Servant Leadership, Job Demands, dan Kepuasan Kerja dalam Perspektif Aparatur Sipil Negara di Indonesia

^{1st} Maylitha Achmad; ^{2nd} Shine Pintor Siolemba Patiro

¹Puslatbang KMP LAN; ²Universitas Terbuka

ABSTRACT

All this time, various studies on leadership always focused at transactional and transformational styles. Likewise, the consequences of these two leadership styles are always related to subordinate job satisfaction. Rarely is it disclosed about other variables that moderate this relationship. Based on the literature review, there are still lack of studies that try to uncover the role of servant leadership in explaining and predicting employee organizational behavior. Employee organizational behavior in this study was proxied by job satisfaction with job demands as a moderating variable. Therefore, this study aims to uncover the role of job demands in moderating the relationship between servant leadership and ASN job satisfaction. Thus, this research is expected to uncover the relationship between job demands and ASN behavior in organizations. This study involved 200 ASN people which spread across: Jakarta, Makassar, Medan, Semarang, and Surabaya with convenience sampling techniques through online surveys. Data analysis used multiple linear regression by following the procedure for testing the moderating variable. The tool which is used in data processing was IBM SPSS 23. The results showed that servant leadership had a positive effect on ASN job satisfaction. However, job demands do not moderate the relationship between them.

ABSTRAK

Selama ini berbagai penelitian mengenai kepemimpinan selalu melihat pada gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Demikian pula konsekuensi yang dihasilkan oleh kedua gaya kepemimpinan tersebut selalu berhubungan dengan kepuasan kerja bawahan. Jarang diungkap mengenai variabel lainnya yang memoderasi hubungan tersebut. Berdasarkan tinjauan literatur masih sedikit bahkan jarang penelitian yang mencoba mengungkap mengenai peran *servant leadership* dalam menjelaskan dan memprediksi perilaku organisasi karyawan. Perilaku organisasi karyawan dalam penelitian ini diproksikan dengan kepuasan kerja dengan *job demands* sebagai variabel moderasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap mengenai peran variabel *job demands* dalam memoderasi hubungan pengaruh *servant leadership* dengan kepuasan kerja ASN. Dengan demikian, dalam penelitian ini diharapkan mampu mengungkap keterkaitan *job demands* dengan perilaku ASN dalam organisasi. Penelitian ini melibatkan 200 orang ASN yang tersebar di: Jakarta, Makassar, Medan, Semarang, dan Surabaya dengan teknik penyampelan *convenience* melalui *on line survey*. Analisis data menggunakan regresi linier berganda dengan mengikuti prosedur pengujian variabel moderasi yang sesuai dengan kaidah. Alat bantu yang digunakan dalam pengolahan data adalah IBM SPSS 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ASN. Namun, *job demands* tidak memoderasi hubungan antara keduanya

ARTICLE HISTORY

Submitted: 01/03/2021

Accepted: 03/03/2021

Published: 30/04/2021

KEYWORDS

Servant leadership, job demands; kepuasan kerja; moderasi; convenience sampling.

Pendahuluan

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam suatu organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia, bentuk dan kecanggihan peralatan teknologi yang dimiliki oleh organisasi tidak dapat difungsikan secara optimal. Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor internal memegang peranan penting terhadap berhasil atau tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuan, sehingga organisasi perlu mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksud adalah organisasi harus mampu untuk menyatukan persepsi atau cara pandang karyawan dan pimpinan organisasi dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Kepuasan pengikut dengan pemimpin dalam suatu organisasi sangat penting untuk keberhasilan pencapaian tujuan-tujuan organisasi (Scarpello dan Vandenberg, 1987). Kepuasan tersebut bergantung pada beberapa faktor di antaranya adalah hubungan yang berjalan baik antara pemimpin dan pengikut (Graen dan Cashman, 1975). Menurut Eden dan Leviatan (1975) hal tersebut sangat berhubungan erat dengan gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Lebih lanjut, hal tersebut merupakan bagian dari penjelasan secara implisit oleh teori-teori kepemimpinan bahwa adanya keyakinan dan anggapan para bawahan tentang ciri-ciri pemimpin yang baik dan efektif (Eden dan Leviatan, 1975). Secara logis dan alami bawahan akan menunjukkan kepuasan dengan pemimpin yang dianggap baik dan efektif (Yukl, 2013). Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa para bawahan menggunakan kinerja, niat, dan tindakan untuk menilai kebaikan dan efektivitas dari seorang pemimpin (Yukl, 2013).

Pemimpin yang menjadikan pelayanan sebagai tujuan utama mereka, yang menunjukkan dedikasi tanpa syarat, yang tampak sangat peduli dengan bawahannya, dan berusaha untuk memberdayakan bawahan akan mendapatkan keuntungan berupa penghargaan yang besar dalam organisasi (Yukl, 2013). Tipe pemimpin seperti itu dalam literatur kepemimpinan disebut sebagai pemimpin pelayan (*servant leadership*) (Greenleaf, 1977). Namun, muncul suatu pertanyaan yaitu: apakah efek dari *servant leadership* terhadap kepuasan bawahan terhadap pemimpin akan tetap sama ketika pekerjaan yang diterima bawahan dianggap banyak tuntutan?

Titik awal penelitian ini adalah konsep yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasakan pemimpin mereka menunjukkan integritas dan perhatian, mereka lebih cenderung mempercayai pemimpin tersebut, menyukainya, dan menunjukkan kepuasan dengan

mereka (Yukl, 2013). Namun, beberapa aspek situasional dari pekerjaan mungkin berpotensi untuk memoderasi kepuasan pengikut dalam arti bahwa mereka bisa merasakan kepuasan atau tidak ketika aspek pekerjaan tersebut diperhitungkan (Ivancevich *et al.*, 2008). Kepuasan karyawan terhadap pemimpin dapat menurun dengan adanya tekanan pekerjaan (Panatika *et al.*, 2011).

Demikian pula dalam organisasi Aparatur Sipil Negara (ASN). Organisasi ASN merupakan institusi yang selalu berhubungan dengan struktur garis komando dari tingkat atas sampai ke tingkat bawah. Dalam hal ini hubungan pertukaran antara atasan dan bawahan sangat tampak sekali, sehingga ketika perilaku organisasi yang melibatkan antara keduanya menjadi tampak jelas. Beberapa penelitian di Indonesia telah menunjukkan bagaimana hubungan antara pemimpin dan bawahan di lingkungan ASN sangat dipengaruhi oleh berbagai macam faktor, seperti contoh keadilan organisasi (Budiyanti *et al.*, 2018; Hendrian dan Patiro, 2020), kepemimpinan transformasional (Djibrin dan Patiro, 2019; Hendrian dan Patiro, 2020; Patiro *et al.*, 2020), Motivasi (Budiyanti *et al.*, 2019; Hendrian dan Patiro, 2020; Patiro *et al.*, 2020), kepercayaan (Djibrin dan Patiro, 2019; Hendrian dan Patiro, 2020; Patiro *et al.*, 2020), kepuasan kerja (Budiyanti *et al.*, 2018), dan emosi positif (Hendrian dan Patiro, 2020)

