



PENGARUH KEPEMIMPINAN MELAYANI TERHADAP MOTIVASI BAWAHAN DALAM MELAYANI PUBLIK: PERAN MEDIASI PERSONALITI AGREEABLENESS (STUDI PADA ORGANISASI PUBLIK DI INDONESIA)

Diah Astrini Amir¹, Muhammad Afif Sallatu²

Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta¹., National Chengchi University, Taiwan².

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima:

01 Agustus 2022

Disetujui:

05 Agustus 2022

Keywords: *Servant Leadership, Public Service Motivation, Agreeableness, Public Organization, Indonesia*

Kata Kunci: *Kepemimpinan Melayani, Motivasi Melayani Publik, Agreeableness, Organisasi Publik, Indonesia*

✉ Corresponding Author:
Diah Astrini Amir

E-mail:

diahastriniamir@stimykn.ac.id

Abstract

This study aims to reveal the influence of servant leadership on the motivation of subordinates in serving the public. This study examines the direct or indirect effect by examining the potential mediating role of agreeableness personality on the influence of servant leadership on the motivation of subordinates in serving the public. A total of 132 respondents participated in filling out the questionnaire. However, only 108 respondents' data were eligible for further testing. This study uses non-probability sampling with purposive sampling technique, namely by determining the criteria for respondents who work in public organizations in Indonesia, have worked for one year in the organization, and have worked together with their superiors for at least one year. Hypothesis testing was done by mediated regression analysis with the help of SPSS statistical tools. These results indicate that servant leadership has a significant positive effect on the motivation of subordinates to serve the public directly and indirectly, which can be fully mediated by agreeableness personality.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap pengaruh kepemimpinan melayani terhadap motivasi bawahan dalam melayani publik. Penelitian ini menguji pengaruh secara langsung maupun tidak langsung dengan menguji potensi peran mediasi personaliti *agreeableness* pada pengaruh kepemimpinan melayani pada motivasi bawahan dalam melayani publik. Sebanyak 132 responden yang berpartisipasi dalam mengisi kuesioner. Namun demikian, hanya 108 data responden yang memenuhi syarat untuk pengujian lebih lanjut. Penelitian ini menggunakan *non-probability sampling* dengan teknis *purposive sampling* yakni dengan menetapkan kriteria responden yang bekerja di organisasi publik di Indonesia, telah bekerja selama satu tahun di organisasi tersebut, dan minimal telah bekerjasama dengan atasan yang dinilai selama satu tahun. Pengujian hipotesis dilakukan dengan *mediated regression analysis* dengan bantuan alat statistik SPSS. Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif signifikan pada motivasi bawahan dalam melayani publik secara langsung dan secara tidak langsung dapat dimediasi penuh oleh personaliti *agreeableness*.

ISSN (print): 1412-3126

ISSN (online): 2655-3066

PENDAHULUAN

Pada studi organisasi, kajian mengenai kepemimpinan semakin menarik perhatian para praktisi maupun peneliti. Hal ini disebabkan peran kepemimpinan memiliki peran sentral dalam organisasi. Terlebih dengan adanya pergeseran makna kepemimpinan dari tradisional-*profit based* menuju kepemimpinan etik- *people centered* yang kemudian menuntut terjadinya perubahan pada cara pandang mengenai peran pemimpin (Dierendonck, 2011). Dalam hal ini, kepemimpinan melayani merupakan salah satu gaya kepemimpinan etik yang telah menarik perhatian dalam kajian kepemimpinan (Barbuto dan Wheeler, 2006; Pekerti dan Sendjaya, 2010; Dierendonck, 2011).

Kepemimpinan melayani mulai diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1977 sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus melayani kebutuhan, pengembangan dan pemberdayaan bawahan (Greenleaf, 1977). Konsep Greenleaf ini telah banyak menginspirasi organisasi modern pada abad 21 saat ini. Secara umum, kepemimpinan melayani adalah gaya kepemimpinan etik yang dikarakteristikkan dengan karismatik, bijaksana, dan berfokus melayani bawahannya (Stone, Russell dan Patterson, 2004; Parolini, Patterson, dan Winston, 2009). Fokus tersebut yang menjadi keunikan dari kepemimpinan melayani dimana seringkali dianggap merupakan konsep yang sama dengan kepemimpinan lain seperti kepemimpinan transformasional dan pertukaran pemimpin-bawahan (*Leader-Member Exchange*) (Barbuto dan Wheeler, 2006; Stone *et al.*, 2004).

Sejak awal diperkenalkan, sampai saat ini telah terdapat banyak bukti empiris yang menunjukkan luaran positif dari kepemimpinan melayani, baik pada tingkat individu maupun organisasi. Beberapa contoh studi yang melihat hubungan kepemimpinan melayani dengan sejumlah luaran positif tersebut antara lain; 1) nilai yang dipahami seorang pemimpin yang melayani signifikan berpengaruh terhadap

bawahan (Russell, 2001) persepsi karyawan mengenai pemimpin melayani yang berhubungan positif terhadap kepercayaan terhadap pemimpin jika dibandingkan dengan pendekatan kepemimpinan yang lain (Joseph dan Winston, 2005) pemimpin yang melayani secara signifikan berpengaruh terhadap budaya melayani, yang selanjutnya berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasional maupun individu (Liden *et al.*, 2014) kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasional (*Organizational Citizenship Behavior*), komitmen organisasi, dan keterikatan bawahan, serta menjadi prediktor terbaik terhadap LMX (Barbuto dan Wheeler, 2006) Kepemimpinan melayani yang berpengaruh positif terhadap motivasi melayani (Liu *et al.*, 2015) Kepemimpinan melayani yang dapat menginspirasi bawahan untuk melayani (Parris dan Peachey, 2013). Hasil studi empirik ini kemudian menjadi menarik untuk melihat secara lebih lanjut bagaimana kepemimpinan melayani sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang efektif untuk diterapkan dalam organisasi.

