



Pengaruh Servant Leadership dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi

Tri Maryati*, Lila Maisya Akmalia

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emak.v7i4.3990>

*Correspondence: Tri Maryati

Email: tri_maryati@umy.ac.id

Received: 22-03-2026

Accepted: 22-04-2026

Published: 22-05-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh servant leadership dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada karyawan Puskesmas Lopok, Kabupaten Sumbawa Besar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sensus terhadap 115 karyawan Puskesmas Lopok, Kabupaten Sumbawa Besar. Data dikumpulkan melalui kuesioner online (Google Form) dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4.0. Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, ditemukan bahwa Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, Lingkungan Kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Servant Leadership dan Lingkungan Kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Selanjutnya, Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa Motivasi Kerja mampu memediasi pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan dan memediasi pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Penelitian ini memperkaya literatur mengenai peran peningkatan kinerja karyawan yang dapat dicapai melalui penerapan servant leadership dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, dengan motivasi kerja sebagai faktor perantara penting. Manajemen Puskesmas Lopok perlu memperkuat gaya kepemimpinan yang melayani dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan motivasi kerja. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu institusi, yaitu Puskesmas Lopok, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasikan secara luas. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melibatkan puskesmas lainnya dan memasukkan variabel lain seperti komitmen organisasi.

Kata Kunci: *Servant Leadership*, Lingkungan Kerja, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja.

Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam organisasi perusahaan maupun instansi pemerintah. Sumber daya manusia komponen penting dalam penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Suatu organisasi atau instansi dalam melaksanakan tanggung jawabnya tidak akan berjalan baik tanpa adanya peran aktif dari sumberdaya manusia, meskipun sarana dan prasarana yang dimiliki sangat canggih. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu perusahaan maupun instansi adalah manusia, yang berdampak

langsung pada organisasi dibandingkan dengan sumber daya lainnya. Salah satu faktor krusial untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan adalah faktor kepemimpinan. Kepemimpinan merupakan peran penting dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Keterlibatan pemimpin dalam upaya meningkatkan kualitas kerja serta pertumbuhan perilaku karyawan diterapkan dalam suatu model kepemimpinan yang dikenal sebagai kepemimpinan yang melayani atau servant leadership ([Fitricia et al., 2024](#)).

Servant Leadership adalah suatu model kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan kepada pihak lain, baik kepada karyawan/anggota perusahaan, pelanggan, maupun kepada masyarakat sekitar. Penelitian yang dilakukan oleh ([Bande et al., 2016](#)), menjelaskan bahwa servant leadership merupakan sebuah langkah penting dan berharga ditingkat individu dalam organisasi yang dapat meningkatkan motivasi antar individu dan berpengaruh pada suatu keberhasilan organisasi dan instansi.

Lingkungan kerja menentukan dalam peningkatan kinerja karyawan, keberhasilan organisasi publik juga sangat ditentukan dari kemampuan organisasi dalam mendesain lingkungan kerja yang baik. Menurut penelitian yang dilakukan oleh ([Palvalin, 2017](#)) hasil menunjukkan bahwa mengevaluasi lingkungan kerja serta mengukur dampak perubahan lingkungan kerja penting untuk dilakukan, karena lingkungan kerja yang baik akan mendukung karyawan bekerja lebih baik sehingga kinerja yang didapatkan dapat lebih maksimal. Kinerja merupakan definisi sebagai perilaku dari istilah "hasil" untuk menggambarkan hasil dari perilaku tersebut. Kinerja kerja sebagai nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif maupun negatif, untuk mencapai tujuan organisasi. Penelitian Jaiswal, Neeraj ([Kumar & Dhar, 2008](#)) menulis bahwa pemimpin yang melayani menginspirasi kepercayaan dalam pengikut yang memotivasi mereka membalas dengan memberikan kinerja yang unggul.

Motivasi merupakan suatu keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan dorongan untuk bekerja, motivasi adalah proses kesediaan melakukan usaha tingkat tinggi untuk mencapai sasaran organisasi dan mempengaruhi produktivitas organisasi dan tugas sebagai pimpinan adalah menyalurkan motivasi untuk mampu menuju pencapaian pada tujuan organisasi. Oleh karena itu, sangat penting untuk motivasi kerja karyawan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut penelitian ([Sanaba et al., 2022](#)), hasil menunjukkan bahwa memberikan motivasi yang baik dan memberikan perhatian yang lebih bagi karyawan dapat mendukung kinerja karyawan.

Puskesmas di Kabupaten Sumbawa Besar terus berupaya meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Namun, masih ditemukan permasalahan berupa keterlambatan penyelesaian tugas administrasi dan rendahnya motivasi kerja sebagian tenaga kesehatan. Meskipun pimpinan telah menerapkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan serta berupaya menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman, kinerja karyawan masih menunjukkan variasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh servant leadership dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Karena dengan adanya pemimpin yang baik, serta pemberian lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap

karyawan maka kinerja karyawan pun akan meningkat. Kontribusi penelitian ini meliputi: (1) secara teoritis, penelitian ini diharapkan mengungkapkan tentang keefektifan servant leadership dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. (2) secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai salah satu masukan, referensi dan pertimbangan dalam memimpin sumber daya manusia serta referensi penelitian sumber daya manusia.

Metodologi

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kuantitatif. Menurut Bougie & Sekaran (2017) penelitian kuantitatif adalah metode ilmiah yang datanya berbentuk angka atau bilangan yang dapat diolah dan di analisis dengan menggunakan perhitungan matematika atau statistika dengan meneliti dan mengambil informasi dari suatu populasi yang ditetapkan secara statistik sebagai acuan dalam pengambilan keputusan untuk menguji asumsi atau hipotesis. Data penelitian diperoleh melalui survei dengan menggunakan kuesioner yang disebarakan secara daring melalui Google Form. Objek dari penelitian ini adalah Puskesmas Lopok, Kabupaten Sumbawa Besar. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 115 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus atau total sampling, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian karena jumlahnya terjangkau secara keseluruhan. Dari 115 kuesioner yang disebarakan, sebanyak 115 kuesioner kembali dan dinyatakan layak untuk dianalisis lebih lanjut. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEMPLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0

