

The Effect Of Servant Leadership And Organizational Culture On Performance Mediated By Motivation (Study At Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal)

Pengaruh *Servant Leadership* Dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Dimediasi Oleh Motivasi (Studi Pada Dinas Perumahan Rakyat Dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal)

Ika Yunita^{1*}, Euis Soliha²

Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Stikubank Semarang^{1,2}

ikayunitaix@gmail.com¹, euissoliha@edu.unisbank.ac.id²

*Corresponding Author

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of Servant Leadership (X1) and Organizational Culture (X2) on Performance (Y2) with Motivation (Y1) as a mediating variable at Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal. This study uses primary data obtained from respondents through questionnaires. The research population consisted of all employees at Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman, totaling 72 people. The sampling method was carried out using Census Sampling. Data analysis techniques include validity, reliability, t-test and mediation tests using path analysis and Sobel test. Data analysis was carried out using SPSS 25,0. The results of hypothesis testing using Regression Analysis show that Servant Leadership and Organizational Culture partially have a positive and significant influence on Motivation. Servant Leadership and Organizational Culture partially have a positive and significant influence on Performance. Apart from that, this research also found that Motivation does not have a significant effect on performance and cannot mediate the influence of Servant Leadership and Organizational Culture on the performance of employees who work at Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman.

Keywords: *servant leadership, organizational culture, motivation, performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Servant Leadership* (X1) dan *Budaya Organisasional* (X2) terhadap Kinerja (Y2) dengan Motivasi (Y1) sebagai variabel mediasi di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal. Studi ini menggunakan data primer yang diperoleh dari responden melalui kuesioner. Populasi penelitian terdiri dari seluruh karyawan di kantor Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal yang berjumlah 72 orang. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan *Sampling Sensus*. Teknik analisis data meliputi uji validitas, reliabilitas, uji-t, dan uji mediasi menggunakan analisis jalur dan uji Sobel. Analisis data dilakukan menggunakan SPSS 25,0. Hasil pengujian hipotesis dengan Analisis Regresi menunjukkan bahwa *Servant Leadership* dan *Budaya Organisasional* secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi. *Servant Leadership* dan *Budaya Organisasional* secara parsial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Selain itu penelitian ini juga menemukan bahwa Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja dan tidak dapat memediasi pengaruh *Servant Leadership* dan *Budaya Organisasional* terhadap Kinerja karyawan yang bekerja di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman.

Kata Kunci: *servant leadership, budaya organisasional, motivasi, kinerja*

1. Pendahuluan

Undang-undang nomor 20 tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara sebagai pengganti Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) pada pasal 3 berisi nilai dasar yang menjelaskan bahwa dalam rangka mempercepat pelaksanaan transformasi aparatur sipil negara untuk mewujudkan aparatur sipil negara dengan hasil kerja tinggi dan

perilaku yang berorientasi pelayanan, akuntabel, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif (BerAKHLAK). Semua organisasi pemerintahan harus berpedoman kepada nilai-nilai dasar tersebut. Sehingga Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman (Disperkim) Kabupaten Kendal juga harus melaksanakan nilai-nilai dasar BerAKHLAK bagi seluruh pegawai baik di Disperkim sampai di tingkat UPTD Rusunawa Kendal.

Tuntutan akan kebutuhan yang semakin tinggi sebagai dampak krisis ekonomi global dan kebutuhan hidup aparatur sipil negara semakin tidak terpuaskan. Hal ini berakibat menurunnya motivasi kerja dan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas. Prestasi kerja di Disperkim Kabupaten Kendal sangat penting, karena prestasi yang diraih oleh pegawai sangat dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Berikut ini tabel 1.1 Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) salah satu pegawai di Subbagian Umum dan Kepegawaian :

Tabel 1. Penilaian SKP ASN di Disperkim Kabupaten Kendal

No.	Uraian	Penilaian	Penilaian
		Tahun 2022	Tahun 2023
1.	Kinerja Organisasi	Istimewa	Baik
2.	Kinerja Pegawai	Baik	Baik

Sumber : Data Sekunder Disperkim Kabupaten Kendal

Penilaian SKP kinerja organisasi sampai dengan akhir Desember 2023 adalah Baik dimana mengalami penurunan dari tahun 2022 dengan nilai Istimewa. Dengan adanya penurunan nilai prestasi kerja ini pegawai harus lebih meningkatkan kembali SKP sesuai target yang sudah ditentukan dan memperbaiki kinerja sehingga dapat mengalami kenaikan yang lebih baik dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Organisasi membutuhkan adanya faktor sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun pegawai pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan organisasi. Menurut Budi Setyawan dan Waridin (2006), kinerja merupakan hasil atau prestasi kerja yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi dan mendukung tercapainya organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai. Peningkatan kinerja pegawai akan membawa kemajuan pada organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil.

Menurut Asnawi (1999) terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan otokratis, birokrasi, partisipatif, delegatif, transaksional, melayani (*servant*), transformasional, dan karismatik. Dari sekian banyak gaya, kepemimpinan melayani/*servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang saat ini menarik untuk dibahas karena di era sekarang negara Indonesia sedang mengalami krisis pemimpin yang dapat mengutamakan kepentingan rakyatnya daripada kepentingan pribadinya. Hal tersebut terbukti dari masih banyaknya korupsi oleh para pemimpin seperti korupsi kasus suap dana alokasi khusus (DAK) oleh Walikota Tasikmalaya (Nugraha I. , 2019), korupsi kasus suap pengelolaan Dana Otonomi Khusus Aceh oleh Gubernur Aceh (Bernie, 2018) dan masih banyak kasus lainnya. Sekarang ini sangat sulit ditemukan pemimpin dengan pendekatan melayani. Permasalahan tersebut menjadikan *servant leadership* menjadi relevan untuk dibahas sebagai pembelajaran karena pemimpin dengan gaya melayani lebih mengutamakan dan mendahulukan kepentingan serta aspirasi orang lain daripada kepentingan pribadinya (Sendjaya, 2015).

