

## ***The Effect of Servant Leadership, Physical Work Environment and Financial Compensation on Employee Performance Through Work Motivation at the Ministry of Investment / BKPM***

### **Pengaruh *Servant Leadership*, Lingkungan Kerja Fisik Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Pada Kementerian Investasi/BKPM**

Supardi<sup>1\*</sup>, Herry Krisnandi<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Nasional, Jakarta

<sup>1</sup>[supardibahar130@gmail.com](mailto:supardibahar130@gmail.com), <sup>2</sup>[herry.krisnandi@civitas.unas.ac.id](mailto:herry.krisnandi@civitas.unas.ac.id)

\*Corresponding Author

---

#### **ABSTRAK**

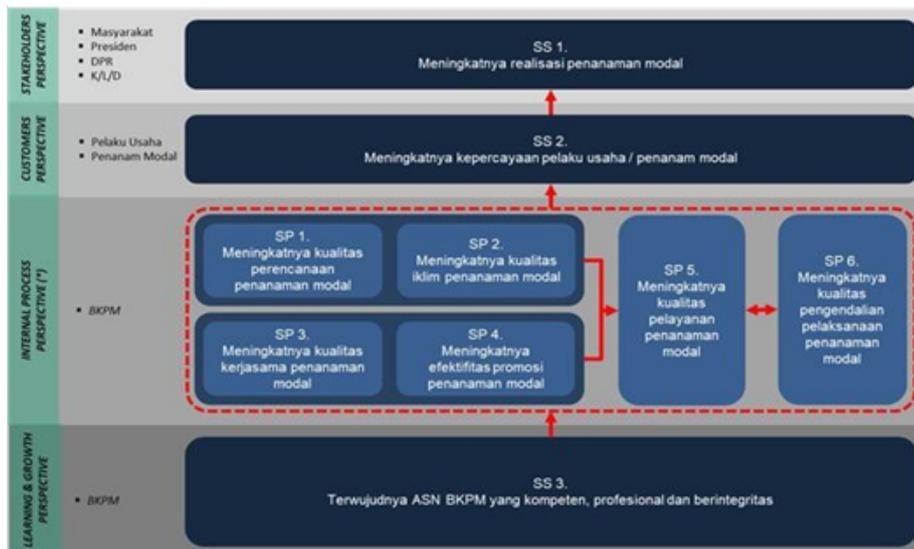
Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *Servant Leadership*, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja. Sampel penelitian sebanyak 120 orang pegawai Kementerian Investasi/BKPM, dengan simple random sampling. Pendekatan penelitian adalah metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan kuesioner tertutup dengan skala interval 1 sampai 5. Teknik analisis data menggunakan SmartPLS 4. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja, lalu Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai, seangkan Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Pada pengaruh tidak langsung *Servant Leadership* melalui Motivasi Kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Finansial Melalui Motivasi kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai

**Keywords :** *Servant Leadership*, Lingkungan Kerja Fisik, Kompensasi Finansial, Kinerja Pegawai, Motivasi Kerja

#### **1. Pendahuluan**

Keberhasilan sebuah organisasi dalam upaya mencapai tujuannya tidak terlepas dari usaha kolektif yang bekerja secara terstruktur baik secara individu, tim, maupun kelompok. Dalam pengelolaan sebuah organisasi atau perusahaan, diperlukan tata kelola atau manajerial yang baik. Pengetahuan dasar manajemen perlu dipahami dan diterapkan dengan baik oleh pemimpin sehingga akan sangat membantu dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen yang baik adalah kunci kesuksesan bagi organisasi yang terdiri dari individu, kelompok maupun organisasi secara umum. Salah satu aspek penting yang ingin diciptakan organisasi melalui pimpinannya adalah meningkatkan kinerja pegawai agar kinerja organisasi secara umum bisa meningkat pula. Hal yang sama berlaku pula bagi Kementerian Investasi/BKPM. Kementerian Investasi/BKPM (Badan Koordinasi Penanaman Modal) merupakan Lembaga Pemerintah yang bertugas melaksanakan koordinasi kebijakan dan pelayanan di bidang penanaman modal dan juga sebagai penghubung utama antara dunia usaha dan pemerintah serta bertugas untuk mendorong investasi langsung, baik dari dalam negeri maupun luar negeri, melalui penciptaan iklim investasi yang kondusif.

Dalam pengukuran kinerja kementerian Investasi/BKPM menggunakan pendekatan metode Balanced Scorecard sebagaimana diatur dalam Surat Keputusan Sekretaris Utama Nomor 40 Tahun 2016 tentang pengelolaan kinerja Kementerian Investasi/BKPM. Metode BSC tersebut menerjemahkan tugas, fungsi dan strategi ke dalam suatu peta strategi. Peta strategi tersebut menjabarkan strategi secara visual, melalui sejumlah strategi/sasaran program yang terangkai dalam hubungan sebab akibat dan dikelompokkan kedalam 4 perspektif yaitu stakeholder perspektif, customer perspektif, internal proses perspektif dan learning and growth sebagaimana tersaji dalam gambar berikut:



Gambar 1. Peta Strategi BKPM Tahun 2020-2024

Sumber Data: Laporan Kinerja BKPM Tahun 2021

Sesuai dengan Surat Keputusan Sekretaris Utama Nomor 40 Tahun 2016 tentang Pengelolaan Kinerja di Badan Koordinasi Penanaman Modal, Kementerian Investasi/BKPM melakukan evaluasi secara berkala atas perencanaan kinerja yang ditetapkan. Salah satu outputnya adalah Nilai Kinerja Pegawai (NKP) yang diperoleh melalui penghitungan dengan menggunakan data target dan realisasi IKU yang tersedia.

Pada tahun 2021, terdapat beberapa penajaman IKU melalui reformulasi IKU dan penetapan target yang lebih challenging. Selain itu, terdapat beberapa IKU baru yang dirumuskan untuk lebih mendukung pencapaian Sasaran Strategis. Perubahan-perubahan ini yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap nilai kinerja Kementerian Investasi/BKPM. Selama tahun 2021, dari 15 indikator Kementerian Investasi/BKPM terdapat 11 indikator berstatus hijau tua (kategori “Sangat Baik”), 3 indikator berstatus hijau muda (kategori “Baik”) dan 1 indikator tidak dapat ditetapkan pada tanggal 16 September 2021. Nilai Kinerja Organisasi Kementerian Investasi/BKPM tahun 2021 mengalami kenaikan dibandingkan tahun sebelumnya. Perkembangan NKP Kementerian Investasi/BKPM Tahun 2017-2021 dapat dilihat pada grafik berikut ini.



Sumber: Data Laporan Kinerja Pegawai Kementerian Investasi/BKPM

Gambar 2. NKP Kementerian Investasi/BKPM

Nilai Kinerja Pegawai merupakan gambaran nilai kinerja suatu organisasi secara terukur keseluruhan. NKP selama (lima) tahun 2017-2021 adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Realisasi NPK Kementerian Investasi/BKPM 2017-2022

No.	Perspektif	Tahun					Δ 2020-2021
		2017	2018	2019	2020	2021	
1	Stakeholder	28,92	27,91	30,35	42,83	43,09	0,26
2	Customer*	29,87	30,45	30,19	N/A	N/A	N/A
3	Internal Process	22,67	19,05	21,48	33,54	34,66	1,12
4	Learning and Growth	20,36	20,38	20,00	30,13	30,17	0,04
<b>NKO</b>		<b>109,19</b>	<b>101,82</b>	<b>97,79</b>	<b>102,48</b>	<b>107,21</b>	<b>5,44</b>

Sumber: Data Laporan Kinerja Pegawai Kementerian Investasi/BKPM

Realisasi Nilai Kinerja Organisasi (NKP) Kementerian Investasi/BKPM tahun 2021 sebesar 107,21 yang merupakan penjumlahan dari pencapaian 3 (tiga) perspektif dengan capaian nilai masing-masing yaitu stakeholder perspective sebesar 43,09, internal process perspective sebesar 34,66 dan learning and growth perspective sebesar 30,17. Capaian NKP tahun 2021 mengalami kenaikan sebesar 5,31% jika dibandingkan capaian NKP pada Tahun 2020, dengan selisih kenaikannya sebesar 5,44.

Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa kinerja Kementerian Investasi/BKPM melalui pendekatan BSC belum optimal. Oleh sebab itu perlu dukungan SDM atau aktor yang ada dalam struktur organisasi di BKPM agar menghasilkan kinerja yang optimal.

MSDM yang menjadi daya tarik dalam penelitian ini adalah soal *Servant Leadership* dari seorang pemimpin, kompensasi yang diterima pegawai, lingkungan kerja serta Motivasi Kerja dari pegawai itu sendiri. Empat variabel diatas yang menjadi faktor pendukung peningkatan kinerja pegawai dapat dijelaskan faktor yang datang dari luar diri seorang pegawai dan faktor yang datang dari dalam diri seseorang. Kedua komponen ini jika sudah diterapkan dan dirasakan oleh pegawai maka tujuan BPKM untuk menjawab tantangan-tantangan bisa tercapai dengan lebih cepat dan melalui proses yang benar.

