

PENGARUH KEPEMIMPINAN MELAYANI DAN KOMUNIKASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI MELALUI MEDIASI MOTIVASI (STUDI PADA DIREKTORAT JENDERAL KERJA SAMA ASEAN, KEMENTERIAN LUAR NEGERI)

Shahrin Sapriy Kurniawan¹, Yuni Kasmawati²

^{1,2} Universitas Budi Luhur

Email: 2331600532@student.budiluhur.ac.id

Copyright © 2025 The Author



This is an open access article

Under the Creative Commons Attribution Share Alike 4.0 International License

DOI: [10.53866/jimi.v5i2.749](https://doi.org/10.53866/jimi.v5i2.749)

Abstract

This study examines the influence of servant leadership and work communication on employee performance, with motivation as a mediating variable. This study was conducted at the Directorate General of ASEAN Cooperation, Ministry of Foreign Affairs. The research sample was 116 State Civil Apparatus (ASN) employees with probability sampling techniques. This study is a quantitative study. The data analysis technique used partial least squares - structural inquiry model (PLS-SEM) including Outer Model test, Inner Model Analysis, and Hypothesis Test. The results of this study indicate that (1) servant leadership has a direct significant effect on employee performance. (2) work communication has a direct significant effect on employee performance. (3) servant leadership has a direct significant effect on motivation. (4) work motivation has a direct significant effect on motivation. (5) motivation has a direct significant effect on employee performance. (6) motivation is able to mediate the effect of servant leadership on employee performance. (7) motivation is able to mediate the effect of work communication on employee performance.

Keywords: *servant leadership, work communication, motivation, employee performance.*

Abstrak

Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan melayani dan komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai, dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Studi ini dilakukan pada Direktorat Jenderal Kerja Sama ASEAN Kementerian Luar Negeri. Sampel sejumlah 116 pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan teknik pengambilan sampel *probability sampling*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Teknik analisis data menggunakan *partial least squares – structural inquiry model (PLS-SEM)* meliputi uji *Outer Model*, Analisis *Inner Model*, dan Uji Hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan melayani secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (2) komunikasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (3) kepemimpinan melayani secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi. (4) motivasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap motivasi. (5) motivasi secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. (6) motivasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai. (7) motivasi mampu memediasi pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci: kepemimpinan melayani, komunikasi kerja, motivasi, kinerja pegawai.

1. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) sangat penting bagi sebuah organisasi, karena pegawai dengan kinerja tinggi memegang peranan penting dalam pelaksanaan aktivitas operasional, yang berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan, misi, dan visi organisasi (Heliyani et al., 2023). Sumber daya yang dimiliki dan dibutuhkan tidak dapat dilihat sebagai hal yang berdiri sendiri, tapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini, peran SDM sangat menentukan, karena merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya serta berpengaruh dalam meningkatkan kinerja organisasi (Aswardi et al., 2019).

Dalam suatu organisasi, terutama instansi pemerintah keberhasilan pencapaian tujuan sangat bergantung pada kualitas SDM, karena merupakan elemen krusial yang mendukung instansi pemerintah dalam mencapai tujuannya, sekaligus memastikan pelayanan yang optimal bagi masyarakat (Melati et al., 2022). Dengan demikian, SDM yang unggul dan berkualitas, akan memberikan dampak yang positif terhadap perkembangan sebuah Negara (Sidabutar et al., 2023).

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) yang saat ini telah di ubah menjadi Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 menyebutkan bahwa SDM dalam konteks ASN mengacu pada pegawai negeri yang diharapkan memiliki kompetensi dan kinerja yang efektif untuk melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Menurut Heryanto (2024) kinerja pegawai merupakan sikap yang sangat menentukan dalam mengarahkan perilaku pribadi seseorang untuk dapat bersikap dan berperilaku sesuai dengan aturan yang ditentukan dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Suatu ungkapan, betapapun canggih suatu peralatan kerja, tersedianya biaya serta prosedur kerja namun jika pegawai berperilaku tidak sesuai dengan misi organisasi maka akan berakibat pada gagalnya pencapaian tujuan organisasi. Maka dapat disimpulkan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai, baik individu maupun kelompok, dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab mereka untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Mereka juga dapat menyelesaikan masalah dalam waktu yang tepat dan tidak melanggar hukum, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Istilah kinerja pegawai sering dijumpai dan sangat penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya (Rudini, 2024).

Melihat betapa pentingnya kinerja pegawai bagi organisasi, pegawai harus berusaha lebih keras untuk menyelesaikan tugasnya sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Tercapainya tujuan organisasi sangat ditentukan oleh kerjasama pegawai yang ada di lingkungan organisasi tersebut, maka sangat diperlukan kebersamaan dan kekompakan hubungan antara mereka yaitu pimpinan dan yang dipimpin serta antar sesama pegawai, perlunya disiplin yang tinggi, kemampuan kerja yang tinggi, yang didukung oleh motivasi kerja yang tinggi oleh setiap pegawai serta ditunjang dengan adanya motivasi yang dibentuk oleh pengembangan sumber daya manusia yang baik oleh pimpinan organisasi tersebut, maka akan tercipta semangat dan gairah kerja yang tinggi yang pada akhirnya menghasilkan Kinerja Pegawai yang baik pula (Yahya & Ahmad Yani, 2023).

Terkait dengan kinerja individu di Direktorat Jenderal Kerja Sama ASEAN, sasaran kinerja pegawai (SKP) merupakan beban kerja yang harus dicapai atau dipenuhi oleh Aparatur Sipil Negara dan merupakan salah satu komponen yang dijadikan indikator keberhasilan suatu organisasi dengan dilakukannya evaluasi secara rutin sesuai dengan periode pengumpulan SKP. Berdasarkan Permenpan RB nomor 6 tahun 2022, Sasaran Kinerja Pegawai adalah ekspektasi kinerja yang akan dicapai oleh Pegawai setiap tahun. Ekspektasi Kinerja yang selanjutnya disebut Ekspektasi pada direktorat Direktorat Jenderal Kerja Sama ASEAN adalah harapan atas hasil kerja dan perilaku kerja Pegawai seperti pada tabel 1.3 Data SKP pada Direktorat Jenderal KSA 2021-2023.

Tabel 1.1
Data SKP pada Direktorat Jenderal KSA 2021-2023

Nama Satuan Kerja	Sasaran Kinerja Pegawai								
	2021			2022			2023		
	Sangat Baik (90-100)	Baik (76-89)	Cukup (60-75)	Sangat Baik (90-100)	Baik (76-89)	Cukup (60-75)	Sangat Baik (90-100)	Baik (76-89)	Cukup (60-75)
Sekretariat Direktorat Jenderal Kerja Sama ASEAN	12	26	0	14	27	0	17	25	0
Direktorat Politik dan Keamanan ASEAN	6	19	0	8	16	0	11	14	0
Direktorat Kerja Sama External ASEAN	8	16	0	10	15	0	12	14	0
Direktorat Kerja Sama Budaya ASEAN	8	19	0	12	14	0	13	14	0
Direktorat Kerja Sama Ekonomi ASEAN	6	18	0	9	16	0	12	12	0
Jumlah Pegawai berdasarkan nilai SKP	40	98	0	53	88	0	65	79	0
Total Keseluruhan Pegawai	138			141			144		

Sumber: Bagian Kepegawaian Setditjen KSA, Data SKP tahun 2021-2023 diolah

Berdasarkan dari tabel diatas menunjukkan data SKP pada Direktorat Jenderal Kerja Sama ASEAN paling banyak ada pada kategori “baik”. Meskipun beberapa pegawai menunjukkan kategori kinerja “sangat baik”, dan tidak terdapat pegawai di kategori “cukup”, namun perlu ditingkatkan agar sebagian besar pegawai ada pada kategori “sangat baik, sehingga organisasi bisa terus bergerak maju untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan. Mengingat bahwa pegawai yang ada pada kategori "Sangat Baik" mampu menunjukkan performa yang melampaui ekspektasi dalam banyak aspek.