Data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer yang dikumpulkan secara langsung dari responden melalui kuesioner Google Form. Kuesioner disusun untuk menggambarkan persepsi responden terhadap variabel yang diteliti, yaitu servant leadership, lingkungan kerja, kinerja karyawan, dan motivasi kerja. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner secara daring menggunakan Google Form kepada karyawan yang bekerja di Puskesmas Lopok, Kabupaten Sumbawa Besar guna memudahkan proses pengisian serta meningkatkan tingkat respons responden. Instrumen penelitian diadaptasi dari berbagai penelitian terdahulu yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Variabel servant leadership diukur menggunakan indikator Altruistic Calling, Emotional Healing, Wisdom, Persuasive Mapping, dan Organizational Stewardship. Variabel lingkungan kerja diukur menggunakan indikator suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, dan fasilitas kerja. Variabel kinerja karyawan diukur menggunakan indikator Efficiency, Planning, dan Creativity and innovation. Variabel motivasi kerja diukur menggunakan indikator motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

Table 1.
Instrumen Penelitian

Variabel	Indikator	Simbol
Kinerja Karyawan	Saya merasakan dedikasi, keseriusan dan kemampuan untuk bertanggung jawab pada pekerjaan saya.	EP 1
	Saya menikmati keterampilan profesional atau profesionalisme dan tekniks pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efisien	EP 2
	Saya melakukan pekerjaan saya sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang ada	EP 3
	Saya merasa puas dengan pekerjaan Yang saya lakukan	EP 4
	Saya memiliki kemampuan untuk merencanakan pekerjaan saya dan pencapaiannya sesuai dengan jadwal yang direncanakan	EP 6
	Saya merencanakan pekerjaan sebelum memulai pelaksanaannya	EP 7
	Saya meningkatkan kemampuan untuk fokus pada penyelesaian pekerjaan yang ditugaskan secara otomatis.	EP 8
	Saya berhati-hati atau tertarik untuk membuat perubahan dalam metode kerja setiap periode	EP 9
	Saya menghindari utnuk mengulangi apa yang dilakukan orang lain dalam menyelesaikan masalah	EP 10
	Saya merasa bosan mengulangi prosedur yang Sama dalam melakukan pekerjaan.	EP 11
	Saya memiliki kemampuan untuk mengemukakan ide dan solusi dengan cepat dalam menghadapi masalah yang berhubungan dengan pekerjaan	EP 12
	Saya memiliki kemampuan untuk mengekspresikan pikiran dengan lancar dan bebas	EP 13
	<i>Servant leadership</i>	Kepemimpinan memiliki keinginan yang kuat untuk memberi dampak positif yang berkelanjutan dalam kehidupan orang lain.
Kepemimpinan berkomitmen untuk membantu orang lain memulihkan diri dari kesulitan atau trauma		SL 2
Kepemimpinan mampu memahami kondisi lingkungan secara mendalam dan mempertimbangkan dampaknya dalam pengambilan keputusan		SL 3
Kepemimpinan mampu memetakan persoalan secara menyeluruh dan merumuskan stasis yang inovatif		SL 4
Kepemimpinan berupaya mendorong organisasi agar berkontribusi terhadap masyarakat melalui program sosial		SL 5
Lingkungan kerja	Saya merasa bahwa suasana kerja di tempat saya bekerja cukup memuaskan	LK 1
	Saya merasa bahwa suasana kerja sangat mendukung dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab	LK 2
	Saya memiliki hubungan yang harmonis dengan rekan kerja di lingkungan kerja	LK 3
	Saya dan rekan kerja yang memberikan dukungan dan umpan balik dalam bekerja	LK 4

Variabel	Indikator	Simbol
Motivasi Kerja	Saya merasa peralatan kerja yang tersedia sudah lengkap dan menunjang pekerjaan saya	LK 5
	Saya merasa peralatan kerja yang digunakan sudah modern dan sesuai dengan teknologi	LK 6
	Kekuatan penggerak dalam pekerjaan saya	MK 1
	Tugas yang saya lakukan ditempat kerja menyenangkan	MK 2
	Pekerjaan saya bermakna	MK 3
	Pekerjaan saya sangat mengasyikan	MK 4
	Pekerjaan saya sangat menarik sehingga menjadi motivasi tersendiri	MK 5
	Terkadang saya begitu terinspirasi oleh pekerjaan saya sehingga saya hampir melupakan segala hal disekitar saya	MK 6
	Jika seharusnya berusaha ekstra dalam pekerjaan saya, saya perlu mendapatkan gaji tambahan	MK 7
	Penting bagi saya untuk memiliki insentif eksternal untuk berusaha keras agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik	MK 8
Insentif eksternal seperti bonus dan tunjangan penting untuk seberapa baik saya melakukan pekerjaan saya	MK 9	
Jika saya ditawari gaji yang lebih baik, saya akan melakukan pekerjaan dengan lebih baik	MK 10	

Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.1.2. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan kausal antarvariabel secara simultan serta tidak memerlukan asumsi distribusi data normal, sehingga sesuai digunakan dalam penelitian ini. Karena penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, maka dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas untuk memastikan kelayakan instrumen penelitian. Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE). Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai outer loading $\geq 0,70$, namun nilai $\geq 0,50$ masih dapat diterima, serta nilai AVE $\geq 0,50$ (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Uji validitas diskriminan dilakukan dengan melihat nilai cross loading, di mana setiap indikator harus memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Sementara itu, uji reliabilitas dinilai berdasarkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dengan kriteria nilai $\geq 0,70$ yang menunjukkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang baik (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Tahapan analisis data dalam penelitian ini meliputi analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden serta distribusi data penelitian, evaluasi outer model untuk memastikan indikator yang digunakan valid dan reliabel, serta evaluasi inner model dengan melihat nilai koefisien determinasi (R-Square) dan F-Square. Semakin tinggi nilai R2, semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan perubahan pada variabel dependen dalam model penelitian. Menurut Ghozali & Kusumadewi (2023), interpretasi nilai R-Square (R2) dibedakan menjadi tiga kategori, yaitu nilai R2 sebesar 0,75 dikategorikan kuat, nilai R2 sebesar 0,50 dikategorikan moderat, dan nilai R2 sebesar 0,25 dikategorikan lemah. Selanjutnya dilakukan analisis F-Square, yang digunakan untuk

menilai besarnya pengaruh relatif variabel independen terhadap variabel dependen. Menurut Ghozali & Kusumadewi (2023), nilai F-Square sebesar 0,02 menunjukkan pengaruh kecil, nilai 0,15 menunjukkan pengaruh sedang, dan nilai di atas 0,35 menunjukkan pengaruh besar.

