PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN INTEGRITY TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DENGAN WORK MOTIVATION SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA SEKRETARIAT KPU PROVINSI SULAWESI UTARA

THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP AND INTEGRITY ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE AT THE SECRETARIAT OF THE GENERAL ELECTION COMMISSION OF NORTH SULAWESI PROVINCE

Oleh:
Maynard C.M. Corinus[1]
Victor P.K. Lengkong[2]
Genita G. Lengkong[3]

[123]Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sam Ratulangi

Email:
maynardcorinus431@gmail.com[1]
vpk.lengkong@unsrat.ac.id[2]
genitalumintang@unsrat.ac.id[3]

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Servant Leadership dan Integrity terhadap Employee Performance dengan Work Motivation sebagai variabel intervening pada Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian berjumlah 70 pegawai dan seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance. Integrity berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance dengan arah hubungan negatif. Integrity berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work Motivation, sedangkan Servant Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap Work Motivation. Work Motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance. Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Work Motivation tidak mampu memediasi pengaruh Servant Leadership terhadap Employee Performance, tetapi mampu memediasi secara signifikan pengaruh Integrity terhadap Employee Performance. Temuan ini menunjukkan bahwa Integrity dan Work Motivation merupakan komponen penting dalam model yang menjelaskan Employee Performance pada Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara.

Kata Kunci: *Servant Leadership, Integrity, Work Motivation, Employee Performance*

Abstract: This study aims to analyze the influence of Servant Leadership and Integrity on Employee Performance with Work Motivation as an intervening variable at the Secretariat of the General Election Commission of North Sulawesi Province. This research employed a quantitative approach using a survey method. The population consisted of 70 employees, all of whom were selected as respondents using a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS 4. The results show that Servant Leadership has a positive and significant effect on Employee Performance. Integrity has a significant effect on Employee Performance with a negative direction. Integrity has a positive and significant effect on Work Motivation, whereas Servant Leadership does not have a significant effect on Work Motivation. Work Motivation has a positive and significant effect on Employee Performance. The indirect effect analysis shows that Work Motivation does not mediate the relationship between Servant Leadership and Employee Performance, but significantly mediates the relationship between Integrity and Employee Performance. These findings indicate that Integrity and Work Motivation are important components in explaining Employee Performance at the Secretariat of the General Election Commission of North Sulawesi Province.

Keywords: *Servant Leadership, Integrity, Work Motivation, Employee Performance*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Dalam organisasi sektor publik, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam menjamin efektivitas pelaksanaan tugas, pelayanan, akuntabilitas, dan pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, Employee Performance menjadi salah satu indikator penting karena mencerminkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai standar dan target yang ditetapkan.

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Bernardin dan Russell (2013) menjelaskan bahwa kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan tanggung jawab. Dengan demikian, peningkatan kinerja pegawai menjadi bagian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia, termasuk pada organisasi sektor publik.

Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara memiliki peran penting dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi KPU Provinsi, termasuk dukungan administratif, teknis, operasional, perencanaan, pengelolaan keuangan, sumber daya manusia, serta berbagai kegiatan pendukung penyelenggaraan pemilu. Kompleksitas pekerjaan pada tahapan pemilu dan pemilihan kepala daerah menuntut pegawai untuk mampu bekerja secara profesional, efektif, bertanggung jawab, dan konsisten.

Fenomena yang menjadi dasar penelitian menunjukkan masih terdapat keterlambatan penyelesaian pekerjaan pada beberapa bagian, perbedaan tingkat inisiatif, serta perbedaan semangat kerja antarpegawai. Dari sisi kepemimpinan, tidak seluruh pegawai merasakan dukungan dan pemberdayaan yang sama dari pimpinan. Di sisi lain, tuntutan integritas sebagai bagian dari penyelenggaraan pemilu belum selalu diikuti perilaku kerja yang konsisten dalam seluruh aspek pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kondisi ideal yang diharapkan organisasi dan kondisi aktual di lapangan.

Servant Leadership merupakan salah satu faktor kepemimpinan yang diduga berhubungan dengan Employee Performance. Greenleaf (1977) menempatkan pemimpin sebagai pelayan yang berfokus pada kebutuhan bawahan, pengembangan potensi individu, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Pemimpin yang memberikan dukungan, arahan, kepercayaan, dan pemberdayaan dapat membantu pegawai melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif. Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa Servant Leadership dapat berhubungan dengan kinerja pegawai, meskipun beberapa penelitian memperoleh hasil yang tidak konsisten.

