N	Mean
		1	2	3	4	5			
1	Soal Pernyataan 1	2	14	11	45	10	293	82	3.57
2	Soal Pernyataan 2	0	5	20	39	18	316		3.85
3	Soal Pernyataan 3	7	15	9	31	20	288		3.51
4	Soal Pernyataan 4	3	6	22	28	23	308		3.76
5	Soal Pernyataan 5	0	7	22	38	15	307		3.74
6	Soal Pernyataan 6	2	12	16	36	16	298		3.63
7	Soal Pernyataan 7	0	10	18	40	14	304		3.71
8	Soal Pernyataan 8	3	6	15	36	22	314		3.83
<b>Total</b>		17	75	133	293	138	2428	3,70	
Total Penilaian (2428 / 82) / 8 soal = 3,70									
Kesimpulan Penilaian Setuju									
sumber data: hasil data diolah, 2021									

#### **d. Indikator compassion**

Studi ini mengukur indikator dengan mengambil persepsi responden terhadap faktor-faktor yang ada pada Compassion, seperti pada tabel 4.19. Berdasarkan pada tabel di bawah ini dapat diketahui rata-rata tanggapan responden menyatakan *setuju* berkaitan dengan semua aspek *compassion*. Hasil ini diindikasikan dengan nilai rata-rata tanggapan responden tentang seluruh aspek

tersebut sebesar 3,71. Dalam interval kelas yang telah dijelaskan masuk dalam kategori setuju, dimana  $3,40 < x < 4,20$  yang menunjukkan responden memberi nilai *setuju* atas pernyataan tentang semua aspek dalam *compassion* tersebut.

**Tabel 4.19 Distribusi Frekuensi pada Compassion**

No.	Indikator	Frekuensi					Total Skor	N	Mean
		1	2	3	4	5			
1	Soal Pernyataan 1	2	14	11	45	10	293	82	3.57
2	Soal Pernyataan 2	0	5	20	39	18	316		3.85
3	Soal Pernyataan 3	7	15	9	31	20	288		3.51
4	Soal Pernyataan 4	3	6	22	28	23	308		3.76
5	Soal Pernyataan 5	2	8	13	42	17	310		3.78
6	Soal Pernyataan 6	1	8	23	32	18	304		3.71
7	Soal Pernyataan 7	2	7	20	33	20	308		3.76
8	Soal Pernyataan 8	2	9	19	33	19	304		3.71
<b>Total</b>		19	72	62	283	145	2431		3,71
Total Penilaian (2431 / 82) / 8 soal = 3,71 Kesimpulan Penilaian Setuju									

sumber data: hasil data diolah, 2021

## C. Hasil Analisis WarpPLS (Tahap Awal)

### 1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

#### a. Validitas *convergen*

Validitas *convergen* bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara

indikator dengan konstruk latennya. Validitas konvergen dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor item atau component score dengan skor konstruk laten atau construct score yang dihitung dengan PLS. Nilai *loading* yang memiliki tingkat validitas yang tinggi apabila memiliki nilai faktor loading yang lebih besar dari 0,30. Berikut disajikan hasil dari outer loading untuk setiap indikator-indikator yang dimiliki oleh tiap-tiap konstruk laten eksogen dan endogen yang didapat dari olah data menggunakan WarpPLS:

**Tabel 4.20 Outer Loading Eksogen Servant Leadership**

Notasi	Item	Hasil	p-value	Keterangan
X1.11	Menempatkan kepentingan	0.062	0.274	Tidak Valid
X1.12	Melakukan pelayanan	0.001	0.495	Tidak Valid
X1.13	Mengorbankan kepentingannya	-0.642	<0.001	Valid
X1.14	Memenuhi kebutuhan	-0.489	<0.001	Valid
X1.21	Tempat mengaduh	-0.737	<0.001	Valid
X1.22	Pandai mengatasi masalah	0.047	0.324	Tidak Valid
X1.23	Berbakat meredam emosi.	-0.160	0.056	Tidak Valid
X1.24	Memperbaiki perasaan	0.537	<0.001	Valid
X1.31	Siap menghadapi masalah	-0.404	<0.001	Valid
X1.32	Cerdas mengantisipasi dampak buruk	0.440	<0.001	Valid
X1.33	Kepedulian	-0.608	<0.001	Valid
X1.34	Mengetahui masalah	0.630	<0.001	Valid
X1.35	Visoner	0.086	0.201	Tidak Valid
X1.41	Argumentatif	-0.021	0.422	Tidak Valid

X1.42	Mendorong "impian besar"	0.476	<0.001	Valid
X1.43	Persuasif (komunikatif).	0.615	<0.001	Valid
X1.44	Meyakinkan	0.597	<0.001	Valid
X1.45	Berbakat mempengaruhi	-0.247	0.006	Tidak Valid
X1.51	Mengedepankan peran moral.	0.735	<0.001	Valid
X1.52	Berperan dalam komunitas/ masyarakat.	0.236	0.009	Tidak Valid
X1.53	Melihat peluang untuk kebaikan	0.205	0.020	Tidak Valid
X1.54	Mendorong bermasyarakat	0.282	0.002	Tidak Valid
X1.55	Mempersiapkan perubahan positif	0.361	<0.001	Valid

sumber: data primer diolah 2022

Berdasarkan hasil analisa data diketahui bahwa item X1.11, X1.12, X1.22, X1.23, X1.35, X1.41, X1.45, X1.52, X1.53 dan X1.54 mempunyai nilai faktor loading kurang dari 0,30, sehingga indikator tersebut tidak valid sebagai indikator yang mencerminkan *servant leadership* (kelayakan dan arti penting), dan dikatakan sebagai data yang tidak valid dalam mendukung variabel *servant leadership*. Indikator-indikator lainnya mempunyai nilai faktor loading lebih dari 0.3, sehingga secara keseluruhan indikator-indikator tersebut sudah mampu merepresentasikan konstruk *servant leadership* dengan baik. Kriteria tersebut mampu menilai validitas bahwa indikator terbukti sebagai konstruk yang valid.

