

PERUBAHAN PARADIGMA KEPEMIMPINAN UNTUK MEWUJUDKAN BUDAYA DAN MOTIVASI PELAYANAN PUBLIK UNTUK MASYARAKAT

Andri Fitriadi ¹⁾, Nia Sumiati ²⁾, Muhammad Syukrullah ³⁾

Program Studi Administrasi Publik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Bandung, Jawa Barat, Indonesia ^{1,2,3)}

Corresponding Author :

andri.fitriadi@stiabandung.ac.id ¹⁾, nia.sumiati@stiabandung.ac.id ²⁾,

muhhammad.syukrullah@stiabandung.ac.id ³⁾

Abstrak

Motivasi pelayanan publik yang berkualitas untuk masyarakat saat ini sangatlah diperlukan. Keragaman faktor-faktor yang mempengaruhinya membuat upaya untuk melakukan intervensi menjadi sangat terbatas. Diperlukan penelitian sesuai konteks untuk mengidentifikasi perubahan pada PSM. Penelitian ini bertujuan menjelaskan pengaruh servant leadership dan budaya organisasi terhadap PSM. Metode penelitian menggunakan explanatory survey terhadap 119 anggota kepolisian di Kabupaten Bandung sebagai responden yang ditentukan secara acak. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan metode regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan pentingnya perubahan paradigma kepemimpinan dalam memotivasi anggota kepolisian untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat. Diskusi lebih lanjut berdasarkan teori self determination. Penelitian ini memiliki berimplikasi untuk praktisi dan pengambil kebijakan dalam pengembangan strategi kepemimpinan dan perancangan budaya organisasi yang sehat dan memotivasi anggota kepolisian dalam memberikan pelayanan publik yang terbaik kepada masyarakat.

Kata Kunci : *Servant leadership, budaya organisasi, motivasi pelayanan public*

Abstract

Motivation for quality public services in today's society is very necessary. The diversity of influencing factors makes efforts to intervene very limited. Context-specific research is needed to identify changes in PSM. This research aims to explain the influence of servant leadership and organizational culture on PSM. The research method used an explanatory survey of 119 police officers in Bandung Regency as randomly selected respondents. The collected data was analyzed using the multiple regression method. The research results show the importance of changing the leadership paradigm in motivating police officers to provide quality public services to the community. Further discussion is based on self-determination theory. This research has implications for practitioners and policymakers in developing leadership strategies, designing a healthy organizational culture, and motivating police officers to provide the best public services to the community.

Keywords: *Servant leadership, organizational culture, public service motivation*

PENDAHULUAN

History:

Received : 25 Februari 2023

Revised : 10 Oktober 2023

Accepted: 23 Oktober 2023

Published: 31 Oktober 2023

Publisher: LPPM Universitas Darma Agung

Licensed: This work is licensed under

[Attribution-NonCommercial-No](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Derivatives 4.0 International \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



Studi tentang new publik management (NPM) semakin berkembang di berbagai konteks spesifik, seperti negara, sektor, atau lembaga tertentu (Christensen & Læg Reid, 2022; Common, 1998; Hinson et al, 2022; Lapuente & Van de walle, 2020; McMullin, 2022; Reiter & Klenk, 2019; Sing & Slack, 2020). NPM telah menjadi salah satu kerangka kerja yang diadopsi secara luas dalam tata kelola institusi publik (Ishihara, 2021). New Public Management (NPM), sebagai model ekonomi tata kelola organisasi yang berfokus pada efisiensi dan bersifat universal telah menjadi semakin trend (Christensen & Læg Reid, 2001)

Meskipun telah menjadi standar dalam pelayanan publik, praktik maupun output, NPM sangat beragam (Elfajri, Rivai & Adrianto, 2023; Lapuente & Van de walle, 2020). Dalam banyak kasus, faktor kontekstual yang unik dapat mempengaruhi hasil penelitian dan membuat sulit untuk mengadopsi temuan tersebut ke konteks yang berbeda dilihat dari konteks, risiko, masalah yang berbeda dan memulai dengan nilai dan norma yang berbeda. Mereka memiliki titik awal yang berbeda, berada pada tahap reformasi yang berbeda dan menghadapi kendala eksternal dan internal yang berbeda (Christensen & Læg Reid, 2022). Ishihara (2021) menegaskan ada tantangan dalam meninjau kebijakan NPM yang fokus pada pasar dan prinsip persaingan.

Pada level mikro telaah NPM masih jarang dilakukan (Kim, 2016). Penelitian di level mikro dalam studi New Public Management sering menghadapi tantangan dalam pengumpulan data yang terbatas. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan aksesibilitas data individu, terutama ketika peneliti tidak memiliki izin atau keterbatasan waktu untuk mengumpulkan data secara mendalam. Selain itu, beberapa data yang dibutuhkan, seperti data keuangan atau data kinerja individu, mungkin tidak tersedia dengan mudah atau memerlukan proses pengumpulan yang rumit.