Hasil dan Pembahasan

Tabel 2.
Karakteristik Responden

Karakteristik	Sub Karakteristik	Jumlah	Persentase %
Jenis Kelamin	Laki-laki	22	19,1
	Perempuan	93	80,9
	Jumlah	115	100
Pendidikan Terakhir	SMA	2	1,7
	D3	62	53
	S1	60	43,5
	S2	1	0,9
	S3	-	-
	Jumlah	115	100
Masa Kerja	Kurang dari 1 tahun	5	4,30%
	1 sampai 5 tahun	27	23,50%
	6 sampai 9 tahun	21	18,30%
	Lebih dari 10 tahun	62	53,90%
	Jumlah	115	100

Profil responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 22 orang (19,1%), sedangkan responden perempuan berjumlah 93 orang (80,9%). Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, responden didominasi oleh karyawan dengan pendidikan Diploma (D3) sebanyak 62 orang (53%), diikuti oleh responden dengan pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 60 orang (43,5%). Selanjutnya, responden dengan pendidikan SMA berjumlah 2 orang (1,7%), responden dengan pendidikan Magister (S2) sebanyak 1 orang (0,9%), dan untuk pendidikan Doktor (S3) tidak ada dari keseluruhan responden. Ditinjau dari masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun, yaitu sebanyak 62 orang (53,9%). Responden dengan masa kerja 1–5 tahun berjumlah 27 orang (23,5%), diikuti oleh masa kerja 6–9 tahun sebanyak 21 orang (18,3%). Sementara itu, responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun berjumlah 5 orang (4,3%).

Tabel 3
Hasil Validitas Convergen

Variabel Laten	Indikator	Loading Factor	AVE	Signifikansi (>0,7 / 0,5-0,6)
<i>Servant Leadership</i>	SL1	0.971		Valid
	SL2	0.971		Valid

	SL3	0.973	0.851	Valid
	SL4	0.728		Valid
	SL5	0.946		Valid
	LK1	0.939		Valid
	LK2	0.981		Valid
Lingkungan Kerja	LK3	0.975	0.906	Valid
	LK4	0.879		Valid
	LK5	0.967		Valid
	LK6	0.968		Valid
Kinerja Karyawan	KK1	0.912		Valid
	KK2	0.890		Valid
	KK3	0.871		Valid
	KK4	0.900	0.749	Valid
	KK5	0.865		Valid
	KK6	0.932		Valid
	KK7	0.909		Valid
	KK8	0.790		Valid
	KK9	0.881		Valid
	KK10	0.823		Valid
	KK11	0.770		Valid
	KK12	0.872		Valid
	KK13	0.817		Valid
Motivasi Kerja	MK1	0.906		Valid
	MK2	0.906		Valid
	MK3	0.889	0.785	Valid
	MK4	0.884		Valid
	MK5	0.898		Valid
	MK6	0.906		Valid
	MK7	0.898		Valid
	MK8	0.880		Valid
	MK9	0.836		Valid
	MK10	0.854		Valid

Berdasarkan hasil uji validitas tahap pertama, ditemukan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini ditunjukkan oleh nilai loading factor pada setiap item yang berada di atas batas minimum $\geq 0,5$ serta nilai Average Variance Extracted (AVE) pada masing-masing variabel yang telah memenuhi kriteria $\geq 0,5$. Nilai AVE pada variabel Servant Leadership, Lingkungan kerja, Kinerja karyawan, dan Motivasi kerja masing-masing telah melebihi nilai batas yang disyaratkan, sehingga tidak diperlukan eliminasi item pada tahap analisis ini. Dengan demikian, seluruh item indikator pada masing-masing variabel dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis selanjutnya. Nilai AVE yang memenuhi syarat tersebut menunjukkan bahwa masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen yang baik.

Tabel 4.
Hasil Validitas Konvergen

Indikator	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (M)	<i>Servant Leadership</i> (X1)	Lingkungan Kerja (X2)
KK1	0.912	0.655	0.617	0.547
KK2	0.890	0.643	0.626	0.574
KK3	0.871	0.691	0.642	0.552
KK4	0.900	0.731	0.610	0.511
KK5	0.865	0.776	0.525	0.503
KK6	0.932	0.656	0.649	0.588
KK7	0.909	0.674	0.631	0.539
KK8	0.790	0.599	0.538	0.518
KK9	0.881	0.691	0.558	0.543
KK10	0.823	0.783	0.524	0.468
KK11	0.770	0.576	0.483	0.498
KK12	0.872	0.679	0.546	0.526
KK13	0.817	0.777	0.496	0.469
MK1	0.663	0.906	0.451	0.475
MK2	0.787	0.906	0.566	0.505
MK3	0.686	0.889	0.460	0.508
MK4	0.700	0.884	0.657	0.432
MK5	0.789	0.898	0.652	0.357
MK6	0.787	0.906	0.566	0.505
MK7	0.649	0.898	0.411	0.482
MK8	0.655	0.880	0.433	0.491
MK9	0.625	0.836	0.579	0.354
MK10	0.676	0.854	0.521	0.310
SL1	0.594	0.546	0.971	0.362
SL2	0.599	0.565	0.971	0.337