Selain kepemimpinan, Integrity menjadi faktor penting dalam organisasi publik. Palanski dan Yammarino (2007) mengaitkan integritas dengan konsistensi antara nilai, perkataan, dan tindakan. Dalam konteks Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara, integritas berkaitan dengan kejujuran, konsistensi, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap aturan. Integritas yang baik diharapkan dapat membentuk perilaku kerja yang bertanggung jawab dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Work Motivation merupakan faktor lain yang dapat menjelaskan Employee Performance. Hasibuan (2019) menjelaskan bahwa motivasi merupakan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja agar pegawai mau bekerja secara efektif dan terintegrasi. Pegawai dengan motivasi kerja yang tinggi cenderung memiliki semangat, tanggung jawab, dan ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan. Oleh sebab itu, penelitian ini menempatkan Work Motivation sebagai variabel intervening untuk menguji apakah motivasi menjadi mekanisme yang menghubungkan Servant Leadership dan Integrity dengan Employee Performance.

Penelitian terdahulu memperlihatkan adanya hasil yang belum sepenuhnya konsisten. Penelitian yang mendukung menunjukkan adanya hubungan Servant Leadership dan Work Motivation dengan kinerja, sedangkan penelitian lain menemukan bahwa Servant Leadership tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja atau tidak selalu berpengaruh signifikan pada variabel tertentu. Perbedaan hasil tersebut menjadi research gap yang mendorong pengujian kembali pada konteks Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara. Kebaruan penelitian terletak pada pengujian Servant Leadership dan Integrity terhadap Employee Performance dengan Work Motivation sebagai variabel intervening pada objek organisasi penyelenggara pemilu.

Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh Servant Leadership terhadap Employee Performance.
2. Mengetahui pengaruh Integrity terhadap Employee Performance.
3. Mengetahui pengaruh Servant Leadership terhadap Work Motivation.

4. Mengetahui pengaruh Integrity terhadap Work Motivation.
5. Mengetahui pengaruh Work Motivation terhadap Employee Performance.
6. Mengetahui pengaruh Servant Leadership terhadap Employee Performance melalui Work Motivation.
7. Mengetahui pengaruh Integrity terhadap Employee Performance melalui Work Motivation.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian penting dalam manajemen organisasi yang berfokus pada pengelolaan manusia sebagai sumber daya strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2019), MSDM merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan serta peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. MSDM mencakup kegiatan perencanaan, pengadaan, penempatan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, hingga evaluasi kinerja pegawai. Dalam organisasi sektor publik, MSDM penting untuk memastikan pegawai mampu menjalankan tugas secara profesional, bertanggung jawab, berintegritas, dan berorientasi pada tujuan organisasi serta pelayanan kepada masyarakat. Dalam penelitian ini, MSDM menjadi landasan dalam memahami Servant Leadership, Integrity, Work Motivation, dan Employee Performance pada Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara.

Employee Performance

Employee Performance atau kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai standar, target, dan tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Kinerja pegawai mencerminkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan secara profesional, efektif, dan efisien serta dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan, motivasi, kepemimpinan, kesempatan, beban kerja, dan integritas. Dalam penelitian ini, Employee Performance diukur melalui empat indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan efektivitas.

Servant Leadership

Servant Leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai pihak yang melayani serta berorientasi pada kebutuhan, perkembangan, dan kesejahteraan pegawai. Greenleaf (1977) menjelaskan bahwa Servant Leadership berawal dari keinginan untuk melayani yang kemudian berkembang menjadi dorongan untuk memimpin. Pemimpin memberikan dukungan, kepercayaan, kesempatan, dan pemberdayaan kepada pegawai sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara, kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan relevan karena pelaksanaan tugas membutuhkan koordinasi, kerja sama, dan dukungan pimpinan. Dalam penelitian ini, Servant Leadership diukur melalui empowerment, accountability, humility, dan authenticity.

Integrity

Integrity atau integritas merupakan kualitas moral dan etika yang tercermin melalui kesesuaian antara nilai, perkataan, dan tindakan dalam menjalankan pekerjaan serta tanggung jawab. Integritas mencerminkan kejujuran, konsistensi, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap nilai serta aturan organisasi. Palanski dan Yammarino (2007) menjelaskan bahwa integritas berkaitan dengan konsistensi antara perkataan dan perbuatan serta kepatuhan terhadap nilai etika dan norma organisasi. Dalam organisasi sektor publik, integritas penting untuk mendukung akuntabilitas, transparansi, profesionalisme, dan kepercayaan terhadap organisasi. Dalam penelitian ini, Integrity diukur melalui empat indikator, yaitu kejujuran, konsistensi, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap aturan.

Work Motivation

Work Motivation atau motivasi kerja merupakan dorongan dari dalam maupun luar diri seseorang yang mendorong pegawai melaksanakan pekerjaan dengan sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Hasibuan (2019), motivasi kerja merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja agar seseorang mau bekerja sama dan bekerja secara efektif untuk mencapai kepuasan. Motivasi kerja dapat dipengaruhi oleh faktor pekerjaan, lingkungan organisasi, serta kebutuhan individu. Berdasarkan hierarki

kebutuhan Maslow, pemenuhan kebutuhan individu dapat mendorong seseorang meningkatkan usaha dalam bekerja. Dalam penelitian ini, Work Motivation diukur melalui empat indikator, yaitu kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosial, dan kebutuhan penghargaan.

Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian Chandra et al. (2024), motivasi kerja dan employee engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Matahari Department Store Tbk Megamall Manado. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa integritas berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan antara motivasi kerja dan employee engagement terhadap produktivitas kerja. Selanjutnya, penelitian Manoppo et al. (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja, lingkungan kerja, dan integritas berpengaruh positif dan signifikan baik secara simultan maupun parsial terhadap produktivitas karyawan pada PT. Empat Saudara Manado. Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja dan integritas merupakan aspek yang berkaitan dengan pencapaian hasil kerja karyawan, meskipun variabel dependen dan model hubungan antarvariabel yang digunakan berbeda dengan penelitian ini.

Penelitian Wauran et al. (2025) mengenai Servant Leadership dan keterlibatan kerja pada PT Bank SulutGo Kantor Cabang Utama menunjukkan bahwa Servant Leadership dan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Sementara itu, Losung et al. (2025) meneliti pengaruh komitmen organisasi, work life balance, dan Servant Leadership terhadap retensi pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Bolaang Mongondow Timur. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara simultan ketiga variabel berpengaruh signifikan terhadap retensi pegawai, sedangkan secara parsial Servant Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi pegawai. Hasil tersebut memberikan gambaran bahwa pengaruh Servant Leadership dapat menunjukkan hasil yang berbeda bergantung pada variabel dependen dan karakteristik objek penelitian.

Selain itu, penelitian Manoppo et al. (2021) mengenai motivasi kerja, lingkungan kerja, dan integritas terhadap produktivitas karyawan serta penelitian Dendeng, Adolfina, dan Uhing (2020) mengenai motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan adanya hubungan antara faktor internal maupun lingkungan kerja dengan hasil kerja karyawan. Dendeng et al. (2020) menemukan bahwa secara simultan motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi secara parsial motivasi kerja berpengaruh namun tidak signifikan, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Berdasarkan berbagai penelitian tersebut, terdapat persamaan dalam penggunaan pendekatan kuantitatif dan pengkajian faktor-faktor yang berkaitan dengan perilaku serta hasil kerja karyawan. Namun, penelitian ini memiliki perbedaan pada kombinasi variabel yang digunakan, yaitu Servant Leadership dan Integrity sebagai variabel independen, Work Motivation sebagai variabel intervening, serta Employee Performance sebagai variabel dependen pada Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara.

Kerangka Konsep

Model penelitian menempatkan Servant Leadership (X1) dan Integrity (X2) sebagai variabel eksogen, Employee Performance (Y) sebagai variabel endogen, dan Work Motivation (Z) sebagai variabel intervening. Hubungan yang diuji mencakup pengaruh langsung X1 dan X2 terhadap Y, pengaruh X1 dan X2 terhadap Z, pengaruh Z terhadap Y, serta pengaruh tidak langsung X1 dan X2 terhadap Y melalui Z.

Tabel 1. Kerangka Konsep Penelitian

Variabel/Hubungan	Arah	Variabel Tujuan
Servant Leadership (X1)	→	Employee Performance (Y)
Integrity (X2)	→	Employee Performance (Y)
Servant Leadership (X1)	→	Work Motivation (Z)
Integrity (X2)	→	Work Motivation (Z)
Work Motivation (Z)	→	Employee Performance (Y)
X1 / X2	→ Z →	Y

Sumber: Kajian Teoritik (2026)

Hipotesis Penelitian

Hipotesis dalam penelitian ini yaitu:
H1: Servant Leadership berpengaruh positif terhadap Employee Performance.
H2: Integrity berpengaruh positif terhadap Employee Performance.
H3: Servant Leadership berpengaruh positif terhadap Work Motivation.

H4: Integrity berpengaruh positif terhadap Work Motivation.
H5: Work Motivation berpengaruh positif terhadap Employee Performance.
H6: Servant Leadership berpengaruh positif terhadap Employee Performance melalui Work Motivation.
H7: Integrity berpengaruh positif terhadap Employee Performance melalui Work Motivation.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini digunakan untuk menguji pengaruh Servant Leadership dan Integrity terhadap Employee Performance dengan Work Motivation sebagai variabel intervening pada Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara yang berjumlah 70 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Dengan demikian, jumlah sampel penelitian sebanyak 70 responden.

Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dengan sumber data primer. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara mengenai Servant Leadership, Integrity, Work Motivation, dan Employee Performance. Kuesioner disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel dengan menggunakan skala Likert 1–7 (1 = Sangat Tidak Setuju sampai 7 = Sangat Setuju).