Salah satu aspek penting ditingkat mikro tetapi jarang dibahas adalah public service motivation (motivasi pelayanan publik) (Mussagulova & van der Wal, 2021; Kim 2016). Meskipun Penelitian motivasi pelayanan publik telah menjamur dalam administrasi publik di 15 hingga 20 tahun terakhir (Perry, Hondeghem & Wise, 2010). Namun Van der Wal, (2015) mengemukakan adanya ketidakpuasan terhadap definisi tersebut terlebih dengan keragaman konteks. Keragaman budaya juga menentukan berbagai hasil-hasil penelitian tentang motivasi pelayanan publik (Kim et al , 2013; Kim & Kim, 2013, Kim, 2016)

Motivasi pelayanan publik dipengaruhi oleh kepemimpinan (Bentein et al, 2021; Kristanti & Yudiantmaja, 2022; Mussagulova & van der Wal, 2021; Schwarz et al, 2020). Pada tingkat individu, berbagai gaya kepemimpinan telah diidentifikasi menentukan motivasi. Namun masih diperlukan telaah lebih lanjut tentang pengaruh kepemimpinan terhadap NPM. Salah satu gaya kepemimpinan yang perlu dieksplorasi adalah 'Servant leadership'

Servant leadership menggambarkan perubahan paradigma dalam kepemimpinan. Kepemimpinan yang melayani diperkenalkan oleh Greenleaf (1970). Darvishmotevali &

Altinay (2022) menekankan bahwa konsep Kepemimpinan Pelayan (Servant Leadership) melibatkan tanggung jawab moral untuk melindungi kepentingan semua pemangku kepentingan, termasuk staf dan klien, dengan tujuan menciptakan nilai bagi masyarakat dan memberikan perhatian pada pengabdian kepada masyarakat. Coetzer (2018) menjelaskan kepemimpinan melayani menggambarkan keberanian dan altruisme. Faktor lain yang berpengaruh terhadap PSM dipengaruhi oleh budaya organisasi. Van der Wal, (2015) mengemukakan adanya pengaruh budaya terhadap motivasi dalam pelayanan publik. Namun ditegaskan bahwa masalah tersebut sangat dinamis untuk dijelaskan dalam konteks institusi dalam konteks non-western.

Studi di level mikro sering mencoba untuk mengisolasi dampak langsung dari penerapan konsep New Public Management pada kinerja individu atau unit kerja. Namun, mengidentifikasi dan mengukur kontribusi langsung New Public Management terhadap perubahan kinerja individu atau unit kerja dapat sulit karena adanya faktor-faktor eksternal dan variabel-variabel lain yang mempengaruhi kinerja tersebut. Salah satu teori yang membantu studi kepemimpinan adalah self-determination theory. Teori tersebut digunakan untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan pada individu.

Oleh karena itu penelitian ini mengisi kesenjangan mengenai pengetahuan di tingkat mikro mengenai motivasi pelayanan publik serta faktor-faktor yang mempengaruhinya yaitu servant leadership dan budaya organisasi dari perspektif self-determination theory. Tujuan penelitian adalah memperoleh penjelasan mengenai pengaruh servant leadership dan budaya organisasi terhadap motivasi pelayanan publik baik secara parsial maupun bersama-sama di institusi kepolisian di kabupaten Bandung.

1. Kajian Teori

A. Servant leadership

Menurut filosofi kepemimpinan yang melayani, seorang pemimpin yang melayani adalah seseorang yang memiliki sifat altruistic (Prasetyono, H., & Ramdayana. 2020). Servant Leadership adalah gaya kepemimpinan yang memprioritaskan kebutuhan dan pengembangan bawahan, serta menempatkan kesejahteraan tim di atas kepentingan pribadi pemimpin, sebagaimana yang diacu oleh Darvishmotevali dan Altinay (2022) serta Karatepe et al (2018). Pemimpin yang mendukung pengikut dan membantu tumbuh dan belajar dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan kondisi material dan spiritual (Eva et al 2019). Darvishmotevali & Altinay (2022) maupun Karatepe et al (2018), menjelaskan sebagai pemimpin yang mengetahui pekerjaan, memprioritaskan karir, membantu masalah pribadi, menekankan memberi kembali pada masyarakat, mengutamakan kepentingan bawahan di atas kepentingan pribadi, memberi otonomi dan tidak mengkompromikan prinsip-prinsip etika demi mencapai kesuksesan.

B. Budaya organisasi

Menurut Eko, B. (2020) Budaya sebagai pola asumsi yang dipelajari oleh kelompok untuk mengatasi masalah dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan membangun kohesi internal. Asumsi ini sebagai cara pandang, pemikiran, dan perasaan yang dianggap benar (Schein, 2010). Robbins & Judge (2018) menjelaskan sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakannya dari organisasi lain. Budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi yang mendasari dan keyakinan anggota organisasi, yang dikembangkan dan diturunkan untuk beradaptasi baik eksternal maupun memecahkan masalah integrasi internal (Limaj & Bernroider, 2019). Paais & Pattiruhu (2020) mendefinisikan budaya organisasi sebagai suatu kebiasaan yang berlaku pada suatu organisasi. Budaya organisasi sebagai nilai, simbol organisasi agar seperti satu keluarga dan membedakannya dari organisasi lain (Bisbey et al., 2021). Sapta et al. (2021) mengemukakan sebagai pola keyakinan, nilai, dan metode dipelajari dari pengalaman yang dikembangkan diwujudkan sebagai materi manajemen dan perilaku anggota organisasi. Menurut Jufrizen (2020) budaya organisasi melibatkan pembelajaran, asumsi yang mendasari perilaku, sebagai pengaruh sosial, nilai-nilai bersama, dan menunjukkan identitas anggota organisasi yang membedakannya dari yang lain.