Pada awalnya, kepemimpinan melayani mulai diperkenalkan pada konteks budaya Barat. Penerapan dan kajian studi kepemimpinan melayani juga sudah lebih dulu berkembang di Barat dimana hasil studi menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani secara signifikan berpengaruh pada budaya barat yang dicirikan dengan *low-power distance* dan cenderung bersifat egaliter (Dierendonck, 2011; *et al.*, 2015). Budaya dengan *low-power distance* dicirikan dengan pengambilan keputusan yang lebih desentralisasi, kurang menekankan pada aturan formal, dan rasa hormat (Dierendonck, 2011). Oleh karena itu, budaya ini seringkali diasosiasikan dengan kepemimpinan melayani karena fokus *low-power distance* adalah pada hubungan pemimpin dan bawahan yang cenderung sederajat. Hal ini senada dengan konsep kepemimpinan melayani yang mendorong pengembangan bawahan.

Sementara itu, pada konteks budaya timur yang memiliki karakter *high-power distance*, masih sedikit studi empirik mengenai kepemimpinan melayani (Dierendonck, 2011; Barbuto dan Wheeler, 2006), sehingga menarik untuk melihat peran dan efektivitas kepemimpinan melayani pada konteks timur (Dierendonck, 2011). *High-power distance* yang menjadi karakter budaya Timur cenderung dicirikan dengan bawahan yang melayani pemimpin, dimana hal ini bertolak belakang dengan konsep dari *kepemimpinan melayani* (Dwiyanto, 2011). Namun, dalam studi Pekerti dan Sendjaya (2010) yang mengeksplorasi lintas budaya antara Australia (*low-power distance/egaliter*) dan Indonesia (*high-power distance/kolektif*), dilaporkan bahwa setiap budaya, baik yang sifatnya *low* maupun *high-power distance* telah menerapkan kepemimpinan melayani. Dengan demikian, kepemimpinan melayani memiliki relevansi praktis dalam kedua budaya yang berbeda tersebut.

Indonesia merupakan salah satu negara di bagian timur yang dikarakteristikan dengan budaya kolektif dan *high-power distance* (Pekerti dan Sendjaya, 2010). Budaya kolektif bersifat interdependen sehingga berfokus pada menjaga keharmonisan sosial. Sementara *high-power distance*, yang walaupun digambarkan dengan bawahan yang melayani pemimpin (Dwiyanto, 2011), di sisi yang lain juga membuka kesempatan yang lebih besar kepada pemimpin dalam memberikan pengaruhnya (Pekerti dan Sendjaya, 2010). Selain itu, Indonesia yang lekat dengan budaya paternalistik juga senantiasa diekspektasikan dengan pemimpin sebagai *role model* bagi bawahan, yang kemudian menjadi sumber inspirasi, motivasi, dan panutannya. Konsep budaya paternalistik ini senada dengan konsep dari kepemimpinan melayani yang dikarakteristikan dengan kemampuan memberi inspirasi bagi orang lain dalam hal melayani, sehingga diduga bahwa gaya

kepemimpinan kepemimpinan melayani dapat mempengaruhi motivasi bawahan dalam melayani publik. Hasil studi terdahulu juga telah menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh pada motivasi melayani publik (Liu *et al.*, 2015; Tuan, 2016; Shim dan Park, 2018; Bayram dan Zoubi, 2020; Tran dan Truang, 2021; dan Gnankon *et al.*, 2022).

Selain itu, pengaruh kepemimpinan melayani terhadap motivasi bawahan dalam melayani publik diduga dapat terjadi secara tidak langsung dengan peran variabel mediasi. Hal ini beralasan karena dengan menggunakan perspektif teori pembelajaran sosial, maka terdapat dugaan bahwa sebelum mencapai pada motivasi dalam melayani publik dapat didahului dengan sikap serupa dari bawahan yang merupakan hasil pengamatan pada pemimpinnya. *Big Five Personality Theory* dideskripsikan dengan karakter dominan pada menjaga harmonisasi. Personaliti ini diduga memiliki peran kuat dalam mendukung konsep kepemimpinan melayani. Hasil studi terdahulu juga telah menunjukkan keterkaitan tinggi antara kepemimpinan melayani dengan personaliti *agreeableness* (Sun *et al.*, 2017; Ismail dan Siddiqui, 2019; Salgam dan Alpaydin, 2017). Jika menggunakan perspektif teori pembelajaran sosial tersebut, maka seorang pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan melayani yang kuat dapat mendorong pada personaliti *agreeableness* bawahan. Bawahan cenderung melakukan sikap dan perilaku yang serupa dengan pemimpinnya yang tercermin dalam personaliti *agreeableness* yang tinggi. Kemudian mekanisme ini dikuatkan dengan perspektif teori motivasi kerja dari McClelland (1961) bahwa seorang bawahan termotivasi dalam bekerja karena memiliki motif-motif tertentu, yakni motif kebutuhan untuk penghargaan, kekuatan, dan afiliasi. Artinya sikap bawahan yang tercermin dari personaliti *agreeableness* dilakukan atas dasar pencapaian motif tersebut dalam bekerja yang

diaktualisasikan pada motivasi melayani publik. Studi terdahulu juga telah menunjukkan bahwa personaliti merupakan prediktor kuat pada motivasi dalam melayani publik.

Organisasi sektor publik merupakan salah satu organisasi yang fokus pada pelayanan. Konsep dari kepemimpinan melayani juga sejalan dengan konsep dari organisasi publik yang berbasis non-profit yang menekankan pada melayani kebutuhan publik (Schneider dan George, 2011). Meskipun demikian, dalam konteks organisasi publik di Indonesia, adanya *high power distance* yang berlebihan telah menyebabkan beberapa patologi birokrasi. Dwiyanto (2011) mengungkapkan bahwa penerapan hierarki secara berlebihan dalam birokrasi publik telah menimbulkan penyakit perilaku birokrasi paternalistik, yang berdampak baik bagi pemimpin maupun bawahan. Perilaku yang dimaksudkan adalah ketergantungan bawahan kepada atasan dengan cara yang berlebihan. Hal ini salah satunya disebabkan kinerja dan karir bawahan cukup banyak bergantung pada subyektifitas atasannya secara langsung, sehingga mendorong perilaku kolusi dalam bekerja. Sejalan dengan konsep teori pembelajaran sosial (Bandura, 1977), dalam konteks paternalistik pemimpin memiliki peran yang sangat penting sebagai *role model*, dimana diharapkan perilaku pemimpin yang dapat menjadi panutan bagi bawahan. Oleh karena itu, karakteristik pemimpin yang melayani diharapkan mampu memberi inspirasi bawahan untuk melayani orang lain (Liu, Hu dan Cheng, 2015), sehingga dapat mengubah perilaku-perilaku birokratik.