Budaya organisasional berpengaruh dalam menciptakan pelayanan publik. Efektivitas organisasi dapat ditingkatkan dengan menciptakan budaya yang kuat, yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi yaitu menciptakan pelayanan prima bagi masyarakat. Ismail (2008) mengatakan bahwa budaya organisasional berkaitan dengan bagaimana karyawan menerima nilai-nilai budaya organisasional, bukan dengan apakah mereka suka atau tidak suka.

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang berarti “menggerakkan” (*to move*). Motivasi adalah merupakan kekuatan yang berada dalam diri maupun yang berasal dari luar yang menjadi pendorong seorang pegawai untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Proses kerja akan optimal apabila pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi. Dengan kinerja yang baik dapat menambah kepercayaan masyarakat pada pelayanan yang diberikan oleh pemerintah. Hal ini tentunya didukung faktor *servant leadership*, budaya organisasional dan motivasi yang baik dari para pegawai yang ada.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Euis dan Shinta (2018) menunjukkan *servant leadership* berpengaruh positif terhadap motivasi. Sedangkan dalam penelitian Ahmad Iqbal (2023) diungkapkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap motivasi. Dalam pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja pegawai juga terdapat *research gap* yakni dimana berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh penelitian Asniwati (2023), dikemukakan bahwa budaya organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Sedangkan menurut Diana (2021) berpendapat bahwa budaya organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Rumusan Masalah dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan berbagai penjelasan di atas, didapatkan permasalahan (1) Pengaruh *servant leadership* terhadap motivasi, (2) Pengaruh budaya organisasional terhadap motivasi, dan (3) Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja, (4) Pengaruh budaya organisasional terhadap kinerja, (5) Pengaruh motivasi terhadap kinerja, (6) Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi, (7) Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi.

2. 2. Tinjauan Pustaka

Kinerja

Kinerja yaitu suatu hasil kerja yang diperoleh oleh seseorang dalam penyelesaian tugas yang dibebankan kepadanya dan didasarkan pada pengalaman, kecakapan, dan kesungguhan (Hasibuan, 2013). Menurut Robbins dan Judge (2016) kinerja merupakan sebuah hasil yang diraih oleh karyawan pada pekerjaannya dengan kriteria tertentu yang berlaku dalam setiap pekerjaan. Sari (2015) mendefinisikan kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang diraih oleh seseorang atau kelompok berdasarkan pada tanggung jawab karyawan dalam periode tertentu. Kinerja adalah suatu fungsi kemampuan karyawan dalam menerima pekerjaan, pencapaian atas pekerjaan yang diberikan, serta interaksi dari tujuan dan kemampuan kinerja (Nawawi, 2011).

Motivasi

Motivasi kerja menurut Apriliansyah (2018) merupakan kondisi yang dapat mendorong seseorang atau karyawan untuk melakukan pekerjaannya guna mewujudkan tujuan dari organisasi yang sudah ditetapkan. Hasibuan (2014) mengatakan bahwa, motivasi menjadi faktor pendorong karyawan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Servant Leadership

Servant Leadership atau Kepemimpinan Pelayan merupakan model kepemimpinan yang diperkenalkan Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Pemimpin yang berprinsip melayani karyawan tanpa adanya imbalan adalah bentuk gaya kepemimpinan *servant leadership*, Sendjaya (2015). Kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi dan mengarahkan bawahannya dalam organisasi. Kepemimpinan yang efektif ini berhubungan dengan pendekatan kekuasaan, perilaku, situasional, dan sifat (Euis Soliha dan Hersugondo, 2008).

Budaya Organisasional

Budaya organisasional diibaratkan sebagai pondasi, dasar, dan akar (*radix*) dari sebuah “bangunan”. Dalam hal ini pondasi merupakan sesuatu yang harus diutamakan untuk dibangun sebelum memberikan beberapa tumpuan di atasnya. Oleh karena itu, budaya organisasional merupakan segala hal mendasar yang sangat menentukan kuat tidaknya perusahaan dalam mempertahankan eksistensinya dalam kurun waktu tertentu (Tjahjono, 2011).

Hubungan Antar Variabel

3. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Motivasi

Servant leadership adalah suatu bentuk kepemimpinan yang secara langsung terlibat dalam setiap pekerjaan karyawannya, penuh tanggung jawab, dan selalu mementingkan organisasi terlebih dahulu. Motivasi adalah suatu yang menciptakan dorongan atau semangat untuk melakukan suatu pekerjaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Nelly (2021) yang menunjukkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap motivasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Dyta dan Zulfina (2023) menunjukkan *servant leadership* berpengaruh positif terhadap motivasi. Maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H₁ : *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap motivasi

Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Motivasi

Budaya organisasional adalah apa yang dipersepsi tersebut dapat menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan-harapan (Gibson dkk, 2012). Organisasi yang membentuk budaya organisasional bisa mencapai tujuan yang diinginkan dan dapat menaikkan kinerja pegawainya. Didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Purnawati, *et.al* (2022) dan Ahmad Iqbal (2023) yang menunjukkan hasil bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap motivasi

4. Pengaruh *Servant Leadership* dan Kinerja

Servant leadership yaitu gaya kepemimpinan yang melayani berasal dari hati untuk melayani, *servant leadership* mampu memicu semangat kerja pada para karyawan, diakibatkan dari rasa perhatian yang diberikan oleh atasan pada setiap karyawannya sehingga tercipta semangat kerja pada karyawan tersebut (Neuschel, 2008). Kinerja adalah hasil dari apa yang telah dilakukan oleh karyawan berdasar pada tujuan dari organisasi. Didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ade Onny, *et.al* (2023) dan Fitrah, *et.al* (2019) yang menunjukkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H₃ : *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja

5. Pengaruh Budaya Organisasional dan Kinerja

Budaya organisasi sebagai poin dasar organisasi berupa kepercayaan, etika dan metode mengetahui karakter pegawai dalam organisasi, sebagai pembeda dan karakteristik yang membedakannya dengan organisasi lain (Rijanto, 2018). Organisasi yang membentuk budaya organisasional bisa mencapai tujuan yang diinginkan dan dapat menaikkan kinerja pegawainya. Didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Dinar Fauzia N. (2021) dan Merlyn Kurniawati (2016) yang menunjukkan hasil bahwa budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja. Maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H₄ : Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja

6. Pengaruh Motivasi dan Kinerja

Motivasi adalah semangat atau hasrat dalam melakukan suatu pekerjaan. Kinerja merupakan suatu ukuran hasil dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya. Didukung pada penelitian yang dilakukan Ahmad Iqbal (2023) dengan hasil motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Andi Irfan, *et.al* (2021) juga diperoleh hasil bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja. Maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja

7.

8. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Dimediasi Motivasi

Servant leadership adalah kepemimpinan yang berasal dari perasaan tulus dalam melayani karyawan atau anggota organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Kinerja adalah ukuran dari tingkat keberhasilan yang dicapai organisasi dalam mencapai suatu tujuan. Dengan adanya pemimpin yang melayani bawahan dengan sepenuh hati, maka karyawan akan bekerja dengan penuh motivasi tinggi. Motivasi yaitu dorongan maupun hasrat yang timbul untuk melakukan suatu pekerjaan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Zarkani, *et.al* (2022) dan Yosua, *et.al* (2020) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Hal ini dapat diartikan bahwa semakin baik kepemimpinan pelayan maka motivasi akan meningkat, sehingga kinerja juga meningkat. Maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H₆ : *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja dimediasi motivasi

Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja yang dimediasi Motivasi

Kotler dan Heskett (2003) mengatakan budaya perusahaan dapat memberikan dampak yang berarti terhadap kinerja ekonomi jangka panjang dan budaya perusahaan akan menjadi faktor yang bahkan lebih penting lagi dalam menentukan keberhasilan organisasi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Purnawati, *et.al* (2022) dan Aurelia (2016) menunjukkan bahwa motivasi memiliki peranan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara budaya organisasional terhadap kinerja. Maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H₇ : Budaya organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja dimediasi motivasi

3. Metode Penelitian

Obyek Penelitian

Penelitian ini memanfaatkan pendekatan kuantitatif. Studi ini berfokus pada kinerja karyawan Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal. Variabel *servant leadership*, budaya organisasional, dan motivasi dimasukkan ke dalam studi ini bertujuan untuk memahami bagaimana dampak variabel ini terhadap kinerja karyawan di instansi. Penelitian ini melibatkan 72 karyawan total, dengan metode sampel yang dipilih berupa *sensus sampling* yaitu mengambil semua populasi untuk dijadikan sampel penelitian. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner skala likert yang berupa pertanyaan tentang kinerja, *servant leadership*, budaya organisasional, dan motivasi.

Program komputer SPSS versi 25,0 dimanfaatkan untuk menganalisis data dengan regresi linier berganda. Sebelum ini, variabel diuji untuk validitas dan reliabilitas menggunakan analisis faktor dan uji Cronbach Alpha. Koefisien determinasi dan uji F dipergunakan dalam pengujian kelayakan model, dan uji t juga digunakan dalam penelitian ini, tujuan dari uji t adalah untuk menguji hipotesis. Pengujian ini diharapkan untuk memperoleh pemahaman yang unggul tentang *servant leadership*, budaya organisasional, dan motivasi terhadap kinerja karyawan Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal.

4. Hasil Dan Pembahasan

Hasil

Deskripsi Responden

Tabel 2. Deskripsi Responden

Karakteristik	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	43	59,7
	Wanita	29	40,3
	Jumlah	72	100,00
Usia	<25 TH	1	1,4
	25-35 TH	23	31,9
	36-45 TH	27	37,5
	>45 TH	21	29,2
	Jumlah	72	100,00
Pendidikan	SMP	4	5,6
	SLTA	28	38,9
	D3	7	9,7
	S1	27	37,5
	S2	6	8,3
	Jumlah	72	100,0
Lama Bekerja	<5 TH	11	15,3
	5-10 TH	35	48,6
	11-20 TH	14	19,4
	>20 TH	12	16,7
	Jumlah	72	100,0

Sumber : data primer diolah tahun 2024

Berdasarkan Tabel 2 mayoritas karyawan di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal adalah laki-laki, mencapai 59,7% dari total karyawan, sedangkan karyawan perempuan menyumbang 40,3%. Sebagai gambaran demografis, usia responden juga tercatat, dimana 1,4% memiliki usia di bawah 25 tahun, 31,9% memiliki usia diantara 25–35 tahun, 37,5% dari karyawan berusia 36–45 tahun, dan 29,2% memiliki usia di atas 45 tahun. Pendidikan terakhir karyawan menunjukkan variasi, dengan 5,6% memiliki pendidikan SMP, 38,9% memiliki pendidikan SLTA, 9,7% lulus D3, 37,5% lulus S1 dan 8,3% lulus S2. Pengalaman kerja juga terdokumentasi, dimana 15,3% karyawan bekerja di instansi kurang dari 5 tahun, 48,6% bekerja lebih dari 5 hingga 10 tahun, dan 19,4% bekerja lebih dari 11 hingga 20 tahun, dan 16,7% bekerja lebih dari 20 tahun. Informasi ini memberikan konteks yang penting untuk memahami karakteristik karyawan di Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal dan dapat menjadi faktor yang memengaruhi hasil dari penelitian tentang variabel *servant leadership*, budaya organisasional, motivasi, dan kinerja.

Deskripsi Variabel

Servant Leadership

Tabel 3. Deskripsi Variabel *Servant Leadership*

Indikator	Statistika Deskriptif
-----------	-----------------------

	Mean	Median	Mode
X1.1	6,33	6,00	6,00
X1.2	6,18	6,00	6,00
X1.3	6,26	6,00	6,00
X1.4	6,56	7,00	7,00
X1.5	6,38	6,00	6,00
X1.6	6,32	6,00	6,00
Rata-rata	6,34		

Sumber : data primer diolah tahun 2024

Dapat dilihat dari Tabel 3 bahwa rata – rata jawaban responden variabel *Servant Leadership* mendapatkan skor rata – rata senilai 6,34 sedangkan nilai tengah (median) yaitu 6 dan yang sering muncul (mode) yaitu 6. Dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa rata – rata responden menyetujui pertanyaan pada *servant leadership* dengan mean tertinggi adalah X1.4 sebesar 6,56 dan mean terendah X1.2 dengan nilai sebesar 6,18.