Secara teoritis, terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Menurut Usman et al. (2023) menyebutkan bahwa kinerja seorang pegawai dipengaruhi oleh, *performance*, kepemimpinan, lingkungan kerja, etika kerja dan kepuasan kerja. Sejalan dengan itu, Alexandro Hutagalung (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa beberapa faktor yang mempengaruhinya yaitu, kompetensi, motivasi, dan lingkungan kerja. Setiawan dan Ekhsan (2021) menemukan bahwa kepemimpinan melayani merupakan faktor yang mempengaruhi terhadap kinerja pegawai, hal ini dikarenakan kepemimpinan melayani merupakan fasilitator penciptaan pengetahuan melalui perilaku seperti berbagi kepemimpinan dan hubungan peduli. Sementara itu, Pratiwi et al., (2023) mengungkapkan bahwa komunikasi kerja merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, apabila komunikasi dipersepsikan baik oleh organisasi dan pegawai maka dapat meningkatkan kualitas dengan mengemukakan bahwa komunikasi membantu perkembangan dengan menjelaskan kepada pegawai apa yang harus dilakukan.

Menurut Trimpenaars dan Voerman Alviani et al. (2021) bahwa kepemimpinan melayani (*servant*

leadership) adalah gaya manajemen dalam hal memimpin dan melayani berada dalam satu harmoni, dan terdapat interaksi dengan lingkungan. Awaliya & Endratno (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, bagaimanapun kepemimpinan ini adalah salah satu gaya ideal dalam menciptakan sumber daya manusia. Penelitian sebelumnya oleh Dahliyanti & Adriani (2023); Al-Amin & Utami (2021); Sayoga et al. (2022) menunjukkan kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Sahem et al. (2021) menerangkan bahwa kepemimpinan melayani tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Komunikasi kerja merupakan pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks, dengan tujuan untuk membentuk saling pengertian (*mutual understanding*) sehingga terjadi kesetaraan kerangka referensi (*frame of references*) dan kesamaan pengalaman (*field of experience*) diantara anggota organisasi (Retnowati & Sinambela, 2019). Sobri et al., (2021) menyatakan bahwa komunikasi memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai. penelitian yang dilakukan oleh Ketu et al. (2024); Retnowati & Sinambela (2019); Kadek et al. (2024) membuktikan bahwa semakin baik komunikasi, maka kinerja pegawai juga akan semakin baik sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi kerja memiliki dampak yang nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai. Disisi lain, riset yang dilakukan oleh Sutjahjo (2022) mengungkapkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Sehingga, berdasarkan hasil penelitian yang tidak konsisten terkait Kepemimpinan Melayani dan Komunikasi Kerja terhadap kinerja, maka penelitian ini dilakukan dengan mengisi celah dengan variabel mediasi yaitu motivasi.

Kepemimpinan melayani merupakan kesetaraan dan keadilan yang mendorong serta mendukung perlakuan adil terhadap setiap orang. Nilai tersebut bisa mempengaruhi persepsi pegawai untuk meningkatkan motivasi mereka (Khurniawan et al., 2023). Tingkat keberhasilan kerja pegawai dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang memberikan nilai-nilai positif kepada pegawai dan organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut, kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap motivasi, karenanya gaya kepemimpinan ini terus mendorong pegawainya untuk terus berkembang (Asvriana, Pareke, et al., 2023). Seperti yang dijelaskan oleh Amir & Sallatu (2022) dalam penelitiannya bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi pegawainya dalam melayani publik secara langsung, demikian pula penelitian Santika et al., (2023); Abu & Mustamid (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani secara signifikan berpengaruh terhadap motivasi, semakin baik penerapan *servant leadership* oleh pimpinan maka akan meningkatkan motivasi untuk mencapai tujuan kerja.

Menurut R. A. Safitri et al. (2019) komunikasi merupakan proses pembagian dan pertukaran ide, informasi, pengetahuan, sikap, atau perasaan antara individu dan kelompok yang bertujuan untuk menciptakan suatu aktifitas. Komunikasi juga dapat memelihara motivasi di dalam suatu organisasi dengan memberikan penjelasan kepada para pegawai tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka melakukan pekerjaan dan apa yang dapat mereka lakukan untuk meningkatkan motivasi kerja jika sedang berada di bawah standar. Kapindo & Vebrynda (2022) menyatakan adanya pengaruh komunikasi kerja yang positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai, dengan melakukan komunikasi kepada bawahannya akan membentuk motivasi. Hal ini senada dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Safitri et al. (2019); Usiandra (2021); Suryani et al. (2023) menunjukkan bahwa pengaruh komunikasi kerja terhadap motivasi signifikan.

Motivasi dapat diartikan sebagai suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Adanya motivasi menyebabkan lahirnya kemauan kerja, sedangkan dengan adanya kemauan tersebut berserta kerjasama yang harmonis, kinerja pun akan meningkat secara signifikan (Kariyamin et al., 2023). Motivasi menjadi faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, seperti yang dikemukakan oleh Peny et al. (2023) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja lebih optimal dalam mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Sejalan dengan itu, penelitian yang dilakukan oleh T. E. Safitri et al. (2024); Saputra & Fernos (2023); Gorang et al. (2022) menunjukkan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai positif dan signifikan, karena bagaimanapun motivasi menjadi suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas, oleh karena itu motivasi diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang utamanya dalam organisasi. Namun dipenelitian yang dilakukan

oleh Agatha & Go (2022) justru kepemimpinan melayani tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai, hal ini dapat diartikan yaitu gaya kepemimpinan *servant leadership* dinilai tidak secara nyata memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi harus melalui variabel lainnya.

Pada penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi beberapa faktor yang berpotensi mempengaruhi kinerja pegawai, seperti kepemimpinan melayani, komunikasi kerja dan motivasi. Namun, belum banyak ditemukan penelitian yang secara khusus mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan melayani dan komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh motivasi pada Direktorat Jenderal Kerja Sama ASEAN, Kementerian Luar Negeri. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengisi celah pengetahuan tersebut dengan menguji pengaruh kepemimpinan melayani dan komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh motivasi, serta menganalisis motivasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menggunakan analisis eksplanatori, penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis yang sudah ada sebelumnya. Kerangka pokok dalam penelitian survei yang menggunakan metode *Explanatory Survey* berupa populasi dan sampel penelitian, termasuk teknik pengambilan sampel; instrument pengumpulan data yang mengacu pada variabel yang diteliti dengan menetapkan alat pengumpulan data yang relevan dengan fokus permasalahannya. Data yang dikumpulkan adalah hasil penyebaran instrument terhadap sejumlah sampel yang ditetapkan dengan menggunakan kuisioner (angket) (Sari et al., 2022). Selanjutnya pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Prosesnya dimulai dengan teori dan berkembang menjadi hipotesis penelitian dengan pengukuran dan konsep oprasional. Penelitian ini dirancang sebagai penelitian kausal. Ini berguna untuk melihat bagaimana variabel-variabel bekerja sama (Romlah, 2021).

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif menggunakan instrumen pengumpulan data berupa kuesioner. Analisis data pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan software SmartPLs.4. Sampel minimal berjumlah 90 Pegawai ASN pada Direktorat Jenderal Kerja Sama ASEAN Kementerian Luar Negeri. Namun penelitian ini memutuskan jumlah sampel penelitian sebanyak 116 responden

3. Hasil Penelitian

3.1. Analisis *Partial Least Square*

3.5.1 Pengujian Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran dimaksudkan untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas konstruk variabel penelitian. Pengujian validitas penelitian ini menggunakan *convergent validity*, *discriminant validity*, sedang pegujian reliabilitas meggunakan *composite reliability* dan *cronbach alpha*.