Berdasarkan isu tersebut, peneliti kemudian tertarik untuk melihat penerapan kepemimpinan melayani pada budaya timur (*high-power distance* dan kolektif) khususnya pada konteks organisasi publik di Indonesia. Dalam hal ini, bagaimana tingkat kepemimpinan melayani pada organisasi publik di Indonesia khususnya dalam meningkatkan motivasi melayani bawahan. Dalam memberi penggambaran yang lebih

komprehensif, dalam studi ini juga akan menguji peran karakteristik bawahan yang dalam memediasi peran kepemimpinan melayani terhadap peningkatan motivasi melayani bawahan, yaitu dengan melihat pada peran personaliti *agreeableness* bawahan.

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Kepemimpinan Melayani

Kepemimpinan melayani mulai menarik perhatian para peneliti dan praktisi sebagai solusi dalam mengatasi permasalahan organisasi dan krisis kepemimpinan (Liu *et al.*, 2015). Karakteristik yang dimiliki *servant leader* diyakini dapat mempengaruhi sikap dan perilaku positif bagi bawahannya, seperti kepuasan kerja (Mayer *et al.*, 2008), kualitas hubungan dengan bawahan (Barbuto dan Wheeler, 2006), hingga motivasi karyawan dalam melayani (Liu *et al.*, 2015). Mengutip pernyataan Greenleaf (1977) mengenai kepemimpinan melayani sebagai berikut:

"Pemimpin pelayan mengutamakan pelayanan... Hal tersebut dimulai dengan perasaan alamiah bahwa seseorang yang ingin dilayani, perlu melayani terlebih dahulu. Dan selanjutnya secara sadar mengilhami seseorang menjadi pemimpin. Tantangan terbesar dan tersulit untuk dikelola adalah: Apakah jiwa pelayanan tersebut tumbuh dari dirinya sendiri? Apakah mereka, ketika dilayani menjadi lebih sehat (baik), bijaksana, bebas, otonomi, dan cenderung akan menjadi pelayan? Dan apakah dampaknya terhadap keistimewaan yang didapatkan dalam lingkungan sosialnya? Akankah hal tersebut memberikan keuntungan atau setidaknya lebih lanjut tidak merugikan? (terjemahan bebas)

Kutipan tersebut merupakan pernyataan Greenleaf yang populer dalam mendeskripsikan pemimpin yang melayani. Dalam hal ini, Greenleaf sebelumnya memang tidak secara eksplisit dan formal mendeskripsikan mengenai karakteristik

yang dimiliki oleh seorang pemimpin melayani (Andersen, 2009).

Beberapa pakar kepemimpinan melayani yang lain juga kemudian mengemukakan dan mengembangkan konsep terkait kepemimpinan melayani. Berdasarkan studi literatur Dierendonck (2011), dikemukakan bahwa para peneliti kepemimpinan melayani memiliki berbagai definisi dan karakteristik tersendiri. *Pertama*, Spears (1995) menggambarkan pemimpin yang melayani dengan 10 karakteristik; *listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualisation, foresight, stewardship, commitment to the growth of people, dan building community*. *Kedua*, Laub (1999) mengelompokkannya pada enam karakteristik, yakni *develops people, shares leadership, displays authenticity, values people, providing leadership, dan builds community*.

Ketiga, Barbuto dan Wheeler (2006) membagi dalam lima kategori; *altruistic calling, emotional healing, persuasive mapping, organizational stewardship, dan wisdom*. *Keempat*, Liden *et al.* (2008) juga mengungkapkan bahwa terdapat tujuh karakteristik pembentuk kepemimpinan melayani yaitu *empowering, helping subordinates grow and succeed, putting subordinates first, emotional healing, conceptual skills, creating value for the community, dan behaving ethically*. Berdasarkan karakteristik yang dipaparkan para ahli tersebut, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan melayani merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada melayani kebutuhan bawahan.

Motivasi Melayani Publik

Perry *et al.* (2010) mengungkapkan bahwa motivasi melayani individu pada sektor publik berbeda dengan konteks lainnya. Hal ini karena fokus pelayanan publik selalu berdasar pada motif dan tindakan yang mendahulukan kebaikan bagi orang lain dan kepentingan sosial. Secara umum, terdapat empat dimensi yang membentuk motivasi pelayanan publik

menurut Perry (1996), antara lain; *attraction to policy making, commitment to the public interest, compassion, dan self sacrifice*.

Attraction to public policy making merupakan salah satu motif yang mendasari individu dalam melayani publik, dimana tindakan pelayanan yang dilakukan didasarkan atas ketertarikannya terhadap pengembangan kebijakan publik. Sementara itu, *commitment to the public interest* merupakan motivasi individu untuk menjadi pelayan publik yang didasari pada sifat altruistik yang dimiliki terhadap individu tersebut. *Compassion* sendiri digambarkan sebagai paham patriot kebajikan yang merupakan motif yang sentral bagi seorang sipil (pelayan publik), sedangkan *self-sacrifice* merupakan motivasi dalam bentuk kerelaan untuk menukarkan pengorbanan yang dilakukan untuk hal yang bersifat imbalan tidak berbentuk (seperti kebahagiaan) yang mereka terima dengan melakukan pelayanan publik.