Tabel 2. Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator
Servant Leadership (X1)	Gaya kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai pelayan bagi bawahan.	Empowerment; Accountability; Humility; Authenticity
Integrity (X2)	Kualitas moral dan etika yang mencerminkan kejujuran, konsistensi, tanggung jawab, dan kepatuhan.	Kejujuran; Konsistensi; Tanggung jawab; Kepatuhan terhadap aturan
Work Motivation (Z)	Dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi semangat dan kesediaan pegawai bekerja.	Kebutuhan fisiologis; Keamanan; Sosial; Penghargaan
Employee Performance (Y)	Tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai standar dan tujuan organisasi.	Kualitas kerja; Kuantitas kerja; Ketepatan waktu; Efektivitas

Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan SmartPLS 4. Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui convergent validity, discriminant validity, reliabilitas, dan pemeriksaan multikolinearitas. Evaluasi model struktural dilakukan melalui koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), model fit menggunakan SRMR, total effect, serta pengujian direct effect dan indirect effect. Pengujian hipotesis menggunakan prosedur bootstrapping dengan kriteria t-statistic > 1,96 dan p-value < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian menggunakan 70 responden. Berdasarkan jenis kelamin, terdapat 32 responden laki-laki (45,7%) dan 38 responden perempuan (54,3%). Berdasarkan lama bekerja, kelompok dengan masa kerja 1–5 tahun merupakan kelompok terbesar. Responden juga berasal dari berbagai bagian/divisi sehingga data mencerminkan kondisi pegawai dari unit kerja yang beragam.

Tabel 3. Karakteristik Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	32	45,7
Perempuan	38	54,3
Total	70	100,0

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Analisis Deskriptif Variabel

Tabel 4. Deskriptif Variabel

Variabel	Mean	Kategori
Servant Leadership	5,90	Tinggi
Integrity	5,94	Tinggi
Work Motivation	5,97	Tinggi
Employee Performance	6,06	Tinggi

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, seluruh variabel berada pada kategori tinggi. Servant Leadership memiliki nilai rata-rata 5,90, Integrity 5,94, Work Motivation 5,97, dan Employee Performance 6,06. Nilai tersebut menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian yang relatif baik terhadap keempat konstruk yang diteliti.

Evaluasi Model Pengukuran

Hasil convergent validity menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,50. Employee Performance memiliki AVE 0,693, Integrity 0,514, Servant Leadership 0,519, dan Work Motivation 0,671. Dengan demikian, konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen berdasarkan nilai AVE.

Tabel 5. Hasil Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE	Keterangan
Employee Performance	0,693	Valid
Integrity	0,514	Valid
Servant Leadership	0,519	Valid
Work Motivation	0,671	Valid

Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Evaluasi validitas diskriminan menggunakan HTMT menunjukkan sebagian besar hubungan antar konstruk berada di bawah 0,90. Namun, nilai HTMT antara Work Motivation dan Employee Performance sebesar 1,099 melebihi batas yang direkomendasikan. Dalam skripsi, model tetap digunakan karena konstruk dinilai telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang dipersyaratkan. Temuan ini perlu menjadi catatan ketika menginterpretasikan hasil model.

Tabel 6. Hasil Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Pasangan Konstruk	HTMT
Employee Performance–Integrity	0,744
Employee Performance–Servant Leadership	0,572
Employee Performance–Work Motivation	1,099
Integrity–Servant Leadership	0,814
Integrity–Work Motivation	0,879
Servant Leadership–Work Motivation	0,551

Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Uji reliabilitas menunjukkan seluruh konstruk memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan reliabel dan memiliki konsistensi internal yang memadai.

Tabel 7. Hasil Koefisien Determinasi (R^2)

Evaluasi Model Struktural Variabel Endogen	R^2	R^2 Adjusted
Work Motivation	0,723	0,715
Employee Performance	0,789	0,779

Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Nilai R^2 Work Motivation sebesar 0,723 menunjukkan bahwa Servant Leadership dan Integrity mampu menjelaskan 72,3% variasi Work Motivation, sedangkan 27,7% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Nilai R^2 Employee Performance sebesar 0,789 menunjukkan bahwa Servant Leadership, Integrity, dan Work Motivation mampu menjelaskan 78,9% variasi Employee Performance, sedangkan 21,1% dijelaskan oleh faktor lain.

Tabel 8. Hasil Effect Size (f^2)

Hubungan	f^2	Kategori
Integrity → Employee Performance	0,079	Kecil
Servant Leadership → Employee Performance	0,132	Kecil
Work Motivation → Employee Performance	1,304	Besar
Integrity → Work Motivation	1,619	Besar
Servant Leadership → Work Motivation	0,070	Kecil

Sumber: Output SmartPLS 4 (2026)

Effect size menunjukkan bahwa kontribusi terbesar terdapat pada Integrity terhadap Work Motivation (f^2 = 1,619) dan Work Motivation terhadap Employee Performance (f^2 = 1,304). Hubungan lainnya berada dalam kategori kecil. Nilai SRMR sebesar 0,095 berada di bawah batas 0,10 yang digunakan dalam penelitian, sehingga model dinyatakan memiliki tingkat kesesuaian yang dapat diterima.

