

Pengaruh *Servant leadership* terhadap Kinerja Pegawai melalui *Teamwork* sebagai Variabel Intervening pada BRIDA Provinsi Jambi

Bramantyo Abdi Saputra^{1*}, Zulfina Adriani², Dian Mala Fithriani Aira³

¹⁻³ Program Studi Manajemen, Universitas Jambi, Indonesia

*Penulis Korespondensi: bramantyoabdisaputra143@gmail.com¹

Abstract. The purpose of this study is to determine the effect of servant leadership on employee performance through teamwork as an intervening variable at BRIDA Jambi Province. This type of research is quantitative research. The population in this study were all employees at BRIDA Jambi Province, totaling 40 people with a research sample of 40 people. Data collection used a questionnaire that had been tested for validity and reliability. The research analysis method used descriptive statistical analysis using the Structural Equation Model (SEM), with Smart PLS 4.0 Software (Partial Least Square) as a tool to process the data. The results of this study indicate that servant leadership has a positive and significant influence on employee performance, servant leadership has a positive and significant influence on teamwork, teamwork has a positive and significant influence on employee performance, servant leadership has a positive and significant influence on employee performance through teamwork as an intervening variable.

Keywords: BRIDA Jambi; Employee Performance; Intervening Variable; Servant leadership; Teamwork.

Abstrak. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui *teamwork* sebagai variabel intervening pada BRIDA Provinsi Jambi. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini seluruh pegawai pada BRIDA Provinsi Jambi yang berjumlah 40 orang dengan sampel penelitian berjumlah 40 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang telah di uji validitas dan reabilitas nya. Metode analisa penelitian menggunakan analisa statistic deskriptif menggunakan Struktur Equation Model (SEM), dengan Software Smart PLS 4.0 (Partial Least Square) sebagai alat untuk mengolah data nya. Dari hasil penelitian ini menunjukan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *teamwork*, *teamwork* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *teamwork* sebagai variabel intervening.

Kata Kunci: BRIDA Jambi; Kerja Tim; Kepemimpinan Melayani; Kinerja Karyawan; Variabel Intervening.

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia atau yang lebih sering disingkat menjadi SDM mempunyai peran fundamental terkait keberlangsungan dan kemajuan sebuah organisasi, baik itu dalam bentuk institusi maupun perusahaan, karena tanpa adanya SDM yang memadai, sebuah organisasi akan mengalami kesulitan yang sangat besar dalam mencapai perkembangan yang optimal dan berkelanjutan. Pada hakikatnya, SDM merujuk pada individu-individu yang dipekerjakan untuk menjalankan berbagai tugas, tanggung jawab, serta fungsi di dalam organisasi tersebut, dan mereka tidak hanya bertindak sebagai pelaksana yang mengikuti instruksi semata, tetapi juga berperan sebagai penggerak, perencana, serta pemikir strategis yang secara aktif terlibat dalam merumuskan kebijakan dan menentukan arah organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya. Siahaan (2025) menjelaskan bahwa kinerja adalah suatu pencapaian yang diukur berdasarkan pelaksanaan kegiatan, program, ataupun kebijakan pada sebuah organisasi yang tujuannya merealisasikan sasaran, tujuan, dan visi misi organisasi sesuai dengan perencanaan yang telah disusun.

Dalam peningkatan kualitas dari sumber daya manusia (SDM) dalam sebuah organisasi, kepemimpinan menjadi kunci paling utama karena seorang pemimpin tidak hanya bertanggung jawab untuk menetapkan arah dan tujuan, tetapi juga untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi tersebut mampu mencapai potensi terbaik mereka. *Servant leadership* berdasarkan tuturan oleh Dimas Ardi Nugraha et al. (2023), kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) adalah pendekatan di mana pemimpin berinteraksi dengan karyawan dengan sikap melayani, yang mencakup berbagai aspek seperti membangun visi bersama, memulihkan semangat, mengutamakan kepentingan pengikut, serta mendukung karyawan untuk berkembang dan mencapai kesuksesan.