Agreeableness Individu

Agreeableness individu merupakan salah satu bentuk personalitas dalam teori *Big Five Personality* (Goldberg, 1981), dimana personalitas ini dideskripsikan dengan sikap yang mengutamakan harmonisasi dalam kehidupan sosial. Seseorang yang memiliki tingkat *agreeableness* yang tinggi dikarakteristikan dengan sikap peduli dan empati dengan orang lain (Kalshoven *et al.*, 2010). Costa dan Mc Crae (dalam Kalshoven, Hartog dan Hoogh, 2010) mendeskripsikan dengan berhati lembut, percaya, suka menolong, memaafkan, dan berterus terang. Sejalan dengan karakteristik tersebut, dikemukakan juga bahwa seseorang yang memiliki tingkat *agreeableness* yang tinggi cenderung sesuai dengan pekerjaan yang berfokus pada pelayanan konsumen, penjualan, audit, perawatan, pengajaran, dan pekerja sosial.

Hubungan antara Kepemimpinan Melayani dan Motivasi Melayani

Teori pembelajaran sosial (Bandura, 1977) dapat digunakan sebagai dasar teori dalam membangun pengaruh antara kepemimpinan melayani dengan motivasi melayani bawahan. Dalam teori pembelajaran sosial (Bandura, 1977), pemimpin diharapkan berperan sebagai *role model* sehingga akan berdampak pada perilaku positif pada bawahan. Sejalan dengan definisi dan karakteristik dari kepemimpinan melayani yang menekankan pada pelayanan kebutuhan dan mengembangkan bawahan untuk dapat menjadi "pelayan" bagi dirinya sendiri dan orang lain. Hal ini dianggap dapat memotivasi bawahan dalam melayani, khususnya melayani publik/masyarakat. Karakteristik yang dimiliki seorang pemimpin yang melayani dipercaya memberi inspirasi dan motivasi bagi bawahan untuk melayani orang lain. Oleh sebab itu, seseorang yang memiliki kepemimpinan melayani yang kuat diyakini dapat mendorong perilaku bawahan untuk meneruskan perilaku positif melayani yang didapatkan ke orang lain/masyarakat. Penelitian terdahulu juga telah melaporkan bahwa kepemimpinan melayani efektif berpengaruh pada motivasi pelayanan publik di Cina (Liu *et al.*, 2015); di Vietnam (Tuan, 2016; Tran dan Truong, 2021); di Korea Selatan (Shim dan Park, 2018); di Yordania (Bayram dan Zoubi, 2020); di Ghana (Gnankob *et al.*, 2022). Berdasarkan hal tersebut, peneliti merumuskan hipotesis pertama yang berbunyi:

Hipotesis 1: Kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap motivasi bawahan untuk melayani.

Hubungan Kepemimpinan Melayani, Motivasi Melayani dan *Agreeableness*

Meskipun pada pembangunan hipotesis 1 peneliti membangun dugaan bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh secara langsung, namun juga

mempertimbangkan dugaan bahwa terdapat potensi peran mediasi pada pengaruh kepemimpinan melayani terhadap motivasi bawahan dalam melayani publik. Dalam membangun dugaan tersebut peneliti menggunakan perspektif teori pembelajaran sosial (Bandura, 1977) dan teori motivasi McClelland (1961). Teori pembelajaran sosial menekankan bahwa seseorang belajar dengan mengamati orang lain dan ketika individu menerima amatan tersebut maka cenderung akan melakukan hal yang serupa. Pada konteks penelitian ini, dibangun dugaan bahwa seorang pemimpin yang melayani akan menjadi subjek amatan bawahannya. Ketika bawahan mampu menerima gaya kepemimpinan tersebut maka cenderung akan diaktualisasikan dalam bentuk yang serupa. Hasil studi dari Washington, Sutton, dan Feild (2006) mengungkapkan bahwa pemimpin yang dipersepsikan bawahannya sebagai pemimpin yang melayani disaat yang sama memiliki personaliti *agreeableness* yang tinggi berdasarkan penilaian diri sendiri dari atasan mereka. Artinya pemimpin yang melayani dipersepsikan sebagai pemimpin yang memiliki personaliti *agreeableness* yang tinggi. Berbagai hasil studi terdahulu juga menunjukkan adanya keterkaitan erat antara personaliti *agreeableness* dengan pembentukan gaya kepemimpinan melayani (Sun *et al.*, 2017; Ismail dan Siddiqui, 2019; Salgam dan Alpaydin, 2017).

Hasil studi dari Sun dan Shang (2019) juga mendukung bahwa personaliti *agreeableness* pemimpin berpengaruh pada perilaku kepemimpinan melayani. Oleh karena itu kepemimpinan melayani diduga dapat mempengaruhi personaliti *agreeableness* dari bawahannya.

Selain itu, menggunakan perspektif teori motivasi dari McClelland (1961) bahwa terdapat tiga kebutuhan seseorang dalam bekerja, yakni kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan kekuatan, dan kekuatan akan afiliasi. Pada konteks penelitian ini, peneliti membangun dugaan bahwa seorang bawahan akan membangun konsepsi dirinya (dalam hal ini dicerminkan dengan

personaliti *agreeableness*) dengan mendasarkan pada ketiga motif kebutuhan tersebut. Artinya bahwa personaliti *agreeableness* yang dibangun bawahan merupakan sumber dalam mencapai motif tersebut yang diaktualisasikan pada motivasi bawahan dalam melayani publik.

1. Kebutuhan akan penghargaan

Bawahan mengkonsepsikan dirinya pada personaliti *agreeableness* karena memiliki tujuan untuk mendapatkan penilaian yang baik ketika bekerja yang kemudian diterjemahkan dalam motivasinya dalam berkinerja dengan baik. Pada konteks penelitian ini, seorang bawahan yang memiliki personaliti *agreeableness* yang tinggi akan mendorong pada motivasinya dalam melayani publik dimana *main activity* pada organisasi publik adalah melayani kebutuhan publik (masyarakat).

2. Kebutuhan akan kekuatan

Personaliti *agreeableness* yang dibangun oleh seseorang juga memiliki motif kebutuhan akan kekuatan. Oleh karena itu, tercermin dalam perilaku seseorang yang cenderung akan bertindak untuk mendapatkan kekuatan/kekuasaan. Seseorang yang membangun personaliti *agreeableness* tinggi dalam rangka mendapatkan kekuatan yang tinggi akan termotivasi tinggi dalam melayani publik.