Pengujian Hipotesis

Tabel 9. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Hubungan	O	T-statistic	P-value	Keputusan
H1	Servant Leadership → Employee Performance	0,256	2,442	0,015	Diterima
H2	Integrity → Employee Performance	-0,309	1,998	0,046	Diterima
H3	Servant Leadership → Work Motivation	-0,206	1,736	0,083	Ditolak
H4	Integrity → Work Motivation	0,990	11,631	0,000	Diterima
H5	Work Motivation → Employee Performance	0,997	9,212	0,000	Diterima
H6	Servant Leadership → Work Motivation → Employee Performance	-0,205	1,627	0,104	Ditolak
H7	Integrity → Work Motivation → Employee Performance	0,988	6,543	0,000	Diterima

Sumber: Data Primer Diolah (2026)

Pembahasan

Pengaruh Servant Leadership terhadap Employee Performance

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance pada pegawai Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara. Hasil pengujian menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0,256, t-statistic sebesar 2,442, dan p-value sebesar 0,015. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara Servant Leadership dan Employee Performance memenuhi kriteria signifikansi pada tingkat 5%, sehingga H1 diterima. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa penerapan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan memiliki keterkaitan langsung dengan peningkatan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi.

Pengaruh tersebut dapat dijelaskan melalui karakteristik Servant Leadership yang menempatkan pegawai sebagai bagian penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Pimpinan yang mampu memberikan dukungan, kepercayaan, arahan, perhatian, dan kesempatan kepada pegawai untuk berkembang akan menciptakan kondisi kerja yang lebih mendukung pelaksanaan tugas. Dalam kondisi tersebut, pegawai tidak hanya berperan sebagai pelaksana pekerjaan, tetapi juga memperoleh ruang untuk berkontribusi, menyampaikan kemampuan, dan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih percaya diri. Penerapan aspek Empowerment, Accountability, Humility, dan Authenticity dalam kepemimpinan dapat membantu menciptakan hubungan kerja yang lebih baik antara

pimpinan dan pegawai, yang pada akhirnya tercermin dalam kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas pekerjaan.

Dalam konteks Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara, kepemimpinan memiliki peran penting karena pegawai menjalankan tugas yang berkaitan dengan fungsi administrasi dan dukungan terhadap penyelenggaraan pemilu dan pemilihan. Pimpinan yang mampu membangun komunikasi, memberikan arahan yang jelas, serta memberdayakan pegawai dapat membantu pegawai menjalankan tugas secara lebih efektif, termasuk ketika menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi. Secara teoritis, temuan ini mendukung konsep Servant Leadership Greenleaf yang menekankan pelayanan dan pengembangan bawahan sebagai bagian dari kepemimpinan. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Tomigolung (2015), Tatilu et al. (2014), Andi Irfan et al. (2021), dan Dani dan Mujanah (2021) yang menunjukkan adanya pengaruh positif Servant Leadership terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Integrity terhadap Employee Performance

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Integrity berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance pada pegawai Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara. Hasil pengujian menunjukkan nilai path coefficient sebesar -0,309, t-statistic sebesar 1,998, dan p-value sebesar 0,046. Nilai p-value yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik, sehingga H2 diterima. Namun, arah koefisien yang negatif menunjukkan bahwa hubungan langsung Integrity terhadap Employee Performance dalam model penelitian ini memiliki arah yang berlawanan dengan arah positif yang dirumuskan dalam hipotesis awal. Oleh karena itu, hasil ini perlu dipahami berdasarkan arah hubungan yang dihasilkan oleh model, bukan hanya berdasarkan signifikansinya.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa Integrity memiliki hubungan yang signifikan dengan Employee Performance, tetapi peningkatan Integrity tidak secara langsung menghasilkan peningkatan Employee Performance dalam arah positif pada model penelitian ini. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara integritas dan kinerja dapat bersifat lebih kompleks dan tidak hanya ditentukan oleh pengaruh langsung. Integritas yang tercermin melalui kejujuran, konsistensi, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap aturan merupakan nilai penting dalam perilaku kerja, tetapi bagaimana nilai tersebut diterjemahkan menjadi kinerja dapat dipengaruhi oleh kondisi organisasi dan faktor lain yang terdapat dalam model penelitian. Dalam penelitian ini, Work Motivation menjadi faktor penting karena terbukti memiliki hubungan yang signifikan dengan Employee Performance dan juga mampu memediasi hubungan Integrity terhadap Employee Performance.