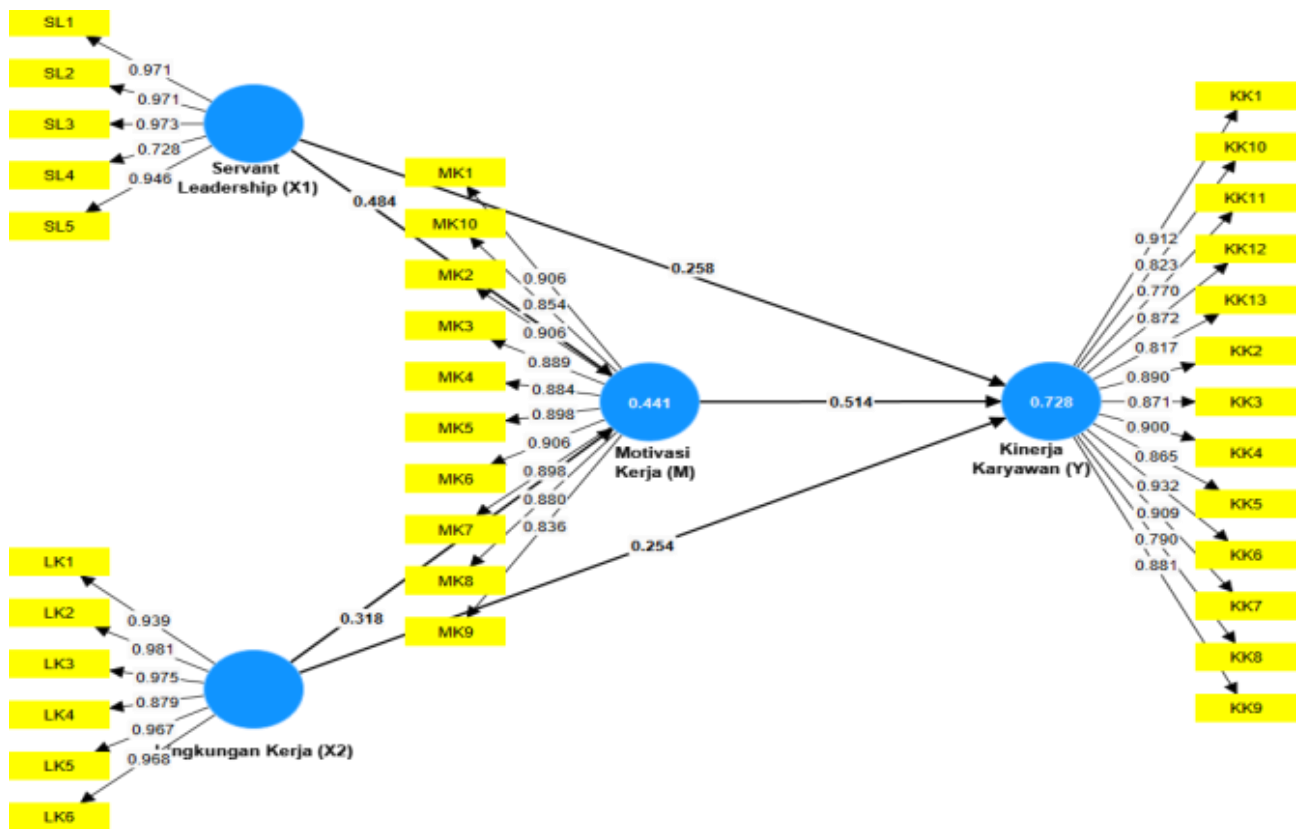
Berdasarkan hasil analisis cross loading memiliki tingkat validitas diskriminan yang memadai. Hal ini terlihat dari hasil kolerasi indikator terhadap konstruk sesuai, dimana setiap indikator memiliki nilai cross loading yang lebih tinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Sebagai contoh pada KK1 (Kinerja karyawan) menunjukkan nilai cross loading sebesar 0.912 terhadap konstruk Kinerja karyawan, yang lebih tinggi korelasinya dengan konstruk lainnya.

Tabel 5.
Hasil Validitas Konvergen

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Servant Leadership</i> (X1)	0.953	0.966	Reliabel
Lingkungan Kerja (X2)	0.979	0.983	Reliabel
Kinerja Karyawan(Y)	0.972	0.975	Reliabel

Motivasi Kerja(M)	0.970	0.973	Reliabel
-------------------	-------	-------	----------

Berdasarkan hasil pengujian, nilai Cronbach’s Alpha dan Composite Reliability pada seluruh konstruk menunjukkan angka yang memenuhi standar reliabilitas. Seluruh variabel memiliki nilai lebih tinggi dari 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan bersifat reliabel. Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap item pernyataan mampu mengukur konstruk secara konsisten. Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas yang baik.



Gambar 1. Hasil PLS Tabel 6 Analisis Deskriptif Variabel

Berdasarkan hasil statistik deskriptif, variabel servant leadership, lingkungan kerja, dan motivasi kerja memiliki nilai rata-rata yang tergolong tinggi dan masing-masing sebesar 4.07, 3.81, 4.20, dan kinerja karyawan memiliki nilai rata-rata yang tergolong sangat tinggi sebesar 4.30 yang menunjukkan persepsi responden yang positif terhadap servant leadership, lingkungan kerja, kinerja karyawan, serta motivasi kerja, yang mengindikasikan bahwa responden merasakan dukungan kepemimpinan yang baik, lingkungan kerja yang nyaman, serta mampu menunjukkan kinerja dan motivasi yang optimal dalam pekerjaan. Secara keseluruhan, hasil ini mencerminkan kondisi kerja yang cukup kondusif di lingkungan organisasi penelitian.

Tabel 7.
Hasil Uji R-Square

Variabel	R Square	Model Prediksi
Kinerja Karyawan (Y)	0.735	Kuat

Motivasi Kerja (M)	0.451	Moderat
--------------------	-------	---------

Hasil analisis koefisien determinasi (R-Square) menunjukkan bahwa variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai R- square sebesar 0,735 setelah dilakukan perhitungan melalui SmartPLS. dapat diartikan bahwa variabel Kinerja Karyawan dalam model sebesar 73,5% yang termasuk kategori kuat, dan sisanya 27,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat pada model. Untuk variabel Motivasi Kerja (M), dipengaruhi oleh variabel model sebesar 0.451 atau 45,1% yang termasuk kategori moderat, dan sisanya 55,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model.

Tabel 8.
Hasil Uji F-Square

	Kinerja Karyawan (Y)	Motivasi Kerja (M)	Servant Leadership (X1)	Lingkungan Kerja (X2)
Servant Leadership (X1)	0.158	0.366		
Lingkungan Kerja (X2)	0.181	0.158		
Motivasi Kerja (M)	0.548			
Kinerja Karyawan (Y)				

Berdasarkan hasil pengujian F-Square, diketahui bahwa servant leadership pengaruh sedang terhadap kinerja karyawan (0,158), lingkungan kerja pengaruh sedang terhadap kinerja karyawan (0,181), motivasi kerja berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan (0,548), servant leadership menunjukkan pengaruh besar terhadap motivasi kerja (0,366) dan lingkungan kerja pengaruh sedang terhadap motivasi kerja (0,158).

Tabel 9.
Hasil Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Servant Leadership (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.258	0.254	0.057	4.552	0.000	Positif dan signifikan
Lingkungan Kerja (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.254	0.255	0.060	4.225	0.000	Positif dan signifikan
Servant Leadership (X1)-> Motivasi Kerja (M)	0.484	0.485	0.082	5.874	0.000	Positif dan signifikan
Lingkungan Kerja (X2) -> Motivasi Kerja (M)	0.318	0.317	0.088	3.627	0.000	Positif dan signifikan
Motivasi Kerja (M) -> Kinerja	0.514	0.517	0.065	7.936	0.000	Positif dan signifikan

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>	<i>Keterangan</i>
Karyawan (Y)						

Berdasarkan hasil analisis path coefficient dengan metode bootstrapping, pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan menunjukkan arah positif dengan nilai koefisien sebesar 0,258 serta signifikan karena nilai t-statistic sebesar 4,552 dan P-value sebesar 0,000, sehingga hipotesis diterima. Sementara itu, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien sebesar 0,254 serta signifikan karena nilai t-statistic sebesar 4,225 dan P-value sebesar 0,000, sehingga hipotesis diterima. Selanjutnya, servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien sebesar 0,484, nilai t-statistic sebesar 5,874, dan P-value sebesar 0,000, sehingga hipotesis diterima. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja menunjukkan koefisien positif sebesar 0,318 serta signifikan dengan nilai t-statistic sebesar 3,627 dan P-value sebesar 0,000, sehingga hipotesis diterima. Demikian, pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan memiliki koefisien sebesar 0,514 dan signifikan nilai t-statistic sebesar 7,936 serta P-value sebesar 0,000, sehingga hipotesis diterima.