3.5.1.1 Analisis *Convergent Validity*

Pengukuran ini ditujukan untuk mengetahui tingkat validitas indikator. Uji *convergent validity* dalam penelitian ini dengan melihat nilai *outer loading* dari setiap variabel. Indikator dikatakan valid jika mempunyai nilai *loading factor* lebih dari 0.7 (Hair et al., 2020). Jika nilai muatan faktor lebih besar sama dengan 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup sebagai kriteria terpenuhinya validitas konvergen, hal ini berlaku jika banyak indikator masing-masing variabel berkisar antara 3 sampai 7 (Solimun., 2017). Hasil pengujian *convergent validity* dapat dilihat pada Tabel 3.5.

Tabel 3.5
Hasil Uji *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Kinerja Pegawai	Kualitas (KP1)	0.831	Valid
	Kuantitas (KP2)	0.819	Valid
	Inovasi (KP3)	0.879	Valid
	Efektif (KP4)	0.865	Valid

	Efisien (KP5)	0.855	Valid
	Produktifitas (KP6)	0.852	Valid
	Kemandirian (KP7)	0.880	Valid
Kepemimpinan Melayani	Pemberdayaan (KM1)	0.869	Valid
	Layanan (KM2)	0.881	Valid
	Keberanian (KM3)	0.864	Valid
	Mendengarkan (KM4)	0.843	Valid
	Menerima Orang Lain (KM5)	0.824	Valid
	Empati(KM6)	0.818	Valid
	Menggunakan Prinsip Etika (KM7)	0.840	Valid
	Memprioritaskan Kebutuhan Kerja Pegawai (KM8)	0.817	Valid
Komunikasi Kerja	Jelas (KK1)	0.893	Valid
	Pengirim Pesan (KK2)	0.877	Valid
	Penerima Pesan (KK3)	0.843	Valid
	Pemahaman (KK4)	0.836	Valid
	Pengaruh pada Sikap (KK5)	0.824	Valid
	Hubungan yang Semakin Baik (KK6)	0.834	Valid
Motivasi	Kemajuan (MD1)	0.851	Valid
	Pengakuan (MD2)	0.872	Valid
	Tanggung Jawab (MD3)	0.892	Valid
	Penghargaan (MD4)	0.876	Valid
	Memiliki Hubungan Baik dengan Organisasi (MD5)	0.857	Valid
	Kerja Keras (MD6)	0.873	Valid
	Orientasi Masa Depan (MD7)	0.869	Valid
	Ketekunan (MD8)	0.875	Valid
	Pemanfaatan waktu (MD9)	0.849	Valid

Sumber: Data Primer, Diolah SmartPLS 4 (2024)

Berdasarkan pada Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa semua indikator di setiap variabel mempunyai nilai *outer loading* lebih dari 0.70, artinya semua indikator valid dan memenuhi persyaratan uji *convergent validity*.

3.5.1.2 Analisis *Discriminant Validity*

Tujuan pengujian ini untuk mengetahui apakah instrumen dalam penelitian ini dikategorikan valid dalam menjelaskan atau merefleksikan variabel laten. Menurut (Bahri et al., 2022) Indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* lebih tinggi pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya, sehingga indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing. Hasil uji *discriminant validity* dapat dilihat pada Tabel 3.6.

Tabel 3.6
Hasil Uji *Discriminant Validity*

Indikator	Kinerja Pegawai	Kepemimpinan Melayani	Komunikasi Kerja	Motivasi
KP1	0.831	0.672	0.755	0.735

KP2	0.819	0.669	0.727	0.751
KP3	0.879	0.747	0.802	0.805
KP4	0.865	0.729	0.718	0.796
KP5	0.855	0.636	0.711	0.720
KP6	0.852	0.700	0.740	0.800
KP7	0.880	0.731	0.801	0.782
KM1	0.712	0.869	0.734	0.750
KM2	0.694	0.881	0.697	0.674
KM3	0.715	0.864	0.679	0.666
KM4	0.618	0.843	0.648	0.611
KM5	0.745	0.824	0.686	0.732
KM6	0.620	0.818	0.629	0.645
KM7	0.733	0.840	0.723	0.759
KM8	0.666	0.817	0.711	0.733
KK1	0.801	0.749	0.893	0.807
KK2	0.775	0.768	0.877	0.807
KK3	0.767	0.675	0.843	0.729
KK4	0.732	0.636	0.836	0.752
KK5	0.703	0.654	0.824	0.736
KK6	0.710	0.685	0.834	0.755
MD1	0.782	0.719	0.736	0.851
MD2	0.764	0.707	0.793	0.872
MD3	0.796	0.747	0.781	0.892
MD4	0.778	0.754	0.776	0.876
MD5	0.746	0.669	0.769	0.857
MD6	0.802	0.761	0.802	0.873
MD7	0.789	0.704	0.798	0.869
MD8	0.795	0.723	0.797	0.875
MD9	0.790	0.682	0.767	0.849

Sumber: Data Primer, Diolah SmartPLS (2024)

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai *loading* masing-masing konstruk yang dituju lebih besar dari nilai *loading* konstruk lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen dalam penelitian adalah valid dan memenuhi persyaratan *discriminant validity*.

3.5.1.3 Average Variance Extracted (AVE)

Nilai *Average variance extracted* (AVE) bertujuan untuk mengukur tingkat variansi suatu komponen konstruk yang dihimpun dari indikatornya dengan menyesuaikan pada tingkat kesalahan. *Average variance extracted* (AVE) dimana harus lebih besar 0.50 untuk *confirmatory* atau *exploratory research* rasio ini menyiratkan bahwa lebih dari 50% varian indikator reflektif telah diperhitungkan oleh variabel laten (Hair et al., 2020). Jika nilai AVE > 0.50, maka artinya uji validitas tercapai. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) pada Tabel 3.7 di bawah ini.

Tabel 3.7
Hasil Uji Average Variant Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Validity
Kinerja Pegawai	0.730	Valid
Kepemimpinan Melayani	0.714	Valid
Komunikasi Kerja	0.725	Valid
Motivasi	0.754	Valid

Sumber : Data primer diolah SmartPLS (2024)

Berdasarkan pada Tabel 4.13 di atas dapat terlihat bahwa nilai AVE pada variabel Kinerja Pegawai sebesar 0.730, Kepemimpinan Melayani sebesar 0.714, Komunikasi Kerja sebesar 0.725, Motivasi sebesar 0.754 yang seluruh variabel bernilai lebih besar dari 0.50. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model pengukuran tersebut valid secara *convergent validity* yang artinya varian indikator reflektif telah diperhitungkan oleh variabel laten.

3.5.1.4 Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Uji *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* dimaksudkan untuk menguji apakah suatu konstruk akurat, konsisten dan tepat dalam mengukur. Aturan praktis untuk kedua kriteria reliabilitas adalah *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* harus di atas 0,70 (Hair et al., 2020). Hasil uji *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.8.

Tabel 3.8
Hasil Uji Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability
Kinerja Pegawai (KP)	0.938	0.950
Kepemimpinan Melayani (KM)	0.943	0.952
Komunikasi Kerja (KK)	0.924	0.941
Motivasi (MD)	0.959	0.965

Sumber: Data Primer, Diolah SmartPLS (2024)

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha* variabel kinerja pegawai, kepemimpinan melayani, komunikasi kerja dan motivasi lebih besar dari 0.7, artinya semua variabel dalam penelitian ini adalah reliabel.