Dalam konteks Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara, integritas memiliki posisi penting karena pegawai dituntut menjalankan pekerjaan berdasarkan ketentuan, prosedur, tanggung jawab, dan nilai etika organisasi. Integritas diperlukan agar pelaksanaan pekerjaan tetap berada dalam koridor aturan dan tanggung jawab kelembagaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Wauran et al. (2025), Wua et al. (2022), dan Lase (2021) yang menunjukkan keterkaitan Integrity dengan perilaku maupun hasil kerja pegawai. Namun, arah negatif pada pengaruh langsung dalam penelitian ini menunjukkan adanya karakteristik hubungan yang berbeda dan memperlihatkan pentingnya mempertimbangkan variabel intervening dalam menjelaskan hubungan antara Integrity dan Employee Performance.

Pengaruh Servant Leadership terhadap Work Motivation

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Servant Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap Work Motivation pada pegawai Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara. Hasil pengujian menunjukkan nilai path coefficient sebesar -0,206, t-statistic sebesar 1,736, dan p-value sebesar 0,083. Nilai p-value tersebut lebih besar dari 0,05 dan t-statistic lebih kecil dari 1,96, sehingga hubungan Servant Leadership terhadap Work Motivation tidak signifikan dan H3 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan Servant Leadership dalam penelitian ini belum memberikan bukti empiris yang cukup untuk menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tersebut secara langsung meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Tidak signifikannya hubungan tersebut menunjukkan bahwa Work Motivation pegawai tidak semata-mata terbentuk dari bagaimana pimpinan menjalankan gaya kepemimpinannya. Motivasi kerja dapat terbentuk melalui berbagai faktor yang berhubungan dengan kebutuhan individu maupun kondisi pekerjaan, seperti kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, dan penghargaan. Dengan demikian, meskipun pimpinan memberikan dukungan dan perhatian kepada pegawai, kondisi tersebut belum tentu secara langsung meningkatkan dorongan kerja apabila kebutuhan-kebutuhan lain yang menjadi dasar motivasi belum terpenuhi secara optimal. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa hubungan Servant Leadership dengan Work Motivation memiliki arah

negatif sebesar -0,206, tetapi arah tersebut tidak signifikan secara statistik sehingga tidak dapat digunakan sebagai dasar untuk menyimpulkan adanya pengaruh negatif.

Dalam konteks Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara, motivasi kerja pegawai dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, sistem kerja, tuntutan tugas, keamanan kerja, penghargaan, serta faktor individual. Pekerjaan pada organisasi publik juga memiliki aturan, prosedur, dan pembagian tugas yang dapat membentuk perilaku kerja pegawai di luar pengaruh gaya kepemimpinan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan Work Motivation membutuhkan perhatian terhadap faktor yang lebih luas daripada penerapan Servant Leadership semata. Temuan ini menjadi penting karena pada hubungan lainnya Work Motivation justru terbukti berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance, sehingga faktor pembentuk motivasi perlu dipahami secara lebih komprehensif.

Pengaruh Integrity terhadap Work Motivation

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Integrity berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work Motivation pada pegawai Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara. Hasil pengujian menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0,990, t-statistic sebesar 11,631, dan p-value sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan hubungan yang sangat signifikan antara Integrity dan Work Motivation, sehingga H4 diterima. Temuan ini memberikan bukti bahwa integritas pegawai memiliki keterkaitan yang kuat dengan terbentuknya motivasi kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab organisasi.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan bahwa pegawai yang memiliki integritas tinggi cenderung memiliki kesadaran yang lebih kuat untuk menjalankan pekerjaan secara jujur, konsisten, bertanggung jawab, dan sesuai dengan aturan. Integritas bukan hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap norma, tetapi juga mencerminkan keselarasan antara nilai yang diyakini dengan tindakan yang dilakukan dalam pekerjaan. Ketika pegawai memiliki kesadaran untuk menjalankan tugas secara benar dan bertanggung jawab, muncul dorongan internal untuk menyelesaikan pekerjaan dengan sungguh-sungguh. Dengan demikian, integritas dapat menjadi dasar terbentuknya motivasi kerja karena pegawai memiliki dorongan untuk memenuhi tanggung jawab dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Dalam konteks Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara, hubungan tersebut menjadi relevan karena pelaksanaan tugas membutuhkan kejujuran, tanggung jawab, konsistensi, serta kepatuhan terhadap aturan. Pegawai yang memiliki integritas tidak hanya menjalankan pekerjaan karena adanya kewajiban formal, tetapi juga memiliki kesadaran untuk menjaga kualitas pelaksanaan tugas. Secara teoritis, temuan ini mendukung pandangan Palanski dan Yammarino (2007) bahwa integritas berkaitan dengan keselarasan antara perkataan dan tindakan serta kepatuhan terhadap nilai etika. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan positif antara Integrity dan perilaku maupun hasil kerja pegawai.