**Tabel 4.21 Outer Loading Budaya Organisasi**

<b>Notasi</b>	<b>Item</b>	<b>Hasil</b>	<b>p-value</b>	<b>Keterangan</b>
X2.11	Keterlibatan pekerjaan	0.113	0.133	Tidak Valid
X2.12	Tingkat pembuatan Keputusan	0.018	0.431	Tidak Valid
X2.13	Sharing informasi	- 0.094	0.178	Tidak Valid
X2.14	Keyakinan berbuat baik	0.355	<0.001	Valid
X2.15	Keterlibatan dalam perencanaan organisasi	- 0.126	0.106	Tidak Valid
X2.16	Keaktifan Kerjasama	- 0.231	0.010	Tidak Valid
X2.17	Gaya anggota bekerja	0.334	<0.001	Valid
X2.18	Fungsi Kerja tim	- 0.237	0.009	Tidak Valid
X2.19	Prioritas Kerja Tim	0.144	0.077	Tidak Valid
X2.110	Pengaturan kerja dan tujuan organisasi	0.155	0.061	Tidak Valid
X2.111	Pendelegasian Wewenang	0.149	0.070	Tidak Valid
X2.112	Peningkatan kompetensi	- 0.057	0.289	Tidak Valid
X2.113	Investasi skil anggota	- 0.044	0.336	Tidak Valid
X2.114	Pandangan kompetensi dan keunggulan kompetitif	0.249	0.006	Tidak Valid
X2.115	Skil menyelesaikan pekerjaan	0.168	0.048	Tidak Valid
X2.21	Keteladanan	- 0.091	0.187	Tidak Valid
X2.22	Gaya khas manajemen	- 0.071	0.245	Tidak Valid
X2.23	Panduan nilai kerja	0.127	0.105	Tidak Valid
X2.24	Pengabaian nilai-nilai inti	- 0.356	<0.001	Valid
X2.25	Pedoman kode etik	0.565	<0.001	Valid
X2.26	Pencapaian "win-win" solutions	0.582	<0.001	Valid
X2.27	Eksistensi budaya	- 0.403	<0.001	Tidak Valid
X2.28	Pencapaian konsensus	- 0.163	0.052	Tidak Valid
X2.29	Kesepakatan isu-isu kunci	0.195	0.025	Tidak Valid
X2.210	Kesepakatan nilai	- 0.092	0.183	Tidak Valid

X2.211	Konsistensi pendekatan menjalankan organisasi	- 0.452	<0.001	Valid
X2.212	Kesamaan perspektif	0.454	<0.001	Valid
X2.213	Pengkoordinasian proyek	- 0.335	<0.001	Valid
X2.214	Kesamaan cara kerja	0.371	<0.001	Valid
X2.215	Keselarasan tujuan	0.267	0.003	Tidak Valid
X2.31	Fleksibilitas kerja	- 0.249	0.006	Tidak Valid
X2.32	Respon kompetisi dan perubahan	- 0.185	0.033	Tidak Valid
X2.33	Pengadopsian cara baru	0.043	0.337	Tidak Valid
X2.34	Penolakan perubahan	- 0.051	0.310	Tidak Valid
X2.35	Bekerja sama dalam perubahan	- 0.236	0.009	Tidak Valid
X2.36	Rekomendasi perubahan dari masyarakat	0.278	0.002	Tidak Valid
X2.37	Pengaruh masyarakat dalam keputusan	0.002	0.491	Tidak Valid
X2.38	Pemahaman anggota dalam kebutuhan publik	0.184	0.033	Tidak Valid
X2.39	Kepentingan publik dalam keputusan	- 0.289	0.002	Tidak Valid
X2.310	Interaksi langsung dengan publik	0.155	0.062	Tidak Valid
X2.311	Pandangan kegagalan untuk perbaikan	0.013	0.452	Tidak Valid
X2.312	Dorongan Inovasi dan pengambilan risiko	- 0.204	0.020	Tidak Valid
X2.313	Kondisi negatif bawahan	- 0.134	0.092	Tidak Valid
X2.314	Tujuan penting pembelajaran	0.055	0.297	Tidak Valid
X2.315	Jaminan memperoleh informasi	- 0.091	0.187	Tidak Valid
X2.41	Tujuan dan visi	0.047	0.323	Tidak Valid
X2.42	Strategi pengarahan organisasi lain	0.148	0.072	Tidak Valid
X2.43	Kejelasan misi	- 0.359	<0.001	Valid
X2.44	Strategi masa depan	0.171	0.044	Tidak Valid
X2.45	Arah strategis	0.451	<0.001	Valid
X2.46	Kesepakatan l tujuan	- 0.429	<0.001	Valid

<b>X2.47</b>	Tujuan ambisius	- 0.423	<0.001	Valid
<b>X2.48</b>	Dokumentasi tujuan	0.565	<0.001	Valid
<b>X2.49</b>	Review kemajuan	0.593	<0.001	Valid
<b>X2.410</b>	Memahami cara berhasil	- 0.435	<0.001	Valid
<b>X2.411</b>	Visi organisasi di masa depan	- 0.224	0.012	Tidak Valid
<b>X2.412</b>	Pandangan pemimpin untuk jangka panjang	- 0.301	0.001	Valid
<b>X2.413</b>	Pemikiran jangka pendek	0.595	<0.001	Valid
<b>X2.414</b>	Visi untuk kesejahteraan karyawan	- 0.623	<0.001	Valid
<b>X2.415</b>	Keselaran jangka pendek dan visi jangka panjang	0.406	<0.001	Valid
sumber data: hasil data diolah, 2021				

Dari hasil analisa data diketahui bahwa terdapat 20 item yaitu X2.14, X2.17, X2.24, X2.25, X2.26, X2.211, X2.212, X2.213, X2.214, X2.43, X2.45, X2.46, X2.47, X2.48, X2.49, X2.410, X2.412, X2.413, X2.414, X2.415 mempunyai nilai faktor loading lebih *dari* 0,30 sehingga indikator tersebut valid sebagai pembentuk konstruk budaya organisasi (kelayakan dan arti penting), dan dikatakan sebagai data yang tidak valid dalam mendukung variabel budaya organisasi serta terbukti sebagai konstruk yang valid. Indikator-indikator lainnya mempunyai nilai faktor loading kurang *dari* 0.3, sehingga secara keseluruhan indikator-indikator tersebut

sudah mampu merepresentasikan konstruk budaya organisasi dengan baik.