Dewasa ini banyak organisasi yang terkena musibah kalah bersaing, mengalami kerugian dan bahkan berujung pada kebangkrutan yang disebabkan rendahnya produktivitas sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Pada umumnya masalah yang dihadapi organisasi adalah kinerja karyawan. Menurut (Marjaya & Pasaribu, 2019) Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan aktivitas kerja. Karyawan yang kinerjanya tinggi disebut sebagai karyawan yang produktif, sebaliknya karyawan yang tidak mencapai standar dikatakan sebagai karyawan tidak produktif atau kinerjanya rendah. Informasi mengenai kinerja karyawan tidak didapat begitu saja, namun melalui proses penilaian kerja karyawan.

Kinerja adalah perbandingan antara hasil dan target yang dicapai oleh sebuah perusahaan melalui usaha-usaha terorganisir yang melibatkan semua komponen yang ada dalam perusahaan baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya yang tersedia diperusahaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013) dalam (Suryaningtiyas dkk 2021). Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja dalam suatu organisasi diantaranya adalah kepemimpinan, Lingkungan kerja, Kompensasi, motivasi, tingkat pendidikan, budaya organisasi, sistem komunikasi dan sebagainya.

Menurut (Rivai & Sagala, 2013) dalam (Prabowo, 2020) kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya Kinerja karyawan merupakan salah satu unsur utama yang berperan dalam menunjang kemajuan organisasi. Semakin tinggi atau semakin baik kinerja karyawan maka tujuan organisasi akan semakin mudah dicapai, begitu pula sebaliknya yang terjadi apabila kinerja karyawan rendah atau tidak baik maka tujuan yang telah di tetapkan akan sulit dicapai dan juga hasil yang diterima tidak

akan sesuai keinginan organisasi. Terdapat faktor negatif yang dapat menurunkan kinerja karyawan, diantaranya seperti menurunnya keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja, kurangnya ketepatan waktu dalam penyelesaian pekerjaan sehingga kurang menaati peraturan tidak adanya contoh yang harus dijadikan acuan dalam pencapaian prestasi kerja yang baik. Semua itu merupakan sebab menurunnya kinerja karyawan dalam bekerja. Faktor-faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja diantaranya adalah kepemimpinan, lingkungan kerja dan kompensasi.

Motivasi adalah suatu tindakan atau penggerak yang menghasilkan semangat kerja pada diri seseorang agar mampu bekerja sama dalam memunculkan suatu ide kerja untuk mencapai target yang diinginkan (Hasibuan, 2017). Hal serupa dikemukakan sarjana lainnya yang mengatakan motivasi kerja merupakan hal yang dibutuhkan karyawan, karyawan dengan motivasi yang tinggi tentunya akan memiliki semangat dalam penyelesaian pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Motivasi merupakan suatu faktor yang akan mendorong seseorang dalam melakukan suatu aktivitas tertentu, olehnya itu motivasi terkadang diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan (Djaya, 2021). Menurut hasil penelitian yang dilakukan oleh (Umar & Norawati, 2022) mengatakan bahwa motivasi berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Djaya, 2021) mengatakan Motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap tingginya kinerja.

Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mengorganisir, mengendalikan dan memimpin dengan cara mempengaruhi pikiran dan tingkah laku seseorang dengan gaya komunikasi baik secara persuasif maupun koersif. Sedangkan pemimpin adalah seseorang yang diberikan tugas untuk memimpin orang lain dengan keahlian yang di miliki untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang lain. Menurut (Pps et al., 2019) Seorang pemimpin adalah orang yang membimbing orang lain menuju tujuan bersama dan menciptakan suatu lingkungan dimana para anggotanya merasa terlibat secara aktif dalam proses kegiatan dalam organisasi atau perusahaan. Menurut (Sayoga et al., 2022) dari hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan menurut (Crispinus Hariyono & Andreani, 2020) dari hasil penelitiannya mengatakan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik atau pun non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja. Lingkungan kerja yang nyaman dapat mendukung kinerja karyawan dan akan menimbulkan rasa puas bagi pekerja dalam suatu organisasi. Nyamannya lingkungan kerja juga dapat membuat karyawan betah dan senang berada diperusahaan, sehingga ini menjadi sebuah keuntungan yang besar bagi perusahaan. Hasil penelitian yang dilakukan (Sabilalo et al., 2020) menunjukkan bahwa Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan hasil penelitian yang dilakukan (Sihaloho & Siregar, 2020) mengatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima baik berupa finansial atau nonfinansial, langsung maupun tidak langsung sebagai bentuk balas jasa perusahaan terhadap waktu, tenaga dan pikiran karyawan yang telah diberikan kepada perusahaan. Selain itu Kompensasi juga merupakan komponen utama dalam menggerakkan potensi dan kemampuan karyawan karena dengan kompensasi yang berupa financial para karyawan dapat memenuhi kebutuhannya. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko) dalam (Rahayu & Juhaeti, 2022). Sedangkan Widodo, (2016:155) mengatakan kompensasi adalah penghargaan atau imbalan langsung maupun tidak langsung, financial maupun non financial, yang adil dan layak kepada karyawan, sebagai balasan atau kontribusi/jasanya terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Heriyono, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh (Faiza & Suhardi, 2022) mengatakan Kompensasi memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja, sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wijaya & Andreani, 2015) Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Variabel-variabel yang diangkat dalam penelitian ini dalam mempengaruhi kinerja pegawai, rupanya tidak bisa menjamin peningkatan kinerja pegawai. Pernyataan ini dibuktikan dengan hasil riset dari penelitian terdahulu yang berbeda (research gap). Berikut ini peneliti sajikan research gap.

**Tabel 2. Research Gap**

NAMA	HASIL PENELITIAN
<i>Gap Servant Leadership Terhadap Kinerja</i>	
(Sayoga et al., 2022)	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
(Crispinus Hariyono & Andreani, 2020)	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.
<i>Gap Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja</i>	
(Sabilalo et al., 2020)	Lingkungan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja
(Sihaloho & Siregar, 2020).	lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
<i>Gap Kompensasi Terhadap Kinerja</i>	
(Faiza & Suhardi, 2022)	Kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
(Wijaya & Andreani, 2015)	Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
<i>Gap Motivasi Terhadap Kinerja</i>	
(Umar & Norawati, 2022)	motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai
(Djaya, 2021)	Motivasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap tingginya kinerja pegawai

Hasil *research gap* diatas menjadi salah satu daya tarik peneliti untuk memangkas gap tersebut dengan memasukan variabel intervening yaitu motivasi kerja pegawai. Variabel intervening adalah variabel yang kedudukannya berfungsi untuk menjelaskan proses atau mekanisme yang terlibat dalam hubungan antara variabel bebas (independen) dan variabel terikat. Sehingga variabel independen tidak bisa langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2019). Diharapkan dengan hadirnya variabel intervening bisa menjadi satu keterbaruan secara akademis. Hipotesis yang dibangun, teori-teori pendukung serta metode penelitian yang digunakan juga sebagian besar merujuk pada tahun refrensi yang terbaru. Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti mengambil judul "Pengaruh *Servent Leadership*, Lingkungan Kerja Fisik dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja pada Kementerian Investasi/BKPM Republik Indonesia".

## 2. Tinjauan Pustaka

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kalimat yang terdiri dari kata Manajemen dan Sumber Daya Manusia. Manajemen adalah seni atau proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen juga dapat diartikan sebagai cara untuk mengelola sumber daya yang ada dengan baik sehingga tercipta pengaturan yang efektif dan efisien. Manajemen Sumber daya manusia menurut Gary Dessler (1997) dalam (sinambela, 2021) adalah kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan pekerja atau aspek-aspek yang terdapat dalam SDM seperti Posisi manajemen, rekrutmen, seleksi, pelatihan, kompensasi dan

penilaian prestasi kerja karyawan. Mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi hal yang teramat penting mengingat SDM menjadi sentral dalam pencapaian tujuan organisasi. Secara teori dan praktik manajemen sangat diperlukan untuk kebutuhan manusia sehari-hari baik itu sebagai individu maupun sebagai orang yang terasosiasi dalam dunia kerja. Didalam manajemen terdapat enam unsur manajemen yang dikenal dengan 6M yaitu Man, Money, Material, Machine, Method dan Market.

### **Kinerja**

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan kinerja sangatlah penting demi kemajuan organisasi atau perusahaan, jika kinerja pegawai dalam sebuah organisasi bagus maka tujuan yang diharapkan oleh organisasi tersebut dapat tercapai. Adapun pendapat para ahli tentang kinerja dari sudut pandang yang berbeda. dibawah ini penulis mencantumkan beberapa pengertian kinerja menurut para ahli, sebagai berikut: Menurut Rajagukguk dalam (Pusparini, 2018) kinerja merupakan perilaku organisasional yang diperoleh dari pegawai yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Kinerja sering kali dipikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja (Dirgahayu Erri et al., 2021). Menurut Wijonarko (2022) Kinerja merupakan hasil atau pencapaian kerja seseorang baik secara individu maupun kelompok dalam tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi pada kurun waktu tertentu secara legal. Sedangkan menurut (Sutrisno Pribadi, 2022) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak bertentangan dengan hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Marisyah, 2022).

