

The Influence of Work Motivation and Servant Leadership on Job Satisfaction of Civil Servants (ASN) in the Bengkulu Provincial Government

Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Pelayanan terhadap Kepuasan Kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Pemerintah Provinsi Bengkulu

Nur Astrida Putri ¹⁾, I Wayan Dharmayana^{2*)}

^{1,2)}Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bengkulu

**Corresponding Author:* astridbengkulu@gmail.com

Abstract: *This study aims to investigate how job satisfaction of Bengkulu Provincial Government employees is affected by work motivation and service leadership, as well as to examine the role of work motivation as a moderator. The sampling technique used was simple random sampling, with a total of 350 Bengkulu Provincial Government employees participating in this survey-based study. Data processing was carried out using SEM-PLS. The results of modeling the structural equation show that work motivation and service leadership have a positive and significant effect on job satisfaction. In addition, work motivation was found to positively and significantly moderate the influence of service leadership on job satisfaction with the quasi-moderator type. The findings in this study are expected to provide valuable input for the Bengkulu Provincial Government in formulating strategies and policies that aim to maintain and/or improve things that are considered important to the findings of the research variables, so that they can continue to be able to transform and become better from time to time. Future research should consider contextual factors that may influence the relationships identified in this study.*

Keywords: *Awareness Of Job Motivation, Servant Leadership, Of Job Satisfaction*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana kepuasan kerja pegawai Pemerintah Provinsi Bengkulu dipengaruhi oleh motivasi kerja dan kepemimpinan pelayanan, serta untuk menelaah peran motivasi kerja sebagai variabel moderator. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah simple random sampling, dengan total 350 pegawai Pemerintah Provinsi Bengkulu yang berpartisipasi dalam studi berbasis survei ini. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan SEM-PLS. Hasil pemodelan persamaan struktural menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, motivasi kerja juga terbukti secara positif dan signifikan memoderasi pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap kepuasan kerja dengan tipe kuasi-moderator. Temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang berharga bagi Pemerintah Provinsi Bengkulu dalam merumuskan strategi dan kebijakan yang bertujuan untuk mempertahankan dan/atau meningkatkan hal-hal yang dianggap penting berdasarkan variabel temuan penelitian, sehingga dapat terus bertransformasi dan menjadi lebih baik dari waktu ke waktu. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual yang mungkin memengaruhi hubungan-hubungan yang diidentifikasi dalam penelitian ini.

Kata kunci: Kesadaran Motivasi Kerja, Kepemimpinan Pelayanan, Kepuasan Kerja

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan pelayan masyarakat / abdi negara yang memiliki tanggung jawab terhadap pelayanan publik dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Hal tersebut ditegaskan dalam Undang-Undang No 5 Tahun 2014 yang menyatakan bahwa untuk memenuhi tuntutan nasional dan tantangan global dalam

mewujudkan Aparatur Sipil Negara sebagai bagian dari reformasi birokrasi, maka Pemerintah Pusat merasa perlu menetapkan Aparatur Sipil Negara sebagai profesi yang memiliki kewajiban mengelola, mengembangkan diri serta wajib mempertanggungjawabkan kinerja selain menerapkan prinsip merit dalam pelaksanaan Manajemen ASN (Dito, Anggi & Firza, 2019). Hal tersebut selaras dengan keleluasaan yang diberikan oleh Pemerintah Pusat dalam corak pemerintahan desentralistik berwujud “Otonomi Daerah”, sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Nomor 32 tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah; Undang-Undang Nomor 33 tahun 1999 tentang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah; Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah telah ditegaskan bahwa Pemerintah Daerah diberikan kewenangan dan dorongan untuk bisa merencanakan pembangunan daerahnya sendiri, mengatur dan mengurus kepentingan masyarakat setempat secara luas, nyata dan bertanggung jawab berdasarkan prinsip-prinsip demokrasi, peran serta, prakarsa dan aspirasi masyarakat sendiri atas dasar pemerataan dan keadilan, serta sesuai dengan keragaman daerah masing-masing dilihat dari kondisi, potensi, permasalahan, peluang ataupun kebutuhan ekonomi masyarakat.

Kepemimpinan adalah salah satu konsep penting dalam literatur psikologi yang berdampak pada berbagai hasil organisasi. Karena ini adalah konsep vital, abad ke-21 menyaksikan proposisi pendekatan kepemimpinan yang berbeda di sepanjang model tradisional seperti kepemimpinan otokratis dan karismatik. Salah satu pendekatan terbaru ini diusulkan sebagai kepemimpinan pelayan oleh Greenleaf (2019) dan disarankan untuk mendukung pegawai dengan peningkatan pribadi dan profesional (Neubert et al., 2016; Steel et al., 2017). Kepemimpinan yang melayani menyampaikan pemahaman kebutuhan pegawai dan melayani mereka untuk menyumbangkan prestasi mereka melalui pemenuhan kebutuhan mereka. Selain itu, pendekatan ini mengutamakan keragaman di antara pegawai yang pada gilirannya menghasilkan kesuksesan individu dan organisasi (Chiniara & Bentein, 2016).

Sebagaimana dicatat, kepemimpinan yang melayani adalah salah satu pendekatan yang efektif untuk mendukung, memotivasi, dan mendorong pegawai melalui memimpin dan melayani mereka. Dengan demikian, kepemimpinan yang melayani memfasilitasi pencapaian individu dan tim yang efektif dengan meningkatkan kepuasan pegawai (Stouten & Liden,

2020). Dalam hal ini, (Luu, 2019) berpendapat bahwa kepemimpinan yang melayani berkontribusi pada organisasi dalam tiga cara utama. Pertama, pegawai yang bekerja dengan pengusaha dengan keterampilan kepemimpinan yang melayani dapat menjadi calon pemimpin yang efisien di organisasi masa depan. Kedua, kepemimpinan yang melayani memberikan suasana yang memotivasi agar lebih produktif bagi pegawai karena berkurangnya kontrol birokrasi. Akhirnya, kepemimpinan yang melayani meningkatkan budaya organisasi melalui priming keragaman dan keberhasilan pegawai daripada fokus pada kepuasan para pemimpin.

Seperti yang disarankan oleh penelitian teoretis, kepemimpinan yang melayani sangat penting dalam hal berkontribusi pada berbagai jenis hasil kerja yang positif. Sebagai dukungan, studi empiris juga mendokumentasikan bahwa kepemimpinan pelayan berhubungan positif

dengan komitmen afektif dan keterlibatan kerja (Aboramadan et al., 2020), kualitas layanan (Qiu et al., 2020), pegawai berkembang (Girolito et al., 2020), kreativitas pegawai (Yang et al., 2019) dan berkembang di tempat kerja (Wang et al., 2019) sementara berhubungan negatif dengan niat turnover (Huning et al., 2020), stres hambatan dan kelelahan emosional (Wu et al., 2020), penyimpangan pegawai (Paesen et al., 2019) dan perilaku antisosial pegawai di lingkungan kerja (Lapointe & Vandenberghe, 2018).

Motivasi Kerja dapat digambarkan sebagai kompetensi untuk memfasilitasi perubahan perilaku individu untuk mencapai tujuan utama organisasi (Aamodt, 2017). Dalam banyak kasus, motivasi kerja berakar pada pandangan pribadi, dan keyakinan Alniacik et al., (2015). Pada dasarnya, pegawai berbeda dalam arti ide, pandangan, dan cara komunikasi sosial, yang dikenal sebagai pemicu motivasi kerja. Karena faktanya, pegawai termotivasi secara berbeda dalam hal tingkat motivasi dan kecenderungan motivasi. Selain itu, motivasi dapat dijelaskan sebagai tindakan yang mendorong pegawai untuk memiliki perbaikan terus-menerus (Anghelache., 2015). Demikian pula, menurut (Demircioglu & Chen, 2019) motivasi dialami ketika kebutuhan individu terpenuhi dalam lingkungan dan memfasilitasi organisasi untuk mencapai tujuan yang ditargetkan. Dengan demikian, motivasi kerja terjadi dalam lingkungan di mana kebutuhan pegawai terpenuhi.