Tabel 10.
Hasil Pengaruh Tidak Langsung

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	<i>P values</i>	<i>Keterangan</i>
Servant Leadership (X1) -> Motivasi Kerja (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.249	0.251	0.056	4.464	0.000	Mediasi positif dan signifikan
Lingkungan Kerja (X2) -> Motivasi Kerja (M) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.164	0.164	0.050	3.258	0.001	Mediasi positif dan signifikan

Berdasarkan hasil analisis bootstrapping, pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,249 dengan nilai t-statistic sebesar 4,464 dan P-value sebesar 0,000 (< 0,05), sehingga menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi dan hipotesis diterima. Selanjutnya, pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja memiliki nilai koefisien sebesar 0,164 dengan nilai t-statistic sebesar 3,258 serta P-value sebesar 0,001 (< 0,05), yang juga menunjukkan adanya pengaruh mediasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi hubungan antara servant leadership maupun lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

Pertama, hasil pengujian hipotesis, diperoleh bahwa hubungan antara Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan bersifat positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) dapat diterima, yang berarti bahwa Servant Leadership

berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sehingga semakin baik servant leadership yang diterapkan oleh pimpinan maka semakin tinggi tingkat kinerja karyawan pada perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh ([Pala'langan, 2021](#)), ([Keradjaan, 2020](#)), ([Widyacahyani et al., 2020](#)), ([Dani & Mujanah, 2021](#)), ([Miftahul Huda et al., 2024](#)) menunjukkan servant leadership berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Kedua, hasil pengujian hipotesis, diperoleh bahwa hubungan antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan bersifat positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) dapat diterima, yang berarti bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan bahwa semakin baik lingkungan kerja di Puskesmas Sumbawa Besar maka semakin tinggi pula kinerja karyawannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh ([Susanti et al., 2021](#)) ([Hartoyo & Arsyad, 2021](#)), ([Rahmadani & Sampeliling, 2023](#)), ([Ahmad et al. 2022](#)), ([Simamora & Sambas, 2023](#)) menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Ketiga, hasil pengujian hipotesis, diperoleh bahwa hubungan antara Servant Leadership terhadap Motivasi Kerja bersifat positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) diterima, yang berarti bahwa Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja sehingga semakin meningkat servant leadership maka motivasi kerja juga akan meningkat. Pimpinan yang memiliki servant leadership yang tinggi akan mempunyai tingkat motivasi kerja yang tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh ([Sherihan, 2022](#)), ([icebgc & icebgc, 2022](#)), ([Fikri et al., 2024](#)), ([Ardiyasa, 2020](#)), ([Nevi, 2025](#)) menunjukkan servant leadership berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Keempat, hasil pengujian hipotesis, diperoleh bahwa hubungan antara Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja bersifat positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis keempat (H4) diterima, yang berarti bahwa Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja sehingga semakin baik Lingkungan Kerja yang ada di Puskesmas Sumbawa Besar maka semakin tinggi Motivasi Kerja karyawannya. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh ([Darmadi et al., 2024](#)), ([D. Setiawan et al., 2024](#)), ([H. Kurniawan & Heryanto, 2019](#)), ([Nurchahyo, 2022](#)) ([Narasuci et al., 2018](#)). menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap motivasi kerja.

Kelima, hasil pengujian hipotesis, diperoleh bahwa hubungan antara Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan bersifat positif dan signifikan. Dengan demikian, hipotesis kelima (H5) diterima, yang berarti bahwa Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan sehingga semakin tinggi Motivasi Kerja karyawan yang ada di Puskesmas Sumbawa Besar maka semakin tinggi pula Kinerja Karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh ([Hariyono, 2014](#)), ([Putri et al., 2022](#)), ([Dharma, 2018](#)), ([Huda et al., 2024](#)) dan ([Arif, 2023](#)). menunjukkan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Keenam, hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa motivasi kerja mampu berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara servant leadership dan kinerja karyawan, dengan pengaruh positif signifikan. Oleh karena itu hipotesis keenam (H6) dapat Diterima, yang berarti bahwa motivasi kerja memediasi positif pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan. Semakin baik penerapan servant leadership, maka semakin tinggi

kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi kerja. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan (Faizah et al., 2020) (Hariyono & Andriani, 2020) yang menyatakan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Ketujuh, hasil pengujian hipotesis, ditemukan bahwa Motivasi Kerja mampu berperan sebagai mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan, dengan pengaruh positif dan signifikan. Oleh karena itu hipotesis ketujuh (H7) dapat Diterima, yang berarti bahwa motivasi kerja memediasi positif pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Semakin baik motivasi kerja maka akan dapat mempengaruhi lingkungan kerja sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan ([Sudarmanto et al., 2022](#)) ([Moulana & Utami, 2015](#)) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja.

Simpulan

Implikasi penting temuan: (1) Secara teoretis, penelitian ini memperkuat literatur mengenai peran mediasi motivasi kerja dalam hubungan kepemimpinan–lingkungan kerja–kinerja, khususnya pada konteks sektor pelayanan kesehatan publik di daerah; (2) Secara praktis, pengembangan gaya servant leadership terbukti menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja melalui motivasi karyawan, mengindikasikan bahwa investasi pada pelatihan kepemimpinan yang melayani lebih efektif dibandingkan pendekatan otoritatif tradisional di lingkungan puskesmas.

Rekomendasi praktis: (1) Pimpinan Puskesmas Lopok perlu menerapkan pendekatan servant leadership partisipatif melalui komunikasi terbuka dan diskusi rutin dengan karyawan; (2) Manajemen perlu mengoptimalkan sistem penghargaan baik finansial maupun non-finansial (pengakuan, pujian); (3) Kondisi fisik lingkungan kerja (ruang, pencahayaan, ventilasi) serta hubungan antar karyawan perlu ditingkatkan; (4) Penyelenggaraan workshop perencanaan kerja secara rutin untuk membiasakan penetapan tujuan kerja.