Selain kepemimpinan, faktor *teamwork* juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Menurut Arifin, (2024) kerja sama tim adalah suatu proses interaksi antar karyawan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Dalam hal ini, setiap anggota tim saling berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama dengan memanfaatkan potensi dan keahlian masing-masing.

Badan Riset Dan Inovasi Daerah (BRIDA) Provinsi Jambi adalah lembaga yang bertanggung jawab untuk melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan di tingkat daerah. Berikut adalah beberapa gambaran umum tentang apa yang Badan Riset Dan Inovasi Daerah Provinsi Jambi mungkin lakukan: Penelitian, Pengembangan, Kolaborasi, Pemberdayaan Masyarakat, dan Pemantauan dan Evaluasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Servant leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui *Teamwork* Sebagai Variabel Intervening Pada BRIDA Provinsi Jambi, baik secara parsial maupun simultan.

2. KAJIAN TEORITIS

Menurut Nuruzzaman et al., (2021) kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam suatu perusahaan dan berperan sebagai indikator utama dalam menilai tingkat kompetensi serta loyalitas mereka terhadap tanggung jawab yang diemban. Kinerja ini juga mencerminkan sejauh mana seorang karyawan mampu melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan efektif, serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Dimas Ardi Nugraha et al. (2023), kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) adalah pendekatan di mana pemimpin berinteraksi dengan karyawan dengan sikap melayani, yang mencakup berbagai aspek seperti membangun visi bersama, memulihkan semangat, mengutamakan kepentingan pengikut, serta mendukung karyawan untuk

berkembang dan mencapai kesuksesan. Pendekatan ini berfokus pada kebutuhan dan perkembangan karyawan, dengan pemimpin lebih memperhatikan pertumbuhan pribadi dan profesional mereka, bukan hanya kepentingan organisasi atau pelanggan.

Menurut Arifin (2020), kerja sama tim adalah suatu proses interaksi antar karyawan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. Dalam hal ini, setiap anggota tim saling berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama dengan memanfaatkan potensi dan keahlian masing-masing.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membuktikan adanya hubungan positif antara *Servant leadership*, Kinerja Pegawai, dan *Teamwork*. Berdasarkan ungkapan yang dikemukakan dalam penelitian oleh Santosa (2019), *Servant leadership* memberikan dampak positif dan signifikan akan kinerja karyawan. Djuni Farhan, Ariesta Agustin Indasari, (2024), kerjasama tim memiliki pengaruh positif yang signifikan akan kinerja karyawan dan memperlihatkan jika pelaksanaan kerjasama tim yang semakin baik dalam sebuah perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Dapat disimpulkan dari berbagai pernyataan yang telah dijabarkan di atas bahwa *Servant leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan akan peningkatan kinerja pegawai. Penerapan *Servant leadership* yang semakin baik, akan mendorong kinerja pegawai untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Namun, jika penerapan *Servant leadership* kurang optimal, maka kinerja pegawai akan cenderung menurun. Selain *Servant leadership*, kerjasama tim (*Teamwork*) juga memainkan peran penting dalam peningkatan kinerja pegawai.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai BRIDA Provinsi Jambi yang berjumlah 40 orang. Sampel penelitian adalah seluruh populasi BRIDA Provinsi Jambi sebanyak 40 responden.

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima poin. Variabel Kinerja Pegawai diukur melalui lima indikator utama, yaitu Kualitas Kerja, Kuantitas Kerja, Ketepatan Waktu, Efektivitas dan Kemandirian. Variabel *Servant leadership* diukur melalui delapan indikator: Tindakan (*Altruistic Calling*), Empati (*Emotional Healing*), Bijaksana (*Wisdom*), Mencari solusi (*Persuasive mapping*), Tumbuh (*Organizational stewardship*), Berjiwa Sosial (*Teamwork*), Visioner (*Vision*), dan Melayani (*Service*). Variabel *Teamwork* diukur dengan tiga indikator utama: Kerjasama, Kepercayaan, dan Kekompakan

Data yang diperoleh diuji menggunakan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan

keabsahan dan konsistensi instrumen. Selanjutnya, analisis dilakukan dengan regresi linier berganda, uji t, uji F, serta koefisien determinasi (R^2). Analisis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh parsial maupun simultan kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja non fisik terhadap kesejahteraan psikologis pegawai.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden.