Dalam hal ini, motivasi kerja tampaknya terkait dengan kepemimpinan dalam lingkungan kerja, khususnya kepemimpinan yang melayani. Menurut Shahzad et al., (2016), kepemimpinan yang melayani memotivasi pegawai dan pemimpin secara positif karena memberdayakan mereka dalam hal mengembangkan kemampuan mereka, mendukung mekanisme pengendalian diri pegawai, berfokus pada perasaan dan spiritualitas. Misalnya, Erkutlu & Chafra, (2015) menyarankan bahwa spiritualitas adalah salah satu aspek kepemimpinan pelayan yang terkait dengan emosi di tempat kerja dan memberikan pegawai lingkungan untuk termotivasi secara internal. Dengan demikian, studi eksperimental juga menunjukkan bahwa motivasi intrinsik umum pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan yang melayani karena berfokus pada perasaan pekerja, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi pekerja (Cheng et al., 2020).

Kepuasan kerja mengacu pada "keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang" (Brown, 2014). Karena konsep ini terkait dengan evaluasi positif terhadap pekerjaan seseorang, kepuasan kerja dikaitkan dengan hasil kerja yang penting termasuk komitmen karir (Kim et al., 2020), dan kepemimpinan yang relevan seperti kepemimpinan situasional (An et al., 2020). Salah satu jenis kepemimpinan yang disarankan untuk dikaitkan dengan kepuasan kerja adalah kepemimpinan yang melayani. Misalnya, Thanh et al., (2020) menyarankan bahwa kepemimpinan yang melayani menciptakan lingkungan yang mempromosikan kepuasan kerja jika setiap pegawai diperlakukan secara adil.

Demikian juga dalam psikologi, beberapa peneliti berpendapat bahwa kepemimpinan yang melayani berkontribusi pada kepuasan kerja pegawai dalam hal peran pekerjaan yang jelas (Nguyen et al., 2019). Studi empiris juga mendukung hubungan positif antara kedua konsep tersebut. Misalnya, dalam salah satu penelitian yang dilakukan dengan pekerja penuh waktu dan paruh waktu (Strukan, Djordjevic, & Sefic 2014), tingkat kepemimpinan pelayan

yang lebih besar dikaitkan dengan peningkatan tingkat kepuasan kerja di lingkungan kerja. Secara keseluruhan, tingkat kepemimpinan pelayan yang lebih besar dalam lingkungan kerja terkait dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih besar bagi pegawai.

KAJIAN PUSTAKA

Kepuasan pegawai telah menjadi bidang utama penelitian di kalangan psikolog industri dan organisasi. Beberapa orang suka bekerja dan mereka menemukan bekerja sebagai bagian penting dari kehidupan mereka. Beberapa orang di sisi lain menemukan pekerjaan yang tidak menyenangkan dan bekerja hanya karena mereka harus. Kepuasan kerja menunjukkan seberapa banyak orang menyukai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja merupakan bidang perilaku organisasi yang paling banyak dipelajari (Anwar, (2017). Penting untuk mengetahui tingkat kepuasan di tempat kerja karena berbagai alasan dan hasil studi kepuasan kerja mempengaruhi pekerja dan organisasi.

Dalam sudut pandang pekerja, jelas bahwa orang suka diperlakukan dengan adil. Jika pekerja merasa dihormati dan puas di tempat kerja, itu bisa menjadi cerminan dari perlakuan yang baik. Dalam sudut pandang organisasi, kepuasan kerja yang baik dapat mengarah pada kinerja pekerja yang lebih baik, yang mempengaruhi hasil organisasi (Smith et al., 2020). Kepuasan pegawai umumnya dianggap sebagai pendorong retensi pegawai dan produktivitas pegawai. Pegawai yang puas adalah prasyarat untuk meningkatkan produktivitas, daya, dan layanan pengakuan.

Beberapa penelitian yang secara khusus dipilih memverifikasi bahwa konsep kepuasan kerja memiliki makna yang bervariasi bagi pegawai individual (Paaais & Pattiruhu, 2020; Riyadi, 2020; Menguc et al., 2016; Mahapatra, 2017). Sebagai salah satu aspek yang signifikan dalam manajemen sumber daya manusia, kepuasan kerja dapat digolongkan berdasarkan berbagai fitur seperti sifat pekerjaan, pengawasan, tunjangan tambahan, imbalan kontingen, prosedur operasi, dan hubungan dengan rekan kerja, yang semuanya melengkapi profil pekerjaan. Berbagai peneliti telah menyoroti signifikansi kepuasan kerja dan faktor-faktor pendahulunya dalam penelitian mereka (Kumar dan Pansari, 2015; Menguc et al., 2016; Mahapatra dan Mahapatra, 2017).

Ha et al., (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja melibatkan lebih dari sekadar sikap yang menjelaskan keadaan internal seseorang, baik dalam aspek kualitatif maupun kuantitatif. Beardwell dan Thompson (2014) menghubungkan sikap positif terhadap pekerjaan dengan kepuasan kerja, sementara sikap negatif terhadap pekerjaan dikaitkan dengan ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja dianggap sebagai salah satu komponen kunci yang berkontribusi pada penerimaan, kompensasi, dan promosi, serta membantu mengembangkan perasaan puas (Naim dan Lenka, 2016, 2017; Rashid et al., 2016).

Menurut pendapat Karin Andreassi et al. (2014), kehadiran kenaikan gaji, penghargaan yang memadai, dan hubungan yang diinginkan dengan rekan kerja dapat meningkatkan tingkat

kepuasan kerja pegawai. Singhapakdi et al. (2015) menyimpulkan bahwa pengawasan yang efektif dan penugasan tugas yang bermakna dapat meningkatkan tingkat kepuasan pegawai, sementara kelebihan beban pekerjaan, paket tunjangan yang tidak adil, dan remunerasi yang rendah dibandingkan dengan rekan-rekan mereka dapat menurunkan tingkat kepuasan. Beberapa peneliti menyarankan agar kualitas tinggi diperhitungkan dalam sistem penilaian kinerja, dengan fokus khusus pada kepuasan kerja, karena pengalaman penilaian kinerja yang rendah dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang rendah dan meningkatkan niat berhenti pegawai (Kamal dan Lukman, 2017; Ibidunni et al., 2018).

Dalam melaksanakan pekerjaannya, setiap pegawai tidak dapat memiliki kebutuhan, seperti kebutuhan akan rasa aman, dukungan teman sebaya, perhatian dan dukungan dari atasan, tempat kerja yang nyaman, dan lainnya. Jika kebutuhan tersebut dapat terpenuhi maka individu tersebut akan merasa puas, tetapi sebaliknya jika kebutuhannya tidak dapat terpenuhi maka ia akan kecewa. Kepuasan kerja pegawai adalah sikap pegawai terhadap pekerjaannya, yang mempengaruhi kinerja pegawai. Oleh karena itu, kepuasan kerja pegawai merupakan salah satu aspek dari praktik pengelolaan sumber daya manusia (Iirwan, et al., 2015).