Budaya Organisasional

Tabel 4. Deskripsi Variabel Budaya Organisasional

Indikator	Statistika Deskriptif		
	Mean	Median	Mode
X2.1	6,57	7,00	7,00
X2.2	5,97	6,00	6,00
X2.3	6,22	6,00	6,00
X2.4	6,19	6,00	6,00
X2.5	6,19	6,00	6,00
X2.6	6,21	6,00	6,00
X2.7	6,44	6,00	6,00
X2.8	6,29	6,00	6,00
X2.9	6,22	6,00	6,00
X2.10	6,18	6,00	6,00
X2.11	6,14	6,00	6,00
X2.12	6,24	6,00	6,00
X2.13	6,29	6,00	6,00
X2.14	6,43	6,00	6,00
Rata-rata	6,26		

Sumber : data primer diolah tahun 2024

Dapat dilihat dari Tabel 4 bahwa rata – rata jawaban responden variabel Budaya Organisasional mendapatkan skor rata – rata senilai 6,26 sedangkan nilai tengah (median) yaitu 6 dan yang sering muncul (mode) yaitu 6. Dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa rata – rata responden menyetujui pertanyaan pada Budaya Organisasional dengan mean tertinggi adalah X2.1 sebesar 6,57 dan mean terendah X2.11 dengan nilai sebesar 6,14.

Motivasi

Tabel 5. Deskripsi Variabel Motivasi

Indikator	Statistika Deskriptif		
	Mean	Median	Mode
Y1.1	6,38	7,00	2,00
Y1.2	6,19	6,00	4,00
Y1.3	6,44	6,00	5,00
Y1.4	6,54	7,00	5,00
Y1.5	5,89	6,00	2,00
Y1.6	5,83	6,00	3,00
Y1.7	6,46	7,00	5,00
Y1.8	6,35	6,00	6,00
Y1.9	6,36	6,00	5,00
Rata-rata	6,27		

Sumber: data primer diolah tahun 2024

Dapat dilihat dari Tabel 5 bahwa rata – rata jawaban responden variabel Motivasi mendapatkan skor rata – rata senilai 6,27 sedangkan nilai tengah (median) yaitu 6 dan yang sering muncul (mode) yaitu 5. Dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa rata – rata responden menyetujui pertanyaan pada Motivasi dengan mean tertinggi adalah Y1.4 sebesar 6,54 dan mean terendah Y1.5 dengan nilai sebesar 5,89.

Kinerja

Tabel 6. Deskripsi Variabel Kinerja

Indikator	Statistika Deskriptif		
	Mean	Median	Mode
Y2.1	6,26	6,00	6,00
Y2.2	6,08	6,00	6,00
Y2.3	6,38	6,00	6,00
Y2.4	6,00	6,00	6,00
Y2.5	6,06	6,00	6,00
Y2.6	6,14	6,00	6,00
Y2.7	6,29	6,00	6,00
Y2.8	6,28	6,00	6,00
Y2.9	6,31	6,00	6,00
Y2.10	6,28	6,00	6,00
Y2.11	6,42	6,00	6,00
Rata-rata	6,23		

Sumber: data primer diolah tahun 2024

Dapat dilihat dari Tabel 6 bahwa rata – rata jawaban responden variabel Kinerja mendapatkan skor rata – rata senilai 6,23 sedangkan nilai tengah (median) yaitu 6 dan yang sering muncul (mode) yaitu 6. Dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa rata – rata responden menyetujui pertanyaan pada Kinerja dengan mean tertinggi adalah Y2.11 sebesar 6,42 dan mean terendah Y2.4 dengan nilai sebesar 6,00.

Uji Validitas

Tabel 7. Hasil Uji Validitas

Variabel	KMO	Indikator	Componen Matrix (Loading Factor)	Keterangan
<i>Servant Leadership (X1)</i>	0,614	X1.1	0,443	Valid
		X1.2	0,484	Valid
		X1.3	0,489	Valid
		X1.4	0,556	Valid
		X1.5	0,757	Valid
		X1.6	0,831	Valid
<i>Budaya Organisational (X2)</i>	0,843	X2.1	0,666	Valid
		X2.2	0,616	Valid
		X2.3	0,734	Valid
		X2.4	0,624	Valid
		X2.5	0,542	Valid
		X2.6	0,775	Valid
		X2.7	0,593	Valid
		X2.8	0,673	Valid
		X2.9	0,641	Valid
		X2.10	0,442	Valid
		X2.12	0,698	Valid
		X2.13	0,812	Valid
		X2.14	0,688	Valid
		<i>Motivasi (Y1)</i>	0,583	Y1.2
Y1.3	0,723			Valid
Y1.4	0,669			Valid
Y1.5	0,502			Valid
Y1.7	0,597			Valid
Y1.8	0,660			Valid
Y1.9	0,485			Valid
<i>Kinerja (Y2)</i>	0,773			Y2.1
		Y2.2	0,721	Valid
		Y2.3	0,705	Valid
		Y2.4	0,625	Valid
		Y2.5	0,699	Valid
		Y2.6	0,618	Valid
		Y2.7	0,651	Valid
		Y2.8	0,675	Valid
		Y2.9	0,605	Valid
		Y2.10	0,713	Valid
		Y2.11	0,695	Valid

Sumber : data primer diolah tahun 2024

Dilihat dari hasil perhitungan diatas maka dapat dijelaskan nilai KMO dari variabel yang diteliti $> 0,50$ maka nilai tersebut telah memenuhi kecukupan sampel dan hasil perhitungan *component matrix* $> 0,40$. Data pada tabel 7 juga menunjukkan bahwa semua indikator dalam variabel yang diteliti adalah valid kecuali item X2.11, Y1.1 dan Y1.6 dengan *loading factor* kurang dari 0,4, sehingga ketiga indikator ini dinyatakan tidak valid dan dikeluarkan dari perhitungan dan tidak diikutkan ke analisis selanjutnya. Secara keseluruhan, hasil uji validitas mengindikasikan bahwa indikator - indikator yang digunakan dalam penelitian ini memadai dan valid untuk menganalisis pengaruh terhadap variabel-variabel lain yang diteliti, *loading factor* $> 0,4$. Hasil ini memperkuat keandalan instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel *Servant Leadership*, Budaya Organisasional, Motivasi, dan Kinerja.