**Tabel 4.22 Outer Motivasi Pelayanan Publik**

<b>Notasi</b>	<b>Item</b>	<b>Hasil</b>	<b>p-value</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Y.11</b>	Ketertarikan meningkatkan pelayanan publik	0.111	0.138	Tidak Valid
<b>Y.12</b>	Kekaguman kegiatan sosial	-0.315	<0.001	Valid
<b>Y.13</b>	Kontribusi mengatasi masalah sosial	-0.414	<0.001	Valid
<b>Y.14</b>	Pentingnya pelayanan publik	0.233	0.010	Tidak Valid
<b>Y.15</b>	Pentingnya berkontribusi	0.341	<0.001	Valid
<b>Y.21</b>	Partisipasi warga negara	0.272	0.003	Tidak Valid
<b>Y.22</b>	Penyediaan layanan publik	-0.102	0.158	Tidak Valid
<b>Y.23</b>	Kepentingan generasi mendatang dalam kebijakan publik	0.371	<0.001	Valid
<b>Y.24</b>	Tindakan etis pegawai negeri	-0.488	<0.001	Valid
<b>Y.25</b>	Legitimasi kegiatan pegawai negeri	-0.328	<0.001	Valid
<b>Y.26</b>	Mengkritisi kebebasan dan hak individu	0.398	<0.001	Valid
<b>Y.31</b>	Sensitifitas sosial	0.099	0.166	Tidak Valid
<b>Y.32</b>	Kepedulian kemiskinan	-0.159	0.057	Tidak Valid
<b>Y.33</b>	Empati sosial	0.555	<0.001	Valid
<b>Y.34</b>	Menolak ketidak-adilan	-0.188	0.030	Tidak Valid
<b>Y.35</b>	Memikirkan kesejahteraan orang	-0.292	0.002	Tidak Valid
<b>Y.41</b>	Berkorban untuk masyarakat	0.271	0.003	Tidak Valid
<b>Y.42</b>	Memprioritaskan tugas sipil	0.518	<0.001	Valid
<b>Y.43</b>	Mengambil risiko untuk masyarakat	0.284	0.002	Tidak Valid
<b>Y.44</b>	Mendukung program sosial	-0.677	<0.001	Valid

Berdasarkan hasil analisa data diketahui bahwa terdapat 10 item mempunyai nilai faktor loading kurang dari 0,30 sehingga item

tersebut dikatakan tidak valid sebagai indikator konstruk motivasi pelayanan public (kelayakan dan arti penting). Indikator-indikator lainnya mempunyai nilai faktor loading lebih dari 0.3, sehingga secara keseluruhan indikator tersebut sudah mampu merepresentasikan konstruk motivasi pelayanan publik dengan baik.

## D. Hasil Analisis WarpPLS (Tahap Akhir)

### 1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

#### a. Validitas *convergen*

Nilai *loading* yang memiliki tingkat validitas yang tinggi apabila memiliki nilai faktor *loading lebih besar dari 0,30*. Berikut disajikan hasil dari outer loading tahap akhir untuk setiap indikator-indikator yang dimiliki oleh tiap-tiap konstruk laten eksogen dan endogen yang didapat dari olah data menggunakan *warpPLS*.

**Tabel 4.23 Outer Loading Eksogen Servant Leadership**

Notasi	Item	Hasil	p-value	Keterangan
X1.13	Mengorbankan kepentingannya	-0.667	<0.001	Valid
X1.14	Memenuhi kebutuhan	-0.468	<0.001	Valid
X1.21	Tempat mengaduh	-0.708	<0.001	Valid
X1.24	Memperbaiki perasaan	0.641	<0.001	Valid
X1.31	Siap menghadapi masalah	-0.411	<0.001	Valid
X1.32	Cerdas mengantisipasi dampak buruk	0.511	<0.001	Valid

<b>X1.33</b>	Kepedulian	-0.654	<0.001	Valid
<b>X1.34</b>	Mengetahui masalah	0.644	<0.001	Valid
<b>X1.42</b>	Mendorong "impian besar"	0.415	<0.001	Valid
<b>X1.43</b>	Persuasif (komunikatif).	0.529	<0.001	Valid
<b>X1.44</b>	Meyakinkan	0.663	<0.001	Valid
<b>X1.51</b>	Mengedepankan peran moral.	0.7	<0.001	Valid
<b>X1.55</b>	Mempersiapkan perubahan positif	0.322	<0.001	Valid

Dari hasil analisa data tahap akhir diketahui bahwa seluruh indikator mempunyai nilai faktor lebih besar 0.30 (Hair et.al, 2010), dengan nilai signifikan P value <0.001 sehingga secara keseluruhan indikator tersebut sudah mampu merepresentasikan konstruk *servant leadership* dengan baik. Kriteria tersebut mampu menilai validitas bahwa indikator terbukti sebagai konstruk yang valid.