Berdasarkan hal tersebut Novika (2020) dalam tulisannya menyatakan terdapat 73 Pegawai Negeri Sipil (PNS) dipecat oleh karena sejumlah kasus. Kasus-kasus tersebut antara lain: bolos kerja, penyalahgunaan narkoba hingga beristri lebih dari satu tanpa sepengetahuan atasan (Novika, 2020) Lebih lanjut, Novika (2020) menyatakan bahwa kasus-kasus tersebut pada dasarnya disebabkan oleh pemimpinnya yang tidak menunjukkan keteladanan sebagaimana yang diharapkan bawahannya. Selain itu, kepuasan kerja yang dirasakan, motivasi kerja yang menurun, tuntutan pekerjaan, serta ketidakadilan organisasi yang dirasakan menjadi penyebab utama timbulnya pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh ASN (Novika, 2020)

Sebagaimana yang telah diuraikan oleh Novika (2020), penulis melakukan wawancara awal terhadap 100 orang ASN yang berada di lima kota besar Indonesia, yaitu: Jakarta, Makassar, Surabaya, Medan, dan Semarang. Alasan utama penulis memilih lima kota tersebut adalah berdasarkan yang dikemukakan oleh Ratriani (2020) dalam penelitiannya bahwa kelima kota tersebut merupakan ibu kota provinsi dengan jumlah PNS terbanyak di Indonesia. Tentunya kemungkinan terjadinya pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh ASN akan semakin

besar. Oleh karena itu menjadi hal yang menarik untuk mengamati dan mengungkap perilaku kewargaan organisasi yang dimiliki oleh ASN di lima kota tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara awal penulis secara online, terdapat beberapa faktor yang menyebabkan rendahnya perilaku kewargaan organisasinya. Faktor-faktor tersebut adalah krisis kepercayaan terhadap pemimpin, menurunnya kepuasan kerja, beban kerja yang terlalu tinggi, rasa bosan pada pekerjaan, dan masalah pribadi. Faktor tertinggi menurut hasil wawancara awal tersebut terdapat pada krisis kepercayaan terhadap pemimpin (38 orang (38%) menyatakan hal tersebut), 27 orang (27%) menyatakan karena turunnya kepuasan kerja, 20 orang (20%) menyatakan adanya beban kerja yang tinggi, dan 8 orang (8%) menyatakan karena bosan dengan pekerjaan dan 7 orang (7%) menyatakan karena adanya masalah pribadi.

Berhubungan dengan fenomena dalam penelitian ini maka terdapat tiga teori dasar yang digunakan yaitu: (a) *Servant Leadership* yang dikemukakan oleh (Greenleaf, 1977), (b) Kepuasan pengikut dengan pemimpin yang dikemukakan oleh Scarpello dan Vandenberg (1987) serta Yukl (2013), dan (c) *Job Demands* (tuntutan pekerjaan) yang dikemukakan oleh Karasek (1979). Gap utama yang dikemukakan dalam penelitian ini pada dasarnya berhubungan dengan teori mengenai *servant leadership*. Terdapat beberapa perdebatan mengenai teori ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Northouse (2016). Dia menyatakan bahwa kepemimpinan yang melayani cenderung dianggap sebagai suatu khayalan atau aneh. Selain itu, menjadi pemimpin yang melayani berarti mengikuti, dan mengikuti dipandang sebagai kebalikan dari memimpin (Northouse, 2016). Lebih lanjut, meskipun kepemimpinan yang melayani menggabungkan upaya pengaruh, mekanisme bagaimana pengaruh berfungsi sebagai bagian dari kepemimpinan yang melayani tidak sepenuhnya dijelaskan dalam pendekatan ini (Northouse, 2016).

van Vugt dan Ronay (2014) menyatakan bahwa dalam literatur-literatur mengenai penelitian di bidang kepemimpinan, masih banyak pertanyaan-pertanyaan yang belum terjawab mengenai keefektifan penerapan *servant leadership* dalam organisasi. Lebih lanjut, van Vugt *et al* (2008) serta van Vugt dan Ronay (2014) menyatakan bahwa dalam era kepemimpinan modern di organisasi perlu adanya pemimpin yang tidak menitikberatkan pada pemilihan suatu jenis suku, agama, golongan, dan ras tertentu. Oleh karena itu, berdasarkan hal tersebut Chen *et al* (2015) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang bersifat melayani lah yang sesuai dengan era kepemimpinan modern saat ini.

Sesuai dengan Chen *et al* (2015), setahun sebelumnya Yoshida *et al* (2014) menyatakan bahwa dalam organisasi modern *servant leadership* sangat penting, karena mampu membentuk kelompok secara kekerabatan dari berbagai jenis suku, agama, golongan, dan ras yang masing-masing dimiliki oleh anggota organisasi. Dengan demikian kapasitas dalam kelompok dapat dibangun berdasarkan hubungan kekerabatan bersama anggota-anggota organisasi lainnya. Terdapat beberapa organisasi/perusahaan yang telah menerapkan gaya kepemimpinan melayani/ *servant leadership* seperti Starbucks, Southwest Airlines, Ritz-Carlton, ServiceMaster, TDIndustries, SAS, Zappos.com, Container Store, Intel, Marriott, Synovus Financial yang pada akhirnya mendorong penelitian-penelitian lanjutan di bidang *servant leadership*.

Terdapat beberapa peneliti yang telah melakukan penelitian mengenai *servant leadership* di bidang manajemen seperti Chen *et al* (2015), Liden *et al* (2014), serta Neubert *et al* (2016). Selain itu, penelitian tentang kepemimpinan yang melayani juga muncul dalam bidang disiplin ilmu lain, seperti keperawatan (Waterman, 2011), pariwisata (Ling *et al.*, 2016), dan pendidikan (Cerit, 2009). Selanjutnya, juga penelitian yang telah dilakukan di sektor nirlaba (Parris dan Peachey, 2013), publik (Schwarz *et al.*, 2016), dan sektor kepemudaan (Eva dan Sendjaya, 2013). Oleh karena itu, sebagaimana yang dikemukakan oleh Hoch *et al* (2018), Peterson *et al* (2012), dan Schaubroeck *et al* (2011) bahwa sangat penting untuk dilakukan penelitian lanjutan mengenai *servant leadership* di bidang organisasi yang dinaungi oleh ASN.

Alasan utama mengenai pentingnya hal tersebut berhubungan erat dengan yang dikemukakan oleh Eva *et al* (2019) bahwa *servant leadership* memiliki peran penting dalam membentuk kompetensi anggota organisasi khususnya dalam organisasi layanan publik sebagaimana yang dinaungi oleh para ASN. Khususnya di Indonesia, berdasarkan penelitian meta analisis yang dilakukan oleh Eva *et al* (2019) bahwa baru terdapat dua penelitian yang membahas mengenai *servant leadership*. Oleh karena itu beberapa peneliti seperti Hale dan Fields (2007), van Dierendonck dan Nuijten (2011), Parris dan Peachey (2013) serta Bambale (2014) menyatakan perlu adanya upaya dalam mengungkap peran kepemimpinan pelayan yang sebenarnya terhadap perilaku kewargaan organisasi khususnya di bidang ASN. Lebih lanjut, peneliti-peneliti tersebut menyatakan bahwa selama ini konseptualisasi mengenai kepemimpinan pelayanan belum jelas sama sekali sehingga konsekuensi yang dihasilkan oleh gaya kepemimpinan seperti ini masih diragukan sama sekali.

