

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI MOTIVASI KERJA DI UD. ANUGRAH MULYA REJEKI

Yosua Crispinus Hariyono dan Fransisca Andreani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis Dan Ekonomi, Universitas

Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236

E-mail: yosuahariyono97@gmail.com, andrea@petra.ac.id

Abstrak -*Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang memiliki prinsip melayani sesamanya. Tujuan dari penelitian ini adalah ingin mengetahui apakah hubungan *servant leadership*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh. Hasil dari penelitian ini adalah : (1) *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki. (2) *Servant leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki. (3) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki. (4) *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan yang terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di UD. Anugrah Mulya Rejeki.

Kata Kunci :

Servant Leadership, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat mempengaruhi peningkatan atau kemunduran perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kinerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi sebuah perusahaan (Regen, Johannes, Edward, Yacob, 2020). Di zaman globalisasi seperti sekarang setiap perusahaan dituntut untuk mampu berkompetisi, sehingga bisa tetap bertahan dalam

menghadapi persaingan global. Salah satu faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia adalah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi karyawan dengan motivasi untuk menghasilkan karyawan dengan kinerja yang baik (Monga, Coetzee, Cilliers, 2012). Faktor penting dalam proses kepemimpinan adalah hubungan yang dimiliki seorang pemimpin dengan pengikutnya.

Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memberi motivasi dan memberi kontribusi untuk efektivitas dan peningkatan perusahaan (Yukl, 2015, p.3). Shekari dan Nikooparvar (2012) berpendapat bahwa, bentuk kepemimpinan itu sangat banyak mulai dari *autocratic leadership*, *charismatic leadership*, dan *servant leadership*. Dari ketiga jenis kepemimpinan ini, yang paling efektif bagi karyawan ialah *servant leadership*. Dalam penelitian ini penulis berfokus pada *servant leadership*. *Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang didasari rasa kepedulian untuk melayani orang lain (Sendjaya, 2015, p.1). Van Dierendock (2011) mengatakan bahwa *servant leadership* adalah kepemimpinan yang melayani, memberdayakan dan mengembangkan karyawan dengan kerendahan hati, kemurnian hati, dan menghargai sesama. Pemimpin yang melayani itu memberikan arahan dan bertanggung jawab atas organisasi atau perusahaan yang dipimpin (Van Dierendock dan Nuijten, 2011). *Servant leadership* memiliki pengaruh spiritual dan emosi pada motivasi kerja dan kesejahteraan karyawan (Chen, Chen, Li, 2011). *Servant leadership* itu memiliki pengaruh dalam mempengaruhi

kinerja karyawan (Zehir, Akyuz, Eren, Turhan, 2013). Motivasi kerja dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan (Azar & Shafiqhi, 2013). *Servant leadership* berperan meningkatkan kinerja karyawan (Harwiki, 2013). *Servant leadership* dibutuhkan oleh perusahaan untuk memaksimalkan kinerja karyawan.

UD. Anugrah Mulya Rejeki adalah objek penelitian ini. Rubbyanto mendirikan UD. Anugrah Mulya Rejeki tahun 2001. Perusahaan ini bergerak di industri plastik sudah belasan tahun lamanya. Rubbyanto sudah memiliki segudang pengalaman dalam berbisnis termasuk dalam memimpin karyawan dan Rubbyanto memiliki prinsip bahwa karyawan itu adalah rekan kerja. Bisnis ini adalah bisnis keluarga yang harus dijaga dengan baik. Ketika karyawan menghadapi masalah, pemimpin (Rubbyanto) berusaha membantu karyawan supaya masalah yang ada cepat selesai. Sebagai contoh Agus telah bekerja di divisi administrasi perusahaan Anugrah Mulya Rejeki selama 19 tahun. Banyak hal yang sudah dilalui Agus yang membuat Agus senang bekerja di perusahaan Anugrah Mulya Rejeki. Agus pernah dibantu oleh perusahaan dalam melunasi cicilan motornya dengan diberi bantuan dana dan hal-hal yang dapat mempermudah Agus mendapatkan cicilan motor seperti surat keterangan gaji dan surat keterangan sebagai karyawan dari perusahaan Anugrah Mulya Rejeki. Karyawan bagian Administrasi ini mengaku pernah mendapat tawaran bekerja di tempat lain dengan gaji yang lebih besar daripada yang diberikan oleh Perusahaan Anugrah Mulya. Tetapi hal ini ditolak oleh Agus karena bagi Agus dalam memilih tempat kerja itu yang terpenting bukan gaji tapi lingkungan kerja yang nyaman. Hal ini sudah didapatkan oleh Agus di Perusahaan Anugrah Mulya Rejeki.

Banyak karyawan bersyukur bekerja di perusahaan Anugrah Mulya Rejeki ini karena karyawan merasa dihargai dan telah diperlakukan dengan baik. Banyak karyawan di perusahaan ini termotivasi untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya karena merasa dikasihi dan diperhatikan oleh perusahaan. Contoh lainnya adalah Hariyanto, divisi produksi sudah bekerja selama 17 tahun di perusahaan Anugrah Mulya Rejeki. Karyawan satu ini merasa punya hutang budi karena sudah diberi bantuan dana oleh pemimpinnya untuk melunasi rumah miliknya. Hal ini

membuat Hariyanto sangat senang dan bersemangat untuk bekerja memberikan yang terbaik untuk perusahaan dan konsumen. Berdasarkan paparan di atas, peneliti ingin lebih lanjut tentang "Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki".