**Tabel 4.24 Outer Loading Eksogen Budaya Organisasi**

<b>Notasi</b>	<b>Item</b>	<b>Hasil</b>	<b>p-value</b>	<b>Keterangan</b>
<b>X2.48</b>	Dokumentasi tujuan	0.814	<0.001	Valid
<b>X2.49</b>	Review kemajuan	0.757	<0.001	Valid
<b>X2.410</b>	Memahami cara berhasil	-0.816	<0.001	Valid
<b>X2.413</b>	Pemikiran jangka pendek	0.876	<0.001	Valid
<b>X2.414</b>	Visi untuk kesejahteraan karyawan	-0.907	<0.001	Valid
<b>X2.415</b>	Keselaran jangka pendek dan visi jangka panjang	0.629	<0.001	Valid

Dari hasil analisa data tahap akhir diketahui bahwa seluruh indikator mempunyai nilai faktor lebih besar 0.30 (Hair et.al, 2010), dengan nilai signifikan P value <0.001 sehingga

secara keseluruhan indikator tersebut sudah mampu merepresentasikan konstruk budaya organisasi dengan baik. Kriteria tersebut mampu menilai validitas bahwa indikator terbukti sebagai konstruk yang valid

**Tabel 4.25 Outer Loading Variabel Motivasi Pelayanan Publik**

Notasi	Item	Hasil	p-value	Keterangan
Y.15	Pentingnya berkontribusi	0.321	<0.001	Valid
Y.23	Kepentingan generasi mendatang dalam kebijakan public	0.501	<0.001	Valid
Y.24	Tindakan etis pegawai negeri	-0.637	<0.001	Valid
Y.25	Legitimasi kegiatan pegawai negeri	-0.46	<0.001	Valid
Y.26	Mengkritisi kebebasan dan hak individu	0.561	<0.001	Valid
Y.42	Memprioritaskan tugas sipil	0.637	<0.001	Valid
Y.44	Mendukung program sosial	-0.683	<0.001	Valid

Dari hasil analisa data tahap akhir diketahui bahwa seluruh indikator mempunyai nilai faktor lebih besar 0.30 (Hair et.al, 2010), dengan nilai signifikan P value <0.001 sehingga secara keseluruhan indikator tersebut sudah mampu merepresentasikan konstruk motivasi pelayanan publik dengan baik. Kriteria tersebut mampu menilai validitas bahwa indikator terbukti sebagai konstruk yang valid.

#### **b. Validitas discriminant**

Menentukan *discriminant validity* bertujuan membuktikan bahwa konstruk laten

memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran blok lainnya.

**Tabel 4.26 Combined Loading dan Cross Loading**

Notasi	Item	X1	X2	Y	P value
X1.13	Mengorbankan kepentingannya	-0.667	0.078	-0.04	<0.001
X1.14	Memenuhi kebutuhan	-0.468	-0.007	0.002	<0.001
X1.21	Tempat mengaduh	-0.708	0.006	-0.106	<0.001
X1.24	Memperbaiki perasaan	0.641	-0.095	-0.054	<0.001
X1.31	Siap menghadapi masalah	-0.411	-0.004	-0.166	<0.001
X1.32	Cerdas mengantisipasi dampak buruk	0.511	-0.024	-0.145	<0.001
X1.33	Kepedulian	-0.654	0.078	-0.186	<0.001
X1.34	Mengetahui masalah	0.644	0.051	-0.08	<0.001
X1.42	Mendorong "impian besar"	0.415	0.159	-0.226	<0.001
X1.43	Persuasif (komunikatif).	0.529	0.068	0.095	<0.001
X1.44	Meyakinkan	0.663	-0.094	0.026	<0.001
X1.51	Mengedepankan peran moral.	0.7	0.123	-0.008	<0.001
X1.55	Mempersiapkan perubahan positif	0.322	0.052	-0.301	<0.001
X2.48	Dokumentasi tujuan	-0.052	0.814	0.107	<0.001
X2.49	Review kemajuan	-0.068	0.757	0.073	<0.001
X2.410	Memahami cara berhasil	-0.022	-0.816	0.127	<0.001
X2.413	Pemikiran jangka pendek	-0.013	0.876	-0.03	<0.001
X2.414	Visi untuk kesejahteraan karyawan	-0.029	-0.907	0.029	<0.001
X2.415	Keselaran visi jangka pendek dan panjang	0.095	0.629	0.022	<0.001
Y.15	Pentingnya berkontribusi	-0.227	-0.069	0.321	<0.001
Y.23	Kepentingan generasi mendatang dalam kebijakan publik	0.214	0.227	0.501	<0.001
Y.24	Tindakan etis pegawai negeri	-0.02	-0.078	-0.637	<0.001
Y.25	Legitimasi kegiatan pegawai negeri	0.036	0.028	-0.46	<0.001
Y.26	Mengkritisi kebebasan dan hak individu	0.088	0.024	0.561	<0.001
Y.42	Memprioritaskan tugas sipil	-0.073	-0.056	0.637	<0.001

<b>Y.44</b>	Mendukung program sosial	0.049	0.155	-0.683	<0.001
-------------	--------------------------	-------	-------	--------	--------

Ghozali (2008) menyebutkan bahwa *discriminant validity* dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Apabila nilai korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Berdasarkan tabel 4.26 di atas, hasil dari *discriminant validity* yang ditunjukkan dari nilai *cross loading* masing-masing. Pengujian validitas *discriminant* dapat dilihat dari nilai *loading dan cross loading*. Apabila nilai *loading* dari setiap indikator pada variable bersangkutan lebih besar dibandingkan dengan *cross loading* pada variable laten lainnya, maka dikatakan memenuhi validitas diskriminan. Pada item X1.13 (Mengorbankan kepentingannya) dengan *loading* 0.667 lebih besar dari *cross loading* 0.078 (X2) dan 0.04 (Y). Sehingga item X1.13 (Mengorbankan kepentingannya) bersifat valid diskriminan.

### c. Uji Reliabilitas

Pengujian untuk mengevaluasi outer model adalah untuk menguji reliabilitas konstruk konstruk laten yang diukur dengan *cronbach's alpha* dan *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai diatas 0,60. Berikut hasil ouput dari WarpPLS

**Tabel 4.27 Hasil Uji Cronbach's Alpha dan Composite Reliability**

	<b>Cronbachs Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>
<b>X1</b>	0.278	0.209
<b>X2</b>	-0.926	0.465
<b>Y</b>	-0.551	0.012

Dari tabel di atas berdasarkan nilai *cronbach's alpha variable* hanya variabel budaya organisasi yang reliabel dimana nilai koefisiens *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.60. Berdasarkan *composite reliability* seluruh variable memiliki nilai lebih kurang dari 0.7 sehingga tidak memenuhi reliabilitas komposit.