Indikator kinerja adalah instrumen yang digunakan untuk mengukur kinerja. Beberapa ahli mengemukakan tentang indikator kinerja, diantaranya menurut Mangkunegara (2018) untuk mengukur kinerja dapat digunakan 4 (aspek) antara lain:

- a. Kualitas
- b. Kuantitas
- c. Pelaksana tugas
- d. Tanggung jawab (Kholid, 2020)

### **Motivasi**

Motivasi merupakan elemen terpenting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM), hal ini dibuktikan dengan tingginya kualitas SDM dalam perusahaan maka akan sangat membantu dalam kegiatan perusahaan. Jika motivasi sudah dilaksanakan dengan maksimal maka kegiatan perusahaan akan dengan mudah dilakukan, sehingga para pengusaha atau kepala organisasi harus benar-benar memperhatikan elemen ini.

Motivasi merupakan suatu hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang maksimal (Suryani, 2018). Menurut (Mangkunegara 2018) dalam (Mursito et al., 2022) indikator motivasi adalah sebagai berikut :

- a. Kerja keras, yaitu melakukan kegiatan dengan segenap kemampuan yang di miliki
- b. Tingkat cita- cita yang tinggi, yaitu memiliki ambisi yang baik
- c. Orientasi tugas/sasaran, yaitu selalu berorientasi pada hasil kerja yang berkualitas
- d. Usaha untuk maju, yaitu melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperoleh tujuan
- e. Ketekunan, yaitu melakukan segala pekerjaan dengan rajin dan bersungguh-sungguh
- f. Rekan kerja yang dipilih, yaitu memilih rekan kerja yang dapat diajak kerjasama untuk mencapai tujuan
- g. Pemanfaatan waktu, yaitu menggunakan waktu dengan baik dalam menyelesaikan segala pekerjaan

## Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah istilah yang sering kali di temui baik itu dalam literatur ataupun perbincangan sehari-hari ditengah-tengah kehidupan masyarakat. Dalam istilah manajemen, kepemimpinan sering disebut dengan istilah *leader*. Ada beberapa definisi dari kepemimpinan antara lain:

- a. Getting Things Done yaitu mencapai hasil melalui orang lain
- b. Menggerakkan orang lain untuk mencapai hasil kerja yang di inginkan
- c. Kepemimpinan adalah cara mempengaruhi orang lain menggunakan otoritas baik itu melalui kebijakan ataupun komunikasi
- d. Kepemimpinan adalah satu kata yang *Influence* artinya mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Suyanto, 2018).

Konstruksi *Servant Leadership* menurut Widodo (2014) dalam (Suryati, 2021) adalah sebagai berikut:

- a. Kasih sayang (*love*)

Karakteristik pertama dalam *Servant Leadership* adalah kepemimpinan yang mengasahi berdasarkan kasih sayang. Kasih sayang (*love*) mengacu pada bahasa Yunani yaitu cinta moral (*agapao love*). Cinta berarti mengerjakan hal benar pada waktu yang tepat untuk alasan yang benar.

- b. Pemberdayaan (*empowerment*)

Pemberdayaan menempatkan penekanan pada kerjasama yakni mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan mendengarkan saran dari follower.

- c. Visi (*vision*)

Visi merupakan arah kemana organisasi dan orang-orang yang dipimpin akan dibawa oleh seorang ,dan membantu membentuk masa depan, pengaruhnya lebih kuat terhadap orang-orang yang bekerja untuk kepentingan organisasi.

- d. Kerendahan hati (*humality*)

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga rasa hormat dengan menunjukkan kerendahan hati pada pegawai serta mengakui kontribusi pegawai terhadap tim.

- e. Kepercayaan (*trust*)

*Servant Leadership* adalah orang-orang pilihan diantara sejumlah orang lain dan pilihan itu didasarkan pada beberapa kelebihan tertentu yang menyebabkan *Servant Leadership* tersebut mendapatkan kepercayaan untuk menjadi pemimpin.

## Lingkungan Kerja

Defenisi Lingkungan kerja menurut Alex S. Nitisemito dalam (Ferawati, 2017) adalah semua yang ada di sekitar para pekerja dan mempengaruhi dirinya dalam menjalankan pekerjaan-pekerjaan yang dibebankan, secara sederhana dapat disimpulkan bahwa para pekerja akan dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik jika didukung dengan lingkungan kerja yang baik pula.

Adapun indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2011:46) adalah sebagai berikut:

- a. Penerangan

Penerangan adalah penggunaan cahaya yang disengaja untuk mencapai efek praktis atau estetika. Sinar yang masuk ke dalam ruang kerja masingmasing pegawai dapat membuat kondisi kerja yang menyenangkan dan membuat pegawai nyaman untuk berada di tempat kerja.

- b. Suhu udara

Suhu udara adalah seberapa besar temperature di dalam suatu ruang kerja pegawai. Suhu udara ruangan yang terlalu panas atau terlalu dingin akan menjadi tempat yang menyenangkan untuk bekerja.

c. Suara bising

Suara bising adalah suara yang dapat mengganggu pendengaran pegawai dan juga dapat mempengaruhi aktifitas pekerjaannya.

d. Penggunaan warna

Penggunaan warna adalah pemilihan warna ruangan yang dipakai untuk bekerja.

e. Ruang gerak yang di perlukan

Ruang gerak adalah posisi kerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya, juga termasuk alat bantu kerja seperti: meja, kursi lemari, dan sebagainya.

f. Kemampuan bekerja

Kemampuan bekerja adalah suatu kondisi yang dapat membuat rasa aman dan tenang dalam melakukan pekerjaan.

g. Hubungan antar pegawai

Hubungan pegawai dengan pegawai lainnya harus harmonis karena untuk mencapai tujuan instansi akan cepat jika adanya kebersamaan dalam menjalankan tugas-tugas yang diembangkannya.

### Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu faktor utama yang mempengaruhi tinggi redahnya kinerja pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung dalam sebuah organisasi oleh karena itu semestinya pemberian kompensasi perlu mendapatkan atensi khusus dari instansi agar kinerja pegawai terus meningkat. Tujuan perusahaan atau organisasi dalam memberikan kompensasi kepada pegawai adalah untuk merangsang dan meningkatkan kinerja dari para pegawainya. Hal ini dikarenakan sistem penghargaan ini memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Kompensasi adalah semua hal yang diterima oleh pegawai dalam bentuk upah atau gaji, insentif atau bonus dan beberapa tunjangan/*benefit* (Sari et al., 2020).

Terdapat beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai kompensasi menurut (Sinambela, 2016:235) dalam (Rahmawati, 2019) yaitu sebagai berikut :

a. Upah dan Gaji

Dalam hal ini upah dan gaji adalah dua hal yang berbeda. Upah merupakan suatu bayaran yang kerap kali digunakan untuk pekerja-pekerja yang bekerja di bagian produksi atau untuk pekerja harian bukan pekerja tetap. Pemberian upah biasanya dapat bersifat harian, mingguan, atau bulanan tergantung dengan kesepakatan antara pekerja dengan yang memberikan kerja. Sedangkan gaji adalah bayaran yang diberikan kepada pekerja atau karyawan secara tetap atau rutin diberikan sesuai dengan kesepakatan.

b. Insentif

Insentif merupakan tambahan kompensasi yang diberikan kepada karyawan di luar dari upah maupun gaji. Insentif diberikan oleh perusahaan atau atasan karena karyawan tersebut telah berhasil mencapai target yang diinginkan perusahaan atau atasan

c. Tunjangan

Tunjangan adalah suatu bayaran atau jasa yang yang diberikan kepada karyawan sebagai pelengkap gaji pokok, contohnya seperti pemberian pengobatan, liburan, dan lain-lain yang berkaitan dengan karyawan.

d. Fasilitas

Fasilitas adalah bentuk kompensasi yang diberikan oleh organisasi atau atasan kepada pegawai atau bawahannya yang berupa sarana untuk mempermudah dan

memotivasi pegawai dalam bekerja, seperti kendaraan, akses internet (wifi), tempat tinggal, dan lain sebagainya.