Uji Realibilitas

Tabel 8. Hasil Uji Reabilitas

No	Variabel	Cronbach's Alpha	Kriteria	Keterangan
1	Servant Leadership (X1)	0,648	$> 0,6$	Reliabel
2	Budaya Organisasional (X2)	0,877	$> 0,6$	Reliabel
3	Motivasi (Y1)	0,64	$> 0,6$	Reliabel
4	Kinerja (Y2)	0,871	$> 0,6$	Reliabel

Sumber : data primer diolah tahun 2024

Dapat dilihat dalam Tabel 8 dapat diketahui variabel *Servant Leadership*, Budaya Organisaional, Motivasi, dan Kinerja mendapatkan hasil menunjukkan nilai Cronbach's Alpha yang tinggi yakni (lebih dari) $> 0,6$. Hal ini menunjukkan bahwa variabel dan instrumen dalam penelitian ini reliabel dan andal untuk digunakan lebih lanjut dalam analisis selanjutnya.

Hasil Uji Regresi

Dibawah ini disajikan data Uji Regresi variabel *Servant Leadership (X1)*, Budaya Organisaional (X2), Motivasi (Y1), dan Kinerja (Y2).

Tabel 9. Hasil Uji Regresi

Persamaan	Uji Model			Hubungan Antar Variabel	Uji t		Keterangan
	Adjusted R Square	F Hitung	Sig.		Beta	Sig.	
Y1 = a+ b1 X1+ b2 X2+ e	0,149	7,239	0,001	SL → MT	0,252	0,040	Hipotesis 1 Diterima
				BO → MT	0,242	0,049	Hipotesis 2 Diterima
Y1 = a+ b1 X1+ b2 X2+ b3Y1+ e	0,604	37,049	0,000	SL → KI	0,339	0,000	Hipotesis 3 Diterima
				BO → KI	0,606	0,000	Hipotesis 4 Diterima
				MT → KI	-0,059	0,477	Hipotesis 5 Ditolak

Keterangan : SL = *Servant Leadership*, BO = Budaya Organisasional, MT = Motivasi , KI = Kinerja

Sumber : Data primer diolah tahun 2024

Analisis Linier Berganda

Berdasarkan tabel 9 pada persamaan $Y_1 = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + e$, ditunjukkan nilai koefisien beta X_1 sebesar 0,252 dengan signifikansi sebesar 0,040 ($p < 0,05$) kemudian nilai koefisien beta X_2 0,242 dengan signifikansi sebesar 0,049 ($p < 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* (X_1) dan Budaya Organisasional (X_2) secara positif dan signifikan mempengaruhi Motivasi (Y_1). Keduanya signifikan pada tingkat 0,05. Dari nilai koefisien beta pada persamaan Y_1 maka dapat dituliskan persamaanya :

$$Y_1 = 0,252X_1 + 0,242X_2$$

Berdasarkan tabel 9 pada persamaan $Y_2 = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 Y_1 + e$ ditunjukkan nilai koefisien beta X_1 sebesar 0,339 dengan signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$) kemudian nilai koefisien beta X_2 0,606 dengan signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$) . Pada variabel Y_1 nilai koefisien beta -0,059 dengan signifikansi sebesar 0,477 ($p > 0,05$). Dari data ini dapat disimpulkan bahwa *Servant Leadership* (X_1) dan Budaya Organisasional (X_2) secara positif dan signifikan mempengaruhi Kinerja (Y_2) sedangkan variabel Motivasi (Y_1) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y_2) . Dari data dan penjelasan yang diatas persamaan Y_2 dapat dituliskan sebagai berikut :

$$Y_2 = 0,339X_1 + 0,606X_2 + -0,059Y_1$$

Koefisien Determinasi Model 1

Berdasarkan hasil uji regresi yang ditunjukkan tabel 9 koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) diperoleh sebesar 0,149. Hal ini menunjukkan bahwa sekitar 14,9% variasi dari variabel Motivasi (Y_1), dapat dijelaskan oleh variabel *Servant Leadership* (X_1) dan Budaya Organisasional (X_2). Nilai ini juga menunjukkan bahwa sekitar 85,1 % dijelaskan variabel lainya yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Koefisien Determinasi Model 2

Berdasarkan data yang ditunjukkan tabel 9 koefisien determinasi (*Adjusted R Square*) diperoleh sebesar 0,604 yang menandakan bahwa sekitar 60,4% dari variabel Kinerja (Y_2) dapat dijelaskan oleh variabel *Servant Leadership* (X_1), Budaya organisasional (X_2), dan Motivasi (Y_1). Sedangkan, sisanya 39,6 % dijelaskan variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Uji F Model 1

Berdasarkan hasil uji regresi yang ditunjukkan tabel 9, pada Uji F yang dilakukan menghasilkan nilai F Hitung sebesar 7,239 dengan tingkat signifikansi (*Sig.*) 0,001 , $p < 0,05$ yang menunjukkan bahwa model regresi secara keseluruhan signifikan secara statistik. Ini menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* (X_1), Budaya Organisasional (X_2) secara bersama – sama terhadap Motivasi (Y_1).

Uji F Model 2

Berdasarkan hasil uji regresi yang ditunjukkan tabel 9. Uji F yang dilakukan menunjukkan nilai F Hitung sebesar 37,049 dengan tingkat signifikansi (*Sig.*) 0,000, $p < 0,05$ menegaskan bahwa model regresi secara keseluruhan signifikan secara statistik. Ini menunjukkan bahwa variabel *Servant Leadership* (X_1), Budaya Organisasional (X_2) dan Motivasi (Y_1) secara bersama - sama, berpengaruh terhadap Kinerja (Y_2).