## 2. Evaluasi Model Struktur (Inner Model)

Uji kesesuaian antara model teoritis dan tata empiris dapat dilihat pada tingkat *goodness-of-fit statistic*. Suatu model dikatakan fit apabila kovarians matriks suatu model adalah sama dengan kovarians matriks

data (*observed*). Model fit indices and *P values* menampilkan hasil sepuluh *indicator fit*.

**Tabel 4.28 Model Fit and Quality Indices**

Model Fit and Quality Indices	Kriteria Fit	Hasil	Explanation
Average path coefficient (APC)	P<0.05	0.144, P=0.038	good
Average R-Squared (ARS)	P<0.05	0.046, P=0.163	bad
Average Adjusted R-Squared (AARS)	P<0.05	0.025, P=0.203	bad
Average block VIF (AVIF)	acceptable if <= 5, ideally <= 3.3	1.012	ideal
Average full collinearity VIF (AFVIF)	acceptable if <= 5, ideally <= 3.3	1.006	ideal
Tenenhaus GoF (GoF)	small >= 0.1, medium >= 0.25, large >= 0.36	0.141	small
Sympson's paradox ratio (SPR)	acceptable if >= 0.7, ideally = 1	1.000	ideal
R-squared contribution ratio (RSCR)	acceptable if >= 0.9, ideally = 1	1.000	ideal
Statistical suppression ratio (SSR)	acceptable if >= 0.7	1.000,	good
Nonlinear bivariate causality direction ratio (NLBCDR)	acceptable if >= 0.7	0.500	Marginal

Dalam menilai struktur dengan *warp PLS* dengan melihat nilai *R-Square* untuk setiap konstruk laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh konstruk laten eksogen tertentu terhadap konstruk endogen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Berikut ini hasil *output R-Square* menggunakan *Warp PLS*.

**Tabel 4.29 R-Square**

	<b>R Square</b>
<b>Y</b>	0.046

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai **R-square Y** sebesar 0.046, hal ini berarti kontribusi *servant leadership* dan budaya organisasi terhadap motivasi pelayanan publik sebesar 4,6 %, sisanya sebesar 95,4 % di pengaruhi oleh faktor lain.

### 3. Pengujian Hubungan Antar Variabel /Hipotesis

Pengujian hipotesis pada analisis *warp PLS* menggunakan *t-test*.

**Tabel 4.30 Hasil Analisis Pengujian Pengaruh Langsung**

<b>No</b>	<b>Hubungan antar Variabel (Variabel Penjelas → Variabel Respon)</b>		<b>Koef. Jalur Pengaruh Langsung</b>	<b>p-value</b>	<b>Keterangan</b>
1	Servant Leadership	Motivasi Pelayanan Publik	0.128	0.103	Tidak Signifikan
2	Budaya Organisasi	Motivasi Pelayanan Publik	-0.160	0.004	Signifikan

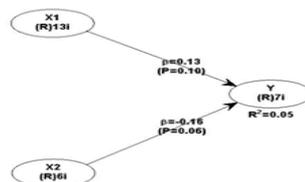
### 4. Pengaruh Servant Leadership terhadap Motivasi Pelayanan Publik

Pengaruh *servant leadership* secara langsung terhadap motivasi pelayanan publik menghasilkan koefisien jalur sebesar 0.128 dengan *p-value* = 0.103 > 0.005. Pengaruh ini tidak signifikan secara statistik dengan tanda positif yang berarti bahwa

meningkatnya *servant leadership* maka akan meningkatkan motivasi pelayanan publik. Hasil ini mengindikasikan bahwa *servant leadership* merupakan faktor penentu motivasi pelayanan publik.

## 5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Pelayanan Publik

Pengaruh budaya organisasi secara langsung terhadap motivasi pelayanan publik menghasilkan koefisien jalur sebesar -0.160 dengan  $p\text{-value} = 0.004 < 0.005$ . Pengaruh ini signifikan secara statistik dengan tanda negatif yang berarti bahwa meningkatnya budaya organisasi maka akan menurunkan motivasi pelayanan publik. Hasil ini mengindikasikan bahwa budaya organisasi bukan merupakan faktor penentu motivasi pelayanan publik. Secara visual hubungan kedua variable eksogen terhadap *variable endogen* disajikan pada gambar berikut:



Gambar 4. 1 Model Hubungan Antar Variabel Penelitian





**Signifikansi Kepemimpinan Pelayan dan  
Budaya Organisasi dalam Motivasi  
Pelayanan Publik**

Beberapa penelitian selama dua dekade terakhir telah melaporkan berbagai tingkat bukti bahwa motif yang meningkat untuk melayani barang publik lazim di angkatan kerja sektor publik. Sebuah konstruksi yang diterima secara luas dan terukur untuk motivasi pelayanan publik dapat memiliki konsekuensi bagi manajer personalia publik di sejumlah bidang utama. Studi ini meninjau literatur saat ini tentang teori motivasi pelayanan publik (PSM) dan meneliti bagaimana kepemimpinan dan budaya organisasi ini dapat dimanfaatkan sebagai kekuatan motivasi bagi manajer sumber daya manusia. Prevalensi PSM di sektor nirlaba juga dieksplorasi sebagai sarana untuk memperluas dikotomi publik-swasta saat ini.

Konsep etika pelayanan publik menimbulkan beberapa pertanyaan menarik bagi manajemen sumber daya manusia. Apakah ada sesuatu yang tidak hanya dapat diidentifikasi tetapi juga dapat diukur yang menarik individu tertentu ke sektor publik? Jika demikian, bagaimana atribut ini dapat didefinisikan dan diukur? Lebih penting lagi, apa konsekuensi dari motivasi pelayanan publik untuk manajemen personalia di sektor publik? Dapatkah ia direkrut dan dapatkah ia berperan dalam memulihkan kepercayaan publik terhadap pegawai pemerintah? Apakah itu menghasilkan pekerja yang lebih puas, dan apakah ada korelasi positif antara pekerja dengan motif pelayanan publik

dan peningkatan tingkat produktivitas?. Pertanyaan-pertanyaan di atas merupakan tantangan para ahli SDM khususnya di sektor publik untuk menjawabnya.