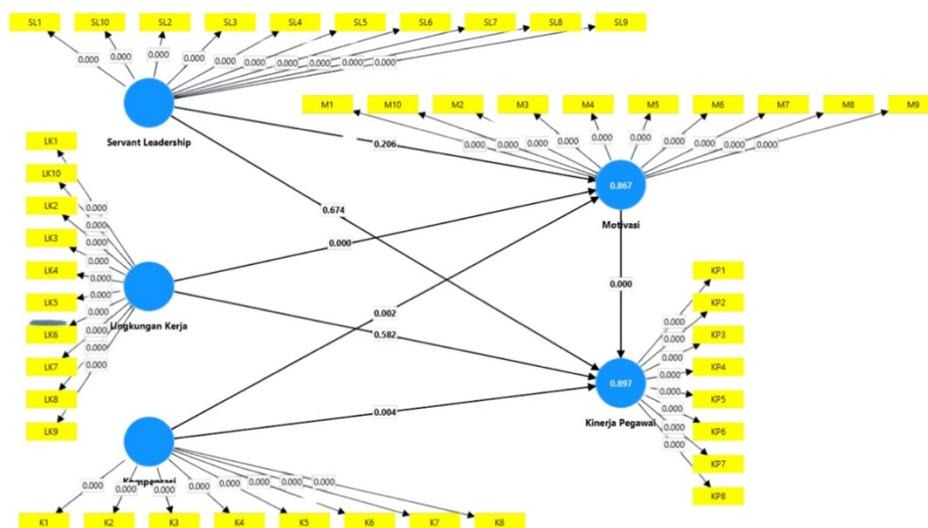
### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan instrumen utama berupa angket untuk mengumpulkan data. Angket yang digunakan merupakan kuesioner tertutup dengan skala Likert, yang diberikan kepada pegawai Kementerian Investasi/BKPM. Responden diminta untuk menjawab pertanyaan dengan skala 1 hingga 5, mulai dari "Sangat Setuju" hingga "Sangat Tidak Setuju," untuk mengukur persepsi mereka terkait variabel penelitian seperti *Servant Leadership*, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi Finansial terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja. Jenis data yang dikumpulkan meliputi data primer yang berasal langsung dari responden, dan data sekunder yang diambil dari sumber-sumber resmi seperti BPS serta penelitian sebelumnya. Sampel penelitian sebanyak 120 orang pegawai Kementerian Investasi/BKPM, dengan simple random sampling. Pendekatan penelitian adalah metode kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan kuesioner tertutup dengan skala interval 1 sampai 5 (Sugiyono, 2019). Teknik analisis data menggunakan SmartPLS4.

### 4. Hasil dan Pembahasan

#### Uji Hipotesis

Hasil yang di peroleh dari tahap pengujian hipotesis merupakan uji signifikansi *Paht Coefficient* yang dalam PLS dilakukan dengan melakukan *bootstrapping* pada model yang di usulkan dengan tujuan untuk memutuskan atau membuktikan apakah hipotesis diterima atau ditolak.



Gambar 3. Uji Bootstrapping

Hasil uji bootstrap dengan inner dan outer model menunjukkan t hitung dan P values yang memenuhi uji validitas dan uji reliabilitas di tahap sebelumnya.

#### 1) Original sampel, Uji T Statistik dan P Values Pengaruh Langsung

Original sampel, uji T statistik, dan P Values menentukan diterima atau ditolaknya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Tabel 4.16 menunjukkan hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung.

**Tabel 3. Pengujian Hipotesis Langsung**

Variabel	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Kompensasi -> Kinerja Pegawai	0,279	2,858	0,004
Kompensasi -> Motivasi	0,276	3,175	0,002
Lingkungan Kerja -> Kinerja Pegawai	0,068	0,550	0,582
Lingkungan Kerja -> Motivasi	0,742	8,395	0,000
Motivasi -> Kinerja Pegawai	0,609	4,045	0,000
<i>Servant Leadership</i> -> Kinerja Pegawai	0,021	0,421	0,674
<i>Servant Leadership</i> -> Motivasi	-0,078	1,264	0,206

Sumber : *Output SmartPLS 4, Diolah (2024)*

Analisis tabel 3 menunjukan pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai memuat nilai original sampel 0,279, t-statistik, 2,858, P value 0,004 (diterima). Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi memuat nilai original sampel 0,276, t-statistik 3,175 dengan P value 0,002 (diterima). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai memiliki nilai original sampel 0,068, t-statistik 0,550 dengan P value 0,582 (tidak diterima). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi memiliki nilai original sampel 0,742, t-statistik 8,395 dengan P value 0,000 (diterima). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai memuat nilai original sampel 0,609, t-statistik 4,045 dengan P value 0,000 (diterima). Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai mendapat nilai original sampel 0,021, t-statistik 0,421 dengan P value 0,674 (tidak diterima). Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Motivasi memuat nilai original sampel -0,078, t-statistik 1,264 dengan P value 0,206 (tidak diterima).

## 2) **Orginal sampel, Uji T Statistik dan P Values**

Hasil seluruh pengujian pengaruh tidak langsung ditampilkan pada tabel 4.18 dibawah.

**Tabel 4. Pengaruh Tidak Langsung**

Variabel	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values
<i>Servant Leadership</i> -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	-0,047	1,143	0,253
Kompensasi -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	0,168	2,199	0,028
Lingkungan Kerja -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	0,452	3,759	0,000

Sumber : *Output SmartPLS 4, Diolah (2024)*

Analisis tabel 4 memperlihatkan pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi memuat nilai original sampel -0,047, t-statistik 1,143 dan P value 0,253 (tidak diterima). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi memuat nilai original sampel 0,168, t-statistik 2,199 dengan P value 0,028 (diterima). Sedangkan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi memuat nilai original sampel 0,452, t-statistik 3,759 dengan P value 0,000 (diterima).

## **Peran Mediasi**

Guna melakukan analisis model variabel mediasi, Zhao et al (2020) secara praktis menggambarkan pengkategorian model mediasi dengan gambaran berikut:

- 1 Complementary mediation: pengaruh mediasi ( $p_1 \times p_2$ ) dan pengaruh langsung ( $p_3$ ) dimana terdapat keduanya dan menunjuk pada arah yang sama.
- 2 Competitive mediation: pengaruh mediasi ( $p_1 \times p_2$ ) dan pengaruh langsung ( $p_3$ ) keduanya ada namun menunjukkan arah yang berlawanan.

- 3 Indirect-only mediation: terdapat pengaruh mediasi ( $p_1 \times p_2$ ), tetapi tidak ada pengaruh langsung.
- 4 Direct-only nonmediation: terdapat pengaruh langsung ( $p_3$ ), tetapi tidak ada pengaruh tidak langsung.
- 5 No-effect nonmediation: tidak ada pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung.

Tabel 5. Peran Mediasi

Variabel Independen	Mediator	Variabel Dependen	Pengaruh Langsung ( $p_3$ )	Pengaruh Tidak Langsung ( $p_1 \times p_2$ )	Kategori Mediasi
<i>Servant Leadership</i> (X1)	Motivasi (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	0,674	0,253	No Effect
Lingkungan Kerja (X2)	Motivasi (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	0,582	0,000	Indirect Only
Kompensasi (X3)	Motivasi (Z)	Kinerja Pegawai (Y)	0,004	0,028	<i>Complementary - Partial Mediation</i>

Sumber : *Output SmartPLS 4, Diolah (2024)*

Tabel 5 diatas menunjukkan penjelasan mengenai peran mediasi variabel- variabel yang disebutkan berdasarkan hasil pengujian yang diberikan :

**a. *Servant Leadership* (X1) → Motivasi (Z) → Kinerja Pegawai (Y)**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh mediasi ( $p_1 \times p_2$ ) dan pengaruh langsung ( $p_3$ ) dimana keduanya ada dan menunjuk pada arah yang sama No Effect (No Mediation). Ini berarti meskipun pengaruh mediasi ( $p_1 \times p_2$ ) dan pengaruh langsung ( $p_3$ ) terdeteksi dalam model, dampaknya tidak signifikan atau tidak cukup kuat untuk menyatakan bahwa mediasi benar-benar terjadi. Artinya, keberadaan mediator tidak secara signifikan mengubah hubungan antara variabel independen dan dependen.

**b. *Lingkungan Kerja* (X2) → Motivasi (Z) → Kinerja Pegawai (Y)**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh mediasi ( $p_1 \times p_2$ ) dan tidak bisa mempengaruhi secara langsung ( $p_3$ ) Indirect Only (Full Mediation). Ini berarti variabel Lingkungan Kerja Fisik (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) akan berpengaruh jika melalui variabel Mediasi. Meskipun ada pengaruh mediasi ( $p_1 \times p_2$ ) dan tidak ada pengaruh langsung ( $p_3$ ) yang terdeteksi dalam model. Artinya, Peningkatan Lingkungan Kerja akan meningkatkan Kinerja pegawai jika melalui Motivasi.

**c. *Kompensasi* → Motivasi (Z) → Kinerja Pegawai (Y)**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh mediasi ( $p_1 \times p_2$ ) dan pengaruh langsung ( $p_3$ ) dimana keduanya ada dan menunjuk pada arah yang sama (Complementary - Partial Mediation). Ini berarti bahwa Kompensasi (X3) tidak hanya berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui Motivasi (Z). Peningkatan Kompensasi juga meningkatkan Motivasi, yang pada gilirannya meningkatkan Kinerja Pegawai. Karena pengaruh langsung dan tidak langsung ada dan searah, ini menunjukkan Complementary - Partial Mediation.

**Hipotesis dan Analisis**

Berdasarkan hasil uji hipotesis untuk mengukur pengaruh langsung dan tidak langsung pada Tabel 4 dan Tabel 5 dengan ketentuan dan kriteria yang telah ditampilkan sebelumnya, dapat diuraikan hasilnya pada analisis lengkapnya sebagai berikut :

**a. Uji Hipotesis 1**

Uji hipotesis 1 bertujuan untuk menguji pengaruh langsung *Servant Leadership* terhadap Motivasi pada Kementerian Investasi/BKPM, dimana hipotesis disusun sebagai

berikut:

H0 : *Servant Leadership* secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Motivasi kerja.