Sebagaimana yang dinyatakan oleh Yukl (2013) dan Northouse (2016) bahwa perilaku pemimpin yang efektif dan efisien mampu membentuk kepuasan kerja para bawahan. Berdasarkan hal tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Neubert *et al* (2016) dan Donia *et al* (2016) menunjukkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh pada kepuasan kerja dengan dimoderasi oleh struktur organisasi dan orientasi motivasi dari bawahan. Oleh karena itu, menurut Neubert *et al* (2016) dan Donia *et al* (2016), terdapat salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kekuatan hubungan antara keduanya, yaitu variabel tuntutan pekerjaan, sehingga perlu diungkap dalam penelitian-penelitian lanjutan. Demikian pula sebagaimana yang dikemukakan oleh Ivancevich *et al* (2008), Yukl (2013), dan Panatika *et al* (2011) menyatakan perlu adanya upaya dalam mengungkap peran kepemimpinan pelayan dalam mempengaruhi kepuasan kerja yang dimoderasi oleh variabel tuntutan pekerjaan, sehingga dampak variabel tersebut secara jelas terlihat perannya dalam kekuatan hubungan antara kepemimpinan pelayan dengan kepuasan kerja. dengan demikian tujuan utama penelitian ini adalah mengungkap peran tuntutan pekerjaan dalam hubungan pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap kepuasan kerja.

Tinjauan Pustaka

Servant Leadership

Servant Leadership pertama kali dikemukakan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Karakteristik dari perilaku kepemimpinan yang melayani tumbuh dari nilai-nilai dan keyakinan individu. Nilai-nilai pribadi seperti keadilan dan integritas adalah variabel independen yang menggerakkan perilaku pemimpin yang melayani (Northouse, 2016). Hale dan Fields (2007) berpendapat bahwa pemimpin yang melayani dapat mempengaruhi produktivitas dalam situasi nyata sebuah organisasi.

Servant leadership yang berorientasi pada kepemimpinan yang melayani, berbasis pengetahuan, partisipatif, aspek tanggung jawab dalam proses, etika dan sosial dapat meredakan skandal atau konflik didalam organisasi. Beberapa pakar telah mengemukakan pengertian *Servant Leadership*, diantaranya adalah Greenleaf (1977), Graham (1991), dan Spears (2010), mendefinisikan "*the servant leader is a servant first.... It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then the conscious choice bring one to aspire to lead.... the difference manifests itself in the care taken by the servant – first to make sure that other people's highestpriority needs are being served*". (Pemimpin pelayan adalah seseorang yang menjadi pelayan lebih dulu. Dimulai dari perasaan alami bahwa seseorang yang ingin melayani, harus terlebih dulu melayani. Kemudian pilihan secara sadar membawa seseorang

untuk memimpin. Perbedaan yang jelas dalam penekanan bahwa melayani terlebih dahulu, untuk memastikan kepentingan orang lain adalah prioritas untuk dilayani).

Servant Leadership merupakan gaya kepemimpinan yang sangat peduli atas pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut, dirinya serta komunitasnya. Dimulai dari perasaan natural yang ingin melayani. Oleh karena itu, ia mendahulukan untuk melayani daripada pencapaian ambisi pribadi dan kesukaannya semata.

Spears (2002) mengemukakan bahwa *Servant leaders* adalah pemimpin yang mengutamakan kebutuhan orang lain, aspirasi, dan kepentingan orang lain atas mereka sendiri. *Servant leader* memiliki komitmen untuk melayani orang lain. Graham (1991) mengemukakan bahwa *Servant Leadership* adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan.

Liden *et al* (2008) juga menyebutkan 3 hasil (*outcomes*) dari *Servant Leadership*. *Outcomes* tersebut yaitu *follower performance and growth*, *organizational performance*, dan *societal impact*. *Servant Leadership* dapat meningkatkan kinerja karyawan, dengan cara mengakui kontribusi karyawan dan membantu karyawan untuk percaya pada potensi dirinya, dan memberi kesan menyenangkan. Berikutnya adalah *organizational performance*, bahwa terdapat hubungan positif antara *Servant Leadership* dan OCB dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Servant Leadership menumbuhkan pemikiran terbuka dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri. Peningkatan kemampuan akan meningkatkan kinerja dan mendukung efektivitas organisasi. *Societal impact*, bahwa *Servant Leadership* membawa pengaruh positif kepada masyarakat. Pemikiran terbuka, peduli, berfikir jangka panjang dan bijak dalam mengambil keputusan akan membangun kepercayaan orang-orang dan masyarakat.

Tuntutan Pekerjaan (*Job Demand*)

Job demands definisikan sebagai bekerja sangat cepat, bekerja sangat keras, dan tidak mempunyai cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaan (Karasek (1979) . *Job demands* merujuk pada aspek-aspek fisik, psikologis, sosial atau organisasi dari suatu pekerjaan yang membutuhkan usaha atau kemampuan secara fisik dan/atau psikologis tertentu. Contohnya adalah tekanan kerja yang tinggi, kondisi fisik lingkungan kerja yang kurang mendukung, maupun interaksi emosional dengan *stakeholders* (Bakker dan Demerouti, 2007; Demerouti dan Bakker, 2011).

Job demands didefinisikan sebagai tuntutan pekerjaan yang menjadi pemicu terjadinya kelelahan secara psikologis (*psychological stresor*), misalnya bekerja secara *non stop* dalam jam kerja yang lama, beban pekerjaan yang terlalu banyak dan terbatasnya waktu yang diberikan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut, dan adanya konflik pada tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan (Demerouti dan Bakker, 2011). *Job demands* adalah elemen-elemen fisik, sosial dan organisasional dalam aktivitas pekerjaan yang mempengaruhi kesehatan psikologis dari karyawan (Demerouti dan Bakker, 2011).

Job demands merupakan faktor yang terkait dengan pekerjaan seseorang dan dapat memberi tekanan jika kecepatan tugasnya dirasakan berlebihan sehingga dapat meningkatkan kecemasan dan stress (Bakker dan Demerouti, 2007). *Job demands* sebagai faktor yang berkaitan dengan kinerja, *stressor* kerja, terutama faktor yang berkaitan dengan beban kerja, stress yang berkaitan dengan tugas-tugas yang tidak terduga dan stress kerja yang berhubungan dengan konflik personal, selain itu juga berhubungan dengan intensitas kerja, tekanan waktu, konsentrasi dan tekanan social (Karasek, 1979).

Kepuasan Kerja

Setiap orang yang bekerja berharap untuk memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut Judge *et al* (2001) kepuasan kerja adalah suatu keefektifan respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Judge dan Ilies (2004) mendeskripsikan kepuasan kerja adalah perasaan pegawai yang berhubungan dengan adanya kesenangan atau tidak dalam pekerjaannya. Menurut Bono dan Judge (2003) kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterimanya dan jumlah yang diyakini seharusnya diterima.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal (Bowling *et al.*, 2006). Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja (Bowling *et al.*, 2006). Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam

pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada yang tidak menyukainya.

Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar (Brief dan Roberson, 1989)

Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan tugas pekerjaan. Tujuan yang ingin dicapai ialah nilai-nilai pekerjaan yang dianggap penting oleh individu. Lebih lanjut, nilai-nilai pekerjaan harus sesuai atau membantu pemenuhan kebutuhan-kebutuhan dasar. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari tenaga kerja yang berkaitan dengan motivasi kerja (Salancik dan Pfeffer, 1977).

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu (Brief dan Roberson, 1989). Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaannya merupakan sesuatu hal yang bersifat pribadi (Brief dan Roberson, 1989).

Dengan kata lain tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dengan hasil keluaran yang didapatnya (Brief dan Roberson, 1989). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian kepuasan kerja adalah sikap positif tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Pengaruh Servant leadership Terhadap Kepuasan

Konsep kepemimpinan yang melayani dikemukakan sekitar empat dekade lalu oleh Greenleaf (1977) yang mengemukakan bahwa tanggung jawab utama pemimpin adalah untuk melayani pengikut mereka (Yukl, 2013). Kepemimpinan pelayan, seperti yang didefinisikan oleh Greenleaf (1977), lebih dari sekedar teknik manajemen. Konsep ini adalah gaya hidup yang tertanam dan didasarkan oleh perasaan alami bahwa pemimpin tidak hanya ingin dilayani tetapi ingin melayani lebih dulu (Parris dan Peachey, 2013).

Seperti yang dikemukakan oleh Parris dan Peachey (2013), bahwa banyak ahli teori kepemimpinan yang menganggap bahwa kehidupan dan ajaran Nabi Isa As sebagai contoh

utama dari kepemimpinan yang melayani. Teori-teori kepemimpinan secara umum didefinisikan dan dinilai hanya berdasarkan sesuatu yang dilakukan oleh para pemimpin, sedangkan kepemimpinan yang melayani membutuhkan konsistensi antara karakter dan tindakan pemimpin, dan komitmen penuh mereka untuk melayani orang lain (Parris dan Peachey, 2013).

Tujuan seorang pemimpin yang melayani adalah membantu pengikut menjadi lebih sehat, lebih bijaksana dan lebih bersedia untuk menerima tanggung jawab mereka (Yukl, 2013) dan untuk memotivasi pengikut tersebut supaya bekerja sesuai dengan kapasitas mereka (Bambale, 2014). Untuk mencapai tujuan seperti itu akan bergantung pada dua langkah yang sama pentingnya.

Pertama, pemimpin yang melayani berusaha untuk mengembangkan hubungan satu lawan satu dengan pengikut melalui komunikasi yang baik dan efektif (Bambale, 2014). Pada langkah pertama ini, pemimpin harus bersedia mendengarkan pengikut untuk menentukan kebutuhan, aspirasi, dan potensi (Bambale, 2014; Yukl, 2013).

Langkah kedua terdiri dari penggunaan informasi yang dikumpulkan pada langkah pertama untuk melayani pengikut dengan lebih baik (Bambale, 2014). Terdapat beberapa perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin pelayan dalam hubungannya dengan bawahannya, yaitu: (a) integritas, (b) altruisme, (c) kerendahan hati, (d) empati dan pemulihan, (e) pertumbuhan pribadi, (f) keadilan dan kesetaraan, dan (g) pemberdayaan (Yukl, 2013).

Kepemimpinan pelayan memiliki potensi untuk meningkatkan komitmen organisasi (Yukl, 2013). Penelitian juga menunjukkan bahwa *servant leadership* meningkatkan kepercayaan, loyalitas dan kepuasan pengikut terhadap pemimpin (Yukl, 2013). Di antara faktor-faktor yang digunakan pengikut untuk mengukur efektivitas pemimpin mereka terletak pada penentuan niat pemimpin (Yukl, 2013).

Dengan demikian, pengikut lebih puas dan cenderung menghargai pemimpin yang dianggap menunjukkan kepedulian tentang kebutuhan dan kesejahteraan mereka, yang merupakan aspek utama dari kepemimpinan yang melayani (Yukl, 2013). Sebagaimana dalam penelitian ini yang melibatkan ASN di lima kota besar Indonesia (Jakarta, Surabaya, Semarang, Medan, dan Makassar), krisis kepercayaan yang muncul terhadap pemimpinnya di organisasi akan berpengaruh penting dalam pembentukan sikap positif terhadap pekerjaannya (kepuasan kerja). Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang bersifat melayani diharapkan mampu dalam membentuk sikap positif tersebut sebagaimana yang telah dikemukakan oleh Yukl (2013), Bambale (2014), Neubert *et al* (2016) dan Donia *et al* (2016).

Dengan demikian, berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis satu dalam penelitian ini adalah:

H1: kepemimpinan yang melayani (servant leadership) di organisasi ASN berpengaruh positif pada kepuasan kerja

Tuntutan pekerjaan (job demands) memoderasi pengaruh servant leadership terhadap kepuasan kerja

Menurut Panatika *et al* (2011), tuntutan pekerjaan merujuk pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasi dari pekerjaan yang membutuhkan upaya atau keterampilan fisik dan/atau psikologis yang konstan dari karyawan untuk menyelesaikan tugas. Meskipun tuntutan pekerjaan tidak selalu negatif, namun untuk memenuhi tuntutan atau harapan tersebut, karyawan mungkin perlu melakukan upaya luar biasa yang dapat berubah menjadi sibuk dan stres (Meijman dan Mulder (1998).

Tuntutan pekerjaan berpotensi mempengaruhi kesejahteraan karyawan (Pاناتika *et al*, 2011). Para peneliti telah menggunakan perspektif konsep stresor-regangan sebagai dasar teoritis untuk menjelaskan efek negatif dari tuntutan pekerjaan pada kesejahteraan dan sikap karyawan (Pاناتika *et al*, 2011)

Meskipun karyawan mengevaluasi situasi stres sebagai upaya yang berpotensi mengancam atau yang berpotensi merangsang pertumbuhan, penguasaan, atau bahkan manfaat di masa depan, akibatnya adalah sikap dan perilaku mereka terhadap berbagai jenis pemicu stres berbeda-beda satu sama lain (Lazarus dan Folkman, 1984; Panatika *et al*, 2011). Namun semua stresor memiliki potensi untuk menghasilkan tekanan dan regangan (Podsakoff *et al*, 2007). Artinya, secara umum tuntutan pekerjaan akan mempengaruhi emosi karyawan tidak hanya terhadap organisasi, tetapi juga terhadap pemimpin yang bertanggung jawab dalam memastikan bahwa tuntutan tersebut secara efektif terpenuhi (Podsakoff *et al*, 2007).