C. Motivasi Pelayanan Publik

Public Service Motivation (PSM) memiliki landasan rasional, normatif, dan afektif (Perry & Wise, 1990; KIM, 2016). Konsep PSM dikembangkan oleh Perry dan Wise (1990) dengan dasar pada tiga motif kesamaan manusia (afektif, normatif, dan rasional) dan bagaimana motif-motif tersebut dapat diwujudkan dalam pelayanan publik (Uswatun, 2019). Terdapat empat dimensi PSM yang berbeda: ketertarikan pada pembuatan kebijakan publik, komitmen terhadap kepentingan publik (atau tugas sipil), kasih sayang, dan pengorbanan diri. PSM merupakan kecenderungan individu dalam merespons motif-motif di lembaga publik (Perry 2021; Vogel 2022). PSM juga diartikan sebagai keinginan yang altruistik (Steijn dan Van der Voet 2019). Nowell et al (2016) menjelaskan bahwa PSM melibatkan perasaan dan kewajiban untuk mengambil tindakan yang berkontribusi pada kesejahteraan masyarakat, tanpa berkaitan langsung dengan harapan pribadi. PSM dapat diartikan sebagai 'keinginan untuk berusaha memberikan manfaat kepada orang lain' (Steijn dan Van der Voet 2019)

2. Pengembangan Hipotesis

A. Pengaruh Servant leadership terhadap Motivasi Pelayanan Publik

Kepemimpinan dalam lembaga publik atau birokrasi publik memiliki tantangan yang kompleks dan unik. Dalam konteks ini, paradigma kepemimpinan yang sesuai dengan tujuan publik menjadi penting untuk mencapai keberhasilan organisasi dan memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat seperti servant leadership yang berfokus pada pelayanan dan menunjukkan dedikasi yang kuat terhadap tujuan

organisasi (Bayram & Zoubi, 2020) Pemimpin menginspirasi dan mengilhami anggota tim untuk memiliki motivasi yang tinggi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat (Tran & Truong 2021). Pemimpin servant leadership memiliki kesadaran yang kuat terhadap kebutuhan, keinginan, kepentingan dan memahami dan mengakomodasi kepentingan publik serta membangun ikatan yang erat dengan masyarakat yang dilayani. Pemimpin membantu bawahan mengembangkan rasa tanggung jawab sosial yang tinggi dan kepuasan dalam melayani masyarakat. Maha & Khalid (2022) menjelaskan Kepemimpinan berfokus pada menciptakan visi bersama, memotivasi dan membujuk karyawan untuk berpartisipasi dalam visi tersebut.

Pengaruh servant leadership terhadap Public Service Motivation dapat dilihat dari perspektif pemberian contoh inspiratif, perhatian pada kepentingan orang lain, pemberdayaan dan pengembangan anggota tim, serta penciptaan budaya kerja yang kolaboratif (Belrhiti et al, 2020). Semua ini dapat mempengaruhi motivasi melayani masyarakat dengan maksimal. Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan dan PSM (Gnankob et al, 2021; Hameduddin & Engbers, 2022; Khan et al, 2022; Marques, 2020; Schwarz et al, 2020; Shim & Park, 2019). Hipotesis yang diajukan adalah H1: Servant leadership memiliki pengaruh positif terhadap Public service Motivation

B. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Motivasi Pelayanan Publik

Para pegawai akan termotivasi untuk memberikan pelayanan publik sesuai dengan proses internalisasi nilai-nilai dalam institusi terhadap anggotanya (Vandenabeele, 2011; Vandenabeele, & Jager 2020). Organisasi yang mendorong inovasi dan pengambilan risiko, mempengaruhi PSM. Para anggota organisasi akan merasa didukung dan diizinkan untuk mencoba pendekatan baru dalam melayani masyarakat. Budaya yang mendukung inovasi akan mendorong para anggota untuk berusaha menciptakan solusi yang lebih baik dan memberikan dampak positif pada masyarakat. budaya organisasi yang memprioritaskan kualitas akan membangun kesadaran dan kepuasan dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas tinggi (Lee et al, 2020). Identifikasi terhadap organisasi termasuk -nilai-nilai budaya memungkinkan adanya PSM yang mengarah pada kinerja tinggi dalam pelayanan publik (Miao, Eva, Newman, & Schwarz, (2019).