H1 : *Servant Leadership* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja

Hasil analisis pengujian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* terhadap Motivasi memiliki arah hubungan yang negatif yang ditandai oleh *path coefficients* sebesar -0,078. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan pada tabel 4.17 diperoleh pemahaman bahwa variabel *Servant Leadership* mempunyai nilai *P-Value* sebesar 0.206 yang mana lebih besar dari batas kesalahan yang ditoleransi yakni 0.05 (5%) dan mempunyai nilai t-statistik sebesar 1,264 yang mana lebih kecil dari 1.96. maka artinya H0 (diterima) dan H1 ditolak, *Servant Leadership* secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Motivasi kerja.

b. Uji Hipotesis 2

Uji hipotesis 2 bertujuan untuk menguji pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Motivasi pada Kementerian Investasi/BKPM, dimana hipotesis disusun sebagai berikut:

H0 : Lingkungan Kerja secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja.

H2 : Lingkungan Kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

Hasil analisis pengujian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja terhadap Motivasi memiliki arah hubungan yang positif yang ditandai oleh *path coefficients* sebesar 0,742. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan pada tabel 4.17 diperoleh pemahaman bahwa variabel Lingkungan Kerja mempunyai nilai *P-Value* sebesar 0,000 yang mana lebih kecil pada batas kesalahan yang ditoleransi yakni 0.05 (5%) dan mempunyai nilai t-statistik sebesar 8,395 yang mana lebih besar dari 1.96. Maka H0 ditolak dan H2 (diterima), Lingkungan Kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

c. Uji Hipotesis 3

Uji hipotesis 3 bertujuan untuk menguji pengaruh langsung Kompensasi terhadap Motivasi pada Kementerian Investasi/BKPM, dimana hipotesis disusun sebagai berikut:

H0 : Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Motivasi Kerja

H3 : Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

Hasil analisis pengujian menunjukkan bahwa Kompensasi terhadap Motivasi Kerja memiliki arah hubungan yang positif yang ditandai oleh *path coefficients* sebesar 0.276. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan pada tabel 4.17 diperoleh pemahaman bahwa variabel Kompensasi mempunyai nilai *P-Value* sebesar 0,002 yang mana lebih kecil dari batas kesalahan yang ditoleransi yakni 0.05 (5%) dan mempunyai nilai t-statistik sebesar 3,157 yang mana lebih besar dari 1.96. Maka menunjukkan bahwa H0 tolak dan H3 (diterima), berarti Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja .

d. Uji Hipotesis 4

Uji hipotesis 4 bertujuan untuk menguji pengaruh langsung *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai pada Kementerian Investasi/BKPM, dimana hipotesis disusun sebagai berikut:

H0 : *Servant Leadership* secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai

H4 : *Servant Leadership* secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Hasil analisis pengujian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* terhadap Kinerja pegawai memiliki arah hubungan yang positif yang ditandai oleh *path coefficients* sebesar 0.018. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan pada tabel 4.17 diperoleh pemahaman

bahwa variabel *Servant Leadership* mempunyai nilai *P-Value* sebesar 0.674 yang mana lebih besar dari batas kesalahan yang ditoleransi yakni 0.05 (5%) dan mempunyai nilai t-statistik sebesar 0,421 yang mana lebih kecil dari 1.96. maka  $H_0$  (diterima) dan  $H_4$  ditolak, berarti *Servant Leadership* secara langsung berpengaruh dan tidak signifikan terhadap terhadap Kinerja pegawai.

e. Uji Hipotesis 5

Uji hipotesis 5 bermaksud untuk menguji pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai pada Kementerian Investasi/BKPM, dimana hipotesis disusun sebagai berikut:

$H_0$  : Lingkungan Kerja secara langsung berpengaruh dan tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai.

$H_5$  : Lingkungan Kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Hasil analisis pengujian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai memiliki arah hubungan yang negatif yang ditandai oleh *path coefficients* sebesar 0,068. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan pada tabel 4.17 diperoleh pemahaman bahwa variabel Lingkungan Kerja mempunyai nilai *P-Value* sebesar 0.582 yang mana lebih besar dari batas kesalahan yang ditoleransi yakni 0.05 (5%). Dan mempunyai nilai t-statistik sebesar 0,550 yang mana lebih kecil dari 1.96. Maka hasil  $H_0$  (diterima) dan  $H_5$  ditolak, berarti Lingkungan Kerja secara langsung berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

f. Uji Hipotesis 6

Uji hipotesis 6 bertujuan untuk menguji pengaruh langsung Kompensasi terhadap kinerja pegawai pada Kementerian Investasi/BKPM, dimana hipotesis disusun sebagai berikut:

$H_0$  : Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap Kinerja pegawai.

$H_6$  : Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.

Hasil analisis pengujian menunjukkan bahwa Kompensasi terhadap Kinerja pegawai memiliki arah hubungan yang positif yang ditandai oleh *path coefficients* sebesar 0.279. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan pada tabel 4.17 diperoleh pemahaman bahwa variabel Kompensasi mempunyai nilai *P-Value* sebesar 0,004 yang mana lebih kecil dari batas kesalahan yang ditoleransi yakni 0.05 (5%) dan mempunyai nilai t- statistik sebesar 2,858 yang mana lebih besar dari 1,96. Maka menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_6$  (diterima), berarti Kompensasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai.

g. Uji Hipotesis 7

Uji hipotesis 7 bertujuan untuk menguji pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kementerian Investasi/BKPM, dimana hipotesis disusun sebagai berikut:

$H_0$  : Motivasi Kerja secara langsung berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

$H_7$  : Motivasi Kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Hasil analisis pengujian menunjukkan bahwa Motivasi terhadap kinerja pegawai memiliki arah hubungan yang positif yang ditandai oleh *path coefficients* sebesar 0.609. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan pada tabel 4.17 diperoleh pemahaman bahwa variabel Motivasi Kerja mempunyai nilai *P-Value* sebesar 0.000 yang mana lebih kecil dari batas kesalahan yang ditoleransi yakni 0.05 (5%) dan mempunyai nilai t-statistik sebesar 4,045 yang mana lebih besar dari 1.96. Maka menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_7$  (diterima), berarti Motivasi Kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

h. Uji Hipotesis 8

Uji hipotesis 8 bertujuan untuk menguji pengaruh tidak langsung *Servant Leadership*

terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi pada Kementerian Investasi/BKPM, dimana hipotesis disusun sebagai berikut:

H0 : *Servant Leadership* berpengaruh tidak langsung positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi

H8 : *Servant Leadership* berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi.

Hasil analisis pengujian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi memiliki arah hubungan yang negatif yang ditandai oleh *path coefficients* sebesar -0.047. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan pada tabel 4.18 diperoleh pemahaman bahwa variabel *Servant Leadership* mempunyai nilai *P-Value* sebesar 0,253 yang mana lebih besar dari batas kesalahan yang ditoleransi yakni 0.05 (5%) dan mempunyai nilai t-statistik sebesar 1.143 yang mana besar kecil dari 1.96. maka H0 diterima dan H8 ditolak, berarti *Servant Leadership* berpengaruh tidak langsung positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi kerja.

i. Uji Hipotesis 9

Uji hipotesis 9 bertujuan untuk menguji pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja pada Kementerian Investasi/BKPM, dimana hipotesis disusun sebagai berikut:

H0 : Lingkungan Kerja berpengaruh tidak langsung positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja.

H9 : Lingkungan Kerja berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja.

Hasil analisis pengujian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja memiliki arah hubungan yang positif yang ditandai oleh *path coefficients* sebesar 0.452. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan pada tabel 4.18 diperoleh pemahaman bahwa variabel Lingkungan Kerja mempunyai nilai *P-Value* sebesar 0.000 yang mana lebih kecil dari batas kesalahan yang ditoleransi yakni 0.05 (5%) dan mempunyai nilai t-statistik sebesar 3,759 yang mana lebih besar dari 1.96. maka H0 ditolak dan H9 diterima, berarti Lingkungan Kerja berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja.

j. Uji Hipotesis 10

Uji hipotesis 10 bertujuan untuk menguji pengaruh tidak langsung Kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja pada Kementerian Investasi/BKPM, dimana hipotesis disusun sebagai berikut:

H0 : Kompensasi berpengaruh tidak langsung positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja

H10 : Kompensasi berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi kerja

Hasil analisis pengujian menunjukkan bahwa Kompensasi terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi Kerja memiliki arah hubungan yang positif yang ditandai oleh *path coefficients* sebesar 0.168. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan pada tabel 4.18 diperoleh pemahaman bahwa variabel Kompensasi mempunyai nilai *P-Value* sebesar 0.028 yang mana lebih kecil dari batas kesalahan yang ditoleransi yakni 0.05 (5%) dan mempunyai nilai t- statistik sebesar 2,199 yang mana lebih besar dari 1.96. Maka menunjukkan bahwa H0 ditolak dan H10 diterima, berarti Kompensasi berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi.