Uji Hipotesis (Uji t)

Penjelasan hasil uji t berdasarkan tabel 9 adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Motivasi

Berdasarkan tabel 9 diketahui bahwa *Servant Leadership* (X_1) memiliki koefisien Beta sebesar 0,252 dan tingkat signifikansi sebesar 0,040 , $p < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa

terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Servant Leadership* dengan Motivasi, sehingga **Hipotesis 1 Diterima**.

2. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Motivasi

Berdasarkan tabel 9 diketahui bahwa Budaya Organisasional (X_2) memiliki koefisien Beta sebesar 0,242 dan tingkat signifikansi sebesar 0,049 , $p < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasional dengan Motivasi, sehingga **Hipotesis 2 Diterima**.

3. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja

Berdasarkan tabel 9 diketahui bahwa *Servant Leadership* (X_1) memiliki koefisien Beta sebesar 0,339 dan tingkat signifikansi sebesar 0,000 , $p < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Servant Leadership* dengan Kinerja sehingga **Hipotesis 3 Diterima**.

4. Pengaruh Budaya Organisasional terhadap Kinerja

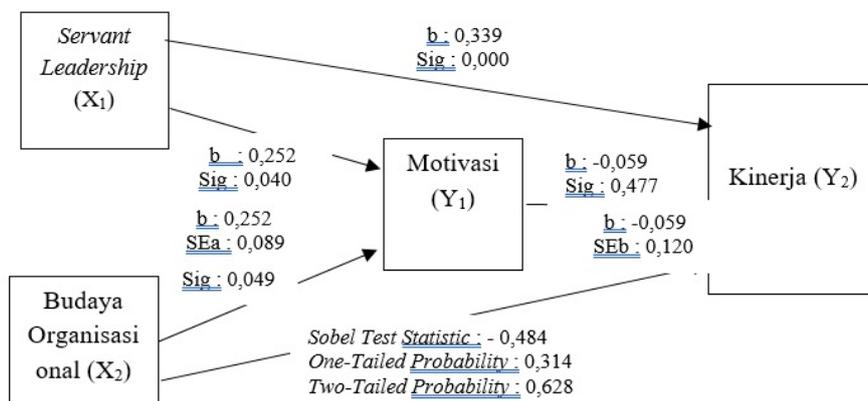
Berdasarkan tabel 5 diketahui bahwa Budaya Organisasional (X_2) memiliki koefisien Beta sebesar 0,606 dan tingkat signifikansi sebesar 0,000 , $p < 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasional terhadap Kinerja sehingga **Hipotesis 4 Diterima**.

5. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja

Berdasarkan tabel 9 diketahui bahwa Motivasi memiliki koefisien Beta sebesar -0,059 dan tingkat signifikansi sebesar 0,477 , $p > 0,05$. Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi (Y_1) tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y_2) sehingga **Hipotesis 5 Ditolak**.

Uji Mediasi dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Diagram koefisien beta dan signifikansi hubungan antar variabel ditunjukkan pada gambar dibawah ini.



Gambar 1. Diagram Koefisien Beta dan Signifikansi hubungan antar variabel

Sumber: Data primer diolah tahun 2024

Berdasarkan Gambar 1, diatas jalur langsung variabel *Servant Leadership* (X_1) terhadap Kinerja (Y_2) menunjukkan koefisien beta sebesar 0,339. Sedangkan pada jalur mediasi, koefisien beta *Servant Leadership* (X_1) menuju Motivasi (Y_1) menunjukkan angka sebesar 0,252 dan koefisien beta Motivasi (Y_1) menuju Kinerja (Y_2) sebesar -0,059. Hasil perkalian koefisien beta pada X_1 melalui Y_1 ke Y_2 , menunjukkan angka yang lebih kecil daripada koefisien beta pada jalur langsung X_1 ke Y_2 ($0,252 \times (-0,059) < 0,339$). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel (Y_1) yakni

Motivasi tidak dapat memediasi hubungan antara *Servant Leadership* (X1) terhadap Kinerja (Y2), sehingga **Hipotesis 6 Ditolak**.

Berdasarkan Gambar 1, jalur langsung variabel Budaya Organisasional (X2) terhadap Kinerja (Y2) menunjukkan koefisien beta sebesar 0,606 Sedangkan pada jalur mediasi, koefisien beta Budaya Organisasional (X2) menunjukkan angka sebesar 0,242 dan koefisien beta Motivasi (Y1) sebesar -0,059. Hasil perkalian koefisien beta pada X2 melalui Y1 ke Y2, menunjukkan angka yang lebih kecil daripada koefisien beta pada jalur langsung X2 ke Y2 ($0,606 \times (-0,059) < 0,343$). Hasil ini menunjukkan bahwa variabel (Y1) yakni Motivasi tidak dapat memediasi hubungan antara Budaya Organisasional (X2) terhadap Kinerja (Y2), sehingga

Hipotesis 7 Ditolak.

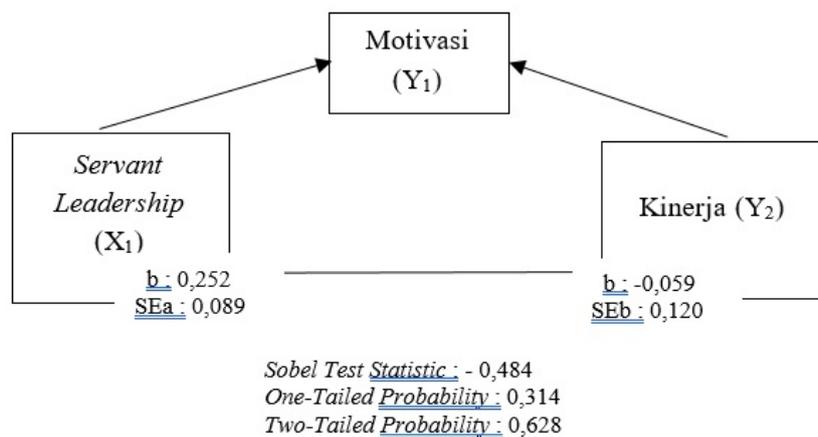
Uji Sobel

Tabel 10. Hasil Uji Sobel

No	Uji Sobel Test	Sobel Test Statistic	Sig. One tail	Sig. Two tail	Keterangan
1	X1 ke Y2 melalui Y1	-0,484	0,314	0,628	Y1 Tidak Memediasi hubungan
2	X2 ke Y2 melalui Y1	-0,482	0,315	0,629	Y1 Tidak Memediasi hubungan