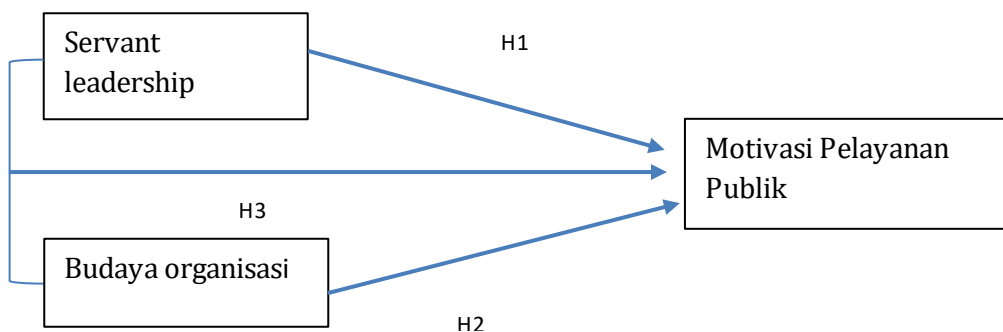
Budaya yang memperhatikan kesejahteraan, kebutuhan, dan kepentingan anggota organisasi serta masyarakat yang dilayani akan memotivasi anggota organisasi untuk melayani masyarakat. Anggota organisasi yang berkolaborasi, saling dukung, dan keterlibatan aktif anggota tim akan termotivasi memberikan pelayanan publik. Budaya organisasi yang dapat memastikan perlindungan dan stabilitas bagi anggota akan mendorong motivasi. Budaya mempengaruhi PSM (Ritz, & Brewer, (2013). Hipotesis yang diajukan adalah

H2: Budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Public Service Motivation

C. Servant leadership dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Pelayanan Publik secara bersama-sama

Pengaruh servant leadership dan budaya organisasi terhadap PSM secara bersama-sama terjadi melalui pemahaman nilai-nilai pelayanan publik, inspirasi dan motivasi, kepercayaan dan keterlibatan, serta pengembangan potensi individu. Kedua faktor ini saling mendukung dan memperkuat pengaruh mereka terhadap PSM (Yumte et al., 2017). Servant leadership menekankan pentingnya pelayanan kepada orang lain dan memprioritaskan kepentingan publik. servant leadership dan budaya organisasi saling mendukung untuk mendorong PSM. Budaya organisasi yang mempromosikan nilai-nilai pelayanan publik akan memperkuat dan memperdalam pemahaman anggota organisasi tentang arti pentingnya pelayanan publik. Hal ini akan meningkatkan PSM dengan mendorong anggota organisasi untuk memprioritaskan kepentingan masyarakat dalam tugas-tugas mereka. Servant leadership memberikan contoh inspiratif dan memotivasi anggota organisasi untuk berkinerja tinggi, menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pelayanan publik. Budaya organisasi yang terinspirasi oleh servant leadership akan memperkuat inspirasi dan motivasi anggota organisasi untuk melibatkan diri dengan lebih baik dalam melayani masyarakat. Ini akan meningkatkan PSM dan mendorong anggota organisasi untuk bekerja dengan dedikasi yang lebih tinggi. Servant leadership dan Budaya organisasi mempengaruhi PSM secara bersama sama (Rahmi, 2018; Muhammad 2018). Hipotesis yang diajukan: H3: Servant leadership dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Public service Motivation secara bersama-sama

Gambar 1. Kerangka pemikiran



METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah penelitian explanatory survey. Populasi penelitian adalah para personel kepolisian dengan jumlah sampel sebanyak 119 anggota kepolisian di Kabupaten Bandung sebagai responden yang ditentukan secara acak. Pengambilan data dilakukan selama 1 bulan dengan melibatkan anggota kepolisian yang bersedia membantu pengumpulan data.

Pengukuran Servant leadership mengacu pada Spears dalam Rivai & Mulyadi (2009), terdapat 10 (sepuluh) karakteristik Servant Leadership seperti mendengarkan, empati, healing, kesadaran, persuasif, konseptualisasi, foresight, transparansi, komitmen untuk pertumbuhan, dan membangun komunitas. Pengukuran budaya organisasi mengacu pada Robbins dan Judge (2018) yaitu Inovasi dan keberanian mengambil resiko, Perhatian terhadap detail, Berorientasi pada hasil, Berorientasi kepada manusia, Berorientasi pada tim, Agresivitas, Stabilitas. Pengukuran public service motivation mengacu pada Pengukuran PSM telah dikembangkan berdasarkan konseptualisasi PSM yang diusulkan oleh Perry dan Wise (1990). Konseptualisasi ini mengidentifikasi empat dimensi utama PSM, 1) ketertarikan pada Pembuatan Kebijakan Publik (Attraction to Public Policymaking): Dimensi ini mencerminkan minat individu dalam terlibat dalam proses pembuatan kebijakan publik. 2) Komitmen untuk Kepentingan Publik (atau Tugas Sipil) (Commitment to Public Interest or Civic Duty): Dimensi ini mencerminkan sikap individu yang mengutamakan kepentingan publik atau tugas sipil di atas kepentingan pribadi. 3) Kasih Sayang (Compassion): Dimensi ini mencerminkan perasaan empati dan kepedulian individu terhadap kebutuhan dan penderitaan orang lain. 4) Pengorbanan Diri (Self-Sacrifice): Dimensi ini mencerminkan kesiapan individu untuk mengorbankan kepentingan pribadi, waktu, dan upaya untuk kepentingan public

Setelah data terkumpul, metode analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Regresi berganda adalah teknik statistik yang digunakan untuk menguji hubungan antara satu variabel dependen dengan 2 atau lebih variabel independen. Sebelum analisis data, dilakukan terlebih dahulu uji asumsi klasik.