Kepuasan kerja telah diperlakukan sebagai seperangkat variabel yang kompleks. Ada berbagai upaya untuk menjelaskan kepuasan kerja dengan cara yang berbeda. Sebuah refleksi pada teori-teori ini akan menunjukkan bahwa dalam diskusi sangat sulit untuk mempertimbangkan motivasi kerja yang berbeda dari kepuasan kerja, meskipun ada perbedaan teoritis dan praktis antara kedua konsep tersebut. Namun demikian, keduanya terkait erat dan karena prosedur yang digunakan dalam analisis motivasi kerja sangat mirip dengan yang digunakan dalam studi kepuasan kerja.

Menurut Emron et al., (2016) terdapat 11 item yang dapat menjadi indikator tolak ukur kepuasan kerja, di antara lain:

1. Dimensi Kompetensi, dengan Indikator sebagai berikut:

(a) Dalam pekerjaan saya, saya dapat menerapkan kemampuan saya, (b) Secara umum saya memiliki pekerjaan yang baik, dan (c) Saya menerima pengakuan atas kinerja saya yang baik.

2. Dimensi Suasana Lingkungan, dengan Indikator sebagai berikut: (a) Saya merasa senang bekerja di kantor ini, (b) Saya merasa nyaman dengan rekan kerja saya, (c) Saya dan rekan kerja di kantor saling peduli satu sama lain, (d) Saya rukun dengan atasan, dan (e) Menurut saya bekerja itu baik untuk kesehatan.

3. Dimensi Kompensasi, dengan Indikator sebagai berikut:

(a) Gaji saya memadai, (b) Pekerjaan saya memberi saya keamanan kerja, dan (c) Kantor tempat saya bekerja peduli pada saya.

Sedangkan pendapat berbeda dikemukakan oleh Rachid., et al (2017), yang menyatakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja maka terdiri dari 6 item indikator pengukuran yang terdiri sebagai berikut:

Saya menyukai pekerjaan saya lebih baik daripada rata-rata pekerja, Saya jarang bosan dengan pekerjaan saya, Saya tidak akan mempertimbangkan bekerja untuk pekerjaan lain,

Hampir setiap hari saya antusias dengan pekerjaan saya, Saya merasa cukup puas dengan pekerjaan saya, dan Saya menemukan kesenangan nyata dalam pekerjaan saya.

Dari berbagai pendapat para ahli mengenai indikator pengukuran dari kepuasan kerja, peneliti menggunakan item pengukuran dari Rachid et al., (2017), Dikarenakan item tersebut terbaru dan mampu menjabarkan Kepuasan Kerja secara lebih komprehensif dibanding peneliti lainnya.

Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik, kualitas pengawasan, hubungan sosial dengan kelompok kerja dimana individu berhasil atau gagal dalam pekerjaannya. Diyakini bahwa perilaku yang membantu organisasi untuk menjadi sukses kemungkinan besar terjadi ketika pegawai termotivasi dengan baik dan merasa berkomitmen pada organisasi, dan ketika pekerjaan memberi mereka tingkat kepuasan yang tinggi (Paais, M., & Pattiruhu, 2020).

Selanjutnya yang menjadi faktor dalam mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan. kepemimpinan merupakan karakteristik kunci yang membantu dalam memfokuskan upaya semua aktor organisasi untuk mencapai tujuan keseluruhan organisasi. Kepemimpinan yang melayani telah muncul sebagai pendekatan kepemimpinan yang signifikan, yang mempromosikan pemimpin yang melayani pengikut mereka untuk meningkatkan efektifitas individu dan organisasi (McCann et al., 2014). Servant leadership atau kepemimpinan melayani dipandang sebagai pendekatan yang dapat memberikan dampak signifikan terhadap keefektifan organisasi. Namun, penelitian sebelumnya telah menemukan bahwa servant leadership dapat mempengaruhi faktor-faktor lain (Riyadi, 2020). Salah satu faktor dalam hal ini adalah kepuasan kerja pegawai.

Sejak era pasca industri, perubahan teknologi yang signifikan, inovasi dan kreativitas telah menjadi pilar utama keunggulan kompetitif berkelanjutan organisasi modern (Ward 2019). Oleh karena itu, kepuasan kerja pegawai muncul sebagai faktor penting untuk penyelarasan kreativitas orang dengan tujuan organisasi, selanjutnya kepuasan kerja pegawai dianggap sebagai karakteristik tingkat mikro penting yang berkontribusi pada kinerja individu dan akhirnya terhadap kinerja organisasi (Akdol & Arikboga, 2015).

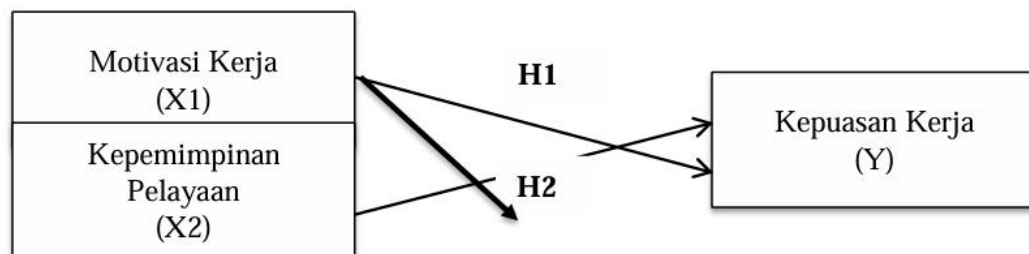
Kepemimpinan yang melayani dipandang sebagai variabel organisasi penting yang memiliki dampak signifikan terhadap perilaku pengikut (Nikolina., et al 2020; Magda., et al 2016). Peningkatan penekanan pada kepemimpinan pelayan juga sejalan dengan pergeseran paradigma yang menempatkan "penekanan yang semakin besar pada tanggung jawab etis, pembangunan berkelanjutan, dan manfaat jangka panjang bagi pegawai, organisasi, dan masyarakat" (Bobbio et al., 2016).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja akan diketahui dengan melihat beberapa hal yang dapat menyebabkan dan mendorong kepuasan kerja adalah sebagai berikut (Iiskandar, & Yuhansyah 2018).

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan psikologi pegawai yang meliputi minat, ketenangan pikiran di tempat kerja, sikap terhadap pekerjaan, bakat dan keterampilan.
2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar sesama pegawai dan interaksi sosial, baik antar pegawai dengan atasan atau pimpinan maupun pegawai yang memiliki perbedaan jenis pekerjaan dan berat ringannya pekerjaan tersebut.

Kerangka Analisis

Sekaran (2016), kerangka analisis adalah suatu argumentasi dalam merumuskan hipotesis. Penyusunan rumusan suatu hipotesis dibangun menggunakan logika deduktif (untuk metode kuantitatif) dengan memakai pengetahuan ilmiah sebagai premis dasarnya. Kerangka analisis ini adalah suatu model konseptual tentang bagaimana hubungan teori dengan berbagai faktor yang didefinisikan sebagai hal yang dianggap penting. Maka dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Sumber kerangka analisis ini adalah hasil modifikasi dari penelitian:

1. Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja: Jessica, Adrian & Kerstin (2017)
2. Kepemimpinan Pelayanan terhadap kepuasan kerja: Magda, et al (2016)
3. Motivasi Kerja sebagai pemoderasi Kepemimpinan Pelayanan terhadap kepuasan kerja: Magda, et al (2016). Keterangan:
 - a. Kepemimpinan Pelayanan (X2): Merupakan variabel (bebas) yaitu variabel yang dapat mempengaruhi variabel dependen (Y) yaitu Kepuasan Kerja.
 - b. Motivasi Kerja (X1): Merupakan Variabel Bebas dan Variabel Moderasi, yaitu variabel yang dapat mempengaruhi variabel dependen (Y) dan menjadi opsi penghubung untuk memperkuat atau memperlemah pengaruh X2 terhadap Y
 - c. Kepuasan Kerja (Y): Merupakan variabel dependen (terikat) yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen (X)

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, di mana dalam penelitian ini terdapat pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis harus dapat menjelaskan sifat dari hubungan tertentu, memahami perbedaan antar kelompok atau

independensi dua variabel atau lebih (Sekaran, 2017). Pada penelitian ini, akan menguji hipotesis yang diajukan pada bagian pengembangan hipotesis yakni : Pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent dan menambahkan peran pemoderasi bagi variabel motivasi kerja, dengan objek Pemerintahan Provinsi Bengkulu.

