

Peran Mediasi Motivasi pada Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja

Muji Rahayu, Nur Hayati, Evan Jaelani, Ivan Aries Setiawan
Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi STAN IM,
Jl. Belitung No.7 Bandung
Email: mrahayu@stan-im.ac.id

ABSTRAK

Latar belakang penelitian ini adalah kinerja dosen Universitas Swasta di Jawa Barat yang berdasarkan data awal belum mencapai target yang telah ditetapkan. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan dengan, tujuan untuk mengetahui efek mediasi motivasi yang menjembatani pengaruh positif *servant leadership* terhadap kinerja. Populasi adalah dosen Universitas Swasta di Jawa Barat, responden sebanyak 102, yang ditentukan dengan menggunakan teknik *random sampling*. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Metode analisis yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif. Berdasarkan hasil uji hipotesis dapat terkonfirmasi bahwa bahwa *servant leadership* dan motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. sebagai mediasi. motivasi memediasi pengaruh *servant Leadership* terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa ketika motivasi dosen meningkat maka kinerja meningkat. Hasil ini dapat dimaknai bahwa motivasi memiliki pengaruh tidak langsung terhadap tingkat kinerja dosen., yaitu kinerja yang dihasilkan akan lebih tinggi apabila motivasi yang dimiliki oleh dosen tinggi.

Kata Kunci: Kinerja, motivasi, *servant leadership*.

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of motivational mediation that bridges the positive influence of servant leadership on performance. The population is lecturers at private universities in West Java, with 102 respondents, which were determined using a random sampling technique. The data used is primary data obtained through distributing questionnaires. The analytical method used is descriptive and verification. Based on the results of hypothesis testing, it can be confirmed that servant leadership and motivation have a positive influence on performance. as mediation. motivation mediates the influence of Servant Leadership on performance. This means that when lecturer motivation increases, performance increases. This result can be interpreted that motivation has an indirect effect on the level of lecturer performance.

Keywords: motivation, performance, *servant leadership*.

1. PENDAHULUAN

Salah satu tolak ukur keberhasilan suatu organisasi adalah tercapainya tujuan organisasi. Tujuan organisasi dapat tercapai apabila anggota organisasi bersama-sama mengupayakan kinerja yang dihasilkan yang dapat mencapai target yang telah

ditetapkan. Oleh karena itu kinerja Sumber daya manusia merupakan faktor yang penting bagi organisasi. Pada dasarnya seseorang atau individu memiliki pendorong atau latar belakang yang berbeda dalam menjalankan pekerjaannya, namun mereka harus tetap fokus pada target kinerja yang telah ditetapkan. Setiap individu memiliki karakteristik yang unik dalam melakukan pekerjaan dan memiliki harapan yang bervariasi atas capaian kerjanya. Pemberian motivasi merupakan salah satu cara dalam mengarahkan dan mengoptimalkan upaya-upaya yang dilakukan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Motivasi yang tinggi akan berpengaruh terhadap kinerja yang dicapai. Motivasi sangat penting bagi pegawai yang dapat digunakan sebagai strategi untuk meningkatkan kinerja dan efektifitas serta efisiensi hasil pekerjaan individu. (Varmakant, 2017)). Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa terdapat pengaruh positif antara motivasi dan kinerja, sehingga semakin tinggi motivasi yang dimiliki, semakin baik kinerja yang dihasilkan. Hasil penelitian terkait motivasi dan kinerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan. { (Tone, 2018); (Ibrahim et al., 2022); (A.c. Simatupang & P. saroyeni, 2018); (Narasuci & Setiawan Noermijati, 2018) }

Faktor lain yang dipandang dapat meningkatkan kinerja adalah kepemimpinan. Tanpa kepemimpinan suatu organisasi adalah kumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur. (Keith Devis). Oleh karena itu, kepemimpinan sangat diperlukan oleh suatu organisasi apabila ingin sukses dan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sifat atau ciri umum pemimpin yang efektif sangat jelas terlihat bahwa pemimpin memainkan peran strategis dalam memutuskan organisasi, kelompok atau masyarakat lainnya untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. (Mulyadi, 2015) Terdapat berbagai gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja, salah satunya adalah *servant leadership*. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, { (Koesmono, 2014); (Allen et al., n.d.); (Rahayu & Waskito, 2020); (Jurnal et al., 2020) }