3. Kebutuhan akan afiliasi

Personaliti *agreeableness* bawahan yang tinggi mendorong pada motivasi tinggi bawahan untuk melayani publik. Hal ini didasarkan pada dugaan bahwa seseorang memiliki kebutuhan akan afiliasi di tempat kerja, sehingga tercermin dalam motivasinya dalam bekerja. Bawahan akan cenderung untuk menjaga keeratan hubungan dengan orang lain.

Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa personality merupakan preiktor kuat pada motivasi dalam melayani publik (Jang, 2012). Dengan demikian,

dirumuskan hipotesis kedua yang berbunyi:

Hipotesis 2 :*Agreeableness* bawahan memediasi pengaruh antara kepemimpinan melayani terhadap motivasi bawahan untuk melayani.



Gambar 1 Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Studi ini didesain sebagai penelitian eksplanatori (kuantitatif) dengan pendekatan hipotetis-deduktif, dimana dirumuskan sejumlah hipotesis yang dibangun berdasarkan telaah masalah dan kajian literatur dan diuji secara kuantitatif. Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang dikumpulkan melalui sumber utama penelitian.

Populasi dalam penelitian ini adalah individu yang bekerja pada organisasi sektor publik di Indonesia. Sampel responden diambil dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, dimana teknik ini digunakan mengingat sulitnya mengakses data populasi yang ada. Secara umum, teknik *purposive sampling* merupakan metode sampel dari *non-probability sampling* yang dilakukan dengan menetapkan sejumlah kriteria yang dianggap merepresentasi kualifikasi informasi yang dibutuhkan dalam penelitian. Dalam penelitian ini, terdapat setidaknya tiga kriteria sampel yang ditetapkan, yaitu: 1) responden merupakan individu yang telah bekerja selama minimal satu tahun di organisasi publik; dan 2) responden merupakan staf yang bekerja di lini depan dalam melayani kebutuhan konsumen/masyarakat; 3) responden telah bekerja dengan atasan saat ini minimal selama satu tahun. Ukuran sampel yang ditetapkan mengacu pada Hair

et al. (2014) dengan 1:15 dari variabel penelitian.

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui pendekatan survei, yaitu dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data. Pengumpulan kuesioner dilakukan secara daring dengan menggunakan formulir kuesioner daring. Data penelitian ini dikumpulkan sejak tanggal 9 Mei 2021 hingga 18 Januari 2022. Sebanyak 132 data yang masuk, namun hanya 108 data yang dapat dianalisis lebih lanjut. Responden pria dan wanita masing-masing sebanyak 54 (50%), golongan usia yang paling dominan adalah usia pada rentang 31-40 tahun sebanyak 48 (44,4%) disusul golongan usia 22-30 tahun sebanyak 42 (38,9%). Pendidikan terakhir mayoritas responden adalah S2/ sederajat sebanyak 50 (46,3%) disusul S1 sederajat sebanyak 48 orang (44,4%).

Pada studi ini, peneliti mengadopsi instrumen pengukuran dari sejumlah studi terdahulu yang relevan. Instrumen pengukuran yang asli digunakan dalam teks Bahasa Inggris. Oleh karena itu, peneliti menggunakan prosedur *back translation* (Brislin, 1970 dalam Liu, Hu, dan Cheng, 2015) untuk menerjemahkan dalam teks Indonesia. Selain itu, untuk mengurangi bias dari hasil terjemahan, sebelumnya dilakukan pengujian validitas wajah (*face validity*) untuk memastikan validitas alat pengukuran yang digunakan sebelum disebarkan kepada responden. Format penilaian dalam studi menggunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Kepemimpinan Melayani (Variabel Independen)

Variabel kepemimpinan melayani diukur dengan menggunakan hasil pengembangan instrumen dari Dirk van Dierendonck dan Nuijten pada tahun 2011. Pengukuran ini telah mempertimbangkan kepemimpinan melayani yang bersifat multidimensional, dimana peneliti sebelumnya tidak mempertimbangkan hal ini (Dierendonck, 2011). Adapun pengukuran kepemimpinan

melayani terdiri dari 30 item pertanyaan. Beberapa contoh pertanyaan yakni "Pemimpin saya memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas saya dengan baik"; "Pemimpin saya belajar dari perbedaan pandangan dan opini dari orang lain"; dan "Pemimpin saya, nampaknya senang melihat koleganya sukses dibandingkan dirinya"

Motivasi untuk Melayani (Variabel Dependen)

Variabel motivasi melayani diukur dengan menggunakan skala pengukuran hasil pengembangan dari studi James L. Perry (1996) dimana total 40 item pengukuran. Salah satu item pertanyaan adalah "tugas publik merupakan tanggungjawab untuk kepentingan banyak orang."

Agreeableness (Variabel Mediasi)

Variabel *agreeableness* diukur dengan mengacu skala pengukuran yang dikembangkan oleh Goldberg (1981). Terdapat 10 item pengukuran dalam mengukur variabel ini, salah satu contohnya adalah "simpati dengan perasaan orang lain"

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah benar-benar menunjukkan yang seharusnya diukur (Cooper & Schindler, 2014). Pada penelitian ini, peneliti melakukan uji validitas wajah dan validitas konstruk. Uji validitas dilakukan dengan mengonfirmasi item-item pengukuran kepada orang yang ahli di bidangnya dan memastikan hasil terjemahan Bahasa Inggris item yang diteliti memiliki substansi yang sama dengan versi aslinya.

Validitas konstruk dilakukan dengan melakukan pembalikan makna dari item-item pengukuran yang bersifat negatif. Hal ini dilakukan untuk menguji fokus responden dalam pengisian kuesioner. Namun demikian, berdasarkan hasil uji

validitas konstruk awal yang dilakukan, item-item yang bermakna terbalik ini memiliki tingkat variasi data yang beragam sehingga tidak memenuhi uji validitas konstruk dengan CFA. Oleh karena itu, dalam analisis lebih lanjut, item-item tersebut dikeluarkan. Item yang dimaksud sebanyak 14 item yakni KM_FGV1, KM_FGV2, KM_FGV3, MMP_APM1, MMP_APM4, MMP_APM5, MMP_CPM1, MMP_CPM2, MMP_SJ2, MMP_COM1, MMP_COM5, MMP_COM7, MMP_COM8, MMP_SS3. Uji validitas konstruk dilakukan dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dengan metode *varimax rotation*. Instrumen dinyatakan memenuhi syarat validitas ketika *factor loading value* $\geq 0,5$ (Hair *et al.*, 2014). Sebelumnya juga perlu dilakukan pengujian nilai Kaiser-Meyer-Okin (KMO) dimana syarat terpenuhinya jika nilainya $> 0,5$ dan nilai *Bartlett's Test* memiliki nilai signifikansi $< 0,05$ (Hair *et al.*, 2014).