Berbagai literatur kepemimpinan menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan selalu dikaitkan dengan beberapa hasil psikologis, yaitu ketegangan, niat berpindah, dan kepuasan kerja yang terkait dengan suasana hati karyawan (Pاناتika *et al*, 2011). Yukl (2013) menyatakan bahwa mood yang dimiliki oleh bawahan/pengikut berpotensi mempengaruhi persepsi mereka terhadap pemimpinnya sehingga sampai pada suatu titik mungkin moodnya menjadi positif ketika mereka puas dengan pekerjaan dan pemimpinnya, dan sebaliknya moodnya akan negatif ketika mereka berada di bawah tekanan dan tidak puas dengan pekerjaannya.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh Novika (2020) dan Ratriani (2020) bahwa salah satu penyebab munculnya pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh ASN adalah tingginya

beban kerja yang dirasakan tidak sesuai dengan penghargaan yang mereka terima. Dalam penelitian ini lima kota besar Indonesia (Jakarta, Surabaya, Semarang, Medan, dan Makassar) yang dipilih merupakan ibukota provinsi yang memiliki jumlah PNS terbanyak di Indonesia. Oleh karena itu, kemungkinan terjadinya pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan oleh ASN sangatlah besar terjadi di kota-kota tersebut (Novika, 2020; Ratriani, 2020). Dengan demikian, tuntutan pekerjaan diharapkan mampu berfungsi sebagai penguat/pelemah hubungan antara servant leadership dengan kepuasan kerja para ASN di kota-kota tersebut. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis dua yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: tuntutan pekerjaan (job demands) yang dirasakan oleh ASN memoderasi hubungan pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap kepuasan kerjanya

Berdasarkan uraian teoritis dan pengembangan hipotesis maka model penelitian yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah:

Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: diadaptasi dari Podsakoff *et al* (2007); Yukl (2013); Panatika *et al* (2011)

Metode Penelitian

Pendekatan dalam penelitian menggunakan dua tahap. Penelitian ini dilakukan dalam periode waktu dimulai pada bulan November 2020 sampai dengan Februari 2021. Tahap satu dilakukan pada bulan November 2020 sampai dengan Bulan Desember 2020 sebagai studi pendahuluan yang bertujuan untuk mengetahui mengenai gaya kepemimpinan yang melayani, tuntutan pekerjaan, dan kepuasan kerja para ASN yang berada di Kota Jakarta, Makassar, Surabaya, Medan, dan Semarang.

Jumlah ASN yang terlibat dalam studi pendahuluan ini sebanyak 100 orang yang dihubungi secara On Line melalui google form yang dibantu oleh kolega peneliti yang berada di

masing-masing kota tersebut. Dalam hal ini, para ASN ditanya mengenai gaya kepemimpinan yang melayani, tuntutan pekerjaan yang dirasakan, serta kepuasan kerjanya selama bekerja di instansinya masing-masing

Hasil wawancara di tahap studi pendahuluan ini digunakan sebagai dasar penyusunan item-item kuesioner yang dikombinasikan dengan item-item pengukuran masing-masing konstruk yang pernah dikembangkan oleh para peneliti sebelumnya. Berdasarkan hasil pengembangan kuesioner di tahap satu diperoleh 35 indikator untuk tiga konstruk yang akan diuji dalam penelitian ini.

Tahap kedua dilakukan pengembangan kuesioner yang selanjutnya akan dilakukan analisis Confirmatory Factor Analysis (CFA) untuk melihat keterwakilan indikator-indikator di masing-masing konstruk. Hasil uji CFA akan menunjukkan kebaikan dari validitas diskriminan yang dimiliki oleh masing-masing konstruk (Hair *et al.*, 2014) Besaran sampel yang digunakan pada tahap ini adalah 150 responden yang merupakan ASN yang tersebar di Kota Jakarta, Makassar, Surabaya, Medan, dan Semarang.

Alasan utama penulis menggunakan besaran sampel tersebut adalah berdasarkan pernyataan Hair *et al* (2014), yaitu jika kita ingin menghasilkan nilai faktor loading tiap indikator sebesar minimal 0,5 maka besaran sampel yang dibutuhkan adalah 120 responden. Oleh karena itu penulis menetapkan besaran sampel yang digunakan di tahap ini adalah 150 responden. Berdasarkan hasil analisis CFA diperoleh total indikator untuk ketiga konstruk tersebut adalah 21 dengan rincian sebagai berikut: konstruk servant leadership menghasilkan 8 indikator, job demands menghasilkan 8 indikator, dan kepuasan kerja menghasilkan 5 indikator. Kesemua indikator di masing-masing konstruk tersebut menghasilkan nilai faktor loading antara 0,5-0,8.

Pada dasarnya penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif berupa kuesioner survei dengan tujuan generalisasi dari sampel ke suatu populasi (Creswell, 2012). Penelitian ini bersifat cross-sectional dimana data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu (Creswell, 2012). Selanjutnya merupakan tahap pengukuran yang sebenarnya dengan menggunakan kuesioner yang telah dibentuk berdasarkan tahap-tahapan sebelumnya berisi indikator-indikator yang telah dianggap mewakili konstruk-konstruk yang diukur dalam penelitian ini. Besaran sampel yang digunakan dalam penelitian ini disesuaikan dengan teknik analisis data yang digunakan, yaitu regresi linier berganda.

Besaran sampel dan Teknik penarikan sampel

Besaran sampel yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada *rule of thumb* yang dikemukakan oleh Hair *et al* (2014) ketika menggunakan regresi linier berganda. Lebih lanjut, menurut Hair *et al* (2014) besaran sampel yang dibutuhkan ketika menggunakan analisis data regresi linier berganda adalah minimal 15-20 pengamatan untuk masing-masing konstruk.

Oleh karena itu jika mengikuti ketentuan tersebut maka besaran sampel minimal yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 20×3 (jumlah konstruk) = 60 responden. Namun, sebagaimana yang dikemukakan oleh Hair *et al* (2014) jika semakin besar ukuran sampel maka hal tersebut akan mengurangi bias *non response* dalam penelitian ini. Dengan demikian, besaran sampel yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah 300 responden yang diambil menggunakan teknik *convenience sampling*.

Instrumen Pengukuran

Dalam penelitian ini, konstruk servant leadership diukur dengan menggunakan indikator-indikator yang dikembangkan oleh Ehrhart (2004), Winston dan Fields (2015), serta Northouse (2016) yang terdiri dari 8 item. Konstruk Job Demands diukur menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Karasek (1979) yang terdiri dari 8 item. Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan indikator Judge dan Ilies (2004) yang telah divalidasi oleh Niklas dan Dormann, (2005) yang terdiri dari 5 item. Skala pengukuran konstruk dalam penelitian ini menggunakan skala, 1 s/d 7, dengan dua kontinum. Semakin dekat ke satu maka jawabannya sangat tidak setuju dan semakin dekat ke tujuh maka jawabannya sangat setuju.

Teknik analisis data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda untuk melihat pengaruh servant leadership terhadap kepuasan kerja. Namun, dalam penelitian ini terdapat variabel moderasi yaitu job demands, sehingga uji moderasi dilakukan dengan menggunakan prosedur yang dikemukakan oleh Baron dan Kenny (1986) serta Preacher dan Hayes (2004).

Hasil dan Pembahasan

Kuesioner yang disebar secara on line dalam penelitian ini berjumlah 300 eksemplar sebagaimana besaran sampel yang telah ditetapkan. Namun, kuesioner yang kembali dan layak untuk dianalisis lebih lanjut adalah 200 eksemplar.