Data observasi menunjukkan bahwa kinerja dosen berdasarkan beban kerja dosen pada periode 5 (lima) tahun terakhir masih belum mencapai target. Oleh karena itu penelitian ini mengkaji variabel *servant leadership* dan motivasi sebagai faktor yang diprediksi dapat meningkatkan kinerja.

Servant Leadership

Servant leadership atau kepemimpinan yang melayani pertama kali dicetuskan oleh Greenleaf tahun 1970 dalam “*The Servant as Leader*”. Greenleaf menekankan bahwa pemimpin-pelayan adalah pelayan pertama, yaitu keinginan untuk lebih dulu melayani orang lain yang pada akhirnya secara sadar berhasrat menjadi seorang pemimpin. Pemimpin yang melayani sangat berbeda atau kontadiktif dengan kepemimpinan pada umumnya. Kepemimpinan ini dimulai dengan terlebih dahulu melayani dan memastikan bahwa orang yang dilayani terpenuhi apa yang menjadi kebutuhannya. (Robert K Greenleaf, 1999) menekankan bahwa seorang pemimpin besar pada awalnya harus melayani orang, yang menunjukkan bahwa itulah yang merupakan inti dari kebesarannya. Motivasi utama seorang pemimpin sejati adalah menolong orang lain. (Mulyadi, 2015). (Peter G Northouse, 2013) mengemukakan bahwa *Servant leadership* merupakan kegiatan mempengaruhi pengikut, dengan pemimpin memperhatikan masalah-masalah yang dihadapi pengikut, peduli pada pengikut, mengembangkan pengikut, mengutamakan pengikut, memberdayakan pengikut, membantu mengembangkan kapasitas pengikut, bersifat etis, melayani kepentingan organisasi, kepentingan komunitas dan kepentingan masyarakat. Sejalan dengan Northouse, (Garry Yukl, 2018) menjelaskan bahwa *servant leadership* adalah bagaimana memfasilitasi, membangun, memberdayakan dan mengembangkan orang lain untuk bersama-sama mencapai tujuan organisasi yang bermuara pada kesehatan dan kesejahteraan jangka panjang para pengikut. *Servant leadership* memberdayakan para pengikut bukannya menggunakan kekuasaan untuk mendominasi mereka. Terdapat 3 (tiga) komponen utama dalam *servant leadership* adalah kondisi yang ada, perilaku *servant leadership* dan hasil. Sentral dari model kepemimpinan ini terdiri dari 7 (tujuh) perilaku pemimpin yang dapat memperkuat perilaku *servant leadership* yaitu, membentuk konsep, memulihkan emosi, mengutamakan pengikut, membantu pengikut tumbuh dan sukses, berperilaku secara etis, memberdayakan, menciptakan nilai untuk masyarakat. Perilaku-perilaku ini dipengaruhi oleh konteks dan budaya, sifat pemimpin dan daya penerimaan pengikut terhadap jenis kepemimpinan ini. Ketika individu terlibat dalam *servant leadership* maka individu tersebut akan mampu meningkatkan hasil di tingkat individu, organisasi dan masyarakat. (Peter G Northouse, 2013)