3.5.1.5 Perbandingan Loading Factor dan Rata-rata

Tabel 3.9
Tabel Perbandingan Loading Factor dan Rata-rata

Variabel	Indikator	Loading Factor	Rata-rata
Kinerja Pegawai	Kualitas (KP1)	0.831	4.46
	Kuantitas (KP2)	0.819	4.45
	Inovasi (KP3)	0.879	4.46
	Efektif (KP4)	0.865	4.41
	Efisien (KP5)	0.855	4.47
	Produktifitas (KP6)	0.852	4.46
	Kemandirian (KP7)	0.880	4.50
Kepemimpinan Melayani	Pemberdayaan (KM1)	0.869	4.17
	Layanan (KM2)	0.881	4.16
	Keberanian (KM3)	0.864	4.22
	Mendengarkan (KM4)	0.843	4.25
	Menerima Orang Lain (KM5)	0.824	4.23
	Empati(KM6)	0.818	4.22
	Menggunakan Prinsip Etika (KM7)	0.840	4.36
	Memprioritaskan Kebutuhan Kerja Pegawai (KM8)	0.817	4.25
Komunikasi Kerja	Jelas (KK1)	0.893	4.42
	Pengirim Pesan (KK2)	0.877	4.40
	Penerima Pesan (KK3)	0.843	4.39

Motivasi	Pemahaman (KK4)	0.836	4.46
	Pengaruh pada Sikap (KK5)	0.824	4.42
	Hubungan yang Semakin Baik (KK6)	0.834	4.46
	Kemajuan (MD1)	0.851	4.39
	Pengakuan (MD2)	0.872	4.42
	Tanggung Jawab (MD3)	0.892	4.42
	Penghargaan (MD4)	0.876	4.44
	Memiliki Hubungan Baik dengan Organisasi (MD5)	0.857	4.38
	Kerja Keras (MD6)	0.873	4.48
	Orientasi Masa Depan (MD7)	0.869	4.42
Ketekunan (MD8)	0.875	4.47	
Pemanfaatan waktu (MD9)	0.849	4.41	

Sumber: Data diolah, 2025

3.5.2 Pengujian Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk memberi kepastian bahwa model yang dibangun akurat. Evaluasi ini menggunakan uji *Goodness of Fit Index* (GoF) dengan melihat nilai koefisien determinasi (R^2) dan *predictive relevance* (Q^2) dari masing-masing variabel endogen. Hasil penelitian diperoleh nilai R^2 variabel endogen seperti pada Tabel 3.10 berikut ini.

Tabel 3.10
Nilai R^2 Variabel Endogen

Variabel Endogen	R^2
Kinerja Pegawai (KP)	0.845
Motivasi (MD)	0.834

Sumber: Data Primer, Diolah SmartPLS (2024)

Tabel 4.15 menunjukkan bahwa nilai R^2 variabel kinerja pegawai sebesar 0.845 (84.5%) artinya model kuat, sehingga variabel kepemimpinan melayani dan komunikasi kerja serta motivasi mampu menjelaskan keragaman variabel kinerja pegawai sebesar 84.5% sedang sisanya 15.5% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Nilai R^2 variabel motivasi sebesar 0.834 (83.4%) artinya model kuat, sehingga variabel kepemimpinan melayani dan komunikasi kerja mampu menjelaskan keragaman variabel motivasi sebesar 83.4% sedang sisanya 16.6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Berdasarkan nilai R^2 variabel kinerja pegawai dan motivasi, maka dapat dihitung nilai *predictive relevance* (Q^2) sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2) (1 - R^2) \\
 &= 1 - (1 - 0.845) (1 - 0.834) \\
 &= 1 - (0.155)(0.166) \\
 &= 0.974
 \end{aligned}$$

Nilai *predictive relevance* (Q^2) hasil penelitian sebesar 0.974 menunjukkan bahwa model yang dibangun mempunyai kemampuan menjelaskan sebesar 97.4%, sedang sisanya 2.6% dijelaskan oleh variabel lain. Dengan demikian model yang dibangun dikatakan layak dan memiliki kemampuan memprediksi yang relevan dan besar.

3.6 Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel mediasi. Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan *p-value* untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh antar variabel.

Hasil uji hipotesis dan koefisien jalur pengaruh langsung antar variabel dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 3.11 dibawah ini:

Tabel 3.11
Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	P-Value	Keterangan
H1	Kepemimpinan Melayani → Kinerja Pegawai	0.156	0.007	Signifikan
H2	Komunikasi Kerja → Kinerja Pegawai	0.299	0.001	Signifikan
H3	Kepemimpinan Melayani → Motivasi	0.282	0.000	Signifikan
H4	Komunikasi Kerja → Motivasi	0.668	0.000	Signifikan
H5	Motivasi → Kinerja Pegawai	0.504	0.000	Signifikan

Sumber: Data Primer, Diolah SmartPLS (2024)

Mediasi parsial terjadi ketika variabel mediator menjelaskan sebagian hubungan antara konstruk eksogen dan endogen (Edeh et al., 2023). Metode pemeriksaan untuk melihat sifat mediasi apakah dikategorikan mediasi penuh (*full mediation*), mediasi parsial (*partial mediation*) atau bukan sebagai mediasi dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi dan pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen (Edeh et al., 2023). Mediasi parsial terjadi ketika variabel mediator menjelaskan sebagian hubungan antara konstruk eksogen dan endogen (Edeh et al., 2023). Mediasi penuh merupakan situasi dalam analisis mediasi yang terjadi ketika efek yang dimediasi signifikan tetapi bukan efek langsung. Oleh karena itu, variabel mediator sepenuhnya menjelaskan hubungan antara variabel laten eksogen dan endogen. Mediasi penuh juga disebut sebagai mediasi tidak langsung saja. Adapun hasil uji hipotesis dan koefisien jalur pengaruh tidak langsung antar variabel dalam penelitian ini ditunjukkan pada Tabel 3.12 dibawah ini:

Tabel 3.12
Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh variabel Mediasi			Koefisien Jalur			Sifat Mediasi	Keterangan
Eksogen	Mediasi	Endogen	c	d	a		
KM	MD	KP	0.282	0.504	0.156	Parsial	<i>Signifikan</i>
KK	MD	KP	0.668	0.504	0.299	Parsial	<i>Signifikan</i>

Sumber: Data Primer, Diolah SmartPLS (2024)

Keterangan:

KP = Kinerja Pegawai

KM = Kepemimpinan Melayani

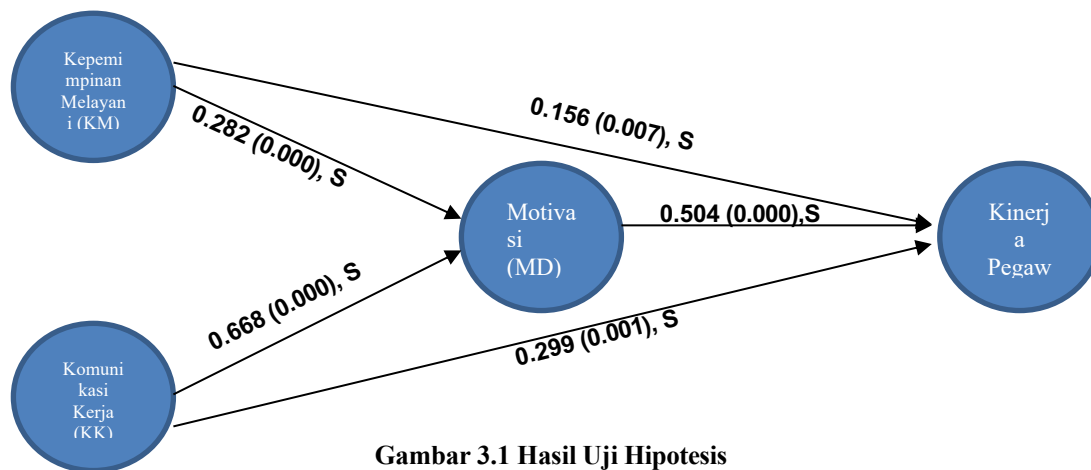
KK = Komunikasi Kerja

MD = Motivasi

c = koefisien jalur variabel eksogen ke variabel mediasi

- d = koefisien jalur mediasi ke endogen
 a = koefisien jalur eksogen ke endogen

Berdasarkan Tabel 3.12 dapat dijelaskan bahwa Motivasi memediasi secara parsial pengaruh Kepemimpinan Melayani dan Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini ditunjukkan dengan koefisien jalur c, d dan a signifikan, namun koefisien jalur a lebih rendah dari koefisien jalur yang lain yaitu koefisien jalur d. Hasil ini memberi makna bahwa Kepemimpinan Melayani dan Komunikasi Kerja baik secara langsung maupun tidak langsung mampu meningkatkan Kinerja Pegawai melalui Motivasi.