HASIL PENELITIAN

A. Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

| Responden | Jumlah | Persentase |
|----------------|--------|------------|
| Jenis Kelamin: | | |
| Laki-laki | 67 | 56% |
| Perempuan | 52 | 44% |
| Usia: | | |
| 18 – 28 Tahun | 39 | 33% |
| 29 – 39 Tahun | 47 | 39% |
| 40 – 50 Tahun | 23 | 19% |
| > 50 Tahun | 10 | 8% |
| Lama Bekerja | | |
| < 5 Tahun | 42 | 35% |
| 5 – 10 Tahun | 56 | 47% |
| > 10 Tahun | 21 | 18% |

Sumber: Data diolah 2023

Responden yang terlibat dalam penelitian adalah sebanyak 119 orang. Penelitian ini didominasi oleh laki-laki sebanyak 67 orang atau 56%, kemudian responden terbanyak berada pada rentang usia 29 – 39 tahun. Lalu, responden yang terlibat paling banyak adalah pegawai dengan masa kerja 5 – 10 tahun.

B. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (0.1801), artinya seluruh variabel penelitian dinyatakan valid. Pada uji reliabilitas seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha $>$ 0.600, maka dari itu variabel penelitian dapat dikatakan reliabel atau andal.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

| Variabel | Cronbach's Alpha | Kriteria |
|---------------------------|------------------|----------|
| Servant Leadership | 0.848 | 0.600 |
| Budaya Organisasi | 0.850 | 0.600 |
| Public Service Motivation | 0.700 | 0.600 |

Sumber: Data diolah 2023

C. Uji Normalitas

Berdasarkan tabel 3, diperoleh nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0.083. Kriteria untuk pengujian normalitas adalah nilai Asymp. Sig. (2-tailed) $>$ 0.05. Dari hasil pengujian diketahui bahwa data berdistribusi normal karena memiliki nilai Asymp. Sig. (2-tailed) $>$ 0.05.

Tabel 3. Uji Normalitas

| | | Unstandardized Residual |
|----------------------------------------|----------------|-------------------------|
| N | | 119 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | 1.39639733 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .083 |
| | Positive | .041 |
| | Negative | -.083 |
| Test Statistic | | .083 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .083 ^c |
| a. Test distribution is Normal. | | |
| b. Calculated from data. | | |
| c. Lilliefors Significance Correction. | | |

D. Uji Linearitas

Uji ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui hubungan yang terjadi antara variabel bebas dengan variabel terikat apakah memiliki hubungan yang linear sebagai syarat untuk dilakukannya pengujian regresi linear. Kriteria penerimaan pengujian ini adalah nilai Deviation from linearity $>$ 0.05. Dari tabel 4 dan tabel 5 diketahui bahwa

nilai Deviation from linearity > 0.05, maka dari itu pengujian dapat dilakukan pada uji regresi linear.

Tabel 4. Uji Linearitas Servant Leadership vs Public Service Motivation

| | | | Sum of Squares | df | Sig. |
|---------------------|----------------|--------------------------|----------------|-----|------|
| PSM * Leadership | Between Groups | (Combined) | 113.546 | 18 | .000 |
| | | Linearity | 37.401 | 1 | .000 |
| | | Deviation from Linearity | 76.145 | 17 | .061 |
| | Within Groups | | 163.950 | 100 | |
| | Total | | 277.496 | 118 | |

Sumber: Data diolah 2023

Tabel 5. Uji Linearitas Budaya Organisasi dan Public Service Motivation

| | | | Sum of Squares | df | Sig. |
|-----------------|----------------|--------------------------|----------------|-----|------|
| PSM * Budaya | Between Groups | (Combined) | 95.164 | 15 | .000 |
| | | Linearity | 42.976 | 1 | .000 |
| | | Deviation from Linearity | 52.188 | 14 | .117 |
| | Within Groups | | 182.332 | 103 | |
| | Total | | 277.496 | 118 | |

Sumber: Data diolah 2023

E. Uji Koefisien Determinasi

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui besar pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Dari tabel 6. Uji Koefisien Determinasi, diperoleh nilai R Square sebesar 0,701, artinya variabel Servant Leadership dan Budaya Organisasi dapat mempengaruhi Public Service Motivation sebesar 70,1%. Namun sebesar 29,9% sisanya berasal dari variabel lain di luar penelitian.