Tabel 6. Rekapitulasi Uji Hipotesis

	Jalur (Hubungan)	Nilai t Statistik	P Values	Kesimpulan
H <sub>1</sub>	<i>Servant Leadership</i> -> Motivasi	1,264	0,206	Ditolak
H <sub>2</sub>	Lingkungan Kerja -> Motivasi	8,395	0,000	Diterima
H <sub>3</sub>	Kompensasi -> Motivasi	3,157	0,002	Diterima
H <sub>4</sub>	<i>Servant Leadership</i> -> Kinerja Pegawai	0,421	0,674	Ditolak
H <sub>5</sub>	Lingkugnan Kerja-> Kinerja Pegawai	0,550	0,582	Ditolak
H <sub>6</sub>	Kompensasi -> kinerja Pegawai	2,858	0,004	Diterima
H <sub>7</sub>	Motivasi -> Kinerja Pegawai	4,045	0,000	Diterima
H <sub>8</sub>	<i>Servant Leadership</i> -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	1,143	0,253	Ditolak
H <sub>9</sub>	Lingkungan Kerja -> Motivasi-> Kinerja Pegawai	3,759	0,000	Diterima
H <sub>10</sub>	Kompensasi -> Motivasi -> Kinerja Pegawai	2,199	0,028	Diterima

Sumber : *Output SmartPLS 4, Diolah (2024)*

## Pembahasan

### 1) Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Motivasi Kerja

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap Motivasi Kerja dikarenakan nilai T-statistic lebih kecil dari 1.96 dan mempunyai nilai P-Value sebesar 0,206 atau lebih besar dari batas kesalahan yang ditoleransi yakni 0,05 (5%). meskipun memiliki banyak keunggulan, *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja dalam konteks tertentu jika para pegawai tidak merasakan keterlibatan langsung atau manfaat dari gaya kepemimpinan ini. Ketika seorang pemimpin mengutamakan pelayanan dan kesejahteraan tim tanpa memberikan tantangan atau insentif yang jelas, pegawai mungkin merasa kurang terdorong untuk mencapai performa tinggi. Jika tujuan perusahaan atau proyek tidak disampaikan dengan jelas atau tidak terhubung langsung dengan aspirasi individu, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan ini bisa dianggap kurang mendorong kinerja.

Selain itu, dalam lingkungan kerja yang kompetitif, di mana penghargaan dan pengakuan individual menjadi faktor penting bagi motivasi, *Servant Leadership* bisa saja dianggap kurang relevan. Jika pemimpin lebih fokus pada kesejahteraan kelompok daripada prestasi individu, pegawai yang memiliki ambisi tinggi mungkin merasa bahwa kontribusi mereka tidak diakui secara memadai. Akibatnya, mereka bisa kehilangan motivasi karena merasa bahwa upaya keras mereka tidak mendapatkan penghargaan atau pengakuan yang sepadan. Hasil penelitian ini menolak penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Crispinus Hariyono & Andreani, 2020) yang mengatakan *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

### 2) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai P-Value 0,000 yang lebih kecil dari batas kesalahan yang ditoleransi yakni 0,05 (5%) dan nilai T-Statistik sebesar 8,395 yang mana lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan kekuatan yang mendorong semangat yang ada di dalam maupun di luar pegawai, baik itu yang berupa reward maupun punishment. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung sangat penting dalam mendorong produktivitas dan efektivitas kerja. Ketika pegawai merasa bahwa lingkungan kerja mereka mendukung tugas-tugas yang mereka lakukan, mereka lebih cenderung bekerja dengan efisiensi yang lebih tinggi dan mencapai hasil kerja yang lebih baik, dengan hal itu maka hasil kinerja pegawai akan memberikan keuntungan bagi organisasi secara menyeluruh. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Revi Rezita, 2019) dengan

meneliti pengaruh Lingkungan kerja terhadap Motivasi Kerja yang menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. Artinya semakin bagus lingkungan kerja maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja seseorang.

### 3) Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Hal ini dibuktikan dengan nilai P-Value 0,002 yang lebih kecil dari batas kesalahan yang ditoleransi yakni 0,05 (5%) dan nilai T-Statistik sebesar 3,157 yang mana lebih besar dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar kompensasi yang diterima oleh pegawai maka akan semakin tinggi motivasi pegawai. Kompensasi yang tinggi dapat memotivasi pegawai untuk melakukan aktivitas produktif serta memberikan kontribusi pada organisasi dengan memaksimalkan potensinya. Penelitian ini didukung oleh (Sembiring & Prasetyo, 2018) Semakin baik sistem pemberian kompensasi yang dilakukan maka akan berpengaruh terhadap meningkatnya motivasi kerja pegawai, begitupun sebaliknya semakin buruk sistem pemberian kompensasi yang dilakukan maka akan semakin rendah pula motivasi kerja pegawai. Maka dari itu, penting bagi Kementerian Investasi/BKPM mengelola sistem pemberian kompensasi secara adil dan transparan.

### 4) Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dikarenakan nilai P-Value sebesar 0,674 atau lebih besar dari batas kesalahan yang ditoleransi yakni 0,05 (5%) dan nilai T-statistik sebesar 0,421 atau lebih kecil dari 1,96. hal ini mengindikasikan bahwa pada penelitian ini, kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*) tidak sepenuhnya menitikberatkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang.

Dalam beberapa situasi, kinerja pegawai memerlukan kepemimpinan yang lebih tegas dan berorientasi pada hasil untuk memastikan bahwa target dan tugas tercapai secara efektif. Jika *Servant Leadership* lebih fokus pada mendukung dan melayani kebutuhan individu tanpa memberikan panduan yang kuat atau ekspektasi kinerja yang spesifik, pegawai mungkin tidak terdorong untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal, karena mereka tidak memiliki dorongan atau tekanan untuk melampaui standar yang ada.

Selain itu, dalam organisasi yang menuntut hasil cepat dan efisiensi tinggi, *Servant Leadership* mungkin kurang efektif jika pegawai lebih membutuhkan kepemimpinan yang langsung dan instruktif. Hasil penelitian ini sejalan penelitian yang dilakukan oleh (Randy, 2022) dengan judul Pengaruh *Servant Leadership*, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Burn Out Sebagai Variabel Intervening Di Swiss-Bel Hotel Kota Jambi. Pegawai dalam lingkungan yang sangat dinamis atau kompetitif mungkin membutuhkan arahan yang lebih konkret dan kepemimpinan yang lebih otoritatif untuk mengelola tekanan dan beban kerja. Jika *Servant Leadership* terlalu fokus pada aspek dukungan personal tanpa menekankan pencapaian target kinerja, pegawai bisa kehilangan fokus dan tidak termotivasi untuk mengoptimalkan produktivitas, sehingga berdampak negatif pada kinerja keseluruhan.

### 5) Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai P-Value 0,582 lebih besar dari batas kesalahan yang ditoleransi yakni 0,05 (5%) dan Nilai T-Statistik sebesar 0,550 yang mana lebih kecil dari 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa Hubungan kerja, suasana kerja, fasilitas dan Keamanan Lingkungan dan Rasa aman tidak dapat meningkatkan Kinerja Pegawai. Pada dasarnya menciptakan lingkungan kerja yang bersih dan nyaman adalah tugas dari organisasi agar pegawai yang bekerja lebih semangat dalam mengerjakan tugas mereka. Lingkungan kerja lebih ditekankan pada kondisi atau suasana kantor seperti penerangan, udara dan kebersihan. Pegawai merasa nyaman dalam bekerja apabila lingkungan kantor atau ruangnya bersih dan

mempunyai sirkulasi udara yang baik. Dalam hasil penelitian ini menemukan bahwa lingkungan kerja yang tercipta di Kementerian Investasi/BKPM telah terbentuk dengan baik sehingga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian (Yohana, 2017) yang mengatakan bahwa Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### **6) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai P-value sebesar 0.004 lebih kecil dari batas kesalahan yang ditoleransi yakni 0,05 (5%) dan nilai T-statistik sebesar 2,858 atau lebih besar dari 1,96. Hal tersebut mencerminkan bahwa semakin tepat sistem kompensasi yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin baik kinerja dari organisasi tersebut. Sebaliknya semakin tidak tepat sistem kompensasi yang diterapkan dalam organisasi, maka semakin buruk kinerja pegawai dari organisasi tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maharani dan Efendi (2017) yang menunjukkan bahwa kompensasi secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Keduanya menjelaskan bahwa pemberian kompensasi yang efektif dapat mendorong pegawai untuk menjalankan tugas dan pekerjaannya sebaik mungkin, sehingga pada akhirnya akan mampu untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Aspita dan Sugiono (2018) yang secara spesifik menunjukkan adanya pengaruh positif yang signifikan dari variabel kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut terjadi karena sistem kompensasi finansial yang baik itu sendiri akan menimbulkan kepuasan kerja bagi pegawai, dimana kepuasan kerja tersebut pada akhirnya akan mendorong pegawai untuk senantiasa berkinerja tinggi.