Kategori		Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	25	62,5
	Perempuan	15	37,5
	Total	40	100
Usia	25 - 30 Tahun	19	47
	31 - 35 Tahun	10	25
	36 - 40 Tahun	3	8
	>41 Tahun	8	20
	Total	40	100
Lama Berkerja	1 – 2 Tahun	1	3
	3 - 5 Tahun	25	61
	6 - 9 Tahun	7	18
	>10 Tahun	7	18
	Total	40	100

Sumber: Data diolah Bramantyo Abdi Saputra, 2025

Berdasarkan table karakteristik responden di atas diperoleh lebih banyak responden laki-laki sebanyak 25 responden daripada perempuan sebanyak 15 responden. Dan dari data usia dapat kita lihat rentan usia yang paling tinggi merupakan 25- 30 tahun sebanyak 19 pegawai, dan untuk data lama bekerja lebih banyak di angka 3-5 tahun sebanyak 25 pegawai yang banyak diisi oleh para pegawai muda. Dari data yang didapatkan dapat dikatakan bahwa para pegawai muda lebih dipercaya oleh pemimpin/perusahaan dikarenakan lebih mengikuti era sehingga lebih mengerti apa yang sedang trend dikalangan masyarakat dan lebih inovatif.

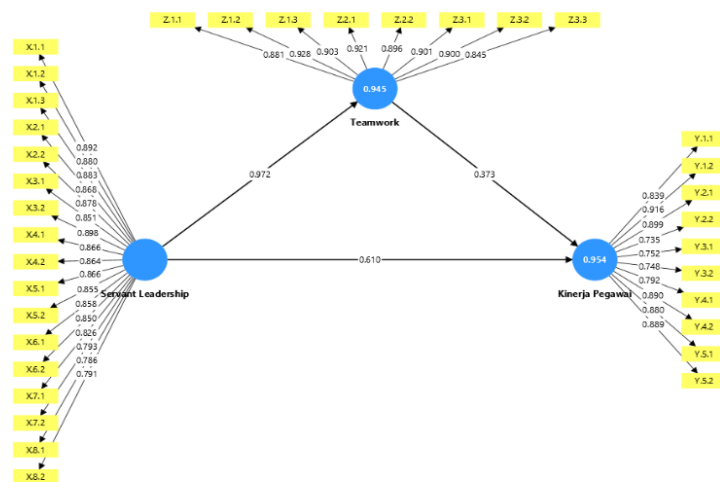
Analisis Deskriptif Variabel

Deskriptif variabel penelitian digunakan untuk menggambarkan variabel- variabel penelitian. yaitu Kinerja Pegawai, *Servant leadership* dan *Teamwork*. Analisis deskriptif dilakukan dengan menyusun tabel frekuensi distribusi untuk mengetahui apakah tingkat perolehan nilai (skor) variabel yang diteliti layak untuk diolah. Karena skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert 1-5.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa Kinerja Pegawai Pada BRIDA Provinsi Jambi berada pada kategori Tinggi dengan skor rata-rata 162,1. *Servant leadership* berada pada kategori Baik dengan skor rata-rata 164,1. Sementara itu, *Teamwork* berada pada kategori Baik dengan skor rata-rata 164,7.

Hasil Pengolahan Metode PLS

Untuk mengukur indikator dalam penelitian ini menggunakan smart PLS 4.0 Model pengujian yang digunakan dalam penelitian ini mencakup variabel laten dengan indikator reflektif. Pengujian dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0 dengan model sebagai berikut:



Gambar 1. Model Pengujian.

Gambar di atas merupakan hasil dari pengolahan data menggunakan Smart PLS 4.0. Berdasarkan nilai faktor beban luar (*outer loading*) atau hubungan antara konstruk dan variabel, terlihat bahwa seluruh nilai berada di atas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak ada konstruk yang dihapus dari model serta menunjukkan bahwa variabel laten memiliki korelasi yang kuat dengan konstraknya.