Tabel 6. Uji Koefisien Determinasi

| R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|----------|-------------------|----------------------------|
| 0,837 | 0,701 | 0,702 | 1,40838 |

Sumber: Data diolah 2023

F. Uji Regresi Linear Berganda

Uji ini dilakukan untuk mengetahui besar kenaikan yang dialami oleh variabel terikat akibat pengaruh dari variabel bebas. Dengan persamaan regresi $Y = a + bx_1 + cx_2$, diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 7. Uji Regresi Linear

| Variabel | Koefisien Regresi | Std. Error | T Statistics | Sig. |
|----------|-------------------|------------|--------------|------|
|----------|-------------------|------------|--------------|------|

| | | | | |
|---------------------------|--------|-------|--------|-------|
| <i>Konstanta</i> | 11,284 | 1,067 | 10,579 | 0,000 |
| <i>Servant Leadership</i> | 0,652 | 0,035 | 18,679 | 0,000 |
| <i>Budaya Organisasi</i> | 0,713 | 0,050 | 14,210 | 0,000 |

Sumber: Data diolah 2023

Berdasarkan tabel 7, maka regresi linear yang terjadi adalah $Y = 11,284 + 0,652x_1 + 0,713x_2$, artinya:

- Apabila servant leadership dan budaya organisasi bernilai nol, maka koefisien regresi untuk public service motivation secara konstan atau stagnan sebesar 11,284.
- Apabila servant leadership mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka public service motivation akan naik sebesar 0,652.
- Apabila budaya organisasi mengalami kenaikan sebesar satu satuan, maka public service motivation akan naik sebesar 0,713.

G. Uji Hipotesis Parsial - Uji T

Uji hipotesis dengan uji T dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel. Apabila suatu hipotesis memiliki nilai t hitung > t tabel (1,9801) maka hipotesis tersebut dapat diterima. Berdasarkan tabel 7 pada uji regresi linear, diperoleh hasil sebagai berikut:

- Servant leadership memiliki nilai t hitung sebesar 18,679. Nilai ini lebih besar dari nilai t tabel (1,9801). Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa servant leadership berpengaruh secara signifikan terhadap public service motivation. **Ha1 diterima.**
- Budaya organisasi memiliki nilai t hitung sebesar 14,210. Nilai ini lebih besar dari nilai t tabel (1,9801). Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap public service motivation. **Ha2 diterima.**

H. Uji Hipotesis Simultan

Uji hipotesis secara simultan atau bersama-sama dilakukan dengan metode ANOVA. Kriteria penerimaannya adalah ketika nilai sig. < 0.05, maka hipotesis alternatif dapat diterima. Berdasarkan tabel 8 uji anova, diketahui nilai sig. sebesar 0,000, maka dapat disimpulkan bahwa servant leadership dan budaya organisasi secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap public service motivation.

Tabel 8. Uji Hipotesis Simultan

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 47.405 | 2 | 23.702 | 11.949 | .000 ^b |
| | Residual | 230.091 | 116 | 1.984 | | |
| | Total | 277.496 | 118 | | | |

a. Dependent Variable: PSM

HASIL DAN PEMBAHASAN

Servant leadership dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap public service motivation (motivasi pelayanan publik) baik secara parsial maupun secara simultan.

A. Pengaruh Servant Leadership terhadap Public Service Motivation

Servant leadership adalah pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin mengutamakan pelayanan kepada orang lain dan memprioritaskan kepentingan mereka. Pendekatan ini menciptakan lingkungan di mana pemimpin memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan pegawai serta memberikan dukungan untuk mencapai tujuan organisasi. Servant leadership memberikan inspirasi kepada pegawai untuk melihat pelayanan publik sebagai panggilan dan mendorong mereka untuk memberikan yang terbaik dalam melayani masyarakat. Pemimpin yang menerapkan servant leadership memperlihatkan empati terhadap pegawai dan masyarakat yang dilayani. Hal ini mendorong pegawai untuk memahami dan merespons kebutuhan masyarakat dengan lebih baik. Pemimpin servant leadership memperlakukan pegawai dengan adil dan objektif. Hal ini menciptakan lingkungan yang mendukung pelayanan publik yang adil dan berintegritas.

B. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Public Service Motivation

Budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai, norma, dan perilaku yang ada di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi yang kuat dan positif dapat mempengaruhi motivasi pegawai dalam memberikan pelayanan publik yang baik. Budaya organisasi yang mengedepankan pelayanan publik sebagai nilai inti memberikan sinyal kuat kepada pegawai bahwa pelayanan publik adalah prioritas utama. Hal ini mempengaruhi motivasi pegawai untuk bekerja dengan penuh dedikasi dalam melayani masyarakat. Budaya organisasi yang mendorong keterlibatan dan partisipasi pegawai dalam pengambilan keputusan dan perbaikan proses pelayanan publik dapat meningkatkan motivasi mereka. Pegawai merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan publik, yang meningkatkan motivasi intrinsik mereka. Budaya organisasi yang memberikan penghargaan dan pengakuan kepada pegawai yang memberikan pelayanan publik yang berkualitas memperkuat motivasi pegawai. Penghargaan tersebut dapat berupa apresiasi verbal, penghargaan formal, atau kesempatan pengembangan karir.