LANDASAN TEORI

Servant Leadership

Istilah *servant leadership* pertama kali dipopulerkan oleh Robert. K Greenleaf dalam tulisannya yang berjudul *The Servant as Leaders* tahun 1970. Pemimpin yang memiliki gaya *servant leadership* adalah pemimpin yang memiliki prinsip melayani karyawannya tanpa mengharapkan imbalan (Sendjaya, 2015). *Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang memiliki prinsip melayani dan ketulusan hati terhadap sesama (Sendjaya, 2015, p.2).

Spears (2010) mengatakan bahwa, *servant leadership* memiliki beberapa karakteristik yaitu :

a) *Listening* (mendengarkan)

Pemimpin dengan gaya *servant leadership* adalah pemimpin yang mau menghargai dan mendengarkan keluh kesah karyawannya.

b) *Empathy* (empati)

Servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang memiliki rasa menghargai dan memahami perasaan orang lain.

c) *Healing* (penyembuhan)

Servant leadership mampu menciptakan penyembuhan secara emosional dan mental bagi pemimpin itu sendiri dan karyawannya.

d) *Commitment to the Growth of People* (komitmen untuk mengembangkan karyawan)

Pemimpin memiliki komitmen untuk membantu karyawannya agar bisa selalu bertumbuh dan berkembang, baik secara karakter maupun dalam hal pekerjaan.

e) *Building Community* (membangun komunitas)

Servant leadership membangun komunitas untuk menyediakan tempat dimana karyawan bisa

- merasa nyaman, aman, dan dapat terjalin hubungan yang baik antara satu dengan yang lain.
- f) *Stewardship* (keterbukaan)
Servant leadership mengajarkan keterbukaan dalam membangun suatu hubungan untuk membangun kepercayaan orang lain.
- g) *Foresight* (ketelitian)
Menjadi pemimpin harus mempunyai ketelitian pada saat menghadapi segala sesuatu.
- h) *Conceptualization* (konseptualisasi)
Berpikir jangka panjang dan terkonsep dalam menghadapi masalah dan tantangan yang ada.
- i) *Persuasion* (persuasi)
Servant leadership berusaha membangun keyakinan karyawan dan semua pihak yang terkait dengan usahanya dengan menggunakan persuasi.
- j) *Awareness* (kesadaran)
Gaya kepemimpinan *servant leadership* menanamkan kesadaran pada perusahaan dan karyawan yang dipimpinnya.
Indikator dari *servant leadership* yaitu :
- a) Kerendahan hati
Kerendahan hati adalah kemampuan pemimpin untuk menempatkan minat, bakat, dan prestasi dalam perspektif yang benar (Van Dierendonck, 2011). Kerendahan hati yang sebenarnya berarti bahwa pemimpin tidak berfokus pada diri sendiri tetapi berfokus pada karyawannya (Sendjaya, 2015).
- b) *Love* (kasih)
Kasih adalah landasan seorang pemimpin dalam melayani karyawannya (Van Dierendonck, Patterson, 2010). Kasih itu misterius, sebuah konsep yang di beberapa kalangan telah dibedakan selama berabad-abad dan luput dari definisi konsep yang benar (Myers dan Shurts 2002). Kasih ini diperlihatkan oleh para pemimpin dengan memperhatikan setiap kebutuhan, keinginan, dan keinginan karyawan (Van Dierendonck, Patterson, 2014).

- c) Kepercayaan
Kepercayaan adalah pola pikir positif terhadap perilaku orang lain (Sendjaya, 2015). Kepemimpinan *servant leadership* menghasilkan kepercayaan karyawan kepada pemimpinnya (Chan, Mak, 2014).
- d) Pemberdayaan
Pemberdayaan adalah indikator kunci dari *servant leadership*. *Servant leadership* itu merupakan gaya kepemimpinan yang membantu memaksimalkan potensi karyawan (Sendjaya, 2015).
- e) Visi
Visi sangat penting dalam sebuah bisnis bisa diartikan sebagai tujuan yang ingin dicapai, memberi semangat pada pemimpin dan karyawan, membangun komitmen, dan menjadi standar kinerja (Sendjaya, 2015).

Motivasi Kerja

Motivasi itu berasal dari Bahasa Latin yaitu *movere* yang berarti dorongan, alasan, dan keinginan seseorang dalam melakukan segala sesuatu (Manalu, 2015). Hasibuan (2014) mengatakan bahwa, motivasi dapat menjadi faktor pendorong karyawan untuk makin giat bekerja. Motivasi adalah dorongan psikologis yang muncul dalam diri seseorang untuk memenuhi kebutuhan hidup (Risambessy, Swasto, Thoyib, Astuti, 2011).

Karakteristik motivasi ada tiga macam yaitu usaha, adanya kemauan yang kuat, dan arah atau tujuan hidup (Sopiah, 2008).

- a) Usaha merujuk pada usaha karyawan bekerja atau berusaha lebih giat daripada karyawan yang lain.
- b) Kemauan yang kuat merupakan salah satu pertanda bahwa karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi.
- c) Arah dan tujuan hidup membuat karyawan memiliki motivasi dan semangat yang tinggi dalam hidup di segala aspek termasuk dunia pekerjaan.

Motivasi kerja itu dapat meningkatkan semangat dan membuat karyawan tersebut memiliki energi lebih untuk menghasilkan kinerja yang baik (Joseph, 2015). Dengan memiliki motivasi kerja membuat suasana lingkungan kerja itu menjadi kondusif dan membantu karyawan memenuhi apa yang karyawan butuhkan (Ganta, 2014). Motivasi kerja itu juga dapat mempengaruhi pola pikir karyawan dalam melakukan segala pekerjaan yang mereka lakukan (Olusadum & Anulika, 2018).