Data kuantitatif akan dikumpulkan dari masing-masing responden yang dijadikan sumber informasi untuk penelitian. Berdasarkan dimensi waktu, penelitian ini dikategorikan kedalam penelitian cross sectional, yaitu penelitian yang pengambilan datanya dilakukan melalui penyebaran kuesioner hanya dalam satu waktu saja (yang dilakukan dalam periode hari, minggu, atau bulan) untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran, 2017).

Desain penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah explanatory research. Menurut (Sugiyono, 2018) explanatory research adalah penelitian yang bertujuan untuk menganalisis hubungan-hubungan antara satu variabel lainnya atau bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel lainnya.

Populasi Penelitian

Populasi (*population*) adalah penelitian memerlukan objek atau subjek yang harus diteliti, sehingga permasalahan yang ada dapat terpecahkan. Berdasarkan tabel operasionalisasi variabel yang dipaparkan di atas, maka dapat ditentukan populasi dan sampel pada penelitian ini. Populasi adalah suatu wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah 10.333 pegawai ASN Pemerintahan Provinsi Bengkulu.

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek-obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah 10.333 pegawai ASN Pemerintahan Provinsi Bengkulu. Adapun perincian dari seluruh total populasi terdiri peneliti sajikan pada Tabel 3.2.

Sampel adalah suatu bagian dari keseluruhan serta karakteristik yang dimiliki oleh sebuah populasi (Sugiyono, 2018). Pengambilan sampel adalah proses memilih sejumlah elemen secukupnya dari populasi, sehingga penelitian terhadap sampel dan pemahaman tentang sifat atau karakteristik tersebut pada elemen populasi (Sekaran, 2016). Sampel dalam penelitian ini adalah 407 pegawai ASN Pemerintahan Provinsi Bengkulu.

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Simple Random Sampling. Berdasarkan pada ketentuan yang dikemukakan oleh

Sugiyono, (2017) Simple Random Sampling / sampel acak sederhana merupakan salah satu teknik sampling yang paling dasar dan umum digunakan dalam penelitian statistik apabila total populasi terlalu banyak. Teknik ini dilakukan dengan mengambil sampel dari populasi minimal 2% dan maksimal 10%, di mana setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih menjadi bagian dari sampel tersebut. Sehingga sampel dalam penelitian ini

adalah seluruh ASN Pemerintahan Provinsi Bengkulu yang diambil 4% dari total ASN disetiap Badan, Dinas, Biro ataupun lembaga pemerintahan lainnya yang berjumlah 407.

Adapun perincian dari 407 orang ASN tersebut peneliti sajikan pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Populasi Dan Sampel Penelitian

No.	Perangkat Daerah	Laki-Laki	Perempuan	Populasi	Sampel (4%) dari Populasi
1	Badan Kean Daerah Provinsi Bengkulu	37	56	93	4
2	Badan Kesatuan Bangsa Dan Politik Provinsi Bengkulu	30	19	49	2
3	Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Bengkulu	48	20	68	3
4	Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Bengkulu	174	171	345	14
5	Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Bengkulu	53	56	109	4
6	Badan Penghubung Daerah Provinsi Bengkulu	17	28	45	2
7	Badan Perencanaan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Bengkulu	46	56	102	4
8	Biro Administrasi Pembangunan	46	30	76	3
9	Biro Hukum	25	21	46	2
10	Biro Organisasi	18	27	45	2
11	Biro Pemerintahan dan Kesejahteraan Rakyat	31	35	66	3
12	Biro Perekonomian	18	31	49	2
13	Biro Umum	119	94	213	9
14	Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Bengkulu	39	27	66	3
15	Dinas Kelautan dan Perikanan	62	45	107	4
16	Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Provinsi Bengkulu	21	18	39	2
17	Dinas Kesehatan Provinsi Bengkulu	90	224	314	13
18	Dinas Ketahanan Pangan Provinsi Bengkulu	27	30	57	2

No.	Perangkat Daerah	Laki-Laki	Perempuan	Populasi	Sampel (4%) dari Populasi
19	Dinas Ketenagakerjaan Dan Transmigrasi Provinsi Bengkulu	142	75	217	9
20	Dinas Komunikasi, Informatika dan Statistik Provinsi Bengkulu	37	48	85	3
21	Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Provinsi Bengkulu	36	36	72	3
22	Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Provinsi Bengkulu	235	102	337	13
23	Dinas Pariwisata Provinsi Bengkulu	37	49	86	3
24	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Bengkulu	154	89	243	10
25	Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Provinsi Bengkulu	41	37	78	3

26	Dinas Pemberdayaan Perempuan, Perlindungan Anak, Pengendalian Penduduk Dan Keluarga Berencana Provinsi Bengkulu	8	63	71	3
27	Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Bengkulu	40	19	59	2
28	Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Provinsi Bengkulu	20	50	70	3
29	Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Provinsi Bengkulu	1901	2824	4725	189
30	Dinas Perhubungan Provinsi Bengkulu	32	33	65	3
31	Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Bengkulu	45	40	85	3
32	Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Provinsi Bengkulu	37	45	82	3
33	Dinas Perumahan, Kawasan Permukiman dan Pertanahan Provinsi Bengkulu	35	14	49	2
34	Dinas Peternakan Dan Kesehatan Hewan Provinsi Bengkulu	57	44	101	4
35	Dinas Sosial Provinsi Bengkulu	61	67	128	5
36	Dinas Tanaman Pangan, Hortikultura Dan Perkebunan Provinsi Bengkulu	166	117	283	11
37	Inspektorat Daerah Provinsi Bengkulu	51	80	131	5
38	Rumah Sakit Khusus Jiwa Soeprapto Daerah Bengkulu	123	355	478	11
39	Rumah Sakit Umum Daerah Dr. M. Yunus	215	565	780	31
40	Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Bengkulu	51	18	69	3
41	Sekretariat Daerah	6	1	7	1
42	Sekretariat DPRD Provinsi Bengkulu	74	69	143	6
Jumlah		4465	5792	10333	407

Sumber: Biro Umum Pemprov Bengkulu 2024

Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber data yang disimpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Data ini didapat dengan menggunakan kuesioner, teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini kuesioner digunakan untuk memperoleh data tentang pengaruh variabel yang telah diuraikan. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab responden, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan dengan jelas (Sekaran, 2016).

Metode pengumpulan data di dalam penelitian ini dengan metode penyebaran link google form <https://forms.gle/SctsNn1YGmcE5dt5>. Dimana link tersebut bermuatan seluruh

butir pertanyaan dan atau pernyataan yang berkaitan dengan variabel penelitian. Untuk pengumpulan data, peneliti menyebarkan dan atau memberikan link google form tersebut kepada responden, yang selanjutnya merekap seluruh jawaban responden pada *gmail* yang digunakan didalam pembuatan link *google form* tersebut.