Berdasarkan hasil analisa sebelumnya dalam studi ini, diketahui bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan langsung dan signifikan yang bersifat bertolak belakang dengan motivasi pelayanan publik, hanya saja budaya organisasi bukanlah satu-satunya variabel eksogen yang memberikan kontribusi terhadap motivasi pelayanan public, di mana hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Malik (2011) menyatakan adanya keterkaitan yang signifikan antara budaya organisasi dengan motivasi pelayanan publik.

Beberapa dimensi budaya organisasi yang memberikan kontribusi langsung dan signifikan pada motivasi pelayanan publik adalah *mission*, di mana beberapa indikator dari misi dalam budaya antara lain adanya dokumen tujuan, review kemajuan. Memahami cara berhasil, pemikiran jangka pendek, visi untuk kesejahteraan karyawan serta keselarasan jangka pendek dan visi jangka panjang.

Budaya organisasi yang mengedepankan kejelasan dokumen tujuan dari proses atau program pelayanan publik memberikan dampak yang signifikan pada perubahan motivasi karyawan dalam memberikan pelayanan kepada publik/masyarakat. Budaya melakukan review kemajuan atas suatu program layanan publik adalah kebiasaan yang

mencerminkan adanya penjaminan mutu dan kontrol pada proses pelayanan. Review kemajuan juga akan berdampak pada motivasi pada karyawan yang memberikan dan bertugas dalam memberikan pelayanan yang berhadapan secara langsung dengan publik.

Faktor budaya organisasi yang selalu menekankan pada pemahaman bagaimana agar program yang diputuskan dapat berhasil juga akan membiasakan dan mendorong motivasi dalam memberikan pelayanan kepada publik. Faktor dimensi *mission* lainnya dari budaya organisasi adalah pemikiran jangka pendek merupakan refleksi dari kejelasan tujuan dan strategi yang dapat memberikan pengaruh terhadap motivasi karyawan dalam memberikan pelayanan kepada publik. Adanya visi untuk kesejahteraan karyawan juga memberikan sumbangan yang signifikan pada perubahan motivasi memberikan pelayanan kepada publik. Hal ini menjelaskan bahwa apapun jenis tugas dan tanggung jawab yang dilakukan oleh karyawan, menjadi komitmen dari organisasi untuk selalu memperhatikan kesejahteraan karyawannya, dengan arti lain salah satu faktor intrinsik organisasi untuk menimbulkan atau memperkuat motivasi karyawannya adalah dengan selalu memperhatikan kesejahteraan karyawan.

Faktor selanjutnya adalah adanya keselarasan visi jangka pendek dengan visi jangka panjang dari organisasi

public juga memberikan dampak yang signifikan pada stimulus karyawan untuk memberikan pelayanan yang optimal kepada publik. Keenam faktor budaya organisasi dalam dimensi *mission* menunjukkan adanya keterkaitan dengan faktor-faktor yang signifikan dalam perubahan motivasi pelayanan publik. Hasil analisis data menunjukkan bahwa pengaruh langsung budaya organisasi pada motivasi pelayanan publik bersifat berlawanan atau bertolak belakang, atau hubungan yang bersifat negatif. Hal ini dipengaruhi oleh banyak faktor yang tidak diteliti di mana masih terbuka lebar untuk melakukan penelitian serupa pada obyek yang berbeda. Apabila dibandingkan dengan *servant leadership* yang lebih menekankan pada kepemimpinan yang menghargai layanan atau pemberian layanan secara optimal kepada orang lain dibandingkan dengan untuk kepentingan pribadi.

Budaya organisasi merupakan perwujudan dari tata nilai, prinsip serta kepercayaan yang dianut oleh semua anggota organisasi melalui aktivitas yang dilakukan sebagai sebuah kebiasaan, seremonial serta penghargaan yang diberikan oleh organisasi. Kontribusi antara budaya organisasi dengan *servant leadership* terhadap motivasi pelayanan publik sebesar 4,6 %, memang belum cukup berkontribusi secara cepat namun sebagaimana keduanya merupakan konstruk yang dibangun dari konsep perilaku dan

sikap oleh karyawan maka hanya akan dirasakan oleh karyawan tersebut secara personal.

Walaupun sumbangan kedua sangat kecil tapi perlu dijadikan perhatian oleh pimpinan organisasi agar selalu terjaga motivasi dalam memberikan pelayanan kepada publik/masyarakat. Budaya organisasi sendiri memberikan kontribusi sebesar 16% (enam belas persen) kepada motivasi pelayanan publik oleh karyawan. Komposisi ini cukup membuktikan bahwa budaya sebagai faktor motivasi ekstrinsik bagi karyawan untuk dapat bekerja secara baik dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya dalam konteks memberikan pelayanan publik. Sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi bukanlah satu-satunya faktor yang mendominasi munculnya serta menguatnya motivasi pelayanan publik.

Adapun beberapa faktor dalam motivasi pelayanan public yang berkaitan dengan budaya organisasi adalah dari dimensi *attraction to public making*, dan *commitment to the public interenst serta compassion*. Di mana dari ketiga dimensi tersebut secara riil terwujudkan pada beberapa sikap yang ditunjukkan oleh karyawan dalam memberikan pelayanan kepada public. Sikap tersebut antara lain pentingnya berkontribusi, kepentingan generasi mendatang dalam kebijakan publik, tindakan etis pegawai negeri, legitimasi kegiatan pegawai negeri, mengkritisi kebebasan dan hak

individu, memprioritaskan tugas sipil serta mendukung program pemerintah. Kesemuanya menunjukkan bahwa faktor ekstrinsik atau lingkungan sekitar individu karyawan memberikan dampak yang signifikan pada stimulus terbentuknya motivasi pelayanan publik.