#### **7) Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai P-value sebesar 0.000 lebih kecil dari batas kesalahan yang ditoleransi yakni 0,05 (5%) dan nilai T-statistik sebesar 4,045 atau lebih besar dari 1,96. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi pegawai, maka semakin baik pula kinerja yang mereka tunjukkan. Motivasi yang tinggi mendorong pegawai untuk bekerja lebih keras, lebih efisien, dan lebih produktif, sehingga berkontribusi langsung pada pencapaian tujuan organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi yang diterapkan pada Kementerian Investasi/BKPM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Farisi et al., 2021) menjelaskan bahwa motivasi yang positif harus tetap dipertahankan karena dapat meningkatkan kinerja pegawai yang lebih baik dalam pekerjaan. Motivasi yang perlu dipertahankan terutama pada aspek dimana pimpinan harus memperhatikan kepentingan pegawai maupun kepentingan Organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Menurut Sutrisno (2011 : 109) motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang.

#### **8) Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja**

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi tidak dapat memediasi hubungan antara *Servant Leadership* dan kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai P-value sebesar 1,143 lebih besar dari batas kesalahan yang di toleransi yakni 0,05 (5%) dan nilai T-statistik sebesar 1,143 yang lebih kecil dari 1,96. Sehingga dapat dikatakan bahwa P-Value dan T-Statistik tidak signifikan untuk efek mediasi. Hal ini dikarenakan fokus utama *Servant Leadership* yang lebih pada kesejahteraan dan pengembangan personal daripada pada pendorong kinerja spesifik. *Servant Leadership* sering kali mengedepankan nilai-nilai seperti empati, dukungan, dan pemberdayaan, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja tetapi tidak selalu memacu pegawai untuk mencapai kinerja tinggi. Jika motivasi kerja yang dihasilkan lebih berkaitan dengan kenyamanan dan keamanan daripada pencapaian tujuan kinerja, maka motivasi tersebut tidak

cukup kuat untuk menjadi penghubung antara *Servant Leadership* dan peningkatan kinerja. Dengan kata lain, meskipun pegawai merasa lebih termotivasi secara personal, hal ini tidak selalu diiringi dengan peningkatan produktivitas atau hasil kerja yang signifikan.

Selain itu, dalam beberapa konteks, kinerja pegawai dipengaruhi lebih kuat oleh faktor eksternal seperti insentif finansial, tekanan untuk mencapai target, atau budaya kompetitif, yang mungkin tidak sepenuhnya selaras dengan pendekatan *Servant Leadership*. Jika motivasi kerja yang dihasilkan dari *Servant Leadership* lebih berfokus pada aspek non-material, seperti hubungan interpersonal atau kesejahteraan emosional, hal ini mungkin tidak cukup untuk mendorong pegawai mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, meskipun motivasi kerja meningkat, hal ini tidak secara otomatis diterjemahkan ke dalam peningkatan kinerja, membuat motivasi kerja tidak efektif sebagai mediator dalam hubungan antara *Servant Leadership* dan kinerja pegawai.

#### **9) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja**

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi dapat memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai. Hal ini dibuktikan dengan nilai P-value sebesar 0,000 atau lebih kecil dari batas kesalahan yang ditoleransi yakni 0,05 (5%) dan nilai T-Statistic sebesar 3,759 atau lebih besar dari 1,96. Lingkungan kerja yang kondusif akan meningkatkan kinerja secara signifikan, efek ini dapat dimediasi secara signifikan oleh motivasi kerja. Dengan nilai T-statistic dan P-value yang signifikan, ini menunjukkan bahwa faktor-faktor lingkungan kerja secara langsung memengaruhi kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi terlebih dahulu. Lingkungan kerja yang baik secara langsung mendorong aspek-aspek yang relevan dengan peningkatan kinerja. Misalnya, lingkungan kerja yang nyaman dan suportif seperti fasilitas yang memadai, sirkulasi udara yang bagus, ruangan yang luas dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan pegawai, hal ini selalu memotivasi pegawai untuk bekerja lebih keras atau mencapai hasil yang lebih baik. Jika motivasi kerja yang dihasilkan lebih bersifat pasif, seperti merasa nyaman tetapi tidak terdorong untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi, maka lingkungan kerja yang positif tidak akan secara signifikan mengubah kinerja pegawai.

Selain itu, kinerja pegawai sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti tujuan yang jelas, manajemen yang efektif, atau insentif yang kuat, yang mungkin tidak cukup didukung oleh sekadar memiliki lingkungan kerja yang baik. Jika motivasi kerja yang dihasilkan dari lingkungan kerja lebih fokus pada kesejahteraan emosional dan sosial tanpa menekankan pada tujuan kinerja, pegawai mungkin merasa puas tetapi tidak terdorong untuk meningkatkan produktivitas.

#### **10) Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja**

penelitian ini menemukan bahwa motivasi dapat memediasi hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai. Dengan nilai T-statistic dan P-value yang signifikan, hasil ini menunjukkan bahwa kompensasi yang memadai dan adil tidak hanya memiliki dampak langsung pada kinerja tetapi juga meningkatkan kinerja melalui peningkatan motivasi. Dalam banyak kasus, meskipun kompensasi yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan pegawai secara langsung, hal ini tidak selalu diiringi oleh peningkatan motivasi kerja yang mendalam untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Jika pegawai melihat kompensasi sebagai hak yang sudah sewajarnya mereka terima tanpa perlu berusaha lebih, maka peningkatan kompensasi mungkin tidak secara otomatis meningkatkan motivasi kerja, dan akibatnya, tidak berdampak signifikan pada kinerja.

Selain itu, motivasi kerja yang dihasilkan dari kompensasi finansial sering kali bersifat sementara dan eksternal. Jika pegawai tidak merasa terinspirasi oleh pekerjaan itu sendiri atau tidak melihat nilai jangka panjang dalam kinerja mereka, kompensasi tambahan mungkin hanya meningkatkan kinerja dalam jangka pendek atau tidak sama sekali. Pegawai yang termotivasi secara ekstrinsik oleh kompensasi mungkin hanya melakukan pekerjaan mereka untuk mendapatkan imbalan tanpa ada keinginan untuk meningkatkan kualitas atau produktivitas kerja. Dalam situasi seperti ini, motivasi kerja yang dipicu oleh kompensasi tidak

cukup kuat atau tahan lama untuk menjadi perantara yang efektif antara kompensasi dan peningkatan kinerja pegawai.

## 5. Penutup

### Kesimpulan

Penelitian ini menemukan bahwa *Servant Leadership*, lingkungan kerja, dan kompensasi memiliki pengaruh yang berbeda terhadap motivasi kerja dan kinerja pegawai di Kementerian Investasi/BKPM. *Servant Leadership* tidak signifikan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja, sedangkan lingkungan kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu, motivasi kerja terbukti memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan kompensasi dengan kinerja pegawai. Namun, *Servant Leadership* tidak berpengaruh melalui motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, menunjukkan bahwa faktor-faktor tertentu mungkin lebih relevan dalam konteks kinerja organisasi ini.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, berikut beberapa upaya yang perlu dilakukan antara lain:

1. Kementerian Investasi/BKPM perlu mempertimbangkan penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan budaya organisasi dan karakteristik pegawai. Meskipun *Servant Leadership* memiliki banyak keunggulan, penting untuk memahami bahwa tidak semua pegawai merespons positif terhadap gaya kepemimpinan ini. Disarankan untuk melakukan assessment terlebih dahulu sebelum menerapkan gaya kepemimpinan tertentu untuk memastikan kesesuaian dengan kebutuhan dan nilai-nilai organisasi. Serta bagi Peneliti selanjutnya dapat mengeksplorasi pengaruh *Servant Leadership* dalam konteks budaya organisasi yang berbeda atau dengan mempertimbangkan variabel moderasi seperti budaya organisasi atau karakteristik individu pegawai, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif.
2. Kementerian Investasi/BKPM sebaiknya terus berupaya menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang positif dan kondusif. Langkah-langkah seperti peningkatan fasilitas kerja, penciptaan suasana kerja yang aman dan nyaman, serta memastikan adanya dukungan sosial yang kuat antarpegawai dapat terus ditingkatkan untuk menjaga dan meningkatkan motivasi kerja pegawai. Peneliti menyarankan bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti lebih lanjut aspek-aspek spesifik dari lingkungan kerja yang paling berpengaruh terhadap motivasi kerja, serta bagaimana interaksi antara lingkungan kerja dan faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan atau kompensasi.
3. Kementerian Investasi/BKPM disarankan untuk terus mengevaluasi dan meningkatkan kebijakan kompensasi agar tetap kompetitif dan sesuai dengan kinerja pegawai. Selain itu, penting untuk memastikan bahwa kompensasi tidak hanya mencakup gaji, tetapi juga insentif lain seperti bonus, tunjangan, dan pengakuan non-materiil yang dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas pegawai. Bagi peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk meneliti bagaimana berbagai bentuk kompensasi (finansial dan non-finansial) memengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai secara lebih spesifik.
4. Meskipun *Servant Leadership* memiliki keunggulan dalam mendukung dan memberdayakan pegawai, Kementerian Investasi/BKPM perlu menyeimbangkan pendekatan ini dengan aspek kepemimpinan yang lebih berorientasi pada hasil. Organisasi bisa mengkombinasikan *Servant Leadership* dengan gaya kepemimpinan lain yang lebih tegas dan berfokus pada pencapaian target untuk memastikan bahwa kinerja pegawai tetap optimal. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk meneliti pengaruh kombinasi gaya kepemimpinan (misalnya, *Servant Leadership* dan kepemimpinan transformasional) terhadap kinerja pegawai, untuk melihat bagaimana sinergi dari berbagai gaya kepemimpinan dapat memaksimalkan kinerja di organisasi.