Motivasi

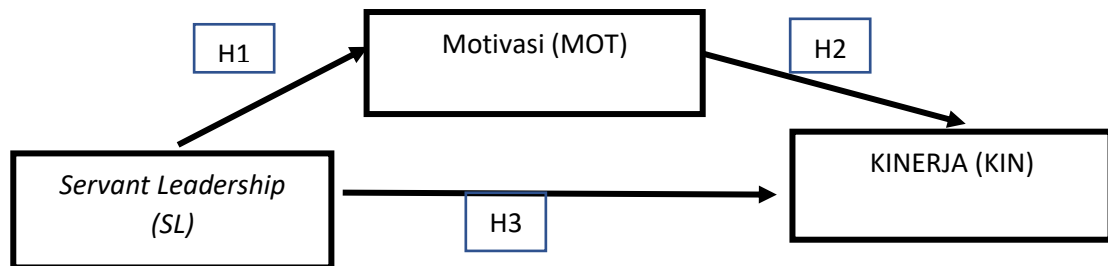
Mc. Clelland menjelaskan bahwa motivasi adalah kebutuhan dan kekuatan dalam diri individu yang mendorong untuk berperilaku tertentu secara sukarela. (S.L. Mc Shane & M.A.V Glinov, 2018). Motivasi merupakan kekuatan, arah dan ketekunan seseorang dalam upaya mencapai tujuan. (S.P. Robbins & T.A. Judge, 2017). Robbins menekankan pentingnya kebutuhan yang hendak dicapai dan belum tercapai sehingga menjadi kekuatan, arah dan ketekunan seseorang untuk terus menerus mengusahakan agar kebutuhan tersebut terpenuhi. Sejalan dengan Mc. Clelland, (Gibson, 2016) menjelaskan motivasi sebagai dorongan untuk bertindak dari dalam diri pegawai yang menginisiasi dan mengarahkan perilaku pegawai. Gibson menekankan bahwa motivasi itu suatu yang mendorong seseorang untuk berperilaku. Dan sesuatu yang mendorong itu adalah kebutuhan. Terdapat 3 kebutuhan individu yaitu Kebutuhan akan prestasi atau *need for Achievement (nAch)*. Kebutuhan akan berprestasi yaitu dorongan untuk unggul, untuk menghasilkan dalam hubungan yang standar, untuk melangkah menuju kesuksesan, yaitu kebutuhan akan berprestasi sebagai keadan dorongan internal individu yang merefleksikan sampai seberapa besar sukses penting dan bernilai bagi seseorang,, yang kedua kebutuhan akan kekuasaan atau *need for power (nPow)*. Yang merupakan kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara tertentu, dan yang ketiga kebutuhan untuk afiliasi atau *need for affiliation (nAff)*, yaitu keinginan untuk mempunyai kebutuhan interpersonal yang dekat. (Wirawan, 2017)

Kinerja

Kinerja yang dicapai oleh individu maupun kelompok sangat penting bagi organisasi. Kinerja dapat dijadikan ukuran bagi organisasi untuk mengetahui tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan. (Gibson, 2016) mendefinisikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, yaitu kualitas, efesiensi dan kriteria efektifitas kerja lainnya. Terdapat 3 (tiga) faktor yang yang diprediksi dapat mempengaruhi kinerja. Faktor tersebut adalah faktor individu, faktor psikologis dan faktor organisasi. Faktor individu meliputi: kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. Faktor psikologis meliputi: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja, komitmen dan kepuasan kerja. Faktor Organisasi. Sedangkan faktor organisasi adalah faktor yang

terkait dengan stuktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, dan sistem penghargaan (*reward system*). Target kinerja dapat tercapai apabila seorang karyawan memiliki keahlian yang tinggi, memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja dan ada lingkungan kerja yang mendukung. Sejalan dengan Gibson dalam (Bangun, 2018) mendefinisikan kinerja sebagai hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Hal ini juga mendukung pendapat yang dikemukakan oleh Bernardin yang menjelaskan bahwa kinerja adalah catatan hasil yang diproduksi seseorang pada suatu waktu tertentu. Berbeda dengan Bangun dan Bernadin, Mathis dan Jackson mengemukakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dikalikan dengan motivasi dikalikan dengan dukungan organisasi. (R.I Mathis & J.H, 2016). Sementara itu Hellreigel memaknai kinerja sebagai prestasi kerja individu yang diperoleh dari usaha yang sungguh-sungguh. Sedangkan (Wirawan, 2017) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan di dalam suatu waktu tertentu. Kinerja yang dicapai oleh seseorang atau individu menjadi ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian dan data empiris mengenai *servant leadership*, motivasi dan keterkaitan antara variabel-variabel tersebut dengan kinerja, maka model penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1: Model Penelitian