Kuesioner disebar secara *online* kepada sampel penelitian,. Penyebaran kuesioner akan dilakukan selama kurang lebih 3 minggu. Setelah menyebarkan kuesioner kepada 407 orang ASN Pemerintahan Provinsi Bengkulu, didapatkan 350 orang ASN yang berpartisipasi untuk mengisi kuesioner penelitian, sehingga data dari jawaban 350 orang responden digunakan untuk melakukan analisis data penelitian.

Metode Analisis

Data primer yang diperoleh dari responden penelitian ini akan diolah menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) untuk mengetahui hubungan- hubungan antara variabel laten. Teknik analisis data menggunakan SEM dilakukan untuk menjelaskan secara menyeluruh hubungan antar variabel yang ada dalam penelitian. SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan secara simultan (Hair *et al.*, 2019). Pada awal penelitian peneliti menggunakan pendekatan SEM PLS (*Partial Least Square*).

PLS ialah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Alasan peneliti menggunakan metode SEM PLS pada penelitian ini dikarenakan adanya keunggulan yang dimiliki PLS yaitu dapat digunakan untuk memprediksi model dengan landasan teori lemah, dapat digunakan untuk ukuran sampel yang kecil, dan dapat digunakan untuk konstruk yang formatif dan reflektif (Hair *et al.*, 2019). Metode analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program *Smart PLS (Partial Least Square)* dengan bantuan aplikasi perangkat lunak SmartPLS Versi 4.0.9

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang diperoleh dari 350 responden, menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah Laki – Laki sebanyak 177 responden dengan persentase (50.6%), sedangkan perempuan hanya berbeda sedikit yaitu 173 responden dengan persentase (49.4%), hal ini menunjukkan bahwa. Hal ini bisa memiliki implikasi tertentu tergantung pada konteksnya. Pada satu sisi, dominasi laki-laki dalam responden bisa mencerminkan ketidakseimbangan gender dalam populasi yang diteliti. Misalnya, jika survei dilakukan di bidang atau industri yang biasanya didominasi oleh laki-laki, seperti teknik atau industri konstruksi, maka hasilnya mungkin akan mencerminkan proporsi laki-laki yang lebih tinggi dalam populasi tersebut. Namun, jika survei tersebut bersifat umum dan tujuan surveinya adalah untuk mewakili populasi yang lebih luas, dominasi laki-laki dalam responden bisa menjadi masalah. Ini karena data yang diperoleh mungkin tidak mencerminkan pengalaman atau perspektif perempuan dengan baik, sehingga hasilnya menjadi bias. Dalam hal ini, resapan responden

yang diterima tergolong berimbang dari berbagai kelompok gender sehingga hasilnya lebih dapat diandalkan dan mencerminkan keterwakilan populasi yang sesungguhnya.

Jika dilihat dari karakteristik usia responden menunjukkan bahwa mayoritas responden yang mengisi kuesioner penelitian ini adalah individu yang memiliki rentan usia 26-45 tahun dengan jumlah 275 pegawai atau dengan presentase (78,6%). Sehingga dapat disimpulkan bahwa Rentang usia 26 sampai 45 tahun sering mencakup beberapa generasi, seperti Generasi Y dan Generasi X. Setiap generasi mungkin memiliki karakteristik, nilai, dan kecenderungan tertentu yang memengaruhi cara mereka menanggapi pertanyaan dalam survei. Memahami konteks generasional dapat membantu dalam menganalisis dan menginterpretasikan data dengan lebih baik. Disisi lain rentang usia tersebut mencakup fase-fase hidup yang beragam, mulai dari awal dewasa muda hingga tengah-tengah karier. Hal ini bisa memengaruhi tanggapan terhadap pertanyaan yang diberikan karena adanya perbedaan aspek-aspek sosial seperti karier, keuangan, perkawinan, dan keluarga. Sehingga keakuratan didalam menjawab butir pertanyaan pada kuesioner bervariasi.

Selanjutnya responden dengan pendidikan yang mendominasi adalah sarjana (S1) sebanyak 289 responden dengan persentase (82,6%). Pendidikan tingkat sarjana sering kali mencakup pengembangan keterampilan analitis dan pemecahan masalah. Sebagai hasilnya, responden dengan latar belakang pendidikan ini mungkin lebih cenderung untuk menilai pertanyaan survei atau pertanyaan penelitian dengan kritis, mencari kejelasan, konsistensi, dan akurasi dalam pertanyaan tersebut. Dengan pengetahuan dan pengalaman yang lebih, responden sarjana mungkin cenderung memberikan tanggapan yang lebih kompleks dan terperinci. Mereka mungkin juga lebih mampu untuk mempertimbangkan implikasi dari pertanyaan atau pernyataan yang diberikan. Meskipun demikian, perlu diingat bahwa pendidikan tingkat sarjana tidak selalu menghasilkan pandangan yang kapaabel. Responden dengan latar belakang pendidikan yang sama masih bisa memiliki beragam perspektif, pengalaman, dan nilai-nilai yang mempengaruhi tanggapan mereka.

Jika dilihat dari pendapatan perbulan, pada hasil penelitian ini menunjukkan pada umumnya responden mayoritas mendapatkan pendapatan pada rentan Rp. 2.5 juta – Rp. 5 juta yakni sebanyak 289 responden dengan persentase (71,6%). Sehingga dapat diartikan bahwa Meskipun pendapatan pada rentan ini mungkin cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar, responden dalam kategori ini mungkin masih merasa tidak stabil secara finansial. Mereka mungkin memiliki sedikit tabungan dan rentan terhadap tekanan keuangan yang tak terduga. Responden dengan pendapatan dalam rentang ini mungkin lebih sensitif terhadap perubahan ekonomi dan fluktuasi harga. Mereka mungkin merasakan dampak dari inflasi atau kenaikan harga barang-barang konsumen. Karena hal tersebut, memungkinkan responden dalam menjawab butir pertanyaan dengan kritis yang akurat dan lebih cenderung untuk mencari nilai – nilai fakta tanpa melebihi lebihkan suatu keadaan.

Jika dilihat dari masa kerja, pada hasil penelitian ini menunjukkan pada umumnya responden pada penelitian ini bekerja pada rentan 11-20 tahun atau dengan persentase (60,2%). Responden dalam kategori ini kemungkinan memiliki pengalaman kerja yang cukup

signifikan. Mereka telah mengembangkan keahlian dan pengetahuan yang mendalam dalam bidang mereka selama periode waktu yang cukup lama. Masa kerja yang relatif panjang ini juga dapat mencerminkan stabilitas dalam karir mereka. Responden juga telah bertahan di tempat kerja yang sama selama beberapa tahun, menunjukkan komitmen dan sinergi yang baik. Dengan pengalaman yang telah dimiliki, responden dalam kategori ini mungkin memiliki pemahaman yang lebih baik tentang dinamika di tempat mereka bekerja. Mereka mungkin memahami motivasi kerja, kepemimpinan bahkan tingkatan kepuasan kerja mereka dari waktu ke waktu sehingga relevan dalam menjawab butir pertanyaan pada kuesioner ini.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Pada pengujian hipotesis pertama yaitu pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN Pemerintahan Provinsi Bengkulu. Dengan nilai T-statistik $21.375 > T$ Tabel 1,649 dan nilai tingkat signifikan $0.000 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi kerja yang dimiliki oleh pegawai maka kepuasan kerja mereka akan terus meningkat. Sebaliknya, jika motivasi pegawai memburuk maka akan menurunkan kepuasan kerja mereka.