Tabel 1. Profil Responden

Variabel	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	75	37,5
Perempuan	125	62,5
Status pernikahan		
Menikah	165	82,5
Belum menikah	35	17,5
Pendidikan		
SMU	0	
D-3	34	17
S-1	102	51
S-2	59	29,5
S-3	5	2,5
Masa Kerja		
1 tahun – 5 tahun	53	26,5
Lebih dari 15 tahun	147	73,5
Usia		
Kurang dari 25 tahun	31	15,5
25 tahun – 35 tahun	83	41,5
36 tahun – 45 tahun	50	25
46 tahun – 55 tahun	34	17
Lebih dari 55 tahun	2	1
Pengeluaran per bulan		
0 - 1.000.000		
1.000.001 - 2.500.000	35	17,5
2.500.001 - 5.000.000	107	53,5
5.000.001 - 10.000.000	58	29
Di atas 10.000.000		

Sumber: olahan data primer

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan (62,5%), status pernikahan adalah menikah (82,5%), tingkat pendidikan paling tinggi adalah sarjana (51%), masa kerja didominasi oleh ASN dengan masa kerja lebih dari 15 tahun (73,5%), mayoritas berusia 25-35 tahun (41,5%), serta mayoritas berpengeluaran per bulan sebesar antara Rp. 2.500.001 - 5.000.000 per bulan.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Table 2. Validity and Reliability Test

Constructs (alpha)	Item	Factor Loading	Average Variance Extracted (AVE)
<i>Servant Leadership</i> (0,845)	SL1	0,602	0,591
	SL2	0,808	
	SL3	0,856	
	SL4	0,829	
	SL5	0,720	
	SL6	0,675	
	SL7	0,641	
	SL8	0,789	
<i>Job Demands</i> (0,858)	JD1	0,713	0,614
	JD2	0,754	
	JD3	0,773	
	JD4	0,840	
	JD5	0,830	
	JD6	0,781	
	JD7	0,823	
	JD8	0,751	
<i>Job satisfaction</i> (0,861)	JS1	0,711	0,621
	JS2	0,611	
	JS3	0,787	
	JS4	0,713	
	JS5	0,618	

Sumber: olahan data primer

Berdasarkan Tabel 2, hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk-konstruk yang digunakan dalam penelitian ini adalah baik. Hasil uji validitas diskriminan menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini benar-benar mewakili konstruk yang akan diukur dengan nilai faktor loading lebih dari 0,5. Demikian pula dengan hasil uji validitas konvergensi yang ditunjukkan dengan nilai AVE lebih dari 0,5, menunjukkan validitas konstruk adalah baik (Hair *et al.*, 2014). Hasil reliabilitas dalam penelitian ini ditunjukkan dengan nilai Cronbach alpha yang lebih dari 0,8. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Nunnally (1978) serta Kaplan dan Saccuzo (1982) dalam Peterson (1994) bahwa nilai alpha yang sesuai adalah berkisar antara 0,7-0,8 yang menunjukkan reliabilitas konstruk yang baik.

Hasil Uji Regresi Linier Berganda (Pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja)

Untuk menguji apakah kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif pada kepuasan kerja bawahan sebagaimana yang dikemukakan dalam hipotesis 1, maka analisis regresi

hierarkis dilakukan sambil mengontrol jenis kelamin, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, masa kerja, dan pengeluaran per bulan ASN dalam organisasi. Keenam faktor tersebut sebagai variabel kontrol dimasukkan pada Langkah 1, dan keenam variabel tersebut mampu menjelaskan varians kepuasan kerja sebesar 17%, $F(6, 193) = 6,611$, $p = 0,000 < 0,05$.

Setelah servant leadership dimasukkan yang merupakan variabel independen pada Langkah 2, total varians yang dijelaskan oleh model menjadi 52,6%, $F(7, 192) = 38,608$, $p = 0,000 < 0,05$. Kepemimpinan yang melayani mampu menjelaskan varians 52,6% dari kepuasan kerja, setelah variabel jenis kelamin, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, masa kerja, dan pengeluaran per bulan telah dikendalikan. Hal ini ditunjukkan dengan perubahan R^2 yaitu 0,356 (35,6%). Tabel 3 mengenai koefisien untuk model 2 menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melayani ($\beta = 0,356$, $p = 0,000 < 0,05$) menghasilkan beberapa pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan dengan pemimpin. Hasil ini mendukung hipotesis 1, yang memprediksi pengaruh signifikan dari servant leadership terhadap kepuasan kerja bawahan.

Tabel 3. Pengaruh *servant leadership* dan variabel kontrol terhadap kepuasan

Variabel	Koefisien β	Nilai p
Jenis kelamin	0,052	0,102
Usia	0,089	0,147
Status	0,010	0,753
Tingkat Pendidikan	0,172	0,013
Masa kerja	0,073	0,012
Pegeluaran per bulan	0,078	0,219
<i>Servant leadership</i>	0,526	0,000

Sumber: olahan data primer

Hasil analisis regresi tahap pertama menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ASN. Secara teoritis hal ini menunjukkan bahwa pegawai lebih cenderung mengalami kepuasan kerja dengan seorang pemimpin yang menunjukkan perilaku kepemimpinan yang melayani di organisasi pemerintahan. Hal ini mendukung hipotesis pertama dan sesuai dengan literatur yang menunjukkan bahwa servant leadership meningkatkan kepercayaan pengikut, loyalitas, dan kepuasan terhadap pemimpin (Yukl, 2013). Sebagaimana yang dikemukakan oleh Greenleaf (1977) bahwa fokus utama pemimpin yang melayani bukanlah organisasi, tetapi pengikut yang membutuhkannya untuk selalu

bisa berusaha hadir di setiap situasi dan kondisi kerja yang begitu dinamis dalam organisasi. Dengan demikian, maka merupakan hal yang sangat wajar bagi pengikut untuk mengembangkan dan menunjukkan penghargaan mereka kepada para pemimpin seperti itu.

Hasil Uji variabel moderasi job demands dalam hubungan pengaruh servant leadership terhadap kepuasan kerja

Untuk mengeksplorasi apakah tuntutan pekerjaan akan memoderasi efek kepemimpinan yang melayani pada kepuasan pengikut dengan pemimpin, analisis regresi hierarkis lain dilakukan, tetapi kali ini dengan tiga langkah. Jenis kelamin, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, masa kerja, dan pengeluaran per bulan ASN dalam organisasi dimasukkan pada Langkah 1 regresi, dan keenam variabel tersebut menjelaskan 17% dari varians kepuasan kerja dengan $F(6, 193) = 6,611, p = 0,00 > 0,05$.

Variabel bebas, yaitu servant leadership, dan variabel moderasi, job demands, dimasukkan pada Langkah 2 regresi, dan total varians yang dijelaskan oleh model menjadi 49%, $F(8, 191) = 33,139, p = 0,000 < 0,05$. Variabel bebas dan moderasi secara bersama-sama mampu menjelaskan 49% varians dalam kepuasan kerja, setelah jenis kelamin, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, masa kerja, dan pengeluaran per bulan dikontrol. Hal ini ditunjukkan dengan perubahan $R^2 = 0,32$ (32%).