Hasil uji validitas konstruk dengan CFA dilakukan sebanyak tiga putaran. Berdasarkan hasil uji validitas diperoleh instrumen yang valid untuk dilakukan analisis lebih lanjut sebanyak 47 item.

Tabel 1 Rangkuman Hasil Uji Validitas

| Putaran | Nilai KMO dan Bartlett's Test | Item yang Tidak Memenuhi Uji Validitas | Jumlah Item |
|--|-------------------------------|---|--|
| Uji validitas awal untuk item-item yang dilakukan pembalikan makna | | KM_FGV1, KM_FGV2, KM_FGV3, MMP_APM1, MMP_APM4, MMP_APM5, MMP_CPM1, MMP_CPM2, MMP_SJ2, MMP_COM1, MMP_COM5, MMP_COM7, MMP_COM8, MMP_SS3 | KM: 3 item MMP: 11 item |
| Putaran 1 | 0,697* | KM_EMP1, KM_SB2, KM_ACC1, KM_ACC2, KM_COU1, KM_COU2, KM_AUT3 | KM: 7 item MMP: 10 item KBRT: 1 item |

| | | | |
|-----------|--------|--------|------------|
| MMP_APM2, | | | |
| MMP_APM3, | | | |
| MMP_CPM3, | | | |
| MMP_CPM4, | | | |
| MMP_CPM5, | | | |
| MMP_CPM6, | | | |
| MMP_SJ3, | | | |
| MMP_SJ5, | | | |
| MMP_CD1, | | | |
| MMP_CD3, | | | |
| MMP_COM2, | | | |
| MMP_SS4, | | | |
| KBRT6 | | | |
| Putaran 2 | 0,792* | KM_SB3 | KM: 1 item |

| | | | |
|---|--------|--|--|
| Putaran 3 | 0,811* | | |
| Jumlah item yang Tidak Memenuhi Uji Validitas | | | |
| KM: 11 item dari 30 item | | | |
| MMP: 22 item dari 40 item | | | |
| KBRT: 1 item dari 10 item | | | |

Sumber: Data diolah, 2022

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menguji konsistensi internal instrumen pengukuran yang digunakan. Uji reliabilitas pada penelitian ini dilakukan dengan metode *Cronbach's Alpha* dengan minimal nilai 0,6 (Hair *et al.*, 2014). Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh item telah memenuhi syarat reliabilitas.

Tabel 2 Rangkuman Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | Nilai Cronbach Alpha | Jumlah Item | Keterangan |
|----------|----------------------|-------------|------------|
| KM | 0,932 | 19 | Reliabel |
| KBRT | 0,903 | 19 | Reliabel |
| MMP | 0,915 | 9 | Reliabel |

Sumber: Data diolah, 2022

Uji Hipotesis 1 dan 2

Hipotesis 1 dan 2 pada penelitian ini diuji dengan analisis regresi mediasi. Pengujian dilakukan melalui empat tahap terpenuhinya mediasi yang mengacu pada Baron dan Kenny (1986), sebagai berikut:

- 1) Regresi variabel Y (MMP) pada variabel X (KM)

- 2) Regresi variabel Me (AGG) pada variabel X (KM)
- 3) Regresi variabel Y (MMP) pada variabel Me (AGG)
- 4) Regresi variabel Y (MMP) pada variabel X (KM) dan Me (AGG)

Peran mediasi tersebut terpenuhi jika memenuhi syarat-syarat berikut (Muller *et al*, 2005):

- 1) Variabel X (KM) berpengaruh signifikan pada variabel Y (MMP)
- 2) Variabel X (KM) berpengaruh signifikan pada variabel Me (AGG)
- 3) Variabel Me (AGG) berpengaruh signifikan pada variabel Y (MMP)
- 4) Variabel X (KM) terhadap variabel Y (MMP) pengaruhnya tidak signifikan atau memiliki nilai beta yang lebih kecil ketika terdapat tambahan variabel Me (AGG) pada persamaan 4. Jika tidak signifikan maka peran AGG memediasi secara penuh, jika nilai beta lebih kecil maka berperan mediasi secara parsial.

Tabel 3 Rangkuman Hasil Uji Hipotesis

| Tahap 1 (Regresi KM terhadap MMP) | | | | |
|---|--------------------------------------|---------|---------|------------|
| Variabel | Standardized Coefficient (β) | Nilai t | Nilai p | Ket. |
| KM | 0,192 | 2,016 | 0,046 | Signifikan |
| Nilai <i>adjusted R square</i> : 0,028 | | | | |
| Nilai F: 4,064 | | | | |
| Nilai signifikansi: 0,046 | | | | |
| Predictor: MMP | | | | |
| Tahap 2 (Regresi KM terhadap AGG) | | | | |
| Variabel | Standardized Coefficient (β) | Nilai t | Nilai p | Ket. |
| KM | 0,224 | 2,364 | 0,020 | Signifikan |
| Nilai <i>adjusted R square</i> : 0,041 | | | | |
| Nilai F: 5,590 | | | | |
| Nilai signifikansi: 0,020 | | | | |
| Predictor: KBRT | | | | |
| Tahap 3 (Regresi AGG terhadap MMP) | | | | |
| Variabel | Standardized Coefficient (β) | Nilai t | Nilai p | Ket. |
| KBRT | 0,465 | 5,406 | 0,000 | Signifikan |
| Nilai <i>adjusted R square</i> : 0,209 | | | | |
| Nilai F: 29,222 | | | | |
| Nilai signifikansi: 0,000 | | | | |

| Tahap 4 (Regresi KM dan AGG terhadap MMP) | | | | |
|--|--------------------------------------|---------|---------|------------------|
| Variabel | Standardized Coefficient (β) | Nilai t | Nilai p | Ket. |
| KBRT | 0,444 | 5,036 | 0,000 | Signifikan |
| KM | 0,073 | 1,052 | 0,295 | Tidak signifikan |
| Nilai <i>adjusted R square</i> : 0,209 | | | | |
| Nilai F: 15,179 | | | | |
| Nilai signifikansi: 0,000 | | | | |
| Predictor: MMP | | | | |