Gambar 3.1 Hasil Uji Hipotesis

Keterangan: S = Signifikan

3.7. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis PLS (*Partial Least Square*), maka pada bagian ini akan dibahas hasil perhitungan yang telah dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu kepemimpinan melayani, komunikasi kerja, dan mediasi oleh motivasi. Pengujian ditunjukkan melalui hipotesis yang ada sehingga dapat mengetahui bagaimana pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel yang lainnya.

3.7.1. Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa **kepemimpinan melayani** memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap **kinerja pegawai**, yang menjadikannya sebagai faktor pendorong dalam peningkatan kinerja pegawai. Hal ini terjadi karena pemimpin selalu bersedia membantu pegawai dalam mengatasi hambatan-hambatan pekerjaan, serta mendukung pemenuhan kebutuhan pegawai untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kepemimpinan melayani juga terlihat dalam upaya pemberdayaan bawahan, dengan mendorong potensi diri mereka dalam pekerjaan dan memberikan kepercayaan untuk mengambil keputusan secara mandiri dan bertanggung jawab.

Indikator “layanan” memiliki *loading factor* tertinggi, yaitu sebesar 0.881, menjadikannya sebagai pengukur dominan dari variabel **kepemimpinan melayani**, yang harus terus dipertahankan dan bahkan ditingkatkan. Sebaliknya, indikator “**memprioritaskan kebutuhan kerja pegawai**” memiliki *loading factor* terendah, yaitu sebesar 0.817, sehingga indikator ini perlu mendapatkan perhatian lebih untuk ditingkatkan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Awaliya & Endratno (2023); Dahliyanti & Adriani (2023); Al-Amin & Utami (2021); Sayoga et al. (2022); Alviani, G. A. L., Widyani, A. A. D., & Saraswati, N. P. A. S. (2021) yaitu kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3.7.2. Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa **komunikasi kerja** memiliki **pengaruh positif dan signifikan** terhadap **kinerja pegawai**, menjadikannya sebagai faktor mendorong dalam peningkatan kinerja pegawai. Hal ini tercapai karena pemimpin dan bawahan secara konsisten menyampaikan informasi dengan cara yang **mudah dipahami**, terstruktur dengan baik, serta memastikan bahwa informasi disampaikan secara **akurat** dengan gaya komunikasi yang jelas dan tidak membingungkan. Indikator “jelas” memiliki **loading factor** tertinggi, yaitu sebesar 0.893, menjadikannya sebagai pengukur dominan dari variabel **komunikasi kerja**, yang harus terus dipertahankan dan bahkan ditingkatkan. Sebaliknya, indikator “**pengaruh pada sikap**” memiliki **loading factor** terendah, yaitu sebesar 0.824, sehingga indikator ini perlu mendapatkan perhatian lebih untuk ditingkatkan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh peneliti (Sobri et al., 2021); Retnowati & Sinambela, (2019); (Ketu et al., 2024); (Kadek et al., 2024) yaitu komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3.7.3. Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa **kepemimpinan melayani** memiliki **pengaruh positif dan signifikan** terhadap **motivasi**. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berkontribusi langsung dalam meningkatkan motivasi pegawai. Indikator “layanan” memiliki **loading factor** tertinggi, yaitu sebesar 0.881, menjadikannya sebagai pengukur dominan dari variabel **kepemimpinan melayani**, yang harus terus dipertahankan dan bahkan ditingkatkan. Sebaliknya, indikator “**memprioritaskan kebutuhan kerja pegawai**” memiliki **loading factor** terendah, yaitu sebesar 0.817, sehingga indikator ini perlu mendapatkan perhatian lebih untuk ditingkatkan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Asvriana, Fahrudin, et al., 2023); (Amir & Sallatu, 2022); (Santika et al., 2023); Abu & Mustamid (2023) yaitu kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.

3.7.4. Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa **komunikasi kerja** memiliki **pengaruh positif dan signifikan** terhadap **motivasi**. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi kerja berkontribusi langsung dalam meningkatkan motivasi pegawai. Indikator “jelas” memiliki **loading factor** tertinggi, yaitu sebesar 0.893, menjadikannya sebagai pengukur dominan dari variabel **komunikasi kerja**, yang harus terus dipertahankan dan bahkan ditingkatkan. Sebaliknya, indikator “**pengaruh pada sikap**” memiliki **loading factor** terendah, yaitu sebesar 0.824, sehingga indikator ini perlu mendapatkan perhatian lebih untuk ditingkatkan. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kapindo & Vebrynda (2022); Safitri et al. (2019); Usiandra (2021); (Pramesona, 2023) yaitu komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi pegawai.

3.7.5. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa **motivasi** memiliki **pengaruh positif dan signifikan** terhadap **kinerja pegawai**, menjadikannya sebagai faktor pendorong dalam peningkatan kinerja pegawai. Hal ini tercapai karena pemimpin secara konsisten memberikan motivasi kepada bawahan saat mereka dipercayakan dengan tanggung jawab besar, sehingga mereka merasa terdorong untuk menikmati tantangan baru yang dihadapi. Selain itu, penghargaan yang diberikan oleh organisasi atas kontribusi bawahan semakin memotivasi untuk bekerja lebih keras dan penuh semangat, terutama ketika penghargaan tersebut sesuai dengan upaya dan kontribusi yang telah diberikan. Indikator “tanggung jawab” memiliki **loading factor** tertinggi, yaitu sebesar 0.892, menjadikannya sebagai pengukur dominan dari variabel **komunikasi kerja**, yang harus terus dipertahankan dan bahkan ditingkatkan. Sebaliknya, indikator **pengaruh pada “pemanfaatan waktu”** memiliki **loading factor** terendah, yaitu sebesar 0.849, sehingga indikator ini perlu mendapatkan perhatian lebih untuk ditingkatkan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh T. E. Safitri et al. (2024); Saputra & Fernos (2023); Gorang et al. (2022); Peny et al. (2023) yaitu motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3.7.6. Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani memiliki pengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi. Motivasi bertindak sebagai penghubung yang memperkuat dampak positif kepemimpinan melayani terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini mencerminkan keberanian pemimpin dalam mengambil keputusan sulit demi kebaikan organisasi dan mempertahankan nilai-nilai organisasi meskipun menghadapi tekanan dari pihak luar. Selain itu, karyawan yang termotivasi cenderung aktif berkontribusi dengan memberikan ide-ide baru untuk meningkatkan proses kerja dan terbuka terhadap pendekatan kreatif dalam menyelesaikan masalah di tempat kerja, sehingga mendukung terciptanya lingkungan kerja yang inovatif dan produktif. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan (Dharmastuti, 2020); (Nurlina et al., 2021); (Fauzan et al., 2023) yaitu kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai melalui mediasi motivasi.

3.7.7. Pengaruh Komunikasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai yang dimediasi oleh Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh motivasi. Motivasi berperan sebagai penguat hubungan antara komunikasi kerja yang efektif dan peningkatan kinerja pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan dinamis. Hal ini terkait dengan keberanian pemimpin dalam mengambil keputusan sulit demi kebaikan organisasi, serta kemampuan mereka mempertahankan nilai-nilai organisasi meskipun menghadapi tekanan eksternal. Di sisi lain, karyawan yang termotivasi menunjukkan kemandirian dalam menyelesaikan tugas tanpa selalu bergantung pada arahan langsung, sekaligus memiliki inisiatif untuk mengambil keputusan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Khoirunnisa, 2023); (Dinata, 2022) yaitu komunikasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang di mediasi oleh motivasi.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melayani dan komunikasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui mediasi motivasi. Secara lebih rinci, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Demikian pula, komunikasi kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kepemimpinan melayani juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi, begitu pula dengan komunikasi kerja yang memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi. Selanjutnya, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Lebih jauh, motivasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja pegawai, serta memediasi pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa motivasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui kepemimpinan melayani dan komunikasi kerja yang efektif.

Sebagai rekomendasi bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel lain, seperti budaya organisasi atau kepuasan kerja, guna memperoleh hasil yang lebih komprehensif. Selain itu, penelitian mendatang dapat menggunakan metode kualitatif atau pendekatan campuran untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika kerja pegawai. Studi di berbagai sektor atau institusi lain juga dapat dilakukan untuk melihat apakah hasil penelitian ini dapat diterapkan dalam konteks yang lebih luas.