Uji Reliabilitas

Tingkat reliabilitas data dapat dievaluasi menggunakan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Jika Cronbach's Alpha melebihi 0,6 dan Composite Reliability lebih dari 0,8, maka instrumen penelitian dianggap memiliki tingkat akurasi serta konsistensi yang tinggi. Berikut ini adalah analisis hasil Composite Reliability.

Tabel 2. Nilai Construct Realibility.

Item	Cronbach's Alpha	Composite Reability	AVE	Keterangan
X	0.977	0.978	0.729	Reliabel
Y	0.952	0.956	0.700	Reliabel
Z	0.965	0.966	0.805	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS 4.0, 2025

Dapat dilihat dari tabel di atas nilai Cronbach's Alpha untuk seluruh variabel lebih dari 0,6, sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian ini layak digunakan karena memiliki tingkat akurasi dan konsistensi yang tinggi. Selain itu, nilai Composite Reliability untuk semua variabel melebihi 0,8, yang menunjukkan bahwa model penelitian memiliki reliabilitas yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penelitian ini memiliki nilai reabilitas yang baik.

Uji R-Square

R-Square digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel laten independen mempengaruhi variabel laten dependen.

Tabel 3. Nilai R- Square.

Item	R-Square	Adjusted R-Square	Keterangan
Y	0.954	0.951	Kuat
Z	0.945	0.943	Kuat

Sumber: Hasil pengolahan data dengan SmartPLS 4.0, 2025

Dari tabel 5.9 menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai mempunyai nilai sebesar 0,954 atau setara dengan 95,4% yang sudah masuk ke kategori kuat. Sedangkan untuk variabel *Teamwork* memiliki nilai sebesar 0,945 atau setara dengan 94,5% yang sudah dapat di kategorikan kuat. Maka dari hasil ini menyatakan bahwa 95,4% variabel kinerja pegawai dipengaruhi oleh *Servant leadership* dan *Teamwork*. Sedangkan untuk 94,5% variabel *Teamwork* sebagai variabel intervening dapat mempengaruhi dan menghubungkan variabel *Servant leadership* dan kinerja pegawai.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dengan metode *bootstrapping* dilakukan untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh signifikan antara variabel independen dan variabel dependen. Proses ini melibatkan pemeriksaan koefisien jalur, yang menunjukkan parameter koefisien serta nilai signifikansi t-statistik. Signifikansi parameter digunakan untuk menginterpretasikan hubungan antar variabel dalam penelitian. Adapun batas dalam menolak atau menerima hipotesis yang ditetapkan pada tingkat probabilitas 0,05.

Tabel 4. Nilai Path Coefficient.

Item	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDV)	P Values
X->Y	0.610	0.625	0.167	3.648	0.000
X->Z	0.972	0.972	0.012	81.106	0.000
Z->Y	0.373	0.358	0.168	2.228	0.026
X->Y->Z	0.363	0.348	0.163	2.223	0.026

Sumber: Hasil olah data dengan SmartPLS4.0, 2025

Tabel di atas merupakan hasil dari pengujian hipotesis pengaruh langsung dan tidak langsung. Maka dari itu dapat di simpulkan hasil analisis sebagai berikut ini:

- a. H1: *Servant leadership* Memiliki Pengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai

Dari pengujian hipotesis, ditemukan bahwa koefisien jalur sebesar 0.610. Pengaruh *Servant leadership* terhadap kinerja pegawai memiliki nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t-statistik $3.648 > 1,96$. Nilai ini menunjukkan bahwa *Servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka H1 diterima *Servant leadership* Memiliki Pengaruh terhadap Kinerja Pegawai.

- b. H2: *Servant leadership* Memiliki Pengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Teamwork*

Dari Pengujian hipotesis, maka ditemukan bahwa koefisien jalur memiliki nilai sebesar 0.972. Pengaruh *Servant leadership* terhadap *Teamwork* memiliki nilai p-value sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t-statistik $81,106 > 1,96$. Nilai ini menunjukkan bahwa *Servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Teamwork*. Maka H2 diterima *Servant leadership* Memiliki Pengaruh Positif dan Signifikan terhadap *Teamwork*.