Selanjutnya variabel interaksi, variabel independent, dan variabel moderasi dimasukkan pada Langkah 3 analisis regresi. Hasilnya menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan varians kepuasan sebesar 43%, $F(9, 190) = 72.813, p = 0,000 < 0,05$. Tabel 4 koefisien untuk model 3 menunjukkan bahwa servant leadership tetap berpengaruh signifikan ($\beta = 0,268, p = 0,002 < 0,05$) dan job demand juga demikian ($\beta = .637, p = 0,000 > 0,05$).

Namun, efek moderasi dalam penelitian ini tidak terdukung adanya. Hal ini karena variabel interaksi (servant leadership dan job demands) memiliki koefisien $\beta = 0,084, p = 0,465 > p = 0,05$. Hasil penelitian ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh McClelland dan Judd (1993) bahwa efek interaksi dalam penelitian survey jarang dan sulit untuk ditemukan. Oleh karena itu, hipotesis 2 dalam penelitian ini tidak terdukung.

Tabel 4. Pengaruh *servant leadership*, *job demands*, variabel interaksi, dan variabel kontrol terhadap kepuasan kerja

Variabel	Koefisien β	Nilai p
Jenis kelamin	0,032	0,191
Usia	0,092	0,056
Status	0,019	0,439
Tingkat Pendidikan	0,206	0,000
Masa kerja	0,050	0,028
Pegeluaran per bulan	0,118	0,018
Servant leadership	0,268	0,002
Job demands	0,637	0,000
Interaksi (servant leadership X job demands)	0,084	0,465

Sumber: olahan data primer

Analisis regresi tahap ketiga dilakukan untuk menguji apakah job demands akan memoderasi pengaruh servant leadership pada kepuasan kerja ASN di organisasi pemerintah. Efek moderasi terjadi pada analisis regresi ketika variabel yang disebut sebagai pemoderasi memiliki kemampuan untuk mengubah bentuk hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat (Hair *et al* (2014).

Oleh karena itu dalam penelitian ini efek tersebut tidak terjadi. Secara teoritis hal ini menunjukkan bahwa bahkan dengan adanya job demands sebagai variabel moderasi, pengaruh dari servant leadership terhadap kepuasan kerja ASN tidak berubah sama sekali. Lebih lanjut, job demands biasanya menghasilkan efek negatif pada sikap karyawan (Panatika *et al.*, 2011). Namun, penelitian ini menunjukkan bahwa tampaknya ASN merasa sangat nyaman dengan gaya pemimpin yang melayani sehingga tekanan pekerjaan yang dihasilkan ketika bekerja dalam organisasi tidak mengubah apresiasi mereka untuk para pemimpindengan karakter tersebut.

Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap mengenai pengaruh servant leadership terhadap kepuasan kerja ASN di organisasi pemerintah dan pengaruh variabel situasional, yaitu tuntutan pekerjaan. Hasil uji regresi di tahap kedua mendukung hipotesis pertama,

yang menyatakan bahwa servant leadership berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja ASN di organisasi karyawan terhadap pemimpin. Terlihat dari nilai koefisien beta yang dihasilkan beserta nilai p yang kurang dari 0,05. Dalam penelitian ini juga menunjukkan bahwa *job demands* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Menariknya, *job demands* yang diharapkan sebagai pemoderasi dalam hubungan antara servant leadership dengan kepuasan kerja tidak terdukung dalam hasil penelitian ini. Terlihat dari nilai p yang dihasilkan kurang dari 0,05 dalam hubungan interaksi tersebut.

Namun demikian, terlepas dari keterbatasannya, penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki tingkat kepentingan yang tinggi bagi organisasi. Kepemimpinan yang melayani lebih menekankan pada kesejahteraan bawahan daripada sekedar pemujaan terhadap pemimpin (Hale dan Fields, 2007). Perhatian seorang pemimpin yang bersikap sebagai pelayan terhadap karyawan akan cenderung menambah kepercayaan, loyalitas dan kepuasan bawahan terhadap pemimpin tersebut (Yukl, 2013).

Meskipun servant leadership memusatkan perhatian utama pada karyawan, namun secara tidak langsung gaya kepemimpinan ini sangat menguntungkan organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini gaya kepemimpinan tersebut akan berkontribusi pada pembentukan budaya yang berorientasi karyawan sehingga berpotensi menarik dan mempertahankan karyawan yang berbakat serta berkomitmen (Yukl, 2013).

Namun, tidak adanya efek moderasi dalam penelitian ini juga dapat dijelaskan dengan fakta bahwa beberapa perilaku servant leadership juga termasuk dalam teori kepemimpinan lainnya. Oleh karena itu seperti yang disarankan oleh Yukl (2013) dan Northouse (2016) masih diperlukan lebih banyak penelitian untuk menilai keunikan skala konstruk servant leadership. Berdasarkan latar penelitian ini yang melibatkan para ASN di lima kota besar Indonesia (Jakarta, Surabaya, Semarang, Medan, dan Makassar) menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh penting, positif, dan signifikan dalam memahami, menjelaskan, dan memprediksi kepuasan kerja. *Job demands* (tuntutan pekerjaan) juga mempengaruhi kepuasan kerja secara positif dan signifikan.

Lebih lanjut, berdasarkan Teori Servant Leadership, para ASN tersebut merasakan bahwa pemimpin yang melayani harus memiliki empati, altruisme, dan rasa kepedulian terhadap anggota organisasi. Dengan adanya keharusan faktor-faktor tersebut maka para ASN menyatakan akan berkomitmen untuk teguh dalam bertumbuh, berdaya, dan sejahtera. Dengan demikian ASN yang berada dalam organisasi pemerintah ketika dipimpin oleh

pemimpin yang bersifat melayani akan berupaya untuk mencapai ambisi positif dalam pencapaian kinerjanya, sehingga tujuan organisasi jangka panjang akan tercapai pula.

Saran

Penelitian ini memiliki sejumlah beberapa keterbatasan. Pertama, perlu dicatat bahwa ukuran sampel dan jumlah kuesioner yang dikembalikan tidak cukup untuk menguji model dengan semua variabelnya secara memadai. Jadi, lebih banyak kuesioner yang diisi dan dikembalikan akan memungkinkan untuk menguji hipotesis dengan keyakinan yang lebih besar.

Kedua, sebagian besar peserta adalah ASN dan konsep organisasi hanya terbatas pada pengalaman mereka di dalam organisasinya dan hubungannya dengan kepala Dinas. Populasi yang lebih beragam akan meningkatkan kemampuan generalisasi penelitian.

Studi ini dapat direplikasi di negara lain karena orang lebih terbiasa dengan penelitian dan memungkinkan pelibatan ukuran sampel yang lebih besar dan lebih beragam. Selain itu, teori hubungan pertukaran pemimpin-anggota (*leader member exchange*) dapat dimasukkan sebagai variabel situasional dalam model.