Kemudian keberadaan motivasi kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja mempunyai pengaruh tinggi dalam level struktural dengan nilai (f square = 0.606). Artinya motivasi yang ada pada ASN Pemerintahan Provinsi Bengkulu sudah dijalankan atau sudah memiliki dan mendapatkan hasil yang baik, namun harus tetap selalu diperhatikan, walaupun memiliki pengaruh yang tinggi, tidak semata – merta berpuas diri dan tetap harus mempertahankan capaian yang sudah ada, karena motivasi kerja sendiri memiliki besar pengaruh yang tinggi atas kepuasan kerja dari para ASN, Sehingga semakin baik motivasi kerja yang ada maka akan berdampak langsung terhadap perbaikan kualitas kepuasan kerja yang dapat terjadi.

Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan Terhadap Kepuasan Kerja

Pada pengujian hipotesis kedua yaitu pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap kepuasan kerja, menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN Pemerintahan Provinsi Bengkulu. Dengan nilai T-statistik $2.156 > T$ Tabel 1,649 dan nilai tingkat signifikan $0.032 < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik dan proporsional kepemimpinan pelayanan terlaksana maka akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, apabila kepemimpinan pelayanan tidak dijalankan dengan baik dan proporsional maka akan menurunkan kepuasan kerja pegawai.

Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemoderasi

Pada pengujian hipotesis 6 yaitu Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan Terhadap Kepuasan Kerja dimoderasi Oleh Motivasi Kerja, menunjukkan bahwa peran motivasi kerja dalam memoderasi pengaruh antara Kepemimpinan Pelayanan terhadap Kepuasan Kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap ASN Pemerintahan Provinsi Bengkulu. Dengan nilai T-statistik $2.997 > T \text{ Tabel } 1,649$ dan nilai tingkat signifikan $0.003 < 0.05$. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai dengan motivasi kerja tinggi merasakan pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap kepuasan kerja secara lebih signifikan / lebih baik dibandingkan pegawai dengan motivasi kerja rendah.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis yang dilakukan pada bab sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN pemerintahan provinsi Bengkulu. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat motivasi kerja dari pegawai maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja mereka.
2. Kepemimpinan pelayanan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja ASN di Pemerintahan Provinsi Bengkulu. Artinya, semakin tinggi praktik kepemimpinan pelayanan, semakin meningkat pula kepuasan kerja ASN.
3. Pada penelitian ini ditemukan bahwa motivasi kerja secara positif dan signifikan memoderasi hubungan antara kepemimpinan pelayanan dan kepuasan kerja ASN di Pemerintahan Provinsi Bengkulu dengan jenis quasi moderation. Hasil ini mengindikasikan bahwa pegawai dengan motivasi kerja tinggi merasakan pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap kepuasan kerja secara lebih signifikan dibandingkan pegawai dengan motivasi kerja rendah.

Saran

Saran pada penelitian ini terdiri sebagai berikut:

1. Bagi Organisasi, perumusan strategi dan kebijakan diharapkan berfokus pada perbaikan, pemeliharaan, dan peningkatan motivasi kerja, kepemimpinan pelayanan, serta kepuasan kerja yang diidentifikasi dalam penelitian ini. Pendekatan ini akan mendorong transformasi organisasi secara berkelanjutan, sehingga kinerja dapat terus meningkat secara optimal dari waktu ke waktu.
2. Bagi ASN/Pegawai, diharapkan dapat terus melakukan introspeksi diri dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang terungkap dari penelitian ini, khususnya terkait motivasi kerja dan kepemimpinan pelayanan. Dengan introspeksi ini, pegawai diharapkan mampu memperkuat aspek positif sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan.
3. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan kajian lebih mendalam dengan mengembangkan variabel penelitian yang lebih luas. Selain itu, peneliti juga dapat mengeksplorasi objek penelitian yang berbeda, seperti sektor privat, guna memperkaya temuan dan memberikan variasi perspektif terkait variabel yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamodt, M. (2017). *Industrial/organizational psychology: An applied approach*. Toronto: Nelson Education.
- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29, 562-584.
- Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103-110.
- Akdol, B. and Arikboga, F.S. (2015), "The effects of leader behavior on job satisfaction: a research on technology Fast50 Turkey companies", *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 195, pp. 278-282.
- Alniaçık, Ü., Alniaçık, E., Akçin, K., & Erat, S. (2015). Relationships Between Career Motivation, Affective Commitment and Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 355-362.
- An, S. H., Meier, K. J., Ladenburg, J., & Westergård-Nielsen, N. (2020). Leadership and job satisfaction: Addressing endogeneity with panel data from a field experiment. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 589-612.
- Anghelache, V. (2015). A Possible Explanatory Model for the Relationship between Teaching Motivation and Job Satisfaction. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 180, 235-240.
- Anwar, K. (2017). Analyzing the conceptual model of service quality and its relationship with guests' satisfaction: a study of h
- Anwar, K., & Ghafoor, C. (2017). Knowledge management and organizational performance: A study of private universities in Kurdistan. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(2), 53.
- Araslı, H., Daşkın, M., & Saydam, S. (2014). Polychronicity and Motivation as Dispositional Determinants on Hotel Frontline Employees' Job Satisfaction: Do Control Variables Make a Difference? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, 1395-1405.
- Arshadia, N. (2016). Necessary need satisfaction, work motivation, and job performance in an industrial company in Iran. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5(January), 1267-1272.
- Beardwell, J. and Thompson, A. (2014), *Human Resource Management: A* Bobbio, A., Dierendonck, D.V. and Manganelli, A.M. (2016), "Servant leadership in Italy and its relation to organizational variables", *Leadership*, Vol. 8 No. 3, pp. 229-243.
- Brown, D. (2014). The Future of Reward Management. *Compensation & Benefits Review*, 46(3), 147-151. <https://doi.org/10.1177/0886368714549303>
- Bruce Winston Dail Fields , (2015), "Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 Iss 4 pp. 413 – 434
- Cerasoli, C. P., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation, performance, and the mediating role of mastery goal orientation: A test of self-determination theory. *The Journal of Psychology*, 148(3), 267–286.

- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980–1008.
- Chawla, D., Dokadia, A., & Rai, S. (2017). Multigenerational Differences in Career Preferences, Reward Preferences and Work Engagement among Indian Employees. *Global Business Review*, 18(1), 181-197.
- Chen, Z., Zhu, J., & Zhou, M. (2015). How does a servant leader fuel the service fire? A multilevel model of servant leadership, individual self identity, group competition climate, and customer service performance. *Journal of Applied Psychology*, 100, 511–521.
- Cheng, L., Guo, H., & Lin, H. (2020). The influence of leadership behavior on miners' work safety behavior. *Safety Science*, 132, 104986
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.
- Dal Forno, A., & Merlone, U. (2017). Incentives and individual motivation in supervised workgroups. *European Journal of Operational Research*, 207(2), 878-885. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2010.05.023>
- Demircioglu, M. A., & Chen, C. A. (2019). Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation. *Government Information Quarterly*, 36(1), 51-60.
- Dito Aditia Darma Nasution, Anggi Pratama Nasution, dan M Firza Alpi (2019). Pengaruh Penerapan Smart ASN Terhadap Pengelolaan Keuangan Negara di Era Disrupsi Teknologi Indonesia 4.0. ISBN: 978-602-52720-2-8
- Emron, Yhony, Imas. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja dan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta
- Erkutlu, H., & Chafra, J. (2015). The Effects of Empowerment Role Identity and Creative Role Identity on Servant Leadership and Employees' Innovation Implementation Behavior. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 181, 311.
- Eva, N., Mulyadi, R., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. and Liden, R. (2018), "Servant leadership: a systematic review and call for future research", *The Leadership Quarterly*, Vol. 30 No. 1, pp. 111-132.
- Farrington, S. M., & Lillah, R. (2019). Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices. *Leadership in Health Services*, 32(1), 148-168.
- Focht, A., & Ponton, M. (2015). Identifying Primary Characteristics of Servant Leadership: Delphi Study. *International Journal of Leadership Studies*, 9(1), 44-61
- Giauque, D., Ritz, A., Varone F., & Anderfuhren-Biget, S. (2015). Resigned but satisfied: The negative impact of public service motivation and red tape on work satisfaction. *Public Administration*, 90(1), 175-193. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01953.x>
- Giolito, V. J., Liden, R. C., van Dierendonck, D., & Cheung, G. W. (2020). Servant leadership influencing storelevel profit: The mediating effect of employee flourishing. *Journal of Business Ethics*, 1-22.