Lebih lanjut Kanfer, Frese, Johnson (2017) mengatakan bahwa motivasi kerja dapat meningkatkan usaha karyawan dalam bekerja dan merubah pola pikir karyawan menjadi lebih optimis sehingga kinerja yang dihasilkan lebih baik dari sebelumnya. Motivasi kerja dapat memperbaiki hubungan sosial di lingkungan kerja sehingga suasana di lingkungan kerja menjadi lebih bersahabat karena karyawan merasa nyaman. Lebih lanjut, motivasi kerja dapat meningkatkan semangat dan kedisiplinan karyawan dalam menggunakan waktu bekerja.

Menurut Noermijati (2013), indikator motivasi kerja adalah

- a) Lingkungan kerja
Lingkungan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja karyawan.
- b) Gaya kepemimpinan
Gaya kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan semangat dan motivasi kerja karyawan
- c) Kenyamanan dalam bekerja
Karyawan dapat memiliki motivasi kerja yang tinggi apabila karyawan tersebut merasa nyaman dalam bekerja.
- d) Kesempatan untuk belajar
Kesempatan untuk belajar yang sama di perusahaan akan membuat karyawan lebih termotivasi dan semangat untuk bekerja.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang telah dilakukan oleh karyawan dalam bentuk kualitas atau

kuantitas (Mangkunegara, 2016, p.9). Menurut Rahayu (2019), kinerja adalah segala usaha yang dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Regen, Johannes, Yacob (2020) mengatakan bahwa, kinerja adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dalam waktu tertentu untuk mencapai hasil atau tujuan yang perusahaan.

Alat ukur kinerja karyawan itu bisa dilihat dari beberapa hal:

1. Efisien kinerja karyawan tersebut dalam bekerja.
2. Kualitas kerja adalah dilihat dari karakter karyawan dalam bekerja seperti kejujuran karyawan, ketelitian, dan ketekunannya dalam bekerja.
3. Disiplin kerja yang dimiliki karyawan (Dumatubun, 2018).
4. Standar kerja yaitu kinerja karyawan bisa dikatakan baik apabila memenuhi standar yang telah disepakati bersama
5. Kompetensi: artinya adalah karyawan harus dapat melakukan pekerjaan yang menjadi telah menjadi tanggungjawabnya dengan baik sehingga tujuan bersama bisa tercapai Erdiansyah (2016).

Hubungan Antar Konsep

Hubungan *Servant Leadership* dengan Motivasi Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Harwiki di Jawa (2013) di Jawa Timur Indonesia menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara variabel servant leadership dengan motivasi kerja. Aprilliansyah, Astuti, Sulityo (2018) yang meneliti tentang pengaruh kompensasi dan servant leadership terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di PT. Melia Sehat Sejahtera mendapatkan hasil bahwa ada hubungan yang signifikan antara servant leadership dengan motivasi kerja.

H1: *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

Hubungan *Servant Leadership* dengan Kinerja Karyawan

Penelitian yang telah dilakukan oleh Harwiki (2015) di koperasi wanita sebagai objek penelitiannya menemukan hasil positif dan signifikan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan. Hasil yang sama juga didapatkan oleh Dumatubun (2018) setelah melakukan observasi di Dinas Pendidikan dan Pengajaran (P&P) Kabupaten Mappi Papua. Penelitian yang dilakukan oleh Liden, Wayne, Liao, Meuser (2014) mendapatkan hasil yang signifikan dimana *servant leadership* itu dapat membuat karyawan menunjukkan potensi terbaiknya sehingga kinerjanya meningkat.

H2: *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa ada hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja Karyawan (Shahzadi, Javed, Pirzada, Nasreen, Khanam, 2014). Selanjutnya hasil penelitian Putra & Subudi (2013) menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi dengan kinerja karyawan. Hasil yang sama juga didapat oleh Bana (2016) dan Jayaweera (2015) yang menyatakan bahwa motivasi kerja dan kinerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Selanjutnya studi yang dilakukan Sembiring (2020) di Bank Mas Medan menunjukkan ada hubungan positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Mas Medan.

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

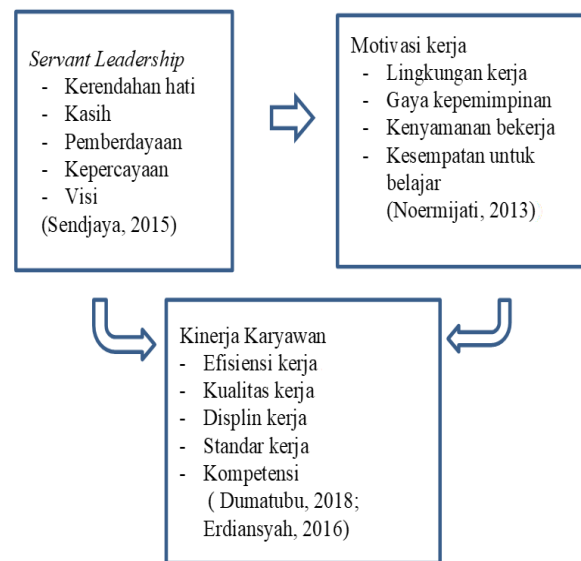
Hubungan *Servant Leadership* dengan Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Faizah, Agung, dan Widnyana (2020) menemukan ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan dan bagian HRD

di kota Denpasar dengan judul *The Effect of Career Development and Servant Leadership on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable in the Employment Agency and Human Resources Development Denpasar City*.

H4: *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian Kuantitatif adalah metode penelitian yang memiliki sifat objektif, induktif, dan data-data yang diperoleh dari jenis penelitian ini berbentuk angka-angka, atau pernyataan-pernyataan yang memiliki nilai, dan dianalisis dengan statistik. Penelitian ini umumnya digunakan untuk membuktikan benar atau tidaknya suatu teori, dan memperoleh sebuah kesimpulan (Hermawan, 2019, p.16).