Sumber: Data diolah, 2022

Berdasarkan Tabel 3 tahap 1 dapat dilihat bahwa variabel KM berpengaruh positif dan signifikan terhadap MMP ($\beta = 0,192$; $t = 2,016$; $p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa **syarat pertama terpenuhinya mediasi didukung sekaligus mengonfirmasi dukungan untuk Hipotesis 1**. Pada tahap 2 dapat dilihat bahwa variabel KM berpengaruh positif dan signifikan terhadap AGG ($\beta = 0,224$; $t = 2,364$; $p < 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa **syarat kedua terpenuhinya mediasi didukung**. Tahap 3 menunjukkan bahwa AGG berpengaruh positif signifikan terhadap MMP ($\beta = 0,465$; $t = 5,406$; $p < 0,001$). Hal ini menunjukkan bahwa **syarat ketiga terpenuhinya mediasi didukung**. Tahap 4 menunjukkan bahwa variabel KM tidak signifikan berpengaruh pada variabel MMP ketika variabel AGG dimasukkan ($\beta = 0,073$; $t = 1,052$; $p < 0,001$). Hal ini menunjukkan bahwa **syarat terakhir terpenuhinya mediasi didukung dan sekaligus mengonfirmasi dukungan untuk Hipotesis 2**. Berdasarkan hasil uji keempat tahap tersebut maka dapat disimpulkan bahwa peran variabel AGG **memediasi secara penuh** pengaruh variabel KM terhadap MMP.

Pembahasan

Hipotesis yang menyatakan kepemimpinan melayani berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi bawahan dalam melayani publik pada sektor publik di Indonesia didukung. Hasil ini mendukung argumentasi yang dibangun

bahwa gaya kepemimpinan yang berfokus pada kebutuhan bawahan dan melandaskan pada aspek manusia dapat mendorong pada motivasi bawahan dalam melayani publik. Berdasarkan teori pembelajaran sosial, pemimpin memiliki pengaruh yang kuat karena cenderung menjadi *role model* bagi bawahan. Pemimpin yang dikarakteristikan dengan gaya kepemimpinan melayani mengarahkan bawahan pada kecenderungan berperilaku melayani. Oleh karena itu, karakter pemimpin yang berfokus pada melayani sesama (*human based*) memberikan dampak pada motivasi bawahan dalam melayani sesama. Jika dikontekskan pada organisasi publik, maka objeknya pada publik (masyarakat). Hasil ini didukung penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh pada motivasi bawahan dalam melayani (Liu *et al*, 2015; Tuan, 2016; Shim dan Park, 2018, Bayram dan Zoubi, 2020; Tran dan Truong, 2021; Gnankob *et al.*, 2022).

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis 2, maka pengaruh tidak langsung kepemimpinan melayani terhadap motivasi bawahan dalam melayani publik dapat dijelaskan dengan baik dengan perspektif teori pembelajaran sosial dan teori motivasi McClelland. Jika menggunakan perspektif teori pembelajaran sosial, maka seorang pemimpin melayani menjadi *role model* bagi bawahannya, sehingga terdapat kecenderungan yang tinggi untuk bawahan berperilaku serupa. Oleh karena itu, tercermin dalam personaliti bawahan yang cenderung memiliki sifat *agreeableness* (hangat, baik, kooperatif, tidak egois, sopan, dapat dipercaya, murah hati, fleksibel, dan adil). Personaliti tersebut yang kemudian mendorong pada motivasi bawahan dalam melayani publik. Logika ini didukung dengan teori motivasi McClelland (1961) bahwa seseorang yang memiliki motif kebutuhan dalam bekerja, yakni kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan kekuatan dan kebutuhan akan afiliasi.

Seorang bawahan yang mengamati gaya kepemimpinan atasannya cenderung akan berperilaku serupa untuk dapat memperoleh ketiga kebutuhan tersebut (penghargaan, kekuatan, dan afiliasi) baik dari pemimpinnya, rekan kerja, maupun dari publik. Oleh karena itu, tercermin dari personaliti *agreeableness* yang tinggi dan diterjemahkan dalam motivasi tinggi dalam melayani publik.

Hasil ini sesuai dengan studi terdahulu yang menunjukkan keterkaitan tinggi antara kepemimpinan melayani dengan *agreeableness* (Sun *et al*, 2017; Ismail dan Siddiqui, 2019; Salgam dan Alpaydin, 2017) meskipun literatur terdahulu berfokus pada personaliti pemimpin terhadap gaya kepemimpinan melayani. Namun demikian, hasil studi ini memperkaya literatur bahwa kepemimpinan melayani mendorong personaliti *agreeableness* pula pada bawahannya. Selain itu, personaliti *agreeableness* bawahan berpengaruh pada motivasi dalam melayani publik juga telah dikonfirmasi pada penelitian Jang (2012).

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kepemimpinan melayani memiliki pengaruh signifikan pada motivasi bawahan dalam melayani publik. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berperan kuat dalam mendorong motivasi bawahan untuk melayani publik. Hal ini mencerminkan bahwa peran kepemimpinan melayani pada organisasi publik sangat diperlukan karena hal ini dapat memberikan dampak signifikan pada dorongan bawahan untuk berperilaku positif dalam bekerja.

Selain pengaruh langsung, pengaruh kepemimpinan melayani terhadap motivasi bawahan dalam melayani publik dapat dijelaskan secara tidak langsung melalui peran mediasi personaliti *agreeableness*. Hasil ini menguatkan bahwa seorang pemimpin yang melayani dapat

berpengaruh pada perilaku yang cenderung serupa untuk diikuti oleh bawahannya dalam bentuk *personality agreeableness* yang tinggi dan tercermin dalam motivasi tinggi bawahan dalam melayani publik.