5. Meskipun lingkungan kerja di Kementerian Investasi/BKPM sudah baik, penting bagi manajemen untuk lebih fokus pada pemberdayaan pegawai melalui program pengembangan keterampilan, perencanaan karir, dan manajemen waktu. Organisasi juga perlu memastikan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan mendukung dan sesuai dengan kebutuhan pegawai agar lingkungan kerja yang positif dapat sepenuhnya dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja. Peneliti juga menyarankan bagi peneliti selanjutnya untuk meneliti hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja pegawai dengan menambahkan variabel intervening seperti program pelatihan atau gaya kepemimpinan, untuk memahami pengaruh yang lebih mendalam dan kompleks.
6. Kementerian Investasi/BKPM perlu memastikan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan tidak hanya layak dan sesuai dengan regulasi, tetapi juga dirasakan adil dan memotivasi pegawai untuk mencapai kinerja yang optimal. Evaluasi berkala terhadap struktur kompensasi dan penyesuaian dengan kinerja individu dan tim sangat disarankan. Bagi Peneliti selanjutnya dapat mengeksplorasi bagaimana persepsi keadilan dalam kompensasi memengaruhi hubungan antara kompensasi dan kinerja pegawai, serta apakah ada perbedaan dampak di berbagai level jabatan atau divisi.
7. Penting bagi Kementerian Investasi/BKPM untuk terus memupuk dan meningkatkan motivasi kerja pegawai melalui berbagai program motivasi, penghargaan, dan pengakuan yang relevan. Organisasi harus fokus pada menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa termotivasi untuk berprestasi dan memberikan kontribusi terbaik mereka kepada organisasi. Peneliti selanjutnya bisa mengeksplorasi faktor-faktor spesifik yang memengaruhi motivasi kerja, serta bagaimana berbagai bentuk motivasi intrinsik dan Motivasi ekstrinsik berinteraksi dan mempengaruhi kinerja pegawai.
8. Kementerian Investasi/BKPM perlu mempertimbangkan keseimbangan antara fokus pada kesejahteraan dan pengembangan personal pegawai dengan kebutuhan untuk mendorong kinerja yang lebih tinggi. *Servant Leadership* bisa lebih efektif jika dikombinasikan dengan pendekatan kepemimpinan yang lebih berorientasi pada hasil, untuk memastikan bahwa pegawai tidak hanya merasa diberdayakan tetapi juga termotivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Bagi peneliti selanjutnya disarankan untuk meneliti efek mediasi dari motivasi kerja dalam hubungan antara berbagai gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai, untuk memahami bagaimana kombinasi gaya kepemimpinan dapat memaksimalkan kinerja.
9. Kementerian Investasi/BKPM sebaiknya terus meningkatkan kualitas lingkungan kerja dengan fokus pada elemen-elemen yang tidak hanya membuat pegawai merasa nyaman, tetapi juga termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih tinggi. Penting untuk mengevaluasi kembali lingkungan kerja dari perspektif pegawai untuk memastikan bahwa fasilitas dan suasana kerja mendukung motivasi dan produktivitas. Peneliti selanjutnya dapat mengeksplorasi bagaimana aspek-aspek spesifik dari lingkungan kerja, seperti fleksibilitas kerja atau dukungan sosial, berperan dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai.
10. Kementerian Investasi/BKPM perlu memahami bahwa kompensasi yang tinggi saja tidak mampu untuk meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Organisasi harus mengaitkan kompensasi dengan pencapaian kinerja yang jelas dan memberikan insentif tambahan untuk pegawai yang menunjukkan motivasi kerja tinggi. Program pengakuan dan penghargaan yang adil dan transparan juga dapat membantu memperkuat hubungan antara kompensasi dan kinerja. Peneliti berikutnya bisa mengeksplorasi bagaimana persepsi pegawai terhadap keadilan dan transparansi dalam sistem kompensasi mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja mereka, serta peran variabel lain seperti komitmen organisasi atau loyalitas pegawai.

**Daftar Pustaka**

- Crispinus Hariyono, Y., & Andreani, F. (2020). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di UD. Anugrah Mulya Rejeki. *Agora*, 8(2), 1–14.
- Dirgahayu Erri, H., Lestari, A. putri, & hasta herlan, A. (2021). Jurnal Inovasi Penelitian. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(10), 1–208.
- Djaya, S. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Di Moderasi Kompensasi. *Buletin Studi Ekonomi*, 26(1), 72. <https://doi.org/10.24843/bse.2021.v26.i01.p06>
- Faiza, G., & Suhardi, S. (2022). P Pengaruh Kompetensi, Kompensasi, Motivasi Kerja Dan Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan Pt Techmicron. *Postgraduate Management Journal*, 2(1), 24–39. <https://doi.org/10.36352/pmj.v2i1.350>
- Farisi, S., Irnawati, J., & Fahmi, M. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Acman: Accounting and Management Journal*, 1(2), 61–66. <https://doi.org/10.55208/aj.v1i2.20>
- Heriyono, D. (2021). Kompensasi Angewandte Chemie International Edition, 6(11), 951–952. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 2013–2015.
- Kholid, M. (2020). *ap Kinerja Karyapengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap PT. Reza Perkasa pada Bagian Produksi Unit Rumah Potong Ayam (RPA)*. Skripsi, Stie Pgrri Dewantara Jombang. 8–25.
- Marisyah, F. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Al Bilad Tour And Travel, Sumatra Selatan. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 1(4), 553–562. <https://doi.org/10.55123/mamen.v1i4.1065>
- Marjaya, I., & Pasaribu, F. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 129–147. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i1.3650>
- Mursito, B., Utami, M. A., & Istiatin. (2022). Motivasi, Komitmen Kerja dan Penghargaan terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 14(3), 2022–2632.
- Pps, J., Thesiasari, D. R., Prasetyo, I., & Riswati, F. (2019). PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA CV. PERJUANGAN STEEL SURABAYA. *Jurnal Manajerial Bisnis*, 2(03), 243–252. <https://doi.org/10.37504/jmb.v2i03.181>
- Prabowo, O. H. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Inkubis: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 1(2), 110–126. <https://doi.org/10.36418/ink.v1i2.19>
- Rahayu, S., & Juhaeti. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi Pada Pt. Aisan Nasmoco Industri Di Cikarang, Jawa Barat. *JIMEN Jurnal Inovatif Mahasiswa Manajemen*, 2(3), 176–187.
- Rahmawati, W. (2019). *Jenis-Jenis Kompensasi*. 12–33.
- Randy, F. A. (2022). Pengaruh *Servant Leadership*, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Burn Out Sebagai Variabel Intervening Di Swiss-Bel Hotel Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 11(2), 511–525. <https://doi.org/10.22437/jmk.v11i2.17976>
- Revi Rezita. (2019). *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya*. 1–15.
- Sabilalo, M. A., Kalsum, U., Nur, M., & Makkulau, A. R. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(2), 151–169.
- Sari, A., Zamzam, F., & Syamsudin, H. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM*, 1(2), 1–18. <https://doi.org/10.47747/jnmpsdm.v1i2.91>

- Sayoga, I. W. P. A., Kawiana, I. P. G., & Astrama, I. M. (2022). Pengaruh *Servant Leadership* dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Pariwisata*, 2(1), 12–20.
- Sembiring, J. H., & Prasetyo, A. P. (2018). Pengaruh Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Di Biznet Networks. *Jurnal Mitra Manajemen*, 2(4), 263–272. <https://doi.org/10.52160/ejmm.v2i4.100>
- Sihaloho, R. D., & Siregar, H. (2020). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT. Super setia sagita medan. *Jurnal Ilmiah Socio Secretum*, 9(2), 273–281.
- sinambela. (2021). *manajemen sumber daya manusia:membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja* (edisi keli). PT Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Sutopo (ed.)). Alfabeta.
- Suryaningtyas Dianawati, & Nu Graha Andi. (2021). Terhadap Kinerja Karyawan Pg. Kebon Agung Malang. *Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen*, 7(1), 1–4.
- Suryati, S. (2021). Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership*, Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Kasus Pada Kantor Bpkad “Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah) Kabupaten Mappi). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 2(2), 1002–1018. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v2i2.768>
- Suyanto, E. (2018). *mengenal kepemimpinan dan model kepemimpinan*. Kemenkue.Go.Id.
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Upt Sungai Duku Pekanbaru. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 5(1), 835–853. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.656>
- Wijaya, T., & Andreani, F. (2015). Pengaruh Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt Sinar Jaya Abadi Bersama. *Agora*, 3(2), 37–45.
- Yohana, C. (2017). <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jpeb> 72. 5(1), 72–89.