Bibliografi

- Abu, K., & Mustamid. (2023). Pengaruh Servant Leadership dan Insentif Terhadap Motivasi kinerja Guru di Sekolah Bunbuketa Provinsi Narathiwat Selatan Thailand. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 5(2), 6066–6073.
- Agatha, S. C., & Go, M. A. B. (2022). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(2), 63–74. <https://doi.org/10.9744/jmp.7.2.63-74>
- Al-Amin, A., & Utami, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia Stasiun *Borneo Student*

Research (Bsr), 2(2), 1380–1387.

- Alexandro Hutagalung, B. (2022). Analisa Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Kompetensi, Motivasi Dan Lingkungan Kerja (Penelitian Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 201–210. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.866>
- Alviani, G. A. L., Widyani, A. A. D., & Saraswati, N. P. A. S. (2021). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung. *Jurnal Emas*, 2(1), 134–149.
- Amalia, R. N., Dianingati, R. S., & Annisaa', E. (2022). Pengaruh Jumlah Responden terhadap Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Pengetahuan dan Perilaku Swamedikasi. *Generics: Journal of Research in Pharmacy*, 2(1), 9–15. <https://doi.org/10.14710/genres.v2i1.12271>
- Amir, D. A., & Sallatu, M. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Melayani Terhadap Motivasi Bawahan Dalam Melayani Publik: Peran Mediasi Personaliti Agreeableness (Studi Pada Organisasi Publik Di Indonesia). *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 29(1), 52–65. <https://doi.org/10.35315/jbe.v29i1.9009>
- Asraf Nabawi, Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2023). Implementasi Servant Leadership Dalam Organisasi: Pendekatan Systematic Literature Review. *Jurnal Bisma: Bisnis Dan Manajemen*, 17(1), 43–51.
- Asvriana, N., Fahrudin, ¹, Pareke, J. S., Dharmayana, W., Agustintia, D., Bengkulu, U., Wijaya, S., & Surakarta, M. (2023). Pengaruh Servant Leadership Dan Spiritual Leadership Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor UPTD PPD Kabupaten Kepahiang. *Jurnal WIRANOMIKA*, 2(1), 1–7.
- Asvriana, N., Pareke, F. J., Dharmayana, W., & Agustintia, D. (2023). Pengaruh Servant Leadership Dan Spiritual Leadership Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor UPTD PPD Kabupaten Kepahiang. *Jurnal Wiranomika*, 2(1), 1–7.
- Aswardi, A., Lubis, Y., & Lubis, S. (2019). Analisis Peranan Sumber Daya Manusia Dalam Pencapaian Kinerja Perusahaan pada PT. Perusahaan Perdagangan Indonesia (Persero) Regional Medan. *AGRISAINS: Jurnal Ilmiah Magister Agribisnis*, 1(1), 31–37. <https://doi.org/10.31289/agrisains.v1i1.215>
- Awaliya, S., & Endratno, H. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Purbalingga. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (Jimmba)*, 5(3), 278–287. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v5i3.170>
- Awan, S. H., Habib, N., Shoaib Akhtar, C., & Naveed, S. (2020). Effectiveness of Performance Management System for Employee Performance Through Engagement. *Sage Open*, 10(4). <https://doi.org/10.1177/2158244020969383>
- Bahri, S., Hasibuan, L. M., & Pasaribu, S. E. (2022). Pengaruh Komunikasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 229–244. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.619>
- Buulolo, F., Dakhi, P., & F.Zalogo, E. (2021). Pengaruh Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Aramo Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 4.
- Chandra, R. M., Sudjianto, M. K., & Adriana, E. (2023). Faktor-Faktor Komunikasi (Yang Perlu Dimiliki) Generasi Z Dalam Mempersiapkan Karir. *Student Research Journal*, 1(3), 349–361.
- Dahliyanti, D., & Adriani, Z. (2023). Peran Servant Leadership Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 12(01), 143–155.
- Damanik, R. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi Mahasiswa. *Jurnal Serunai Ilmu Pendidikan*, 6(1), 29–34.
- Dharmastuti. (2020). *Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Dimediasi Motivasi Kerja (Studi Pada Pegawai Bank Jateng Cabang Blora)*. STIE Bank BPD Jateng.
- Dinata, Y. P. (2022). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Di Cv. Insan Pratama Surabaya Yudha Putra Dinata Universitas Wijaya Kusuma Informasi Artikel Abstrak Jurnal Mitra Manajemen (Jmm Online). *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*, 6(7),

420–430.

- Djazilan, M. S., & Darmawan, D. (2022). Komunikasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Mengembangkan Motivasi dan Kinerja Guru. *Journal On Teacher Education*, 4, 1065–1077.
- Edeh, E., Lo, W.-J., & Khojasteh, J. (2023). Review of Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Issue 1). <https://doi.org/10.1080/10705511.2022.2108813>
- Fachrezi, F. R., & Prasetyo, B. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai. *Reviu Akuntansi, Manajemen, Dan Bisnis*, 4(1), 107–115. <https://doi.org/10.35912/rambis.v4i1.3223>
- Fachrezi, H., & Khair, H. (2020). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol*, 3(1), 107–119.
- Falah, A. M., & Ayuningtias, H. G. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. XYZ. *Jurnal Mitra Manajemen (Jmm Online)*, 4(6), 990–1001.
- Fauzan, A., Tupti, Z., Pasaribu, F., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dimediasi oleh Komitmen Organisasi. *Jesya*, 6(1), 517–534. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.978>
- Ferdinandito, A., & Haryani, T. N. (2021). Gaya Kepemimpinan Servant Leadership dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *Wacana Publik*, 1(1), 190. <https://doi.org/10.20961/wp.v1i1.53145>
- Fernanda, J. W., Luthifiana, V., & Akhyar, M. K. (2022). Analisis Partial Least Square Structural Equation Model (PLS-SEM) untuk Pemodelan Penerimaan Sistem Jaringan Informasi Bersama Antar Sekolah (JIBAS). *J Statistika: Jurnal Ilmiah Teori Dan Aplikasi Statistika*, 15(2), 292–297. <https://doi.org/10.36456/jstat.vol15.no2.a6436>
- Fitriano, A., Chandra, R., Gunawan, A., Jovita, Rislina, & Sari, I. Y. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Disiplin Kerja Dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. National Super. *Jurnal Warta Edisi*, 63, 81–103.
- Fransiska, Y., & Tupti, Z. (2020). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister ...*, 3(September), 224–234.
- Gorang, A. F., Hermayanti, Peny, T. L. L., & Awang, M. Y. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Kabola Kabupaten Alor. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(21), 673–686.
- Goso. (2022). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif)*. LPPI UM Palopo.
- Gulo, Y., & Widayati, N. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja, Self-Efficacy, Dan Karakteristik Peserta Pelatihan Terhadap Transfer Pelatihan Karyawan. *Media Bisnis*, 12(1), 41–48. <https://doi.org/10.34208/mb.v12i1.879>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109(August 2019), 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hayati, S., & Saputra, L. A. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Cv. Jaya Anugrah. *Business Management*, 2(1), 49–53. <https://doi.org/10.58258/bisnis.v2i1.5430>
- Heliyani, Medika, P. F., Susanti, E., & Putri, E. R. (2023). Pengaruh Budaya Kerja, Kualitas Sumber Daya Manusia Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Badan Keuangan Daerah Kabupaten Pasaman. *Senaspu: Seminar Nasional Pascasarjana*, 1(1), 39–52.
- Heryanto, H. (2024). Analisis Pengaruh Faktor Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Dan Kebudayaan Kabupaten Solok Selatan. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 7(3), 667–678. <https://doi.org/10.37481/sjr.v7i3.886>
- Hidayat, R. (2021). *Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja*. 5(1), 16–23.
- Kadek, I., Prastya, Y., Agung, A., Widyani, D., & Carina, T. (2024). *Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Smk PGRI 2 Gianyar*. 5(1), 13–23.
- Kaltainen, J., & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being:

- The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28–43. <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>
- Kapindo, N., & Vebrynda, R. (2022). Pengaruh Komunikasi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja Staf Dinas Komunikasi Dan Informatika Kabupaten Sleman. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 3(1), 85–97.
- Kariyamin, Hamzah, N., & Lantara, N. (2023). Pengaruh Motivasi, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Tata Kelola*, 10.
- Karyawan, M. L. (2024). *Arus Jurnal Sosial dan Humaniora (AJSH) Kepemimpinan Servant Leadership dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan*. 4(2).
- Ketu, M. I., I Wayan, A. S., & Made, Y. N. (2024). Pengaruh Komunikasi Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Tetap Non Pegawai Negeri Sipil Di Rumah Sakit Umum Pusatprof. Dr. I.G.N.G. Ngoerah. *Journal on Education*, 6(4), 21909–21921. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i4.6380>
- Khoirunnisa. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Oleh Motivasi Kerja Pada Dinas Pariwisata Kota Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2), 135–143. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i2.15923>
- Khurniawan, D., Prasetyo, I., & Utari, W. (2023). Pengaruh Servant Leadership Style dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 1(3), 28–37. <https://doi.org/10.59024/jise.v1i3.146>
- KSA, S. (2019). *Laporan Kinerja 2019 Sekretariat Direktorat Jenderal Kerjasama Asean*.
- Kurniawan, H. (2022). Literaturereview: Analisis Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Kompensasi Dan Motivasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(4), 426–441.
- Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 995–1002. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>
- Laksono, B. R., & Wilasitha, A. A. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi, Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt. Samaco. *Behavioral Accounting Journal*, 4(1), 249–258. <https://doi.org/10.33005/baj.v4i1.117>
- Latifah, E., Agung, S., & Rinda, R. T. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(4), 566. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i4.3811>
- Lestari, A. I., Amaluddin, A., & Ilham, M. (2021). Pengaruh komunikasi kerja terhadap semangat kerja pegawai dinas sosial kabupaten nias selatan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis*, 6(2), 61–72.
- Lestari, D. (2023). *Kinerja Pegawai*. Widia Media Utama.
- Liu, Y. X., Wang, S., Zhang, J., & Li, S. J. (2022). When and How Job Design Influences Work Motivation: A Self-Determination Theory Approach. *Psychological Reports*, 125(3), 1573–1600. <https://doi.org/10.1177/003329412111027320>
- Lubis, M. A., Pristiyono, & Zufrie. (2021). Pengaruh Koordinasi Kerja, Komunikasi Kerja, Penempatan Kerja, Dan Budaya Kerja Serta Semangat Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Master Furniture Dan Elektronik. *Jurnal Manaejem Akutansi (Jumsi)*, 1(4), 1–23.
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Grigoriou, N., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). The reincarnation of work motivation: Millennials vs older generations. *International Sociology*, 35(4), 393–414. <https://doi.org/10.1177/0268580920912970>
- Makkira, M., Syakir, M., Kurniawan, S., Sani, A., & Ngandoh, A. M. (2022). Pengaruh Stres Kerja, Komunikasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada PT. Prima Karya Manunggal Kabupaten Pangkep. *Amkop Management Accounting Review (AMAR)*, 2(1), 20–27. <https://doi.org/10.37531/amar.v2i1.141>
- Mardinata Rusli, Y., Cristy, A., & Ketty, K. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Melayani, Kepemimpinan Religiusitas, Dan Etos Kerja Terhadap Kineja Organisasi Yang Dimoderasi Budaya Organisasi. *Primanomics : Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 21(3), 203–216. <https://doi.org/10.31253/pe.v21i3.2262>
- Meilisa Amalia, M., Mere, K., Bakar, A., Novie Citra Arta, D., PGRI Semarang, U., Dharmawangsa, U., Wisnuwardhana, U., Jambatan Bulan, S., Penerbangan Jayapura, P., & Author, C. (2023). The Impact Of Providing Motivation And Incentives On Employee Performance In Start-Up Companies: Literature Review Dampak Pemberian Motivasi Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Rintisan: Literature Review. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(2), 1871–1881.

- Melati, M., Rahayu, S., & Choiriyah, C. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi dengan Kedisiplinan sebagai Variabel Intervening terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pemerintahan Kota Palembang. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 3(1), 26–38. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v3i1.519>
- Meuser, J. D., & Smallfield, J. (2023). Servant leadership: The missing community component. *Business Horizons*, 66(2), 251–264. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.07.002>
- Mirawati, R., Ihsani, N., Felix Gunawan, N., Putri, N., & Teresya, R. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pada Karyawan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(3), 647–659. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i3.92>
- Muhammad, R., Fathurrahman, S., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Hubungan Antara Kepemimpinan Melayani Dan Kepribadian Dengan Kinerja Pegawai. *Journal of Management and Social Sciences (JIMAS)*, 3(1), 205–215.
- Mulyaningrum, E., Chrsita, U. R., Tunjang, H., & Mahrita, A. (2023). Dimensional Perilaku Kepemimpinan Melayani Dalam Meningkatkan Kinerja Di Dalam Peran, Dengan Keterlibatan Kerja Sebagai Mediasi. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 17(2), 130–144. <https://doi.org/10.32815/jibeka.v17i2.1103>
- Muna, N., & Isnowati, S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT LKM Demak Sejahtera). *Jesya*, 5(2), 1119–1130. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.652>
- Munir, M., Fachmi, M., & Sani, A. (2020). Pengaruh Disiplin Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Mirai Management*, 5(2), 161–170.
- Nanda, R. T., & Namora, I. (2020). Pengaruh Komunikasi Kerja, Kepemimpinan dan Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bumisari Prima Medan. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 7(1), 19–24.
- Nilda, janna miftahul. (2021). Variabel dan skala pengukuran statistik. *Jurnal Pengukuran Statistik*, 1(1), 1–8.
- Nugraha, D. A., Aprilia, A. F., Awaliyah, R., & Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan Yang Melayani (Servant Leadership) : Sebuah Kajian Literatur. *Journal of Management and Social Sciences*, 1(3), 109–117. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.159>
- Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Beban Kerja terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital (Ekobil)*, 1(2), 108–110. <https://doi.org/10.58765/ekobil.v1i2.65>
- Nurlina, N., Safrida, S., Musmulyadi, M., & Burhan, B. (2021). Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Mempengaruhi Kinerja Pegawai. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 4(1), 1–7. <https://doi.org/10.31539/alignment.v4i1.1571>
- Pangestu, R. N., Rani, D. S., Tyas, T. S. N., & Farhah, Z. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Perencanaan, Kualitas dan Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 215–228.
- Pasaribu, E. N., & Yuwanto, L. (2021). Nguwongke Wong: Konsep Servant Leadership Masyarakat Jawa. *Jurnal Diversita*, 7(2), 221–230. <https://doi.org/10.31289/diversita.v7i2.4871>
- Peny, T. L. L., Gorang, A. F., & Hermayanti. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Partisipatif, dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perdagangan Kabupaten Alor. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 9(1), 710–721.
- Pradnyana, N. S., Wisiastini, N. M. A., & Rahmawati, P. I. (2023). Pengaruh Komunikasi, Beban Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 10(2), 469–479. <https://doi.org/10.37606/publik.v10i2.654>
- Pramesona, B. (2023). *Tata Kelola*. 10.
- Pratiwi, D., Fauzi, A., Febrianti, B., Noviyanti, D., Pertmatasari, E., & Rahmah, N. (2023). Pengaruh Pelatihan, Komunikasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jemsi: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 1(3), 144–154. <https://doi.org/10.31004/ijim.v1i3.16>
- Pratiwi, E. E., & Idawati, L. (2019). Influence of Service Leadership, Work Satisfaction, and Intrinsic Motivation Against Teacher Performance on Lentera Harapan Sangihe School. *Jurnal Nalar Pendidikan*, 7(1), 85–93.