Populasi dan Teknik Pengambilan sampel

Populasi dai penelitian ini adalah seluruh karyawan UD. Anugrah Mulya Rejeki yaitu berjumlah 32 karyawan, pemimpin, dan sekretaris UD. Anugrah Mulya Rejeki jadi totalnya 34 orang. Sampel dari penelitian ini adalah seluruh karyawan UD. Anugrah Mulya Rejeki yaitu berjumlah 32 karyawan, pemimpin, dan sekretaris UD. Anugrah Mulya Rejeki jadi totalnya berjumlah 34 orang.

Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisioner, dokumentasi seperti foto, dan skala pengukuran (Erdiansyah, 2016, p.99). Skala yang digunakan dalam penelitian yaitu skala Likert dalam skala 1-5 dengan rincian 1) Sangat Tidak Setuju (STS), 2) Tidak Setuju: (TS), 3: Cukup Setuju (CS), 4) Setuju (S), 5) Sangat Setuju (SS) (Sugiyono, 2014).

Definisi Operasional Variabel Penelitian

Servant leadership (X) adalah variabel eksogen. *Servant leadership* merujuk pada gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan UD Anugrah Mulya Rejeki dalam memimpin karyawannya. Adapun indikatornya adalah sbb.:

1. Pemimpin UD Anugrah Mulya Rejeki adalah sosok pemimpin yang rendah hati.
2. Pemimpin UD Anugrah Mulya Rejeki mempunyai sifat yang penuh kasih (welas asih).
3. Pemimpin UD Anugrah Mulya Rejeki mampu memberdayakan karyawannya.
4. Pemimpin UD Anugrah Mulya Rejeki memberikan kepercayaan pada karyawannya.
5. Pemimpin UD Anugrah Mulya Rejeki mempunyai visi yang jelas.

Motivasi kerja (Y) merujuk pada dorongan psikologis yang membuat karyawan UD. Anugrah Mulya Rejeki memiliki semangat untuk bekerja. Adapun indikator dari motivasi kerja adalah sbb:

1. Lingkungan kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki yang kondusif mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan.

2. Gaya pemimpin UD. Anugrah Mulya Rejeki dapat memotivasi kerja karyawan.
3. Kenyamanan dalam bekerja memotivasi karyawan UD. Anugrah Mulya Rejeki.
4. Kesempatan untuk belajar di UD. Anugrah Mulya Rejeki memotivasi karyawan dalam bekerja.

Kinerja karyawan (Z) adalah usaha yang dilakukan oleh karyawan UD. Anugrah Mulya Rejeki untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan dapat dilihat dan diukur dari beberapa indikator yaitu :

1. Karyawan UD. Anugrah Mulya Rejeki bekerja dengan efisien.
2. Karyawan UD. Anugrah Mulya Rejeki memiliki kualitas kerja (kejujuran dan ketelitian) yang baik.
3. Disiplin kerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki sangat tinggi.
4. Karyawan mampu memenuhi standart kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki.
5. Kompetensi karyawan UD. Anugrah Mulya Rejeki meningkat.

Teknik Analisis Data

Analisis deskriptif adalah data statistik yang digunakan untuk dianalisa dengan menggunakan metode mendeskripsikan data yang telah diperoleh dari penelitian yang ada tanpa bermaksud menarik kesimpulan yang berlaku untuk umum. Penelitian ini menggunakan analisis deskriptif untuk mengetahui nilai rata-rata (mean) dan interval kelas jawaban responden.

Partial Least Square

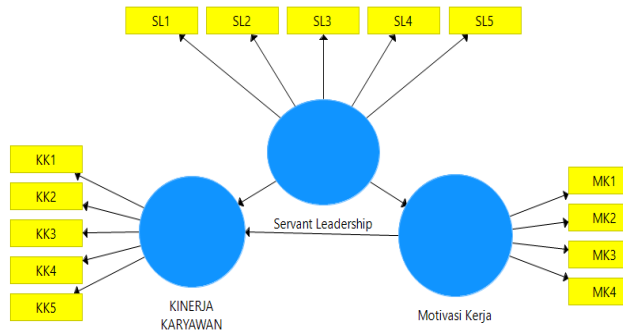
Penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS) yang merupakan salah satu model persamaan Structural Equation Modeling (SEM).

Uji Hipotesis

Dalam PLS metode yang digunakan untuk menguji hipotesa adalah *bootstrapping*. Nilai hipotesa akan dilihat dari nilai uji *t-statistic*. Uji hipotesis dapat dikatakan diterima jika H1 mendapat nilai *t-statistic* > 1,64 dan H1

ditolak jika mendapat nilai *t-statistic* < 1,64 (Tieland, Hati, 2017).

Model Penelitian



Gambar 2. Diagram Jalur

Gambar 2 menjelaskan ada 3 jenis variabel laten yaitu *servant leadership*, kinerja karyawan, dan motivasi kerja. Dua variabel laten yaitu *servant leadership* dan motivasi kerja adalah variabel yang dicari pengaruhnya terhadap variabel lain. Masing-masing variabel laten memiliki variabel manifest yang berbeda. *Servant leadership* memiliki 5 variabel manifest atau indikator, kinerja karyawan memiliki 5 variabel manifest, dan terakhir motivasi kerja mempunyai 4 variabel manifest.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Tabel 1

Analisis Deskriptif Variabel *Servant Leadership*

Indikator	Item	Pernyataan	Mean	Standard Deviation	Keterangan
Rendah hati	SL 1	Pemimpin UD Anugrah Mulya Rejeki adalah sosok pemimpin yang rendah hati.	4.219	0.739	Tinggi
Kasih	SL 2	Pemimpin UD Anugrah Mulya Rejeki mempunyai sifat yang	4.312	0.682	Sangat tinggi