Sumber : Data primer diolah tahun 2024

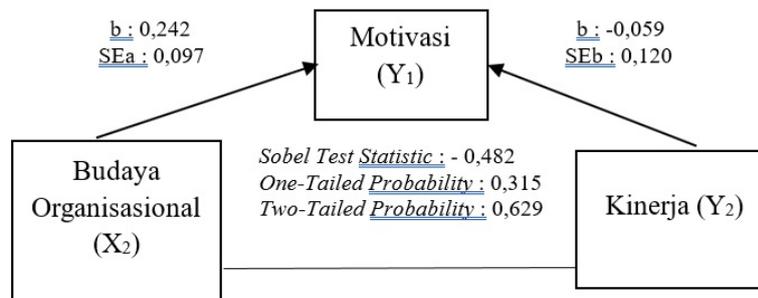
Diagram hasil uji sobel ditunjukkan pada gambar dibawah ini.



Gambar 2. Diagram Uji Sobel X1 ke Y2 melalui Y1

Sumber : Data primer diolah tahun 2024

Berdasarkan tabel 10 dan gambar 2, Uji sobel terhadap *Servant Leadership* (X1) terhadap Kinerja (Y2) melalui Motivasi (Y1) menunjukkan nilai *sobel tes statistic* sebesar -0,484 ($< 1,96$) dengan tingkat signifikansi 0,314, baik untuk uji satu arah (*one-tailed*) dan 0,628 untuk dua arah (*two-tailed*). Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi tidak memediasi hubungan antara *Servant Leadership* dan Kinerja secara signifikan. Hal ini sesuai dengan analisis jalur yang dilakukan sebelumnya, sehingga **Hipotesis 6 Ditolak**.



Gambar 3. Diagram Uji Sobel X2 ke Y2 melalui Y1

Sumber : Data primer diolah tahun 2024

Berdasarkan tabel 10 dan gambar 3, Uji sobel terhadap Budaya Organisasional (X2) terhadap Kinerja (Y2) melalui Motivasi (Y1) menunjukkan nilai *sobel tes statistic* sebesar -0,482 ($< 1,96$) dengan tingkat signifikansi 0315, baik untuk uji satu arah (*one-tailed*) dan 0,629 untuk dua arah (*two-tailed*). Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi tidak memediasi hubungan antara Budaya Organisasional dan Kinerja secara signifikan. Hal ini sesuai dengan analisis jalur yang dilakukan sebelumnya sehingga **Hipotesis 7 Ditolak**.

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Motivasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. *Servant Leadership* yang bagus, baik, dan mendukung dapat meningkatkan motivasi. *Servant Leadership*, yang mencakup aspek fisik, psikologis, dan sosial, sangat mempengaruhi motivasi. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Nelly (2021) dan Dyta, *et.al* (2023), yang menyatakan bahwa *servant leadership* yang baik dapat menciptakan suasana yang mendukung kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Pemimpin yang penuh tanggung jawab dan selalu mementingkan organisasi terlebih dahulu tidak hanya memenuhi kebutuhan dasar tetapi juga mendukung kesejahteraan psikologis dan sosial karyawan sehingga meningkat motivasi kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi.

Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Motivasi

Penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi. Pegawai yang merasakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang baik akan meningkatkan motivasi terhadap pekerjaan mereka. Budaya Organisasional yang baik memungkinkan karyawan untuk memenuhi tuntutan temporal, emosional, dan perilaku dari berbagai aspek kehidupan mereka yang mempengaruhi Motivasi kerja mereka. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Purnawati, *et al.* (2022) yang menekankan bahwa Budaya Organisasional dapat menciptakan pola keyakinan, nilai-nilai dan harapan, sehingga akan menemukan keseimbangan yang realistis dan memuaskan di antara berbagai aspek kehidupan seperti keluarga, pekerjaan, dan waktu luang. Ahmad (2023) juga menambahkan bahwa keseimbangan ini adalah hal yang subjektif dan personal bagi setiap individu. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi.

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja

Servant leadership berpengaruh signifikan terhadap motivasi, penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja. Gaya kepemimpinan yang melayani berasal dari hati untuk melayani, *servant leadership* mampu memicu semangat kerja pada para karyawan, diakibatkan dari rasa perhatian yang diberikan oleh atasan pada setiap karyawannya sehingga tercipta semangat kerja pada karyawan tersebut. Didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ade Onny, *et.al* (2023) dan Fitrah, *et.al* (2019) yang menunjukkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Budaya Organisasional Terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Budaya Organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Pegawai yang merasa bahwa mereka memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih cenderung berkomitmen terhadap organisasi. Pegawai yang mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi mereka. Hal ini disebabkan karena keseimbangan yang baik memungkinkan karyawan merasa lebih puas dan terlibat, mengurangi stres, dan meningkatkan kinerja mereka untuk berkontribusi secara positif di tempat kerja. Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan Dinar (2021) menggambarkan Budaya Organisasional sebagai kemampuan karyawan untuk memenuhi kebutuhan mereka di berbagai aspek kehidupan, termasuk pekerjaan, keluarga, dan tanggung jawab lainnya. Dalam dunia kerja modern, mempertahankan Budaya Organisasional menjadi semakin penting karena dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan dan meningkatkan kinerja mereka terhadap organisasi. Hasil penelitian ini juga memperkuat penelitian sebelumnya oleh Merlyn (2016) menunjukkan bahwa Budaya Organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dengan pekerjaan mereka belum tentu memiliki kinerja yang tinggi terhadap organisasi. Karena Kinerja karyawan memiliki banyak faktor yang lainnya. Diantaranya faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja adalah Budaya Organisasional, *Servant Leadership*, dan lainnya. Motivasi kerja yang tinggi mencerminkan bahwa karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi, namun ternyata berdasarkan hasil penelitian belum bisa memperkuat kinerja karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Hal ini sesuai yang dikemukakan Hidayat (2021) yang menyatakan bahwa Motivasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja.