Pengaruh Work Motivation terhadap Employee Performance

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance pada pegawai Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara. Hasil pengujian menunjukkan nilai path coefficient sebesar 0,997, t-statistic sebesar 9,212, dan p-value sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa Work Motivation memiliki hubungan yang sangat signifikan dengan Employee Performance, sehingga H5 diterima. Temuan ini memberikan bukti empiris bahwa semakin kuat motivasi kerja pegawai, semakin besar pula kecenderungan tercapainya kinerja yang lebih baik dalam pelaksanaan tugas organisasi.

Motivasi kerja memberikan dorongan kepada pegawai untuk mengarahkan energi, kemampuan, dan ketekunan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pegawai yang memiliki motivasi kerja akan terdorong untuk memenuhi kebutuhan dalam bekerja, memperoleh rasa aman, membangun hubungan sosial, serta memperoleh penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan. Dorongan tersebut dapat tercermin dalam kesediaan pegawai untuk bekerja secara lebih sungguh-sungguh, mempertahankan kualitas pekerjaan, menyelesaikan tugas dalam jumlah yang ditetapkan, menggunakan waktu secara efektif, dan mencapai target pekerjaan. Dengan demikian, motivasi menjadi salah satu faktor yang menghubungkan dorongan internal maupun eksternal pegawai dengan pencapaian kinerja yang dihasilkan.

Hasil penelitian ini memiliki arti penting bagi Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara karena peningkatan kinerja pegawai tidak hanya membutuhkan kemampuan dan sistem kerja yang baik, tetapi juga membutuhkan dorongan kerja yang memadai. Temuan ini sejalan dengan penelitian Chandra et al. (2024), Manoppo et al. (2021), Yusuf et al. (2019), dan Waani et al. (2023) yang menunjukkan bahwa Work Motivation memiliki hubungan positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, hasil penelitian memperkuat posisi Work

Motivation sebagai salah satu faktor penting dalam menjelaskan Employee Performance, khususnya melalui dorongan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan secara optimal dan mencapai tujuan organisasi.

Pengaruh Servant Leadership terhadap Employee Performance melalui Work Motivation

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa Servant Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance melalui Work Motivation. Hasil pengujian menunjukkan nilai indirect effect sebesar -0,205, t-statistic sebesar 1,627, dan p-value sebesar 0,104. Nilai p-value yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan, sehingga H6 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa Work Motivation belum mampu menjadi variabel intervening yang menjelaskan hubungan antara Servant Leadership dan Employee Performance pada pegawai Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara.

Temuan tersebut menjadi lebih jelas apabila dikaitkan dengan hasil pengujian hubungan langsung antarvariabel. Servant Leadership terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance, tetapi Servant Leadership tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap Work Motivation. Pada saat yang sama, Work Motivation terbukti berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan kinerja pada Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara dapat berlangsung melalui mekanisme lain di luar Work Motivation. Dukungan, pemberdayaan, arahan, dan perhatian pimpinan dapat berhubungan langsung dengan kemampuan pegawai dalam menjalankan tugas tanpa harus terlebih dahulu meningkatkan motivasi kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Agatha dan Go (2021) yang menunjukkan bahwa hubungan Servant Leadership dengan kinerja dapat bergantung pada keberadaan variabel perantara tertentu. Dengan demikian, hasil penelitian memberikan gambaran bahwa Work Motivation belum menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan Servant Leadership terhadap Employee Performance pada objek penelitian ini.

Pengaruh Integrity terhadap Employee Performance melalui Work Motivation

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Motivation mampu memediasi hubungan antara Integrity dan Employee Performance pada pegawai Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan nilai indirect effect sebesar 0,988, t-statistic sebesar 6,543, dan p-value sebesar 0,000. Nilai tersebut menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung Integrity terhadap Employee Performance melalui Work Motivation signifikan, sehingga H7 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa integritas tidak hanya memiliki hubungan dengan kinerja pegawai, tetapi juga memiliki jalur pengaruh melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui peran integritas dalam membentuk dorongan internal pegawai untuk menjalankan pekerjaan secara bertanggung jawab. Pegawai yang memiliki kejujuran, konsistensi, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap aturan cenderung memiliki kesadaran yang lebih kuat dalam memenuhi tugas dan kewajibannya. Kesadaran tersebut dapat membentuk motivasi untuk bekerja secara optimal, yang selanjutnya mendorong pegawai untuk menghasilkan kualitas kerja yang baik, menyelesaikan pekerjaan sesuai target, menggunakan waktu secara tepat, dan bekerja secara efektif. Dengan demikian, Work Motivation menjadi mekanisme yang menghubungkan nilai integritas yang dimiliki pegawai dengan perilaku kerja yang menghasilkan Employee Performance.