Pemberdayaan	SL 3	penuh kasih (welas asih). Pemimpin UD Anugrah Mulya Rejeki mampu memberdayakan karyawannya.	4.156	0.795	Tinggi
Kepercayaan	SL 4	Pemimpin UD Anugrah Mulya Rejeki memberikan kepercayaan pada karyawannya.	4.375	0.599	Sangat tinggi
Visi	SL 5	Pemimpin UD Anugrah Mulya Rejeki mempunyai visi yang jelas	4.312	0.583	Sangat tinggi

Dari tabel 1 bisa ditarik kesimpulan bahwa rata-rata indikator *servant leadership* yang ada pada penelitian ini memiliki nilai rata-rata di atas 3,43 semua yang berarti memiliki nilai yang tinggi. Indikator *servant leadership* yang memiliki nilai mean tertinggi adalah kepercayaan ini menunjukkan karyawan UD Anugrah Mulya Rejeki merasa telah diberikan kepercayaan oleh pemimpin UD.

Hasil standard deviation tertinggi dimiliki oleh SL 3 senilai 0.795 ini berarti jawaban responden yang diperoleh untuk pernyataan ini paling beragam bila dibandingkan dengan jawaban responden pada pernyataan yang lain sedangkan yang mendapatkan nilai standard deviation terendah dimiliki oleh SL 5 ini menjelaskan jawaban responden terhadap pernyataan ini paling tidak beragam jika dibandingkan jawaban responden pada pernyataan lain.

Tabel 2
Analisis Deskriptif Variabel Motivasi Kerja

Indikator	Item	Pernyataan	Mean	Standard Deviation	Keterangan
Lingkungan kerja	<i>MK 1</i>	Lingkungan kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki yang kondusif mampu meningkatkan motivasi kerja saya.	4.188	0.634	Tinggi
Gaya kepemimpinan	<i>MK 2</i>	Gaya pemimpin UD. Anugrah Mulya Rejeki dapat memotivasi kerja saya.	4.125	0.781	Tinggi
Kenyamanan dalam bekerja	<i>MK 3</i>	Kenyamanan dalam bekerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki memotivasi saya.	4.219	0.739	Tinggi
Kesempatan untuk belajar	<i>MK 4</i>	Kesempatan untuk belajar di UD. Anugrah Mulya Rejeki memotivasi saya dalam bekerja	4.344	0.734	Sangat tinggi

Dilihat tabel 2 nilai mean paling tinggi diperoleh kesempatan untuk belajar hal ini menunjukkan kesempatan untuk belajar adalah hal yang paling memotivasi kerja karyawan. Jika dilihat dari *standard deviation* yang paling tinggi diperoleh gaya kepemimpinan berarti gaya kepemimpinan mendapatkan jawaban responden yang paling beragam sebaliknya yang mendapatkan nilai *standard deviation* paling rendah adalah lingkungan kerja berarti penilaian karyawan terhadap lingkungan kerja di UD Anugrah Mulya Rejeki relatif sama.

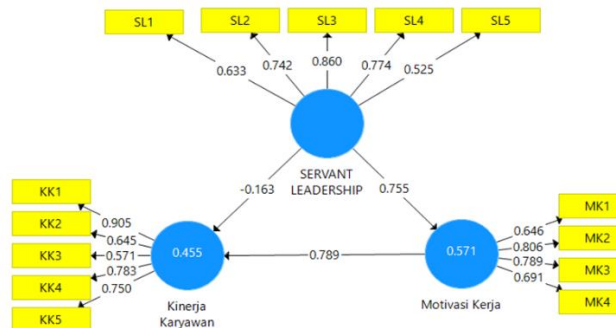
Tabel 3.
Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Item	Pernyataan	Mean	Standard Deviation	Keterangan
Efisiensi kerja	<i>KK 1</i>	Karyawan UD. Anugrah Mulya Rejeki ini bekerja dengan efisien.	4.094	0.947	Tinggi
Kualitas kerja	<i>KK 2</i>	Karyawan UD. Anugrah Mulya Rejeki ini memiliki kualitas kerja (kejujuran dan ketelitian) sangat baik.	4.250	0.559	Sangat tinggi
Disiplin kerja	<i>KK 3</i>	Disiplin kerja karyawan UD. Anugrah Mulya Rejeki ini sangat tinggi.	4.219	0.649	Tinggi
Standar kerja	<i>KK 4</i>	Karyawan ini mampu memenuhi standar kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki.	4.062	0.609	Tinggi
Kompetensi	<i>KK 5</i>	Kompetensi karyawan UD. Anugrah Mulya Rejeki ini meningkat.	4.250	0.661	Sangat tinggi

Dari tabel 3 menjelaskan *mean* tertinggi dimiliki oleh kualitas kerja dan kompetensi yang memiliki nilai yang

sama senilai 4.250 ini menunjukkan karyawan UD ini mempunyai kualitas kerja dan kompetensi paling baik dibandingkan indikator kinerja karyawan yang lain. Berdasarkan nilai *standard deviation* tertinggi diperoleh efisiensi kerja ini menjelaskan pemimpin UD dan sekretaris UD memberikan penilaian yang beragam pada tingkat efisiensi kerja karyawan.

Convergent Validity



Gambar 3 Model Struktural (Uji Convergent Validity)

Outer loading yang diterima dan dinyatakan lulus uji *convergent validity* ialah yang memiliki nilai 0,5– 0,7 (Saragih, Septamia, 2019). Dari gambar 3 dapat diambil kesimpulan bahwa semua indikator variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *outer loading* di atas 0,5 yang berarti dapat dikatakan lulus uji *convergent validity*.