- Prayitno, A., & Tahir, R. (2022). Servant Leadership and Organizational Performance Systematic Literature Review Study. *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(1), 29–38.
- Putra, A. R., & Sinambela, E. A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Simki Pedagogia*, 4(1), 58–67. <https://doi.org/10.29407/jsp.v4i1.17>
- Retnowati, E., & Sinambela, E. A. (2019). Pengaruh Komunikasi Kerja dan Integritas terhadap Kinerja Pegawai. *EBIS: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(1), 1–10.
- Rian Marlina, R. (2020). *PARTIAL LEAST SQUARES-STRUCTURAL EQUATION MODELING PADA HUBUNGAN ANTARA TINGKAT KEPUASAN MAHASISWA DAN KUALITAS GOOGLE CLASSROOM BERDASARKAN METODE WEBQUAL 4.0*. 16(2), 174–186. <https://doi.org/10.20956/jmsk.v%vi%i.7851>
- Rizky, M. (2022). Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi : Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja & Budaya Organisasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 3(3), 290–301. <https://doi.org/10.31933/jimt.v3i3.832>
- Romlah, S. (2021). Perbandingan Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif dalam Melakukan Penilaian Operasional. *Jurnal Studi Islam*, 16(1), 1–13.
- Rudini, A. (2024). Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai ASN sekretariat daerah Kabupaten Kotawaringin Timur. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(2), 1235–1254.
- Safitri, R. A., Risaldi, B. T., & Oktaviani, M. (2019). Pengaruh Komunikasi Internal Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Biro Humas Kementerian Perindustrian. *Jurnal Riset Komunikasi*, 2(2), 157–170. <https://doi.org/10.24329/jurkom.v2i2.63>
- Safitri, T. E., Kusuma, A., Setianingsih, R., & Yuslim. (2024). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Pertanian Dan Tata Ruang Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Riau Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Merdeka Emba*, 3(1), 306–323.
- Sahem, M., Ichsan, I., & Bachri, N. (2021). Servant Leadership dan Kompetensi Komunikasi: Dampaknya terhadap Kepuasan dan Kinerja Pendamping Program Keluarga Harapan (PKH) di Aceh Utara. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, 5(1), 32. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v5i1.3424>
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- Santika, D., Stepahnie Titing, A., & Hendrik. (2023). Pengaruh Servant Leadership Style dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 160–167. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.893>
- Saputra, D., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Ar Risalah Kota Padang. *Jurnal Publikasi Ilmu ...*, 2(2).
- Sari, M., Rachman, H., Juli Astuti, N., Win Afgani, M., & Abdullah Siroj, R. (2022). Explanatory Survey dalam Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif. *Jurnal Pendidikan Sains Dan Komputer*, 3(01), 10–16. <https://doi.org/10.47709/jpsk.v3i01.1953>
- Sari Pascariati Kasman, P. (2021). Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Bank Syariah Indonesia: PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA, MOTIVASI KERJA DAN PERUBAHAN ORGANISASI (Literature Review Manajemen). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 689–696. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.625>
- Sayoga, I. W. P. A., Kawiana, I. P. G., & Astrama, I. M. (2022). Pengaruh Servant Leadership dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 2(1), 12–21.
- Sazly, S., & Permana, D. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kecamatan Teluknaga Kabupaten Tangerang. *Jurnal Perspektif*, 18(2), 209–217.
- Sembiring, M., Jufrizen, & Tanjung, H. (2021). Efek Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Motivasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 4, 131–144.
- Setiawan, I., & Ekhsan, M. (2021). *Peran Mediasi Kepercayaan pada Pengaruh Kepemimpinan Melayani*

- Terhadap Kinerja Karyawan PT Nesinak. 4(1), 256–266.*
- Sidabutar, T., Amini, Banurea, T., Nasution, A., & Sadikin, A. (2023). Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Pendidikan. *Pendidikan Dan Konseling, 5*, 1885–1890.
- Sihotang, H. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Universitas Kristen Indonesia.
- Simamora, B. (2022). Skala Likert, Bias Penggunaan dan Jalan Keluarnya. *Jurnal Manajemen, 12(1)*, 84–93. <https://doi.org/10.46806/jman.v12i1.978>
- Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2021). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Pendidikan Dan Kewirausahaan, 10(1)*, 178–190. <https://doi.org/10.47668/pkwu.v10i1.330>
- Situmeang, D. B. S., & Herachwati, N. (2024). The Relationship Between Servant Leadership And Employee Performance: A Systematic Review. *Management Studies and Entrepreneurship Journal, 5(1)*, 17–28.
- Sobri, M., Lilianti, E., & Robyardi, E. (2021). Pengaruh Komunikasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Air Kumbang Banyuasin. *Jurnal Manajemen Dan Investasi (MANIVESTASI), 3(2)*, 261–275. <https://doi.org/10.31851/jmaninvestasi.v3i2.7383>
- Suryani, N. K., Wahid, U., & Toni, A. (2023). Peran Efektifitas Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. *Widya Manajemen, 5(2)*, 109–119. <https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v5i2.3670>
- Suryati, S. (2021). Gaya Kepemimpinan Servant Leadership, Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Kasus Pada Kantor Bpkad “Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah) Kabupaten Mappi). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial, 2(2)*, 1002–1018. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.768>
- Suswati, E. (2022). *Motivasi Kerja*. Media Nusa Creative.
- Sutjahjo, G. (2022). Analisis Perilaku Individu, Komunikasi Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen, Organisasi Dan Bisnis, 2(2)*, 41–50.
- Syahid, A., Edris, M., & Sumekar, K. (2022). Pengaruh Servant Leadership dan Person Organization Fit terhadap Kinerja pada PNS Se-Kabupaten Demak dengan Organizational Citizenship Behavior (OCBs Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital, 1(3)*, 171–182. <https://doi.org/10.55927/ministal.v1i3.1156>
- Syarif, A., & Riza, K. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Kepulauan Riau. *Jurnal Humaniora Dan Ilmu Pendidikan, 2(1)*, 33–41. <https://doi.org/10.35912/jahidik.v2i1.1664>
- Tian Sanjaya, H., Rafli hermawan, M., & Dwi Mardika, B. (2022). Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan: Kualitas Kerja, Efektivitas Kerja, Dan Komunikasi Kerja (Literature Review Kualitas Kerja). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, 3(3)*, 300–311. <https://doi.org/10.31933/jemsi.v3i3.820>
- Tsuraya, A. F., & Fernos, J. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Padang. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (Jupiman), 2(2)*, 259–278.
- Usiandra, T. E. (2021). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Pimpinan-Bawahan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kantor Kementerian Agama Kabupaten Aceh Utara. *Jom Fisip, 2(1)*, 2013–2015.
- Usman, S., Lasiatun, K., Kesek, M. N., Riatmaja, D. S., Papia, J. N. T., & B, A. M. (2023). Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai (Studi Literatur Manajemen Sumber Daya). *Jurnal Pendidikan ..., 7*, 10462–10468.
- Widayati, C. C., Magito, Soihin, A., & Triana, R. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (Jpmk), 1(1)*, 15–25. <https://doi.org/10.33373/dms.v7i1.1673>
- Yahya, Y., & Ahmad Yani, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kelurahan Blambangan Umpu Kecamatan Blambangan Umpu. *Jurnal Relevansi: Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis, 7(1)*, 47–62. <https://doi.org/10.61401/relevansi.v7i1.81>

- Yuliantini, T., & Santoso, R. (2020). Pengaruh lingkungan kerja, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kepuasan kerja Karyawan Pt Travelmart Jakarta Pusat. *Jurnal Manajemen Oikonomia*, 16(1), 29–44.
- Yusrizal, Arifin, A. H., & Bachri, N. (2019). Pengaruh Komunikasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Pegawai Bakti Pada Sekretariat Dprk Lhokseumawe. *Jurnal Manajemen Indonesia (J-Mind)*, 4(1), 1–23.
- Zebua, E., Telaumbanua, Y., Lahagu, A., Suka Adil Zebua, E., Telaumbanua, E., & Lahagu, A. (2022). Pengaruh Program Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Pt. Pln (Persero) Up3 Nias. *Jurnal Emba*, 10(4), 1417–1435.