Pengaruh Motivasi memediasi hubungan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi tidak memediasi *servant leadership* terhadap kinerja. *Servant Leadership* yang baik dapat meningkatkan motivasi, namun motivasi tidak dapat meningkatkan Kinerja pegawai di organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu fokus pada upaya meningkatkan kinerja pegawai

dengan meningkatkan dari faktor yang berpengaruh lainnya. Contohnya Budaya Organisasional dan *Servant Leadership* yang dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Harahap dan Dila (2019) menyatakan bahwa Motivasi tidak memediasi hubungan *Servant Leadership* dan Budaya Organisasional terhadap Kinerja.

Pengaruh Motivasi memediasi hubungan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Motivasi tidak memediasi Budaya Organisasional terhadap Kinerja. Budaya Organisasional yang baik dapat meningkatkan Motivasi, dan Budaya Organisasional juga akan meningkatkan Kinerja pegawai di organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu fokus pada upaya meningkatkan Budaya Organisasional sebagai faktor penting yang juga dapat meningkatkan Kinerja. Namun Motivasi tidak dapat mempengaruhi Kinerja. Djatmiko, *et.al* (2023) menyatakan bahwa Motivasi tidak memediasi Budaya Organisasional terhadap Kinerja.

5. Penutup

Kesimpulan

- (1) *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi.
- (2) Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi.
- (3) *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.
- (4) Budaya Organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.
- (5) Motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi.
- (6) Motivasi tidak memediasi hubungan *Servant Leadership* terhadap Kinerja.
- (7) Motivasi tidak memediasi hubungan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja.

Saran

Memperhatikan kondisi yang ada pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal serta berdasarkan analisis data, pembahasan dan kesimpulan, maka penulis berusaha untuk memberikan saran-saran kearah kemajuan dimasa yang akan datang, bahwa dengan adanya *Servant Leadership*, Budaya Organisasional, Motivasi, dan Kinerja Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal, merupakan faktor-faktor yang harus diterima dalam rangka peningkatan kreatifitas pegawai dalam suatu organisasi, khususnya pada Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman Kabupaten Kendal sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan yang mengarah pada peningkatan kinerja. Walaupun pada kenyataannya dengan adanya Budaya Organisasional dan *Servant Leadership* dari pegawai mampu mempengaruhi Kinerja, tetapi tidak berpengaruh langsung pada Motivasi sebagai mediasi. Perlu adanya patokan yang jelas mengenai peningkatan kinerja pegawai seperti kesejahteraan pegawai yang akan membuat pegawai semakin bersemangat dalam bekerja, adanya penghargaan dari atasan kepada bawahannya sebagai wujud nyata bentuk kepedulian atau perhatian dari atasan kepada bawahannya, sehingga pegawai tersebut akan semakin bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya, tepat waktu dan profesional dalam bekerja ataupun ada variable-variabel lain yang akan berpengaruh langsung pada peningkatan kinerja pegawai.

Daftar Pustaka

Bernardin, H.J. & Russel, J.E.A (1993). Human Resource Management an experiential approach. Singapore: Mc Graw-Hill, Inc.

- Dahliyanti, Dyta & Adriani, Zulfina. (2023). Peran *Servant Leadership* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Penelitian*.
- Dewanggi, A. & Sawitri, H. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Bisnis & Manajemen* Vol. 16, No. 1, 43 – 54.
- Djarmiko, A.H., & Harsono & Natsir, Moch. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Melalui Motivasi Kerja pada Kantor Badan Pendapatan Daerah. *Jurnal Sosial dan Teknologi (Sostech)*. volume 2 number 2.p-ISSN 2774-5147 ; e-ISSN 2774-5155
- Dumatubun, Nelly F. M. L. (2021). Pengaruh *Servant Leadership*, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Penelitian*.
- Harahap, A.S.H. & Dilla,D.V. (2020). Pengaruh Motivasi dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai variabel Intervening Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial*. Volume 1 Issue.1.E-ISSN : 2716-375X, P-ISSN : 2716-3768
- Hariyono, Yosua. C. & Andreani, Fransisca. (2020). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di UD. Anugrah Mulya Rejeki. *Jurnal Penelitian*.
- Hasibuan, M. S. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hidayat, Rahmat. (2021). Pengaruh Motivasi, Kompetensi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*.Volume 5 No.1.P-ISSN 2550-0805 | E-ISSN 2550-0791
- Iqbal, Ahmad. (2023). Pengaruh *Servant Leadership* dan Budaya “Akhlak” Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Pegawai (Studi Kasus Di PT PLN (Persero) UP3 Cianjur). *Jurnal Penelitian*.
- Irfan, A., Irwan, A., & Alim, Andi. (2021). Pengaruh *Servant Leadership* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Maros. *Jurnal Penelitian*.
- Kurniawati, Merlyn. (2016). Peran Budaya Organisasional Dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi Komunikasi dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Pariwisata DIY. *Jurnal Penelitian*.
- McClelland, David. C. 1988. *Human Motivation*. New York : Cambridge University Press.
- Nurrahma, D.F. (2021). Pengaruh Budaya Organisasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*.
- Purnawati, N., Widyani, A. & Anjaya, K. (2022). Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Satyagraha*. Vol. 05, No. 01
- Ratnawati, Shinta & Soliha, Euis. (2018). Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris pada Pegawai Komisi Penanggulangan AIDS (KPA) Provinsi Jawa Tengah. *Jurnal Penelitian*.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1, Edisi 8, Prenhallindo, Jakarta.
- Santosa, F. , Adrianto, Syamsir, & Khaidir, Afriva. (2019). *Servant Leadership* dan Budaya Organisasi Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Atas Negeri Di Kota Padang. *Jurnal Penelitian*.
- Siagian, A. O., Asman, Z., Suady, H. M., Widyastuti, T., & Karsono, B. (2023). Dampak Disiplin kerja, Kompensasi, *Servant Leadership* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Dosen di Perguruan Tinggi. *Jurnal Penelitian*.
- Spears, Larry. 2002. Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*.
- Zarkani, Z., & Lubis, T. A. (2022). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(04), 993-1007.