## Simpulan dan Rekomendasi

## A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis diperoleh kesimpulan bahwa pengaruh *servant leadership* dengan motivasi pelayanan publik menunjukkan hubungan tidak langsung, atau dapat dikatakan bahwa keduanya tidak saling mempengaruhi satu dengan yang lain. Namun secara pembuktian kontruk, *servant leadership* merupakan kontruk yang valid dan memang terjadi pada proses pemberian motivasi layanan publik pada organisasi-organisasi publik. Sebagaimana kepemimpinan yang telah diteliti oleh banyak peneliti dengan berbagai macam dimensi dan indikator, hanya saja pada penelitian ini antara *servant leadership* dengan motivasi pelayanan publik tidak menunjukkan keterkaitan yang kuat.

Analisis hubungan antara *servant leadership* dengan budaya organisasi juga menunjukkan hasil yang tidak saling mempengaruhi satu dengan yang lain. Fenomena ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya di mana ada keterkaitan antara *servant leadership* dengan budaya organisasi. Ada banyak faktor yang dapat menyebabkan hal tersebut terjadi, diantaranya adalah kondisi responden yang bervariasi serta sistem manajemen yang dijalankan pada organisasi publik dengan organisasi swasta yang berbeda.

Lingkungan dan gaya kepemimpinan juga berkontribusi atas terbentuknya hubungan antar keduanya.

Hasil analisis antara budaya organisasi dengan motivasi pelayanan publik secara statistik terbukti saling mempengaruhi satu dengan yang lain, walaupun hubungan tersebut bersifat negatif atau bertolak belakang. Beberapa faktor atau indikator dari dimensi *mission* dalam budaya organisasi yang berkontribusi langsung untuk menumbuhkan serta memperkuat motivasi pelayanan public. Faktor-faktor tersebut antara lain dokumentasi tujuan, review kemajuan, memahami cara untuk mencapai target atau berhasil, pemikiran jangka pendek, visi untuk menyejahterakan karyawan, serta keselarasan visi jangka pendek dengan visi jangka panjang.

## **B. Rekomendasi**

Beberapa masukan dan saran yang dapat direkomendasikan antara lain, Pimpinan suatu organisasi publik seharusnya mempertimbangkan terciptanya budaya organisasi yang mengutamakan adanya dokumentasi tujuan, review kemajuan, memahami cara untuk mencapai keberhasilan, melakukan pemikiran jangka pendek, menetapkan visi yang menyejahterakan

karyawan, serta membuat visi yang selaras antara jangka pendek dengan visi jangka panjang organisasi.

Budaya organisasi yang harmonis akan mendorong motivasi karyawan dalam memberikan pelayanan yang optimal dan prima kepada publik/masyarakat sebagai *stakeholder*. Motivasi secara teori terbentuk oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik bagi individu – individu. Budaya organisasi sebagai bagian dari lingkungan instrinsik organisasi dan ekstrinsik bagi personal individu anggota organisasi terbukti mempunyai hubungan langsung yang signifikan walaupun bersifat negatif. Faktor motivasi yang harus menjadi pertimbangan pimpinan organisasi publik antara lain pentingnya berkontribusi, kepentingan generasi mendatang dalam kebijakan public, tindakan etis pegawai negeri, legitimasi kegiatan pegawai negeri, mengkritisi kebebasan dan hak individu, memprioritaskan tugas sipil serta mendukung program sosial. Faktor motivasi pelayanan public tersebut harus menjadi perhatian bagi semua pimpinan organisasi public.

# DAFTAR PUSTAKA

- Agata, Austen & Bogna Zacny. (2015). The role of Public Service Motivation and Organizational Culture for Organizational Commitment. *Management*, Vol 19, Iss 2, Pp 21-34
- Arikunto, Suharsimi. (2002). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktis*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Askaripoor, M., Pisheh, M. H. Motaghi & Sheikhy, Ayyub (2020). The Impact of Servant X Leadership on Innovative Work Behavior in the Public Sector of Iran: Analyzing the Mediating Role of Public Service Motivation and the Moderating Role of Political Skill. *مدیریت دولتی*, Vol 12, Iss 1, Pp 64-84. University of Tehran
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Barbuto, J. E., Hayden, R. W., Christman, R., Subašić, E., Reynolds, K. J., Turner, J. C., ... Mead, N. L. (2011). Testing relationships betw servant leadership dimensions and LMX. *Journal of Personality and Social Psychology*, 10 (1), 482–497.
- Berrio, (2003). An organizational culture assessment using the competing values framework: A profilie of Ohio

- State University Extension. Journal of Extension, 41 (2)
- Brewer, G.A. and Selden, S.C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: new evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 8 No. 3, pp. 413-439.
- Cameron and R. E. Quinn, (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Chen, Chin-Yi., Chen, Chun-Hsi Vivian., Li, Chun-I (2011). The Influence of Leader's Spiritual Values of Servant Leadership on Employee Motivational Autonomy and Eudaemonic Well-Being. *J Relig Health* (2013) 52:418–438
- Denison, Daniel R. and Mishra, Aneil K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *ORGANIZATION SCIENCE* / Vol. 6, No. 2,
- Deshpande, R. Farley, J. U. & Webster, F.E. (1993) *Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness*. *Journal of Marketing*, 57, 1, 23
- Frazier, Eugene (2015). *Leadership, Culture, Job Satisfaction Relationship*. DM/IST, Kirtland Community College 3702 Arbutus Lane Grayling, MI 49738
- Goodman, E. A., Zammuto, R.F., Gifford, B.D. (2001). *The Competing Values Framework: Understanding the*

Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life. *Organizational Development Journal*, 19, 3, 58-68

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

Greenleaf, R. K. (2002). *Servant-Leadership: A Journey into the nature of legitimate power and greatness* (L. C. Spears, Ed) (Anniversary Edition), New York: Paulist Press. Gomes, Faustino (2001).