Saran penelitian selanjutnya: (1) Memperluas sampel ke beberapa puskesmas dengan karakteristik geografis berbeda untuk meningkatkan generalisasi; (2) Menambahkan variabel lain yang relevan seperti komitmen organisasi, stres kerja, kepuasan kerja, atau budaya organisasi; (3) Menggunakan desain longitudinal untuk menangkap dinamika perubahan kinerja seiring waktu; (4) Mempertimbangkan penggunaan software analisis alternatif seperti LISREL, WarpPLS, atau AMOS untuk validasi hasil; (5) Mengembangkan studi mixed-methods dengan kombinasi wawancara mendalam untuk menggali persepsi karyawan secara lebih kaya.

Daftar Pustaka

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep Dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing, 3.
- Ahmad, A. J., Mappamiring, & Mustari, N. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Bulukumba. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik*, 3(1), 287–298.

-
- Akbar, K., Zamhari, & Astuti, N. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompensasi, Komunikasi Dan Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pratitha Titiannusantara (Pt. Ptn) Kota Pangkalpinang. *Jurnal Ilmiah Progresif Manajemen Bisnis (Jipmb)*, Stie-Ibek, 8(1), 8–16.
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact Of Servant Leadership On Intrinsic And Extrinsic Job Satisfaction. *Leadership And Organization Development Journal*, 40(4), 472–484. <https://doi.org/10.1108/Lodj-09-2018-0337>
- Amalia. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Bulukumba. *Jurnal Sumber Daya Manusi*, 1–8.
- Ardiyasa, I. G. A. (2020). The Influence Of Servant Leadership Style On Motivation Of Badung Resort Police Personnel And The Motivation's Impact On Security Conditions During The Campaign And Polling In 2018 Bali Governor Election. *Management Technology And Security International Journal*, 1(1), 76–88. <https://doi.org/10.47490/Mtsij.V1.I1.7688>
- Arif, F. (2023). The Influence Of Servant Leadership And Work Motivation On Employee Performance At Pt Angkasa Pura Support Area Mrt Jakarta Branch Pengaruh Servant Leadership Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Angkasa Pura Support Area Mrt Cabang Jakart. *Bisnis Dan Pendidikan*, 10(2), 157–170. <https://e-journal.stie-aub.ac.id/index.php/excellent>
- Asvriana, Pareke, & Dharmayana. (2023). Pengaruh Servant Leadership Dan Spiritual Leadership Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor Uptd Ppd Kabupaten Kepahiang. *Jurnal Wiranomika*, 738–764.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring The Relationship Among Servant Leadership, Intrinsic Motivation And Performance In An Industrial Sales Setting. *Journal Of Business And Industrial Marketing*, 31(2), 219–231. <https://doi.org/10.1108/jbim-03-2014-0046>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale Development And Construct Clarification Of Servant Leadership. *Group And Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Basori, M. A. N., Wawan Prahawan, & Daenulhay. (2017). Pengaruh Kompetensi Karyawan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Pt. Krakatau Bandar Samudera). *Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen Tirtayasa*, Vol. 1(No. 2), 149–157. <http://jurnal.untirta.ac.id/index.php/jrbm>
- Basyid, A. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, 7(1), 39–43. <https://doi.org/10.52624/Manajerial.V7i1.2430>
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian Edisi 6 Buku 1*.
- Cahyani, V. L. (2024). Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani Dan Lingkungan Kerjaterhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabelmediasi Pada Pt. Kimia Farma Tbk. 1–73.
-

-
- Chintalapti, N. R. (2021). Impact Of Employee Motivation On Work Performance. *Anusandhan – Ndim's Journal Of Business And Management Research*, 3(2), 24–33. <https://doi.org/10.56411/Anusandhan.2021.V3i2.24-33>
- Dahliyanti, D., Adriani, Z., Kerja, M., & Pegawai, K. (2023). Peran Servant Leadership Dan Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 12(01), 143–155.
- Dani, & Mujanah. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Beban Kerja Dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan Madura Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Media Mahardhika*, 19(3), 434–445.
- Darmadi, Suryani, N. L., & Syatoto, I. (2024). The Influence Of Work Environment And Work Motivation On Employee Performance. *International Journal Management And Economic*, 3(2), 09–15. <https://doi.org/10.56127/Ijme.V3i2.1284>
- Dharma, Y. (2018). The Effect Of Work Motivation On The Employee Performance With Organization Citizenship Behavior As Intervening Variable At Bank Aceh Syariah. *Emerald Reach Proceedings Series*, 1, 7–12. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-793-1-00065>
- Dwi, Arifin, Dama, & Rahman. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pada Kantor Pos Kota Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 5(1), 350–353.
- Faizah, Agung, A. A. P., & Widnyana, 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*. <https://api.semanticscholar.org/Corpusid:213483405>
- Fikri, A., Hucadinota, L., Amri, A., & Nadeak, M. (2024). Enhancing Public Service Motivation : The Influence Of Servant Leadership And Basic Need Satisfaction In Health Center Employees. *International Journal Of Management And Economic Research*, 01(01), 40–49.
- Firmansyah, D., Yanti Andiani, N., Pranajaya, E., Setiawan, T., Studi Manajemen, P., Pasim, S., Barat, J., & Penguji, S. (2021). Sultanist: Jurnal Manajemen Dan Keuangan Volume: 9 No: 1 Tahun 2021 Dampak Dari Motivasi Kerja, Beban Kerja, Komitmen Organisasional Dan Diversity Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Upk Dbm Lengkong Sukabumi). 4328(April), 14–25. <https://sultanist.ac.id/index.php/sultanist>
- Fitricia, G. M., Yuttama, F. R. & Iin Dyah Indrawati. (2024). Sosialisasi Berorganisasi Dengan Mengadopsi Gaya Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership). *Kreatif: Jurnal Pengabdian Masyarakat Nusantara*, 4(2), 241–252. <https://doi.org/10.55606/Kreatif.V4i2.3635>
- Ghlichlee, B., & Motaghd Larijani, M. (2024). Servant Leadership And Knowledge Employee Performance: The Mediating Role Of Employee Innovative Behavior In Knowledge-Based Firms. *Leadership And Organization Development Journal*, 45(3), 544–558. <https://doi.org/10.1108/Lodj-08-2023-0428>
-