Berdasarkan model penelitian tersebut, maka terdapat 3 (tiga) hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

- H1 : *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
- H2 : Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
- H3 : Motivasi memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif, dengan obyek penelitian meliputi variabel kinerja (variabel dependen), *servant leadership* (variabel independen) dan motivasi (variabel independen). Metode analisis yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif. Melalui metode diskriptif dapat diperoleh gambaran secara aktual dan akurat mengenai masalah yang diteliti, sehingga melalui gambaran tersebut dapat ditemukan pemecahan atau solusi atas fenomena masalah yang ada. Sedangkan metode verifikatif merupakan pengujian teori melalui uji hipotesis yang ada. Populasi adalah Dosen pada Universitas Swasta di Jawa Barat. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *probability random sampling*, yaitu setiap sampel memiliki peluang yang sama sebagai sampel terpilih. Jumlah responden sebanyak 102 dosen Universitas Swasta di Jawa Barat. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Selanjutnya data yang berhasil dikumpulkan dihitung skornya dianalisis secara deskriptif dan dilakukan uji statistik.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Tabel 1. Uji Validitas

Variabel	Skor	Kriteria	Keputusan
SL	0,397	>0,300	Valid
Mot	0,542	>0,300	Valid
KIN	0,435	> 0,300	Valid

Sumber: Pengolahan Data (2023)

Hasil uji validitas dapat dilihat pada tabel 1, yang menunjukkan bahwa skor dari ketiga variabel memperoleh nilai > 0,300, yang memiliki makna bahwa semua variabel memenuhi kriteria dan valid, sehingga semua indikator dapat digunakan untuk sebagai alat uji dalam penelitian ini.

Uji Reliabilitas

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	Hasil	Kriteria	Keputusan
SL	0,724	>0,600	Reliabel
Mot	0,832	>0,600	Reliabel
KIN	0,817	> 0,600	Reliabel

Sumber: Pengolahan Data (2023)

Dari tabel 2 dapat dilihat bahwa seluruh variabel baik *servant leadership*, motivasi, maupun kinerja telah memenuhi persyaratan uji reliabilitas dengan nilai lebih dari 0,600. Dengan demikian seluruh instrumen penelitian sah dan dapat digunakan sebagai alat ukur pada penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

Tabel 3. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Uraian	koefisien	S.E.	<i>t</i>	p	Keputusan
H1	SL → KIN	0,3774	0,0777	3,3332	0,0000	Signifikan
H2	MOT → KIN	0,2965	0,5326	5,6463	0,0000	Signifikan

Sumber: Pengolahan Data (2023)

Hasil uji hipotesis 1 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen. Hasil pernyataan responden akan *servant leadership* dosen Universitas Swasta di Jawa Barat masuk dalam kriteria cukup. Demikian juga hasil responden akan kinerja dosen masuk dalam kriteria cukup tinggi. Pada penelitian ini untuk indikator ketua program studi mengakui keterbatasan dan kesalahan memperoleh skor yang tinggi. *Servant leadership* yang tinggi ditunjukkan dalam penghargaan setiap kontribusi yang diberikan oleh bawahan, Hal ini berarti bahwa semakin tinggi tingkat *servant leadership* yang dimiliki, maka makin tinggi tingkat kinerja yang dihasilkan. Hasil pengujian pengaruh variabel *servant leadership* terhadap kinerja menunjukkan pengaruh yang positif. Hal ini relevan dengan kinerja yang tinggi dipengaruhi oleh *servant leadership* yang tinggi. Pernyataan ini menguatkan bahwa makin tinggi *servant leadership* yang dimiliki dosen makin tinggi tingkat kinerja yang dihasilkan. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bagian Mail Prossesing Bandung. (Rahayu, 2019) Hasil penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Allen et al., n.d.) yang menemukan bahwa *servant leadership* meningkatkan kinerja pegawai akademi Farmasi.;(Al Hila & Al Shobaki, 2017) yang menyatakan bahwa *servant leadership* meningkatkan kinerja dosen Perguruan Tinggi

Teknik di Lembah Gaza serta Kerajaan (Jurnal et al., 2020) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Keuangan.