Discriminant Validity

Tabel 4

Hasil Uji Discriminant Validity

Indikator	Servant Leadership	Motivasi Kerja	Kinerja Karyawan
SL 1	0.633	0.528	0.191
SL 2	0.742	0.423	0.215
SL 3	0.860	0.743	0.502
SL 4	0.774	0.507	0.226
SL 5	0.525	0.392	0.311
MK 1	0.309	0.646	0.441
MK 2	0.589	0.806	0.531
MK 3	0.717	0.789	0.395
MK 4	0.539	0.691	0.589

KK 1	0.487	0.649	0.905
KK 2	0.321	0.300	0.645
KK 3	0.264	0.439	0.571
KK 4	0.316	0.390	0.783
KK 5	0.205	0.549	0.750

Dilihat dari tabel 4 nilai *cross loading* menunjukkan semua variabel dan indikatornya memiliki hubungan yang baik karena mendapatkan nilai yang lebih yang lebih besar daripada indikator variabel lain. Nilai *cross loading* pada tabel 4 menjelaskan semua variabel dan indikatornya memiliki hubungan yang kuat dan lulus uji *discriminant validity*.

Composite Reliability

Tabel 5

Hasil Uji Composite Reliability

Variabel	Nilai Composite Reliability
Servant Leadership	0,837
Motivasi Kerja	0,824
Kinerja Karyawan	0,855

Tabel 6

Hasil Uji Cronbach`s Reliability

Variabel	Nilai Cronbach`s Reliability
Servant Leadership	0,756
Motivasi Kerja	0,718
Kinerja Karyawan	0,788

Variabel atau konstruk dikatakan memiliki nilai *composite reliability* yang baik bila mendapatkan nilai lebih besar dari 0,7 dan mendapat nilai Cronbach`s alpha lebih dari 0,7 (Sarwono, Narimawati, 2015). Dari 2 tabel hasil uji diatas 5 dan 6 dapat dikatakan bahwa semua variabel penelitian ini telah lulus uji reliabilitas.

Pengujian R²

Tabel 7

Hasil Uji R²

Variabel	R-Square	R Square Adjusted
Motivasi kerja	0,571	0,556
Kinerja karyawan	0,455	0,471

Hasil yang diperoleh dari pengujian R² yang telah dilakukan pada variabel endogen pada penelitian ini yaitu motivasi kerja dan kinerja karyawan menunjukkan hasil yang cukup baik dan tergolong kategori moderat. Menurut Ghozali (2014) nilai *R-square* dapat digolongkan menjadi 3 kategori yaitu R² bernilai 0,67 berarti kuat, R² bernilai 0,33 berarti moderat, dan R² bernilai 0,19 berarti lemah.

4.4 Uji Hipotesis

Uji Hipotesis dapat dinyatakan diterima atau signifikan bila nilai *t-statistics* yang diperoleh memiliki nilai > 1,64 (Tieland, Hati, 2017). Berikut ini adalah tabel yang berisi hasil uji hipotesis yang menggunakan metode *bootstrapping*.

Tabel 8

Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample	Sample Mean	Standar Deviasi	T-Statistics	Diterima/Ditolak
Pengaruh Servant Leadership (X) kepada Motivasi Kerja (Y)	0,755	0,751	0,158	4,785	Diterima
Pengaruh Servant Leadership (X) kepada Kinerja Karyawan (Z)	-0,163	-0,185	0,359	0,454	Ditolak
Pengaruh Motivasi Kerja (Y)	0,789	0,805	0,314	2,513	Diterima

kepada Kinerja Karyawan (Z)	0,596	0,626	0,296	2,015	Diterima
Pengaruh Servant Leadership (X) kepada Kinerja Karyawan (Z) melalui Motivasi Kerja (Y)					

Pembahasan

Pengaruh Servant Leadership terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karena memiliki nilai nilai *original sample* sebesar 0,755 dan nilai *t-statistics* 4,785 lebih besar dari *t-statistics* 1,64. Jika dilihat dari gambar 3 nilai *outer loading* yang memiliki nilai tertinggi adalah pemberdayaan. Ini menunjukkan pemberdayaan adalah indikator yang cukup menggambarkan indikator *servant leadership*.

Dilihat dari tabel 1 nilai *mean* tertinggi dimiliki oleh pernyataan keempat yaitu "Pemimpin UD Anugrah Mulya Rejeki memberikan kepercayaan pada karyawannya". Berdasarkan hasil *mean* ini menunjukkan bahwa kepercayaan yang diberikan oleh pemimpin UD Anugrah Mulya Rejeki kepada karyawan membuat karyawan memiliki motivasi kerja karena karyawan merasa dipercaya oleh pemimpinnya.

Penelitian ini memperoleh hasil yang sama dengan penelitian sebelumnya yang pernah dilakukan oleh Aprilliansyah, Astuti, Sulityo (2018) yang meneliti tentang pengaruh kompensasi dan servant leadership terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di PT. Melia Sehat Sejahtera mendapatkan hasil bahwa ada hubungan yang signifikan antara servant leadership dengan motivasi kerja.

Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh servant leadership berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai *original sample* sebesar -0.163 dan nilai *t-statistics* senilai 0,454 lebih kecil dari *t-statistics* 1,64. Dilihat tabel 1 sampai 3 semua indikator rata-rata memiliki nilai mean yang tinggi diatas 4,00. Hasil *outer loading* yang ada memiliki nilai yang valid dapat diterima diatas 0,5. Hasil negatif dan tidak signifikan ini terjadi karena servant leadership yang diterapkan di UD Anugrah Mulya Rejeki tidak menjadi jaminan kinerja karyawan dapat baik semua itu kembali lagi pada pribadi karyawan masing-masing.