Lebih lanjut, bertolak belakang dengan variabel tuntutan pekerjaan yang dianggap ukurannya searah, hubungan pertukaran antara pemimpin-anggota bisa rendah atau tinggi/searah atau berlawanan. Pencakupan variabel hubungan pertukaran antara pemimpin-bawahan dalam model mungkin memberikan kesempatan yang baik untuk menguji apakah variabel tersebut akan memoderasi efek kepemimpinan yang melayani pada kepuasan karyawan dengan pemimpin.

Daftar Pustaka

- Bakker, A.B., and Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bambale, A. J. (2014). Relationship between Servant Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: Review of literature and future research directions. *Journal of Marketing and Management*, 5(1), 1–16.
- Baron, R. and Kenny, D. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bono, J. E. and Judge, T. A. (2003). Core Self-Evaluations: A Review of the Trait and its Role in Job Satisfaction and Job Performance. *European Journal of Personality*, 17(1), S5–S18.
- Bowling, N. A., Beehr, T. A., and Lepisto, L. R. (2006). Beyond job satisfaction: A five-year prospective analysis of the dispositional approach to work attitudes. *Journal of*

- Vocational Behavior*, 69(2), 315–330.
- Brief, A. P. and Roberson, L. (1989). Job Attitude Organization: An Exploratory Study. *Journal of Applied Social Psychology*, 1(9), 717–727.
- Budiyanti, H., Patiro, S., and Nurman. (2018). Organizational justice perception of Indonesia civil servants, does it. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 21(2), 333–360.
- Budiyanti, H., Yamin, A., & Patiro, S. P. S. (2019). Public Service Motivation Measurement : A Test of Perry ' s Scale in Indonesia. *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik*, 23(May), 16–32.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600–623.
- Chen, Z., Zhu, J., and 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(2), 511–521.
- Creswell, J. W. (2012), *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, 4th ed. Boston MA: Pearson Education, Inc.
- Demerouti, E., and Bakker, A. B. (2011). The Job Demands– Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1–9.
- Djibran, S. dan Patiro, S. P. S. (2019). Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Membentuk Kepercayaan Pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah Provinsi Yang Berdampak Pada Motivasi Pelayanan. *Jurnal Aparatur Kementerian Energi Dan Sumber Daya Mineral*, 3(02), 63–73.
- Donia, M. B., Raja, U., Panaccio, A., and Wang, Z. (2016). Servant leadership and employee outcomes: The moderating role of subordinates' motives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 722–734.
- Eden, D., & Leviatan, U. (1975). Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 736–741.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., and Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Eva, N. and Sendjaya, S. (2013). Creating future leaders: an examination of youth leadership development in Australia. *Education + Training*, 55(6), 584–598.
- Graen, G., and Cashman, J.F. (1975). A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Kent, OH: Kent State University Press.
- Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly*, 2(2), 105–119.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into The Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. 7th edition, Essex, England: Pearson Education Limited
- Hale, J. R. and Fields, D. L. (2007). Exploring servant leadership across cultures: A study of followers in Ghana and the USA. *Leadership*, 3(4), 397–417.
- Hendrian and Patiro, S. P. S. (2020). The Effect of Leadership and Organizational Justice in Predicting Positive Emotion of Indonesian Civil Servants. *2nd International Seminar on Business, Economics, Social Science and Technology (ISBEST 2019)*, 19–27.

- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., and Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., and Matteson, M. T. (2008). *Organizational Behavior and Management* (8th ed.). Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., and Patton, G. K. (2001). The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407.
- Judge, T. A., and Ilies, R. (2004). Affect and Job Satisfaction: A Study of Their Relationship at Work and at Home. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 661–673.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308.
- Lazarus, R.S., and Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. 1st ed. New York, NY: Springer Publishing Company.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., and Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434–1452.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., and Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Ling, Q., Lin, M., and Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management*, 52, 341–368.
- McClelland, G. H., and Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, 114(2), 376–390.
- Meijman, T.F., and Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In & C. J. de W. P. J. D. Drenth, H. Thierry (Ed.), *Handbook of work and organizational psychology* (2nd ed., pp. 5–33). Hove, UK: Psychology Press/Erlbaum Taylor & Francis.
- Neubert, M. J., Hunter, E. M., and 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.
- Niklas, C. D., & Dormann, C. (2005). The impact of state affect on job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(4), 367–388.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. 7th edition, Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc
- Novika, S. (2020). Deretan Kasus yang Bisa Bikin PNS Dipecat. *Detikfinance*, tersedia di: <https://finance.detik.com/cpns/d-4855150/deretan-kasus-yang-bisa-bikin-pns-dipecat>, diakses pada tanggal 25 Februari 2021
- Panatika, S. A., O'Driscoll, M. P., and Anderson, M. H. (2011). Job demands and workrelated psychological responses among Malaysian technical workers: The moderating effects of self-efficacy. *Work & Stress*, 25(4), 355–370.
- Parris, D. L., and Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393.
- Patiro, S. P. S., Wijanarko, dan Batti, S. (2020). Transformational Leadership, Trust, and Motivation (Study of Government's Human Resource Agencies in Indonesia). *2nd International Seminar on Business, Economics, Social Science and Technology (ISBEST 2019)*, 59–64.
- Peterson, S. J., Galvin, B. M., and Lange, D. (2012). CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565–596.
- Peterson, R. . (1994). A Meta-Analysis of Cronbach's Coefficient Alpha. *Journal of Consumer*

- Research*, 21(2), 381–391.
- Podsakoff, N.P., LePine, J.A., and LePine, M. . (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454.
- Preacher, K. J. and Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717–731.
- Ratriani, V. (2020). Minat jadi PNS? Inilah 10 provinsi deng`an jumlah PNS terbanyak. *Kontan.co.id*, tersedia di: <https://caritahu.kontan.co.id/news/minat-jadi-pns-inilah-10-provinsi-dengan-jumlah-pns-terbanyak?page=all>, diakses pada tanggal; 25 Februari 2021
- Salancik, G. R. and Pfeffer, J. (1977). An Examination of Need-Satisfaction Models of Job Attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 427–456.
- Scarpello, V., and Vandenberg, R. (1987). The Satisfaction with my Supervisor Scale: Its utility for research and practical application. *Journal of Management*, 13(3), 447–466.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863–871.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., and Eva, N. (2016). Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*, 94(4), 1025–1041.
- Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the 21st century* (pp. 1–16). New York: Wiley.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues and Leadership*, 1(1), 25–30.
- van Dierendonck, D., and Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267.
- van Vugt, M., and Ronay, R. (2014). The evolutionary psychology of leadership: Theory, review, and roadmap. *Organizational Psychology Review*, 4(1), 74–95.
- van Vugt, M., Johnson, D. D., Kaiser, R., and O'Gorman, R. (2008). Evolution and the social psychology of leadership: The mismatch hypothesis. In C. Hoyt, D. Forsyth, & A. Goethals (Eds.), *Leadership at the crossroads* (pp. 262–282). New York: Praeger Perspectives.
- Waterman, H. (2011). Principles of “servant leadership” and how they can enhance practice. *Nursing Management-UK*, 17(9), 24–26.
- Winston, B. and Fields, D. (2015). Seeking and measuring the essential behaviors of servant leadership. *Leadership and Organizational Development Journal*, 36(4), 413–434.
- 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(7), 1395–1404.
- Yukl, Gary (2013). *Leadership in Organizations*. (8th ed.) Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.