Pengujian hipotesis kedua membuktikan bahwa motivasi yang tinggi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil pengujian variabel motivasi terhadap kinerja menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan. Berdasarkan hasil analisis dapat diinterpretasikan bahwa motivasi dosen yang tinggi berdampak pada peningkatan kinerja dosen.

Analisis Mediasi

Tabel 4. Analisis Mediasi

Relationship	Total effect	Direct Effect	Indirect Effect	Confidence Interval		t-statistic	Conclusion
				Lower Bound	Upper Bound		
SL -> MOT -> KIN	0,5544 (0,000)	0,3770 (0,000)	0,1774 (0,000)	0,0649	0,3402	8,1705	Partial Mediation

Sumber: Pengolahan Data (2023)

Hasil analisis menunjukkan signifikansi pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap kinerja ($b=0,1774$, $p<0,05$, $t = 8,1705$) sehingga mendukung Hipotesis 3. Selanjutnya pengaruh langsung *servant leadership* terhadap kinerja dengan perantara juga signifikan. Oleh karena baik pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung memiliki pengaruh yang signifikan maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa motivasi memediasi *servant leadership* terhadap kinerja secara parsial. (Andrew F.Hayes, 2018)

Hasil uji hipotesis 3 menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja. Hal ini berarti bahwa motivasi merupakan mediator murni. Motivasi memiliki hubungan yang positif dengan hasil yang diharapkan yaitu kinerja tinggi (F. Luthans, 2018). Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. ((Sulasmi, 2016)(Bagus Agung Dharmanegara et al., 2016); (Tone, 2018). Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi memediasi pada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja secara parsial. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa motivasi dosen secara tidak langsung berpengaruh positif terhadap kinerja dosen.

4. SIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi memiliki hubungan yang positif dengan kinerja yang dihasilkan. Motivasi yang tinggi menghasilkan kinerja yang tinggi. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Harwiki, n.d.) (Rantesalu, 2016); Hasil pengujian menunjukkan bahwa motivasi memediasi pada pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa pegawai atau dosen dengan motivasi yang tinggi akan memiliki kinerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan variabel yang memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja dosen pada Universitas Swasta di Jawa Barat. Agar kinerja dapat meningkat dan tercapai sesuai target, maka salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan motivasi dosen terlebih dahulu. Peningkatan motivasi dosen dapat dilakukan dengan cara Universitas menyelenggarakan kegiatan-kegiatan yang melibatkan dosen, memberikan penghargaan kepada dosen yang berprestasi, memberi kesempatan untuk meningkatkan kompetensi melalui Pendidikan, pengembangan dan pelatihan bagi dosen.

5. DAFTAR PUSTAKA

- A.c. Simatupang & P. saroyeni. (2018). The Effect of Discipline, Motivation, And commitment to Employee Performance. *Journal of Business Management (IQSR JBM)*, 20(6), 31–37.
- Al Hila, A. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). THE ROLE OF SERVANT LEADERSHIP IN ACHIEVING EXCELLENCE PERFORMANCE IN TECHNICAL COLLEGES-PROVINCES OF GAZA STRIP THE ROLE OF SERVANT LEADERSHIP IN ACHIEVING EXCELLENCE PERFORMANCE IN TECHNICAL COLLEGES-PROVINCES OF GAZA STRIP THE ROLE OF SERVANT LEADERSHIP IN ACHIEVING EXCELLENCE PERFORMANCE IN TECHNICAL COLLEGES-PROVINCES OF GAZA STRIP. In *International Journal of Management Research and Business Strategy* (Vol. 6, Issue 1). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01571279>
- Allen, G. P., Moore, W. M., Moser, L. R., Neill, K. K., Sambamoorthi, U., & Bell, H. S. (n.d.). *The Role of Servant Leadership and Transformational Leadership in Academic Pharmacy*.
- Andrew F.Hayes. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis*. The Guildford Press.