-
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Semarang: Badan Penerbit Undip, 4(1), 35–46.
- Ghozali. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 26 (10th Ed.)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, & Latan. (2020). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik, Dan. Aplikasi Menggunakan Program Smartpls 3.0*. Universitas Diponegoro.
- Greenleaf, R.K., & Spears, L.C (2002). *Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legitimate Power And Greatness*. Mahwah, N.J: Paulist Press.
- Hajiali, I., Fara Kessi, A. M., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, M. M., & Sudirman, A. (2022). Determination Of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence On Job Satisfaction And Employee Performance. *Golden Ratio Of Human Resource Management*, 2(1), 57–69. <https://doi.org/10.52970/Grhrm.V2i1.160>
- Handoyo, S. (2010). Pengukuran Servant Leadership Sebagai Alternatif Kepemimpinan Di Institusi Pendidikan Tinggi Pada Masa Perubahan Organisasi. *Makara Human Behavior Studies In Asia*, 14(2), 130. <https://doi.org/10.7454/Mssh.V14i2.675>
- Hariyono, & Andriani. (2020). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di Ud. Anugrah Mulya Rejeki. *Agora*, 8(2), 1–14.
- Hariyono, F. A. (2014). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Di Ud. Anugrah Mulya Rejeki. *Penambahan Natrium Benzoat Dan Kalium Sorbat (Antiinversi) Dan Kecepatan Pengadukan Sebagai Upaya Penghambatan Reaksi Inversi Pada Nira Tebu*, 8, No. 2
- Hartoyo, & Arsyad. (2021). *Jurnal Penkomi: Kajian Pendidikan & Ekonomi*. *Jurnal Penkomi:Kajian Pendidikan & Ekonomi*, 4(1), 1–17.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/Maneggio.V1i1.2243>
- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The Role Of Servant Leadership And Work Engagement In Improving Extra-Role Behaviour And Teacher Performance. *International Journal Of Productivity And Quality Management*, 35(1), 57–77. <https://doi.org/10.1504/Ijpqm.2022.120711>
- Hurun'in, & Edho Rian Kurniawan. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Xyz. *Journal Economic Insights*, 2(2), 165–170. <https://doi.org/10.51792/Je.V2i2.74>
- Icebgc, J. A. P. L., & Icebgc, M. P. (2022). The Influence Of Servant Leadership On Work Performance Through Knowledge Sharing And Work Motivation On Employees. *Proceedings Of International Conference On Economics Business And Government Challenges*, 5(1), 167–177. <https://doi.org/10.33005/Ic-Ebgc.V1i1.42>
- Ilmiah, J., & Islam, E. (2023). Pengaruh Kepemimpinan , Kompensasi , Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Guru Pada Sekolah Dasar Islam Terpadu Deli Serdang. 9(03), 3711–3729.
-

-
- Jaiswal, Neeraj Kumar Dan Dhar, R. L. (2008). Leadership & Organization Development Journal The Influence Of Servant Leadership, Trust In Leader And Thriving On Employee Creativity. *The Eletronic Library*, 34(1), 1–5.
- 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, 271. <https://doi.org/10.5539/ijbm.V10n3p271>
- Josephine, & Harjanti. (2017). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Trio Corporate Plastic (Tricopla). *Jurnal Agora*, 5(3), 1–8.
- Keradjaan, Sondakh, & Tawaas. (2020). The Effect Of Servant Leadership On Lecturer Performance Through Trust In Leader As A Mediation Variable. *International Journal Of Social Science And Business*, 344–351.
- Kurniawan, H., & Heryanto. (2019). Effect Of Work Discipline And Work Environment On Employee Performance With Work Motivation As An Intervening Variable In Department Of Tourism, Youth And Sport Of Padang District. *Archives Of Business Research*, 7(7), 88–101.
- Kurniawan, T., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., Siwalankerto, J., & Karyawan, K. (2019). 287266-Pengaruh-Servant-Leadership-Terhadap- Kin-751318d5. 7.
- Kuvaas, B. (2006). Work Performance, Affective Commitment, And Work Motivation: The Roles Of Pay Administration And Pay Level. *Journal Of Organizational Behavior*, 27, 365–385. <https://doi.org/10.1002/Job.377>
- Latan, H., & Ghozali, I. (2015). Partial Least Squares: Concepts, Techniques And Applications Using Smartpls 3.
- Lazuar, C. A. M., Sutrisno, S., & Prabowo, H. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Cv Distributor Pembangunan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(2), 24051–24061.
- Magister Manajemen, J., Mahdani, F., & Adam, M. (2017). Pengaruh Motivasi, Kecerdasan Emosional Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Karyawan (Studi Pada Kanwil Pt. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Banda Aceh). *Bisnis Unsyiah*, 1(1), 1–15.
- Miftakul Huda, Fais Dimas Prasetya, Wiji Safitri, & Rismawati. (2024). Peran Kepribadian Sebagai Moderasi Pengaruh Servant Leadership Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jsma (Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi)*, 16(1), 51–67. <https://doi.org/10.37151/Jsma.V16i1.167>
- Moulana, F., & Bambang Swasto Sunuharyo Hamidah Nayati Utami. (2015). Melalui Variabel Mediator Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan Pt . Telkom Indonesia , Tbk Witel Jatim Selatan , Jalan A . Yani , Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 44(1), 178–185.
- Mudrika, A. H., Claudia, D., & Simanjuntak, Y. (2021). Juima : Jurnal Ilmu Manajemen Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt . Jasa Marga Juima : Jurnal Ilmu Manajemen. 11(1), 53–65.
-