Haz, Musdalifah dan Rijal (2020). Kinerja Pegawai pada Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Biak. *Jurnal MODERAT*, Volume 6, Nomor 3. <https://jurnal.unigal.ac.id/index.php/moderat>

Hintea, Cristina (2015). Transformational Leadership and Performance in the Romanian Public Administration. *Revista de cercetare si interventie social*, vol. 51, pp. 103-121

Lee, Yueh-Shian and Liu, Weng-Kun (2012). Leadership Behaviors and Culture Dimensions in the Financial Industry. *Journal of Applied Finance & Banking*, vol.2, no.215-44

Malik, M. E., Danish, Rizwan Qaiser and Usman, Ali (2011). Impact of motivation to learn and job attitudes on organizational learning culture in a public service

- organization of Pakistan. *African Journal of Business Management* Vol. 5(3), pp. 844-854
- Mancheno-Smoak, Lolita (2008). *Transformational Leadership, Work-Related Cultural Values, And Job Satisfaction*. Dissertation. Nova Southeastern University
- Merdeka.com. (2019, Juni 11). Pelabuhan Tanjung Perak Deklarasi sebagai Kawasan Bebas Korupsi. [Halaman web]. Diakses dari <https://m.merdeka.com/uang/pelabuhan-tanjung-perak-deklarasi-sebagai-kawasan-bebas-korupsi.html>
- Moynihan, Donald P; Pandey, Sanjay K (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation *Public Administration Review*, 67, 1 pg. 40.
- Musinguzi, Conrad., Rutebemberwa, Elizeus, Namale, Leticia., Dahal, Aruna (2016). *The Relationship Between Leadership Styles and health Worker Motivation, Teamwork and Job Satisfaction in Health Facilities in Uganda*. Baylor College of Medicine Children's Foundation Uganda; Makerere University School of Public Health Uganda; 10.1136/bmjopen-015415.203
- Nazir (1999). *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Okecha, Chimkwanum (2019). *Exploring the role of servant leadership in Nigerian private sector*

companies. Social and Behavioral Sciences Volume:  
219 ISSN: 1877-0428

Ombudsman Republik Indonesia (2019). Laporan Tahunan  
“Untuk Pelayanan Publik yang Lebih Adil dan Pasti”.

Padauleng, Andi Wetenri.,Sidin, Andi Indahwaty & Ansariadi  
(2020). The relationship between leadership style and  
nurse's work motivation with the implementation of  
patient safety culture in hospital, Bone regency. In The  
4th International Conference Hospital Administration  
(ICHA4), Enfermeria Clinica October 2020 30  
Supplement 6:161-164

Panagiotis, M., & Polychronopoulos, S. (2014). Organizational  
Culture and Motivation in the Public Sector. The case  
of the City of Zografou, 14(14), 415–424.  
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00730-8)

Perry, J.L. and Wise, R. (1990). The Motivational Bases of  
Public Service. Public Administration Review, Vol. 50  
No. 3, pp. 367-73

Perry, J.L. (1996). Measuring public service motivation: an  
assessment of construct reliability and validity.  
Journal of Public Administration Research and Theory,  
Vol. 6 No. 1, pp. 5-22

Perry, J.L and Hondeghem, A. (2008). Motivation in Public  
Management: The Call for Public Service. Oxford  
University, Oxford.

- Schein, E. H. (2011). Leadership and organizational culture. New York, NY: Wiley.
- Sekaran, Uma (2009). Research Methods for Bussines (Metodelogi Penelitian untuk Bisnis). Jakarta: Salemba Empat.
- Solimun. (2002). Multivariate Analysis Structural Equation Modelling (SEM) Lisrel dan. Amos. Fakultas MIPA.
- Sugyiono. (2004). Metode Penelitian Administrasi. Alfa Beta, Bandung.
- Top, Seyfi; Öge, Ercan; Atan, Özlem; Gümüş, Sefer. (2015). Investigation of Relational Levels of Intensity between Paternalistic and Servant Leadership Styles and National Culture, Organizational Commitment and Subordinate Responses or Reactions to the Leaders Style. Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume: 181 ISSN: 1877-0428

## Tentang Penulis



*Dr. Sri Wahyuni, M.Si.*

[srwh\\_yuni@yahoo.com](mailto:srwh_yuni@yahoo.com)

Saya merupakan lulusan S1 dan S2 di Universitas Airlangga, dan program Doktor Ilmu Administrasi di Universitas Brawijaya. Saat ini menjabat Sekprodi Doktorat Administrasi Publik FISIP Universitas Hang Tuah. Aktif dalam menulis dan penelitian kebijakan public, khususnya kompetensi dan pelayanan publik.



*Dr. Arie Ambarwati, S.P., M.Pd.*

[arie.ambarwati@hangtuah.ac.id](mailto:arie.ambarwati@hangtuah.ac.id)

Saya merupakan lulusan S1 di UPN "veteran" Jawa Timur, kemudian Pendidikan Magister pada program pascasarjana di Universitas Negeri Surabaya dan Pendidikan tingkat doktoral di Universitas Negeri Malang dalam bidang Administrasi/ Manajemen Pendidikan. Saat ini penulis bekerja sebagai tenaga pendidik dan tutor di beberapa universitas di Surabaya dan Malang, dan aktif juga dalam menulis buku dengan tema perilaku dan teori organisasi, metode penelitian administrasi, bisnis, pendidikan dan lain-lainnya.



*Dr. Arfah, S.Ip., M.Si.*

[arfah.uht@gmail.com](mailto:arfah.uht@gmail.com)

Mulai berkonsentrasi pada kajian SDM saat memasuki dan menyelesaikan program magister Pengembangan SDM di Universitas Airlangga Surabaya 2005 dan menyelesaikan studi Program Doktor Ilmu Administrasi dengan minat SDM di Universitas Brawijaya Malang 2009. Sejak tahun 2011 aktif mengisi di pascasarjana di Universitas Islam Riau, Universitas Riau, Universitas Hang Tuah Surabaya. Selain menulis buku ilmiah, berbagai penelitian dan publikasi jurnal nasional dan internasional yang fokus dengan SDM banyak dilakukan.