C. Pengaruh Servant Leadership dan Budaya Organisasi terhadap Public Service Motivation

Dalam kombinasi, servant leadership dan budaya organisasi yang kuat dapat saling mendukung untuk meningkatkan public service motivation pegawai. Pemimpin yang menerapkan servant leadership dan membangun budaya organisasi yang mendukung pelayanan publik akan menciptakan lingkungan yang memotivasi pegawai untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

SIMPULAN

Secara keseluruhan, pengaruh servant leadership dan budaya organisasi yang mendukung pelayanan publik berkontribusi pada peningkatan motivasi pegawai untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Dengan demikian, peran pemimpin dan budaya organisasi dalam menciptakan lingkungan yang memotivasi pegawai sangat penting dalam mewujudkan pelayanan publik yang baik untuk masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Bayram, P., & Zoubi, K. (2020). The effect of servant leadership on employees' self-reported performance: Does public service motivation play a mediating explanatory role? *Management Science Letters*, 10(8), 1771–1776.
- Belrhiti, Z., Van Damme, W., Belalia, A., & Marchal, B. (2020). The effect of leadership on public service motivation: a multiple embedded case study in Morocco. *BMJ open*, 10(1), e033010.
- Bentein, K., Lapalme, M. È., Guerrero, S., Parent-Rochelleau, X., & Simard, G. (2022). How Can Servant Leaders Foster Public Employees' Service-Oriented Behaviors? A Multilevel Multisource Study in Canadian Libraries. *Public Administration Review*, 82(2), 269–279. <https://doi.org/10.1111/puar.13416>
- Bisbey, T. M., Kilcullen, M. P., Thomas, E. J., Ottosen, M. J., Tsao, K., & Salas, E. (2021). Safety culture: An integration of existing models and a framework for understanding its development. *Human Factors*, 63(1), 88–110. <https://doi.org/10.1177/0018720819868878>
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2001). NEW PUBLIC MANAGEMENT: The effects of contractualism and devolution on political control. *Public Management Review*, 3(1), 73–94. <https://doi.org/10.1080/14719030122006>
- Coetzer, M. F. (2018). A conceptual framework to operationalise servant leadership within an organization. *Practicing Servant Leadership: Developments in Implementation*, 141-167.
- Common, R. K. (1998). Convergence and transfer: A review of the globalisation of new public management. *International Journal of Public Sector Management*, 11(6–7), 440–450. <https://doi.org/10.1108/09513559810244356>

- Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2022). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. *Tourism Management*, 88(July 2021). <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104401>
- Eko Boedhi Santoso, Nilawati Fiernaningsih, & Rizky Kurniawan Murtiyanto. (2020). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Humaniora*, 7(2), 12–15. <https://doi.org/10.33795/jabh.v7i2.7>
- Elfajri, W., Rivai, H. A., & Adrianto, F. (2023). Enrichment: Journal of Management Audit performance alignment analysis of the supreme audit institution of Indonesia (BPK) with the new public management (NPM) concept. 12(6).
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.
- Gnankob, R. I., Ansong, A., & Issau, K. (2022). Servant leadership and organisational citizenship behaviour: the role of public service motivation and length of time spent with the leader. *International Journal of Public Sector Management*, 35(2), 236–253. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2021-0108>
- Greenleaf RK (1970) *The Servant as Leader*. Cambridge, MA: Center for Applied Studies.
- Hameduddin, T., & Engbers, T. (2022). Leadership and public service motivation: a systematic synthesis. *International Public Management Journal*, 25(1), 86–119. <https://doi.org/10.1080/10967494.2021.1884150>
- Hinson, R. E., Madichie, N., Adeola, O., Nyigmah Bawole, J., Adisa, I., & Asamoah, K. (2022). New public management in Africa: An introduction. *New Public Management in Africa: Contemporary Issues*, 1-15.
- Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2019). Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes. *The Service Industries Journal*, 39(2), 86-108.
- Khan, N. U., Zada, M., Ullah, A., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castilo, L. (2022). Servant Leadership and Followers Prosocial Rule-Breaking: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Frontiers in Psychology*, 13(July), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.848531>
- Kim 1, S. (2016). Job characteristics, public service motivation, and work performance in Korea. *Gestion et management public*, 5(3), 7-24.
- Kim E, S. (2016). Job characteristics, public service motivation, and work performance in Korea. *Gestion et management public*, 5(3), 7-24.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... & De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation across populations: Developing an international instrument and addressing issues of measurement invariance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 23(1), 79-102.