Saran

Pada penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang dapat menjadi rekomendasi penelitian selanjutnya.

1. Penelitian ini dilakukan atas persepsi bawahan (*self report*). Hal ini dapat memicu terjadinya bias dalam penelitian. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan mengambil pada multi perpektif, misalnya perspektif dari atasan maupun bawahan. Secara spesifik, penilaian terhadap atasan dinilai oleh bawahan dan penilaian terhadap bawahan dinilai oleh atasan.
2. Penelitian ini berfokus untuk mengungkap pengaruh kepemimpinan melayani pada motivasi bawahan dalam melayani publik. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengungkap pada perilaku kerja riil bawahan dalam melayani publik, seperti kinerja melayani publik.

DAFTAR PUSTAKA

Andersen, J. A. (2009). When a servant leader comes cnocking...*Leadership and Organization Development Journal*. Vol. 30 No.1.

Barbuto & Wheeler. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Kepemimpinan melayani. *Group & Organization management*, vol.31 no.3

Bandura. (1971). *Social Learning Theory*. Newyork: General Learning Press.

Bayram, P., & Zoubi, K. (2020). The Affect of Servant Leadership on Employees Self Reported Performance: Does Public Service Motivation Play A Mediating Explanatory Role? *Management Science Letters*. 10(8): 1771-1776.

Carter, Armenakis, Field, & Massholder. (2012). Transformational Leadership,

Relationship Quality, and Employee Performance During Continuous Incremental Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*.

Cooper & Schindler. (2014). *Business Research Methods*. New York: Macgrow Hills Company.

Dierenddonck, D.V. (2011). Kepemimpinan melayani: A Review Synthesis. *Journal of Management*, 37(4).

Dierenddonck, D.V. & Nuijten. (2010). The Kepemimpinan melayani Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal Business Psychology*. 26: 249-267.

Dwiyanto, A. (2011). *Mengembalikan Kepercayaan Publik Melalui Reformasi Birokrasi*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta

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.

Greenleaf, R.K. (1977). *Kepemimpinan melayani: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.

Haryokusumo. (2015). *Tesis: Pengaruh Dimensi Spiritualitas Tempat Kerja pada Komitmen Organisasional dengan Dukungan Organiasional Persepsian sebagai Variabel Pemoderasi*. Yogyakarta: Program Magister Sains dan Doktor Fakultas Ekonomika dan Bisnis Univeristas Gadjah Mada.

Irnawati, N. (2012). Pengaruh Kecerdasan Emosi, Big 5 Personality Traits terhadap Kinerja Layanan dari Staff Course Consultant di EF English First Grup Surabaya. Tesis: Fakulas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada.

Ismail, M., & Siddiqui, D. A. (2019). Leader Personality Traits and Organizational Citizenship Behavior with the Combined Mediating Role of Ethical & Servant Leadership, and the Work

- Group Psychology: Evidence from Pakistan. Available at SSRN 3510602.
- Jang, C. L. (2012). The effect of personality traits on public service motivation: evidence from Taiwan. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(5), 725-733.
- Joseph & Winston. (2005). A Correlation of Kepemimpinan melayani, Leader Trust, and Organizational Trust. *Leadership and Organization Development Journal*. 26(1).
- Kalshoven, Hartog, & Hoogh. (2010). Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*. 100.
- Liden, Liao, & Meuser. (2014). Kepemimpinan melayani and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*. 57(5).
- Liu, Hu, dan Cheng. (2015). From the West to the East: Validating Kepemimpinan melayani in the Chinese Public Sector. *Public Personnel Management*. 44 (1).
- Mayer, Bardes, & Piccolo. (2008). Do Kepemimpinan melayani help Satisfy Follower Needs? An Organizational Justice Perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2).
- McClelland, D.C. (1961). *Achieving Society*. New York: Van Nostrand Reinhold).
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When Moderation is Mediated and Mediation is Moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 89(6): 852-863.
- Parolini, Patterson, & Winston. (2009). Distinguishing Between Transformational and Kepemimpinan melayani. *Leadership and Organization Development Journal*. 30(3).
- Parris & Peachey. (2013). Encouraging Kepemimpinan melayani: A Qualitative Study of How A Cause Related Sporting Event Inspires Participant to Serve. *Leadership*, 9 (4).
- Perry, L.J. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- Perry, Hondeghem, & Wise. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70: 681-690.
- Personality-testing.info. diunduh pada tanggal 4 Juni 2015. Big Five Personality Test.
- Pekerti & Sendjaya (2010). Exploring Kepemimpinan melayani Across Cultures: Comparative Study in Australia and Indonesia. *The International Journal of Human Resource Management*. 21(5).
- Russell, F, R. (2001). The Role of Values in Kepemimpinan melayani. *Leadership and Organization Development Journal*. 22(2)
- Saglam, M. H., & Alpaydin, Y. (2017). The Relationship between School Administrators Personalities and Servant Leadership Behaviours. *Journal of Education and Training Studies*, 5(8), 106-113.
- 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.
- Stone, Russell, & Patterson. (2004). Transformational vs Kepemimpinan melayani: A Difference in Leader Focus. *The Leadership & Organization Development Journal*.
- Sun, P., & Shang, S. (2019). Personality traits and personal values of servant leaders. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 40(2): 177-192.
- Sun, Y., Gergen, E., Duncan, P., Hinojosa, B., & Green, M. (2017). An empirical analysis of leader personality and servant leadership. *Journal of*

- Management Science and Business Intelligence*, 2(2), 42-47.
- Tran, T. K. P., & Truong, T. T. (2021). Impact of servant leadership on public service motivation of civil servants: empirical evidence from Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. Vol. 8(4): 1057-1066.
- Tuan, L.T. (2016). How Servant Leadership Nurtures Knowledge Sharing: The Mediating Role of Public Service Motivation. *International Journal of Public Sector Management*.
- Washington, Sutton, & Feild. (2006). Individual Differences in Kepemimpinan melayani: The Roles of Values and Personality. *Leadership & Organization Development Journal*. 27(8).