- Muhni. (2017). Analisis Peran Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada Unisma Dan Uin Maliki Malang. *Jimmu*, 11(2), 17–30.
- Muslih, B. (2012). Analisis Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Pt Sang Hyang Seri (Persero) Regional Iii Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen (Jam)*, 10(4), 799–810. [Http://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/467](http://jurnaljam.ub.ac.id/index.php/jam/article/view/467)
- Narasuci, W., Setiawan, M., & Noermijati. (2018). Performance Mediated By Work Motivation And Job Satisfaction. *Journal Of Applied Management (Jam)*, 16(4), 645–653.
- Nendah, Mulyantini, N., & Yustini, I. (2020). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada Pegawai Disparbud Kabupaten Pangandaran). *Bussines Management And Entrepreneurship Journal*, 2(4), 63–79.
- Nevi. (2025). Pengaruh Servant Leadership Kepala Sekolah Terhadap Motivasi Kerja Guru Di Sman 78 Jakarta. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Ningrum, N. L. (2014). (Studi Pada Karyawan Auto 2000 Sukun Malang). 11(1), 1–9. Nitisemito, Alex S. 2005. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurchahyo, M. A., & Indradewa, R. (2022). Influence Of Organizational Culture, Work Environment, And Work Motivation On Employee Performance. *Budapest International Research And Critics Institute-Journal (Birci- Journal)*, 5(3), 25521-25533.
- Nurannisa, N., Muzayyanah, N., Tajuddin, N. A. M., & Anwar, H. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pln (Persero) Unit Induk Distribusi Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Dan Sulawesi Barat. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 1(3), 88–94. <https://doi.org/10.59837/jpnmb.v1i3.37>
- Pala'ngan, A. Y. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 223-231.
- Palvalin, M. (2017). How To Measure Impacts Of Work Environment Changes On Knowledge Work Productivity – Validation And Improvement Of The Smartwow Tool. *Measuring Business Excellence*, 21(2), 175–190. <https://doi.org/10.1108/Mbe-05-2016-0025>
- Pratama, R., & Rivai, H. A. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Trasformasional Dan Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cafe Dan Restoran Di Kota Padang. *Jrb-Jurnal Riset Bisnis*. <https://api.semanticscholar.org/Corpusid:253199554>
- Puspita, A. N., & Sumartik, S. (2023). Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Ukm Pia Mahen. *Innovative Technologica: Methodical Research Journal*, 2(4), 500–532. <https://doi.org/10.47134/innovative.v2i4.8>
- Putri, S. F., Edward, E., & Octavia, A. (2022). Pengaruh Servant Leadership, Motivasi Intrinsik Dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Danau Teluk. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(2), 211–223.

-
- Rahmadani, & Sampeliling. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Kinerja: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 20(1), 77–86.
- Rahmawati, N. P., Swasto, B., & Prasetya, A. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kpp Pratama Malang Utara. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)*, 8(3), 1–9. <https://Media.Neliti.Com/Media/Publications/80175-Id- Pengaruh-Lingkungan-Kerja-Terhadap-Kiner.Pdf>
- Riana, N. & A. L. (2023). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Job Performance Melalui Employee Engagement Di Interkultural Edukasi Partner Bandung. *Jurnal Manajemen*, 17(1), 135–153.
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating Effect Of Organizational Citizenship Behavior On The Effect Of Organizational Commitment, Transformational Leadership And Work Motivation On Employee Performance. *International Journal Of Law And Management*, 60(4), 953–964. <https://doi.org/10.1108/Ijlma-03-2017-0026>
- Sagir Siswanto. (2005). Hubungan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ecodemica*, 1(2), 224–232. <http://ejournal.bsi.ac.id/ejournal/index.php/ecodemica/article/view/2102/pdf>
- 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>
- Sanaba, H. F., Andriyan, Y., & Munzir, M. (2022). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Kompensasi, Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja. *Financial And Accounting Indonesian Research*, 2(2), 83–96. <https://doi.org/10.36232/Jurnalfairakuntansiunimuda.V2i2.3852>
- Setiawan, D., Winarno, A., & Churiyah, M. (2024). The Influence Of Work Stress And Work Environment On Employee Performance With Work Motivation As A Variable Intervening In Nurses Of Ibnu Sina Hospital Makassar, Indonesia. *Path Of Science*, 10(7), 4001–4013. <https://doi.org/10.22178/Pos.106-9>
- Setiawan, F., & Dewi, A. A. S. K. (2018). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Berkat Anugrah. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. 9.1 (2018), 1(Issn: 2302-8556), 27–37.
- Sherihan, R. (2022). The Impact Of Servant Leadership On Employees' Motivation With The Mediating Role Of Employees' Job Satisfaction: The Case Of The Petroleum Sector In Egypt. *Munich Personal Repec Archive*, 112852.
- Siboro, J. K., & Syahreza, D. S. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Asahan. *Jurnal Plans : Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 11(1), 834–843. <https://doi.org/10.24114/Plans.V11i1.9598>
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The Effect Of Servant Leadership On Rewards, Organizational Culture And Its Implication For Employee's Performance. *International Journal Of Law And Management*, 60(2), 505–516. <https://doi.org/10.1108/Ijlma-12-2016-0174>
-

- Simamora, K. N., & Sambas, I. G. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jiip - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 6(6), 3869–3876. <https://doi.org/10.54371/jiip.v6i6.2106>
- Studies, M., Journal, E., Leadership, S., & Leadership, S. (2024). Compensation On Employee Performance Through Work Motivation At The Pengaruh Servant Leadership , Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Kementerian Investasi / Bkpm. 5(2), 5001–5022.
- Sudarmanto, Martini, & Herlambang. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum. *Kinerja: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 19(1), 79–88.
- Sunaryo, W., & Hadi. (2017). Pengaruh Motivasi, Disiplin Dan Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai Pt. Anugerah Putra Siantan, Songsong, Singosari, Malang. *Jurnal Ilmiah*, 103–117. Universitas Islam Malang
- Susanti, E. N., Tanjung, R., Lestari, L., Ashari, E., & Arianto, D. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Effect Of Work Environment And Motivation On Employee Performance. *Jurnal Dimensi*, 10(3), 608–618. <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms>
- Tabouli, E. M. A., Habtoor, N., & S, M. N. (2016). Employee Performance Scale: Using (Cfa) On Jumhouria Bank In Libya. *International Journal Of Science And Research (Ijsr)*, 5(6), 735–739. <https://doi.org/10.21275/v5i6.nov164278>
- Tatilu, J., Lengkong, V. P. K., & Sendow, G. M. (2014). Kepemimpinan Transaksional, Transformasional, Servant Leadership Pengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sinar Galesong, Pratama Manado. *Jurnal Emba : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 2(1), 295–304.
- Uma Sekaran And Roger Bougie. (N.D.). *Uma Sekaran And Roger Bougie 2017*.
- Widyacahyani, Herawati, & Subiyanto. (2020). Dampak Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan Transaksional Dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 68–74.
- Wiwiek Harwiki, W. H. (2013). Influence Of Servant Leadership To Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (Ocb), And Employee's Performance In Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia. *Iosr Journal Of Business And Management*, 8(5), 50–58. <https://doi.org/10.9790/487x-0855058>
- Yuswardi, Y., & Wanto, I. (2022). Kinerja Karyawan Dan Faktor-Faktor Yang Mempengaruhinya Pada Karyawan Bank Perkreditan Rakyat (Bpr) Di Batam. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 920–926. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.670>
- Zulkifli, Z. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja (Studi Literature Review Msdm). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 414–423. <https://doi.org/10.38035/impis.v3i1.886>