Hasil penelitian di UD. Anugrah Mulya Rejeki mendapatkan hasil yang sama dengan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Syahroni (2019) menemukan hasil servant leadership berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank BRI Syariah KC Semarang.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena memperoleh nilai *original sample* bernilai 0,789 dan *t-statistics* bernilai 2,433 lebih dari *t-statistics* 1,64. Jika dilihat dari tabel 2 mean tertinggi diperoleh indikator motivasi kerja yaitu kesempatan dalam belajar hal ini menunjukkan kesempatan dalam belajar di UD Anugrah Mulya rejeki membuat karyawan lebih termotivasi dalam bekerja.

Dilihat dari gambar 3 nilai *outer loading* yang mempunyai nilai tertinggi dari variabel motivasi kerja adalah gaya kepemimpinan jadi indikator ini yang paling menggambarkan motivasi kerja dalam penelitian ini. Jika diamati dari profil responden yang ada rata-rata karyawan UD ini sudah bekerja 5 tahun ini menandakan adanya loyalitas dari karyawan kepada pemimpin UD.

Hasil yang sama pada penelitian ini diperoleh juga pada penelitian yang dilakukan oleh Bana (2016) dan

Jayaweera (2015) yang menyatakan bahwa motivasi kerja dan kinerja memiliki hubungan yang positif dan signifikan. Selanjutnya studi yang dilakukan Sembiring (2020) di Bank Mas Medan menunjukkan ada hubungan positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Bank Mas Medan.

Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai variabel mediasi.

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi karena mendapatkan nilai *original sample* bernilai 0,596 dan mendapatkan nilai *t-statistics* 2,044 diatas 1,64. Tabel 1 dan 2 nilai mean menunjukkan bahwa kepercayaan pemimpin dan kesempatan dalam belajar dapat meningkatkan kinerja karyawan di UD Anugrah Mulya Rejeki. Memang pada dasarnya karyawan senang jika diberi kepercayaan dan kesempatan dalam belajar di tempat mereka bekerja termasuk karyawan UD Anugrah Mulya Rejeki karena dengan begitu karyawan dapat belajar dan merasa diberdayakan.

Hasil yang sama juga ditemukan pada observasi yang telah dilakukan oleh Faizah, Agung, dan Widnyana (2020) menemukan ada hubungan yang signifikan antara kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja setelah melakukan survei dengan agen karyawan dan bagian human resources development di kota Denpasar dalam penelitian yang berjudul "*The Effect of Career Development and Servant Leadership on Employee Performance with Work Motivation as an Intervening Variable in the Employment Agency and Human Resources Development Denpasar City*".

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian dan analisa yang diperoleh dari bab sebelumnya maka dapat diambil beberapa kesimpulan penelitian yaitu :

1. Kapasitas *servant leadership* dapat meningkatkan motivasi kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki. Dengan demikian hipotesa pertama diterima.
2. Kapasitas *servant leadership* tidak dapat meningkatkan kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki. Dengan demikian hipotesa kedua ditolak.
3. Motivasi kerja mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kinerja karyawan di UD. Anugrah Mulya Rejeki. Dengan demikian hipotesa ketiga diterima.
4. *Servant leadership* mempunyai kemampuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi di UD. Anugrah Mulya Rejeki. Dengan demikian hipotesa keempat diterima.

Saran

Dari kesimpulan penelitian maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Bagi UD. Anugrah Mulya Rejeki

Diharapkan pemimpin UD. Anugrah Mulya Rejeki dapat mempertahankan dan meningkatkan motivasi kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki supaya perusahaan ini bisa makin maju dan berkembang. Cara yang bisa dilakukan untuk meningkatkan motivasi mungkin bisa diadakan acara ramah tamah setiap tahun seperti dalam merayakan ulang tahun berdirinya UD Anugrah Mulya Rejeki, buka puasa bersama, halal bihalal, dll. Hal ini diharapkan bisa membuat karyawan merasa ikut memiliki UD dan dianggap keberadaannya oleh pemimpin sehingga dalam bekerja karyawan bisa lebih semangat dan memberikan yang terbaik sesuai dengan potensi yang dimiliki.

2. Bagi penelitian berikutnya

- Pada penelitian berikutnya sebaiknya dapat digunakan variabel baru yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan selain *servant leadership*, misalnya lingkungan kerja, gaji atau tunjangan, *reward and punishment*, dll.
- Jumlah kuisisioner penelitian yang digunakan sebaiknya disebarkan lebih banyak lagi sehingga hasil analisis datanya lebih akurat untuk digeneralisasi.

DAFTAR REFERENSI

- Aprilliansyah, A., Astuti, E. S., & Sulityo, M. C. (2018, Juli 3). Analisis kompensasi dan *servant leadership* pengaruhnya terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan (Studi pada Leader Nasional unit bisnis Multilevel marketing PT Melia Sehat Sejahtera Kota Surabaya Cabang Jawa Timur). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(3), 73-82. Diambil kembali dari administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id
- Azar, M., & Shafighi, A. (2013). The effect of work motivation on employees' job performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 3(9).
- Bana, A. (2016). Pengaruh transformational leadership dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Pegawai dengan Work motivation Sebagai Variabel Pemediasi (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum (DPAM), Kota Kendari). *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(1), 1-16.
- Chen, C.-Y., Chen, C.-H. V., & Chun-Li. (2011, March 22). The influence of leader's spiritual values of *servant leadership* on employee motivational autonomy and eudaemonic well-being. *Journal of Religion and Health*, 52(2), 418-438. doi:10.007/s10943-011-9479-3
- Dierendock, D. V., & Nuijten, I. (2011). The *servant leadership survey* : development and validation of multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.
- Dierendock, D. V., & Patterson, K. (2010). *Servant leadership*. (D. V. Dierendonck, & K. Patterson, Penyunt.) Hampshire, UK: Palgrave Macmillan.
- Dierendock, D. V., & Patterson, K. (2014). Compassionate love as a cornerstone of *servant leadership*: an integration of previous theorizing and research. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 119-131. doi:DOI 10.1007/s10551-014-2085-z
- Dierendonck, D. V. (2011). *Servant leadership*: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Dumatumbun, F. M. (2018). Pengaruh *servant leadership* terhadap motivasi kerja, kinerja karyawan dan komitmen organisasi. studi di Dinas Pendidikan dan Pengajaran (P&P) Kabupaten Mappi-Papua.