- Bagus Agung Dharmanegara, I., Wayan Sitiari, N., & Endra Adelina, M. (2016). *The Impact of Organizational Commitment, Motivation and Job Satisfaction on Civil Servant Job Performance in State Plantation Denpasar*. 18, 41–50. <https://doi.org/10.9790/487X-18224150>
- Bangun, W. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- F. Luthans. (2018). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Garry Yukl. (2018). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (5th ed.). Indeks.
- Gibson. (2016). *Organizations Behavior, Structure, Processes*. Mc Graw- Hill irwin.
- Harwiki, W. (n.d.). *Influence of Servant Leadership to Motivation, Organization Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee's Performance in Outstanding Cooperatives East Java Province, Indonesia* (Vol. 8, Issue 5). www.iosrjournals.orgwww.iosrjournals.org50%7C
- Ibrahim, M., Saputra, J., Adam, M., & Yunus, M. (2022). Organizational Culture, Employee Motivation, Workload and Employee Performance: A Mediating Role of Communication. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19, 54–61. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.6>
- Jurnal, L., Keradjaan, H., Sondakh, J. J., Tawaas, H. N., & Sumarauw, J. S. (2020). The Effect of Servant Leadership on Lecturer Performance Through Trust in Leader as A Mediation Variable. *International Journal of Social Science and Business*, 4(3), 344–351. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/IJSSB/index>
- Koesmono, H. T. (2014). The Influence of Organizational Culture, Servant Leadership, and Job Satisfaction Toward Organizational Commitment and Job Performance Through Work Motivation as Moderating Variables for Lecturers in Economics and Management of Private Universities in East Surabaya. *Educational Research International*, 3(4). www.erint.savap.org.pk
- M. Nazir. (2014). *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia.
- Mulyadi, D. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Alfabeta.
- Narasuci, W., & Setiawan Noermijati, M. (2018). Effect of Work Environment on Lecturer Performance Mediated EFFECT OF WORK ENVIRONMENT ON LECTURER PERFORMANCE MEDIATED BY WORK MOTIVATION AND JOB SATISFACTION. *Journal of Applied Management (JAM)*, 16(4). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018>
- Peter G Northouse. (2013). *Kepemimpinan* (6th ed.). Indeks.
- R.I Mathis, & J.H, J. (2016). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
- Rahayu, M., & Waskito, K. (2020). *THE EFFECT OF SERVANT LEADERSHIP AND INTRINSIC MOTIVATION ON THE PERFORMANCE (ANALYSIS OF LECTURER'S PERFORMACE AT MANAGEMENT PROGRAM OF PRIVATE UNIVERSITY IN BANDUNG)*.
- Rantesalu, A. (2016). *Effect of comptence, Motivation, and Organizational Culture on*

Employee Performance: Mediation Role of Organizational Commitment.

Robert K Greenleaf. (1999). *Servant Leadership*.

S.L. Mc Shane, & M.A.V Glinov. (2018). *Organizational Behavior*. Mc Graw - Hill Education.

S.P. Robbins, & T.A. Judge. (2017). *Organizational Behavior*. 17th Global, Pearson Education Limited.

Sulasma, S. (2016). THE EFFECTS OF COMMITMENT, COMPETENCE, WORK SATISFACTION ON MOTIVATION, AND PERFORMANCE OF EMPLOYEES AT INTEGRATED SERVICE OFFICE OF EAST JAVA. In *International Journal of Advanced Research* (Vol. 3). <http://www.journalijar.com>

Tone, K. (2018). Examining the Moderating Effect of Work Motivation on the Lecturer Performance: A Contribution to Organizational Commitment and Competence. *Research in Business and Management*, 5(2), 1. <https://doi.org/10.5296/rbm.v5i2.12773>

Varmakant. (2017). Important of Employee Motivation and Job satisfaction for Organizational Performance. *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, 2.

Wirawan. (2017). *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (2nd ed.). Raja Grafindo Persada.