- Greenleaf, R. K. (2019). The Servant as Leader. *Leadership*, 407-415. <https://doi.org/10.2307/j.ctvpg85tk.36>
- Ha, H. K., Jun, K. S., & Bae, G. K. (2020). The Effects of Motivation on Job Satisfaction: Focused on Self-Actualization. *Culinary Science & Hospitality Research*, 26(9), 52-59.
- Hair J.F., et al. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Seventh Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., J. J. Risher, M. Sarstedt, dan C. M. Ringle. (2019). When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. *European Business Review*. 31(1) : 2-24
- Harrison, C. (2018), *Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms*, Palgrave MacMillan. Switzerland.
- Hayati, K., & Caniago, I. (2012). Work Ethic: The Role of Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 65(December), 272-277.
- Hiidayatii, S, Nayatii Hamiidah, dan Praseitya Utamii Ariik, (2015). Peingaruh Gaya Kepeimiimpiinan Siituasiional Teirhadap Keipuasan Keirja Dan Kiineirja Pegawai (Studii Pada Pegawai Diivisi Toweir & Approach Teirmiinal (Twr&App-Tma) Aiirnav Iindoneisiia Kantor Cabang Aeiro Traffiic Control Soeikarno Hatta). *Jurnal Admiiniistrasii Biisniis (JAB)*. Malang. Vol. 26 No. 1 Seipteimbeir 2015 admiiniistrasiibisnis.studeintjournal.ub.ac.id
- Huning, T. M., Hurt, K. J., & Frieder, R. E. (2020). The effect of servant leadership, perceived organizational support, job satisfaction and job embeddedness on turnover intentions. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.
- Ibidunni, A.S., Falola, H.O., Ibidunni, O.M., Salau, O.P., Olokundun, M.A., Borishade, T.T., Amaihian, A.B. and Peter, F. (2018), "Workforce diversity among public healthcare workers in Nigeria: implications on job satisfaction and organizational commitment", *Data in Brief*, Vol. 18, pp. 1047-1053.
- Irawan, A et al., (2020). Peingaruh Gaya Kepeimiimpiinan, Motiivasii Keirja dan Budaya Organiisasii teirhadap Kiineirja Pegawai yang Diimeidiiasii oleh Keipuasan Keirja. *IiSSN: 2364-5369*.
- Iiskandar, & Yuhansyah. (2018). Peingaruh Motiivasii & Keitiidaksamaan Keirja teirhadap Peiniilaian Keirja yang beirdampak keipada keipuasan keirja. *Meidiia Sahabat Ceindeikiia*.
- Indahingwati, A., Launtu, A., Tamsah, H., Firman, A., Putra, A. H. P. K., & Aswari, A. (2019). How Digital Technology Driven Millennial Consumer Behaviour in Indonesia. *Journal of Distribution Science*, 17(8), 25-34.
- Jessica Breugh, Adrian Ritz & Kerstin Alfes (2017): Work motivation and public service motivation: disentangling varieties of motivation and job satisfaction, *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2017.1400580
- Kamal, M.Y. and Lukman, Z.M. (2017), "The relationship between attracting talent and job satisfaction in selected public higher learning institutions", *World Journal of Research and Review*, Vol. 4 No. 4, pp. 65-68.

- Karin Andreassi, J., Lawter, L., Brockerhoff, M. and Rutigliano, P.J. (2014), "Cultural impact of human resource practices on job satisfaction: a global study across 48 countries", *Cross Cultural Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 55-77.
- Kim, M., Kim, Y. D., & Lee, H.-W. (2020). It is time to consider athletes' well-being and performance satisfaction: The roles of authentic leadership and psychological capital. *Sport Management Review*, S1441352319300245.
- Kim, S. J., Song, M., Hwang, E., Roh, T., & Song, J. H. (2020). The mediating effect of individual regulatory focus in the relationship between career commitment and job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 45(5), 166-180. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0030>
- Kumar, V. and Pansari, A. (2015), "Measuring the benefits of employee engagement", *MIT Sloan Management Review*, Vol. 56 No. 4, pp. 66-67.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., Nerstad, C.G.L., Do Intrinsic and Extrinsic Motivation relate differently to Employee Outcomes?, *Journal of Economic Psychology* (2017), doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the relationships between servant leadership, organizational commitment, and voice and antisocial behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99-115.
- Lubis, R. K. (2020). Analysis of Effect of Work Motivation and Job Satisfaction Performance Against Serdang Agricultural Extension Bedagai. *Journal of Management Science (JMAS)*, 3(1, Januari), 19-24.
- Luu, T. (2019). Relationship between benevolent leadership and the well-being among employees with disabilities. *Journal of Business Research*, 99, 282-294
- Magda B.L. Donia, Usman Raja, Alexandra Panaccio & Zheni Wang (2016): Servant leadership and employee outcomes: the moderating role of subordinates' motives, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, DOI: 10.1080/1359432X.2016.1149471
- Mahapatra, S. and Mahapatra, S. (2017), "Impact of participation on behaviour outcomes in health care service", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 24 No. 4, pp. 1082-1098.
- Marinak, B. A., & Gambrell, L. B. (2018). Intrinsic motivation and rewards: What sustains young children's engagement with text? *Literacy Research and Instruction*, 47(1), 9-26.
- McCann, J. T., Graves, D., & Cox, L. (2014). Servant Leadership, Employee Satisfaction, and Organizational Performance in Rural Community Hospitals. *International Journal of Business and Management*, 9(10), 28.
- Menguc, B., Auh, S., Katsikeas, C.S. and Jung, Y.S. (2016), "When does (mis)fit in customer orientation matter for frontline employees' job satisfaction and performance?", *Journal of Marketing*, Vol. 80 No. 1, pp. 65-83
- Mitchell, R., Schuster, L., & Jin, H. S. (2020). Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction: Making work fun?. *Journal of Business Research*, 106(November), 323-330.
- Naim, M.F. and Lenka, U. (2016), "Knowledge sharing as an intervention for Gen Y employees' intention to stay", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 48 No. 3, pp. 142-148.