- Kim, Y. J., & Kim, E. S. (2016, August). Exploring the interrelationship between public service motivation and corruption theories. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Group Publishing Limited.
- Kristanti, D., & Yudiantmaja, W. E. (2022). Antecedents of Work Outcomes of Local Government Employees: The Mediating Role of Public Service Motivation. *Policy & Governance Review*, 6(3), 247-263.
- Lapuente, V., & Van de Walle, S. (2020). The effects of new public management on the quality of public services. *Governance*, 33(3), 461–475. <https://doi.org/DOI:10.1111/gove.12502>
- Lee, H. J., Kim, M. Y., Park, S. M., & Robertson, P. J. (2020). Public service motivation and innovation in the Korean and Chinese public sectors: Exploring the role of Confucian values and social capital. *International Public Management Journal*, 23(4), 496-534.
- Lee, H. J., Oh, H. G., & Park, S. M. (2020). Do trust and culture matter for public service motivation development? Evidence from public sector employees in Korea. *Public Personnel Management*, 49(2), 290-323.
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. N. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94, 137–153. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052>
- Marques, T. M. G. (2021). Research on Public Service Motivation and Leadership: A Bibliometric Study. *International Journal of Public Administration*, 44(7), 591–606. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1741615>
- McMullin, C. (2023). The Persistent Constraints of New Public Management on Sustainable Co-Production between Non-Profit Professionals and Service Users. *Administrative Sciences*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/admsci13020037>
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Schwarz, G. (2019). Public service motivation and performance: The role of organizational identification. *Public Money & Management*, 39(2), 77-85.
- Muhammad, N. U. (2018). Pengaruh Servant Leadership, Komitmen Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Guru (Studi Pada Guru Lembaga Pendidikan Islam Yayasan Adh-Dhuha Hidayatullah Jember).
- Mussagulova, A., & van der Wal, Z. (2021). “All still quiet on the non-Western front?” Non-Western public service motivation scholarship: 2015–2020. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 43(1), 23–46. <https://doi.org/10.1080/23276665.2020.1836977>
- Nowell, B., A. M. Izod, K. M. Ngaruiya, and N. M. Boyd. 2016. “Public Service Motivation and Sense of Community Responsibility: Comparing Two Motivational Constructs in Understanding Leadership within Community

- Collaboratives." *Journal of Public Administration Research and Theory* 26(4):663–76. doi: 10.1093/jopart/muv048.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 68, 445–458
- Perry, James L. (2021): "Public service motivation: Putting our intellectual capital to work." *Journal of Public Affairs Education* 27.2 123-125.
- Prasetyono, H., & Ramdayana, I. P. (2020). Pengaruh servant leadership, komitmen organisasi dan lingkungan fisik terhadap kinerja guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 8(2), 108–123. <https://doi.org/10.21831/jamp.v8i2.28458>
- Rahmi, P. A. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Servant Leadership Pada Public Service Motivation Pegawai Puskesmas Di Kota Surabaya Pusat (Doctoral dissertation, Universitas Airlangga).
- Reiter, R., & Klenk, T. (2019). The manifold meanings of 'post-New Public Management' – a systematic literature review. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 11–27. <https://doi.org/10.1177/0020852318759736>
- Ritz, A., & Brewer, G. A. (2013). Does societal culture affect public service motivation? Evidence of sub-national differences in Switzerland. *International Public Management Journal*, 16(2), 224-251.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Essentials of Organizational Behavior*. New York: Pearson.
- Sapta, I., Muafi, M., & Sentini, N. M. (2021). The role of technology, organizational culture, and job satisfaction in improving employee performance during the Covid-19 pandemic. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495–505.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. In *Leadership* (Vol. 2). <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.156>
- Schwarz, G., Eva, N., & Newman, A. (2020). Can Public Leadership Increase Public Service Motivation and Job Performance? *Public Administration Review*, 80(4), 543–554. <https://doi.org/10.1111/puar.13182>
- Shim, D. C., & Park, H. H. (2019). Public Service Motivation in a Work Group: Role of Ethical Climate and Servant Leadership. *Public Personnel Management*, 48(2), 203–225. <https://doi.org/10.1177/0091026018806013>

- Singh, G., & Slack, N. J. (2022). New Public Management and Customer Perceptions of Service Quality—A Mixed-Methods Study. *International Journal of Public Administration*, 45(3), 242–256. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1839494>
- Steijn, B., & Van der Voet, J. (2019). Relational job characteristics and job satisfaction of public sector employees: When prosocial motivation and red tape collide. *Public Administration*, 97(1), 64-80.
- Uswatun Chasanah, A. Z., & Mega Desiana, P. (2019). Peran Mediasi Job Satisfaction Terhadap Public Service Motivation (PSM) Dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB). *JRB-Jurnal Riset Bisnis*, 1(2), 130–138. <https://doi.org/10.35592/jrb.v1i2.249>
- Van der Wal, Z. (2015). “All quiet on the non-Western front?” A review of public service motivation scholarship in non-Western contexts. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 37(2), 69-86.
- Vandenabeele, W. (2011). Who wants to deliver public service? Do institutional antecedents of public service motivation provide an answer?. *Review of public personnel administration*, 31(1), 87-107.
- Vandenabeele, W., & Jager, S. (2020). Government calling revisited: A survey-experiment on the moderating role of public service motivation in assessing employer attractiveness. *Frontiers in psychology*, 11, 559011.
- Vogel, M. D. (2022). When service calls: Public service motivation and calling as complementary concepts for public service. *International Public Management Journal*, 25(4), 620-638.
- Yumte, P., Rante, Y., Ronsumbre, J., & Ratang, W. (2017). Influence of the servant leadership, organizational culture and employee motivation on work performance. *Journal of Social and Development Sciences*, 8(1), 13–19.