Tesis Program Studi Magister Manajemen Universitas Sanata Dharma.

- Erdiansyah. (2016). Pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada CV Patakaran Palembang. *Journal Ecoment Global*, 1(1), 93-108.
- Faizah, Agung, A. A., & Wadnyana, I. W. (2020). The effect of career development and servant leadership on employee performance with work motivation as an intervening variable in the employment agency and human resources development Denpasar City. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 11(1), 21741-21751. Retrieved from <https://doi.org/10.15520/ijcrr.v11i01.785>
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to Improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), Management and Applied Sciences.
- Ghozali, I. (2014). *Structural equation modeling metode alternatif dengan partial least square (PLS)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Harwiki, W. (2013, 12 30). Influence of servant leadership on motivation, organization culture, organizational commitment, job involvement, organization citizenship behavior (ocb) and employee's performance (study of outstanding cooperatives in East Java, Indonesia). *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 5(12), 876-885. doi:<https://doi.org/10.22610/jeb.v5i12.460>
- Harwiki, W. (2013). Influence of servant leadership to motivation, organization culture, organization citizenship behavior (ocb) and employee's performance in out standing cooperatives East Java Province, Indonesia. *Journal of Business and Management*, Vol 8(5), 50-58.
- Harwiki, W. (2015). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour (ocb) and employee performance in women cooperatives. *Social and Behavioral Sciences*, 219, 283-290.
- Hasibuhan, M. S. (2014). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara Jakarta.
- Hermawan, I. (2019). *Metodologi penelitian pendidikan (kualitatif, kuantitatif dan mixed method)*. Karawang: Hidayatual Quran Kuningan.
- Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 271-278.
- Joseph, O. B. (2015). The effect of employees' motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62-75.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related of work: a century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338-355.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Manalu, S. R. (2015). Tinjauan tingkatan motivasi kerja karyawan bagian operator (studi kasus pada PT Kalindo Matesu Goautama Gas Palembang). *Masters thesis, Politeknik Negeri Sriwijaya*. Diambil kembali dari <http://eprints.polsri.ac.id/id/eprint/2410>
- Mangkunegara, A. A. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Monga, J. M., Coetzee, M., & Cilliers, F. V. (2012). Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo. *African Journal of Business Management*, Vol 6(15), 5389-5398. doi:10.5897/AJBM11.2443
- Myers, J. E., & Shurts, W. M. (2002). Measuring positive emotionality: a review of instruments assessing love. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 34(4), 238-254.
- Noermijati. (2013). *Aktualisasi teori herzberg, kepuasan kerja dan kinerja spiritual manajer operasional*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Olusadum, N. J., & Anulika, N. J. (2018). Impact of motivation on employee performance: a study of Alvan Ikoku Federal College of Education. *Journal of Management and Strategy*, 9(1), 53-65. doi:10.5430/jms.v9n1p53
- Putra, G. P., & Subudi, M. (2013). Pengaruh disiplin kerja, gaya Kepemimpinan, dan work motivation terhadap employee performance pada Hotel

- Matahari Terbit Bali Tanjung Benoa-Nusa Dua. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 2(7), 802-814.
- Rahayu, M. (2019, Februari). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan bagian prosesing di kantor mail processing centre Bandung. *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*, XI(1), 99-108.
- Regen, R., Johannes, Edward, & Yacob, S. (2020). Employee development model and an assessment on the perspectives of work behavior, motivation, and performance: experience from the Government of Kerinci Regency and The City of Sungai Penuh, Jambi Province, Indonesia. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(2), 59-69.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A., & Astuti, E. S. (2011). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, motivasi, burnout terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9(3), 840-851.
- Saragih, A. H., & Septamia, N. U. (2019). Analisis penerimaan pengguna e-filing menggunakan model unified theory acceptance and use of technology (UTAUT). *Jurnal Kajian Akuntansi*, 3(1), 1-17.
- Sarwono, J., & Narimawati, U. (2015). *Membuat skripsi, tesis dan disertasi dengan partial league square sem (pls-sem)*. Yogyakarta: ANDI.
- Sembiring, H. (2020, Januari). Pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Mas Medan. *Jurakunman*, 13(1), 10-23. Diambil kembali dari www.jurakunman.stiesuryanusantara.ac.id
- Sendjaya, S. (2015). *Personal and organizational excellence through servant leadership: learning to serve, serving to lead, leading to transform*. Switzerland: Spinger.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.
- Shekari, H., & Nikooparvar, M. Z. (2012). Promoting leadership effectiveness in organizations: a case study on the involved factors of servant leadership. *International Journal of Business Administration*, 3(1), 54-65. doi:10.5430/ijba.v3n1p54.
- Sopiah. (2008). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Andi.
- Syahroni, I. (2019). Pengaruh budaya organisasi, servant leadership, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Bank BRI Syariah KC Semarang. *IAIN SALATIGA*.
- Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam organisasi* (Vol. 7). Jakarta: Indeks.
- Zehir, C., Akyuz, B., Eren, M., & Turhan, G. (2013). The indirect effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behavior and job performance: organizational justice as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(3), 1-13.