- c. H3: *Teamwork* Memiliki Pengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Pegawai

Dari Pengujian hipotesis, maka ditemukan bahwa koefisien jalur memiliki nilai sebesar 0.373. Pengaruh *Teamwork* terhadap kinerja Pegawai memiliki nilai p-value sebesar $0.026 < 0,05$, dan nilai t-statistik $2,228 > 1,96$. Nilai ini menunjukkan bahwa *Teamwork* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Maka H3 diterima *Teamwork* Memiliki Pengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

- d. H4: *Servant leadership* Memiliki Pengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui *Teamwork* sebagai Variabel Intervening

Dari Pengujian hipotesis, maka ditemukan bahwa koefisien jalur memiliki nilai sebesar 0,363. Pengaruh *Servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui *Teamwork* sebagai variabel intervening menunjukkan nilai p-value $0,026 < 0,05$, dan nilai t-statistik $2,223 > 1,96$. Hal ini menyatakan bahwa *Servant leadership* bisa menghubungkan antara *Teamwork* terhadap kinerja pegawai. Maka H4 diterima *Servant leadership* Memiliki Pengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Pegawai melalui *Teamwork* sebagai Variabel Intervening.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BRIDA Provinsi Jambi. Temuan ini memberikan gambaran bahwa ketika pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan melayani/*Servant leadership* dengan mengutamakan kepentingan pegawai atau anggotanya, serta membangun visi dan tujuan bersama maka pegawai akan merasa lebih dihargai, termotivasi, dan didukung dalam menjalankan tugasnya. Kondisi tersebut menciptakan suasana kerja yang positif sehingga pegawai dapat bekerja dengan semangat dan memiliki kinerja yang lebih optimal.

Penelitian ini selaras dengan temuan (Hasanah, 2020) mengungkapkan bahwa *Servant leadership* memberikan dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan ini terbukti mampu meningkatkan motivasi serta komitmen karyawan, yang pada akhirnya berperan dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja. Arikunto (2017:65) menjelaskan bahwa Kepemimpinan yang melayani adalah tindakan pemimpin yang bertindak untuk melayani, dengan didasari perasaan tulus dan rasa tanggung jawab terhadap karyawan. Pemimpin yang mengadopsi gaya kepemimpinan ini lebih mengutamakan kepentingan pengikutnya, membantu mereka berkembang, dan mendukung mereka untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini menjadikan hubungan antara pemimpin dan karyawan lebih harmonis, serta meningkatkan rasa saling percaya dan loyalitas di dalam organisasi.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Teamwork* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BRIDA Provinsi Jambi. Temuan ini memberikan pemahaman bahwa kinerja yang baik bukan hanya diukur dari faktor fisik seperti fasilitas atau sarana prasarana, tetapi juga dari aspek non-fisik yang menyangkut suasana kerja, hubungan antarpegawai, komunikasi, serta keadilan dalam organisasi. Ketika *Teamwork* terjaga dengan baik, pegawai akan dapat meningkatkan kinerjanya dalam menjalankan tugasnya. Hal ini berdampak langsung pada meningkatnya kinerja pegawai karena mereka dapat saling membantu dan bertukar pikiran atau ide demi mencapai hasil yang optimal.

Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Djuni Farhan dan Ariesta Agustin Indasari, 2024), kerjasama tim memiliki pengaruh positif yang signifikan akan kinerja karyawan dan memperlihatkan jika pelaksanaan kerjasama tim yang semakin baik dalam sebuah perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu memberi perhatian serius terhadap *Teamwork* sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Temuan ini menegaskan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor secara terpisah, tetapi merupakan hasil dari interaksi antara gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pimpinan dan kondisi *Teamwork* yang dirasakan oleh pegawai. Penelitian ini juga memperlihatkan bahwa kontribusi *Teamwork* terhadap kinerja pegawai cenderung lebih besar dibandingkan *Servant leadership*. Hal ini dapat dipahami karena *Teamwork* yang baik dan tepat secara langsung mempengaruhi suasana hati, kenyamanan, dan keseimbangan emosional pegawai dalam mengerjakan tugasnya. Meskipun demikian, *Servant leadership* tetap memegang peran penting sebagai penggerak utama dalam menciptakan visi, semangat, dan motivasi bagi seluruh anggota organisasi atau perusahaan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan *Servant leadership* pada BRIDA Provinsi Jambi berada pada kategori baik, kinerja pegawai berada pada kategori tinggi, dan *Teamwork* berada pada kategori baik. Hasil penelitian menyatakan bahwa *Servant leadership* dan *Teamwork* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar pimpinan BRIDA Provinsi Jambi sebaiknya perusahaan dan atasan lebih memerhatikan dan meningkatkan pengawasan terhadap pegawai serta mengarahkan pegawai agar kinerja pegawai dapat lebih optimal dan menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan. Selain itu, perusahaan juga harus memerhatikan kebutuhan atau fasilitas tim, karena untuk variabel *Servant leadership* pernyataan yang mendapatkan skor paling rendah adalah pimpinan memfasilitasi kebutuhan untuk kerja sama tim untuk mencapai tujuan bersama, dan untuk *Teamwork* sebaiknya para pemimpin dan perusahaan selalu memerhatikan gaya kepemimpinan yang digunakan karena *Teamwork* salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam sebuah perusahaan. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja Pegawai.

DAFTAR REFERENSI

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial least square (PLS): Alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis* (pp. 22, 103–150). Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Agatha, S. C., Armando, M., & Go, B. (2021). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(2), 63–74. <https://doi.org/10.9744/jmhot.7.2.63-74>
- Aji, M., Manajemen, J., Ekonomi, F., & Negeri Semarang, U. (2016). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan dengan burnout sebagai variabel intervening. *Management Analysis Journal*, 5(3). <http://maj.unnes.ac.id>
- Arifin, S. (2024). The effect of teamwork and organizational commitment on employee performance. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 7(2), 903–908. <https://doi.org/10.47191/jefms/v7-i2-09>
- Aurora Lubis, T. (2022). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel mediator. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, 11(4).
- Dahliyanti, D., & Adriani, Z. (2023). Peran servant leadership dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, 12(1).
- Djuni, F., Ariesta, A. I., & Indasari, S. M. (2024). The influence of teamwork and work environment on service quality through job satisfaction. *International Journal of Current Science Research and Review*, 7(2), 1385–1394. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v7-i2-58>
- Donalan, G., Novita, W. S., & A. D. (2022). Pengaruh servant leadership dan komitmen organisasi terhadap peningkatan kinerja (studi kasus pada pegawai di Kelurahan Pekayon Jaya, Kecamatan Bekasi Selatan, Kota Bekasi). *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2, 2451–2463.
- Fitrah, S., Adrianto, A., & Syamsir, A. K. (2019). Servant leadership dan budaya organisasi sekolah terhadap kinerja guru pada sekolah menengah atas. *Jurnal Pendidikan dan Manajemen*, 4(2), 130–136.
- Huda, M., Prasetya, F. D., Safitri, W., & Program Studi Manajemen Universitas Pelita Bangsa. (2024). Peran kepribadian sebagai moderasi pengaruh servant leadership dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *JSMA (Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi)*.
- Irfan, A., Irwan, A., & Alim, A. (2021). Pengaruh servant leadership dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Maros. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 11, 201–211. <http://ejournal.urindo.ac.id/index.php/administrasimanajemen/index>
- Kurniawati, M., Andiani, L., & Mauludin, H. (2021). Pengaruh karakteristik individu dan leadership terhadap kinerja organisasi dengan teamwork sebagai variabel intervening pada puskesmas terakreditasi paripurna di Kabupaten Pasuruan. *Manajerial*, 8(1), 68. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v8i01.1887>

- Nuruzzaman, A., Baroroh, L. C., & Audina, R. M. (2021). Pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Syntax Transformation*, 2(12), 1700–1704. <https://doi.org/10.46799/jst.v2i12.466>
- Rachman, A., & Mujanah, D. S. (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), 434–442.
- Siahaan, A. L. (2025). Pengaruh integritas dan kapabilitas kerja terhadap kinerja pegawai melalui profesionalisme. *Jurnal Syntax Admiration*, 6(1), 431–450. <https://doi.org/10.46799/jsa.v6i1.2049>