Dalam konteks Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara, mekanisme tersebut memiliki relevansi karena integritas merupakan bagian penting dari pelaksanaan tugas organisasi yang menuntut kejujuran, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku. Hasil ini juga memberikan penjelasan terhadap temuan pengaruh langsung Integrity terhadap Employee Performance yang memiliki arah negatif. Ketika Work Motivation dimasukkan sebagai variabel intervening, hubungan tidak langsung Integrity terhadap Employee Performance justru menunjukkan hasil yang positif dan signifikan. Oleh karena itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Motivation berperan sebagai mekanisme yang menjelaskan hubungan antara Integrity dan Employee Performance dalam model penelitian ini.

PENUTUP

Kesimpulan

Berikut ini adalah kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini sebagai berikut:

1. Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance.
2. Integrity berpengaruh signifikan terhadap Employee Performance, dengan arah hubungan negatif pada hasil empiris.

3. Servant Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap Work Motivation.
4. Integrity berpengaruh positif dan signifikan terhadap Work Motivation.
5. Work Motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Performance.
6. Work Motivation tidak mampu memediasi pengaruh Servant Leadership terhadap Employee Performance.
7. Work Motivation mampu memediasi secara signifikan pengaruh Integrity terhadap Employee Performance.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Motivation dan Integrity memiliki posisi penting dalam model penelitian. Penguatan integritas yang diikuti dengan peningkatan motivasi kerja menjadi jalur yang paling kuat dalam menjelaskan peningkatan Employee Performance, sedangkan Servant Leadership lebih terlihat pengaruhnya melalui jalur langsung.

Saran

Penelitian ini menggunakan seluruh populasi pegawai Sekretariat KPU Provinsi Sulawesi Utara yang berjumlah 70 orang sehingga generalisasi hasil pada organisasi lain perlu dilakukan secara hati-hati. Selain itu, hasil validitas diskriminan menunjukkan nilai HTMT Work Motivation–Employee Performance sebesar 1,099 yang melebihi batas yang direkomendasikan, sehingga penelitian berikutnya dapat memperkuat evaluasi instrumen dan mempertimbangkan konstruk yang lebih berbeda secara konseptual. Penelitian selanjutnya juga dapat mempertimbangkan variabel mediasi lain, seperti Organizational Commitment, Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior, atau Job Satisfaction, khususnya untuk menjelaskan hubungan Servant Leadership dengan Employee Performance.

DAFTAR PUSTAKA

Bernardin, H. J., & Russell, J. E. A. (2013). *Human resource management: An experiential approach* (6th ed.). McGraw-Hill.

Chandra, A. R., Palendeng, I. D., & Kojo, C. (2024). Pengaruh motivasi kerja dan employee engagement terhadap produktivitas kerja karyawan dengan integritas sebagai variabel moderasi pada PT Matahari Department Store Tbk Megamall Manado. *Jurnal EMBA, 12*(2), 109–119. https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/58567

Dani, A. R., & Mujanah, S. (2021). Pengaruh Servant Leadership, motivasi kerja dan kreativitas terhadap kinerja karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Bangkalan Madura dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen, 9*(3), 434–445. https://ojs.stiemahardhika.ac.id/index.php/mahardika/article/view/269

Dendeng, R. C. V., Adolfina, & Uhing, Y. (2020). Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Unilever Tbk di Manado. *Jurnal EMBA, 8*(4). https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/30436

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2022). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R*. Springer.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). Bumi Aksara.

Lase, P. P. (2021). *Pengaruh integritas dan profesionalisme kerja terhadap kualitas pelayanan publik*.

Losung, F., Mandey, S. L., & Taroreh, R. N. (2025). Pengaruh komitmen organisasi, work life balance, dan Servant Leadership terhadap retensi pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang (PUTR) Bolaang Mongondow Timur. *Jurnal EMBA*. https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/63852

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.

Manoppo, P. K. P., Tewal, B., & Trang, I. (2021). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan integritas terhadap produktivitas karyawan di PT. Empat Saudara Manado. *Jurnal EMBA*. https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/36595

Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal, 25*(3), 171–184. https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.04.006

Rahmawan, A., Chandra, K., & Subijanto. (2025). *Pengaruh Servant Leadership dan Work Motivation terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pada Kecamatan Bojonegoro*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.

Tatilu, J., Lengkong, V. P. K., & Sendow, G. (2014). Kepemimpinan transaksional, transformasional dan Servant Leadership terhadap kinerja karyawan pada PT Sinar Galesong Pratama Cabang Malalayang. *Jurnal EMBA*. https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/3816

Waani, I., Palendeng, I. D., & Lumintang, G. G. (2023). Pengaruh stres kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan perempuan di PT Tropica Cocoprima Lelema. *Jurnal EMBA, 11*(2), 1325–1333. https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/51714

Wauran, A. Z. P., Trang, I., & Sumarauw, J. S. B. (2025). Pengaruh motivasi kerja dan integritas terhadap kinerja karyawan pada Bank SulutGo Kantor Cabang Utama Manado. *Jurnal EMBA, 13*(1), 317–327. https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/60041