- Naim, M.F. and Lenka, U. (2017), "Linking knowledge sharing, competency development, and affective commitment: evidence from Indian Gen Y employees", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 885-906.
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., & Tolentino, R. C. (2016). A servant leader and their stakeholders: When does organizational structure enhance a leader's influence? *The Leadership Quarterly*, 27(6), 896-910.
- Newstrom, J. (2014). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York: Business & Economics.
- Nguyen, H. M., Mai, L. T., & Huynh, T. L. (2019). The Role of Leadership toward Work Performance through Intrinsic Motivation: A Study in the Pharmaceutical Field in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(4), 201-212.
- Nikolina Vrcelj., Vuk Bevanda., Nevena Bevanda (2020). Servant Leadership: Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment. DOI: 10.7595/management.fon.2022.0009. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 25(2), 1-16.
- 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.
- Paesen, H., Wouters, K., & Maesschalck, J. (2019). Servant leaders, ethical followers? The effect of servant leadership on employee deviance. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(5), 624-646.
- Parris, D.L. and Peachey, J.W. (2017), "A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts", *Journal of Business Ethics*, Vol. 113 No. 3, pp. 377-393.
- Qiu, S., Dooley, L. M., & Xie, L. (2020). How servant leadership and self-efficacy interact to affect service quality in the hospitality industry: A polynomial regression with response surface analysis. *Tourism Management*, 78, 104051.
- Rachid Zeffane, Shaker Jamal Bani Melhem, (2017) "Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention: A public-private sector comparison in the United Arab Emirates", *Employee Relations*, Vol. 39 Issue: 7, pp.1148-1167, <https://doi.org/10.1108/ER-06-2017-0135>.
- Rashid, N.M., Sah, N.F.M., Ariffin, N.M., Ghani, W.S.W.A. and Yunus, N.S.N.M. (2016), "The influence of bank's frontlines' personality traits on job performance", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 37, pp. 65-72.
- Ravinder Jit, C. S., Sharma, S., & Kawatra, M. (2017). Healing a Broken Spirit: Role of Servant Leadership. *The Journal for Decision Makers*, 42(2), 80-94. DOI: 10.1177/0256090917703754
- Ritz, A., G. Brewer, and O. Neumann. (2016). "Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook." *Public Administration Review* 76 (3): 414-426. doi:10.1111/puar.12505.
- Riyadi, S. (2020). The Influence of Leadership Style, Individual Characteristics and Organisational Climate on Work Motivation, Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(7), 662-677.
- Robert K. Greenleaf., (2015). *The Servant as a Leader*

- Russell, E. (2016), "Servant leadership's cycle of benefit", *Servant Leadership: Theory and Practice*, Vol. 3 No. 1, pp. 52-68.
- Sekaran Uma dan Roger Bougie (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran,U. (2016). *Research Methods For Business: Skill Building Approach*. New Jersey: Jhon Willey & Sons.
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar-Butar, I., Robin, M., & Castles, S. (2018). SLBS-6: Validation of a short form of the servant leadership behavior scale. *Journal of Business Ethics* (inpress).
- Shahzad, A., Rizvi, R. A., Waheed, A., Khan, I., Usman, S. M., Nazir, N., Amin, G., & Kiyani, T. M. (2016). Linking servant leadership with organizational citizenship behavior through trust: An embryonic structural modelling approach. *European Journal of Social Sciences*, 39(2), 273-284.
- Singhapakdi, A., Lee, D.J., Sirgy, M.J. and Senasu, K. (2015), "The impact of incongruity between an organization's CSR orientation and its employees' CSR orientation on employees' quality of work life", *Journal of Business Research*, Vol. 68 No. 1, pp. 60-66.
- Smith, K., Davis, M., Malone, C. F., & Owens-Jackson, L. A. (2020). Faculty That Look Like Me: An Examination of HBCU Accounting Faculty Motivation and Job Satisfaction. Available at SSRN 3744399.
- Steel, B. S., Pierce, J. C., Berman, E., & Taylor, J. (2017). Job satisfaction in Cascadia: A comparison of British Columbia, Oregon, and Washington civil servants. *The Social Science Journal*, 54(4), 379-388.
- Stouten, J., & Liden, R. C. (2020). Social Loafing in Organizational Work Groups: The Mitigating Effect of Servant Leadership. In *Individual Motivation within Groups* (pp. 55-80). Elsevier.
- Strukan, E., Djordjevic, D., & Sefic, S. (2014). Uticaj liderstva na zadovoljstvo poslom u privatnom sektoru. *Anali poslovne ekonomije*, 6(11), 46–59. DOI: 10.7251/APE1114046S
- Sugiyono. (2017a). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kuntitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2018a). *Metode penelitian kuantitatif, Kuntitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sun, A., & Xia, J. (2018). Teacherperceived distributed leadership, teacher selfefficacy and job satisfaction: A multilevel SEM approach using the 2013 TALIS data. *International Journal of Educational Research*, 92, 86-97
- Syamsir, S. (2020). Competence, Job Satisfaction, Work Motivation, and Job Performance of The Village ("Nagari") Masters in Managing E-Village Finance. *InternationalJournal of Advanced Science and Technology*, 29(8), 1337-1350.
- Thangaswamy and Thiyagaraj (2017). Theoretical Concept Of Job Satisfaction - A STUDY. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 5(6), 464-470. <https://doi.org/10.5281/zenodo.822315>.
- Thanh, T., Doan, T., Cam, L., Nguyen, T., Dan, T., & Nguyen,N. (2020). Emotional Intelligence and Project Success. *The Roles of Leadership and Organizational Commitment*. 7(3), 223-233.

- Van den Berghe, L., Soenens, B., Aelterman, N., Cardon, G., Tallir, I. B., & Haerens, L. (2014). Within-person profiles of teachers' motivation to teach: Associations with need satisfaction at work, need-supportive teaching, and burnout. *Psychology of Sport and Exercise*, 15(4), 407-417.
- van Dierendonck, D., Sousa, M., Gunnarsdóttir, S., Bobbio, A., Hakanen, J., Pircher Verdorfer, A., ... Rodriguez-Carvajal, R. (2017). The cross-cultural invariance of the servant leadership survey: A comparative study across eight countries. *Administrative Sciences*, 7, 8.
- van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- van Vugt and Ronay (2014). The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap. *Organizational Psychology Review*, 4, 74-95.
- Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67. <https://doi.org/10.36941/ajis-2021-0065>.
- Wang Zhiicheing, (2022). Deiveilopmeint and valiidiatiion of a motiivatiion scalei for status pursuiit by organiizatiion meimbeirs. School of Eiconomiics and Manageimeint, Haiinan Normal Uniiveirsiity, Haiikou, Chiina, 2 School of Busiineiss, Jjiangxii Uniiveirsiity of Fiinancei and Eiconomiics, Nanchang, Chiina.
- Wang, Z., Meng, L., & Cai, S. (2019). Servant leadership and innovative behavior: A moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 34, 505-518.
- Ward, B. The Impact of Personality on Job Satisfaction: A Study of Bank Employees in the Southeastern US. *IUP J. Organ. Behav.* (2019), 18, 60–79.
- Wu, H., Qiu, S., Dooley, L. M., & Ma, C. (2020). The Relationship between challenge and hindrance stressors and emotional exhaustion: The moderating role of perceived servant leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1), 282.
- Yang, H.-C., & Kim, Y.-E. (2018). The Effects of Corporate Social Responsibility on Job Performance: Moderating Effects of Leadership and Meaningfulness of Work. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 5(3), 121-132.
- Yang, J., Gu, J., & Liu, H. (2019). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work–family conflict. *Current Psychology*, 38(6), 1417-1427.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67, 1395– 1404.
- Yumiiartii & Riindii Andiika (2022). Thei Iinflueincei of Siituatiional Leiadeirshiiip Stylei, Work Motiivatiion and Work Einviironmeint on Eimployeiei Satiisfactiion Tax and Leiveil Manageimeint Ageincy UPT Meidan North Areia. IiSSN: 2721-7469.
- Zheng, H., Li, D., & Hou, W. (2011). Task design motivation and participation in crowdsourcing contests. *International Journal of Electronic Commerce*, 15,