

DAMPAK SELF-EFFICACY PADA SERVANT LEADERSHIP DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA DI BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN ROKAN HILIR

Muslim¹, Adolf Bastian², Richa Afriana Munthe³

^{1,2,3} Magister Manajemen Universitas Lancang Kuning

Corresponding email: muslim@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is to analyze the effect of servant leadership on the performance of employees of the Regional Revenue Agency of Rokan Hilir Regency mediated by self-efficacy. The population in this study were all ASN Bapenda employees of Rokan Hilir Regency totaling 91 people, where the sampling was carried out using the saturated sampling method. Data collection techniques using questionnaires and distribution using google forms. The technical data analysis in this study was Structural Equation Modeling (SEM) using SmartPLS 3.0 as a data processing tool. The results of this study indicate that Servant leadership and self-efficacy have a positive effect on employee performance. Servant leadership has a positive effect on employee self-efficacy. In addition, Servant leadership has a positive effect on employee performance mediated by self-efficacy.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Keywords: *servant leadership, self-efficacy, performance*

1. PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja organisasi sektor publik, termasuk di dalamnya berbagai dinas di pemerintahan daerah, adalah aspek krusial untuk mewujudkan pelayanan publik yang optimal. Tantangan dalam meningkatkan kinerja tidak hanya berkaitan dengan sumber daya, namun juga terkait dengan aspek kepemimpinan dan motivasi yang mendorong karyawan untuk berkontribusi maksimal.

Seiring dengan berkembangnya konsep kepemimpinan dalam dunia manajemen publik, model *Servant leadership* mulai mendapatkan perhatian khusus. Kepemimpinan ini menekankan pada pelayanan kepada pihak lain, yang menciptakan lingkungan kerja yang lebih mendukung dan memberdayakan. Pemimpin bergaya *Servant leadership* berfokus pada pengembangan individu melalui pendekatan yang inklusif, mendukung, dan empatik. Mereka mampu mendorong *Self efficacy* pegawai dengan memberikan kepercayaan dan mendorong inisiatif individu.

Kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan ini dipandang efektif dalam pengembangan *Self efficacy* karyawan, yang berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja organisasi. Namun, di banyak dinas pemerintahan, penerapan *Servant leadership* masih menghadapi tantangan dalam implementasinya. Hal ini memunculkan pertanyaan mengenai sejauh mana *Servant leadership* dapat secara efektif meningkatkan *Self efficacy* dan kinerja karyawan di lingkungan dinas yang seringkali terikat oleh struktur birokrasi yang ketat.

Kinerja seorang pegawai mencerminkan sejauh mana ia mampu memenuhi tanggung jawabnya dalam pekerjaan ditunjukkan oleh hasil kerja yang berkualitas dan kuantitatif, sesuai dengan target yang telah ditetapkan (Mangkunegara, 2019). Di sisi lain, menurut (Robbins, Stephen P.; Judge, 2019), kinerja adalah hasil yang diraih dalam pekerjaannya berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan pekerjaan tersebut (Noviawati, 2016), menyimpulkan tingkat *Self efficacy* yang dimiliki individu, apakah tinggi atau rendah, dapat memengaruhi motivasi kognitif mereka. Orang dengan *Self efficacy* yang tinggi cenderung bertindak lebih konsisten dan fokus, sehingga mereka lebih berorientasi pada pencapaian tujuan. Sebaliknya, individu dengan *Self efficacy* rendah seringkali kurang yakin terhadap kemampuannya, yang dapat menghambat tindakan efektif dalam mencapai kinerja optimal. Data ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai di Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir memiliki latar belakang pendidikan yang beragam, dengan dominasi pada level pendidikan menengah atas dan Sarjana. Jumlah pegawai dengan pendidikan lebih tinggi, seperti S2, masih sangat terbatas.

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam. Penelitian oleh (Careza Rizky Ayuningtyas et al., 2022; M.I.Adhiti.P.D et al., 2022; Prasetyono & Ramdayana, 2020; Rahayu, 2017; Sihombing et al., 2018; Simamora et al., 2019) menemukan bahwa *Servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, hasil yang berbeda ditemukan dalam penelitian (Hariyono & Andreani, 2020), di mana *Servant leadership* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian (Apryanti et al., 2021) menunjukkan bahwa *Servant leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Faktor lain yang berkontribusi pada kinerja adaptif adalah efikasi diri. Efikasi diri dapat mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan adaptif dalam menghadapi perubahan dan tuntutan di tempat kerja (Mariam, 2022; Vebriani, 2023; Wardani et al., 2023). Ketika karyawan memiliki pandangan positif terhadap pekerjaannya, mereka lebih termotivasi untuk belajar dan mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani tugas baru dan tantangan yang muncul (Herayanti et al., 2023; Mensah et al., 2024; Utama & Syaiful, 2020). Mereka juga lebih terbuka dan fleksibel dalam menghadapi perubahan serta cenderung mencari solusi kreatif dan inovatif terhadap masalah yang mereka hadapi (Abdul Hamid et al., 2021; Fachridian, 2024; Nakagawa et al., 2019). Selain itu, karyawan yang menemukan makna mendalam dalam pekerjaan mereka cenderung lebih menghargai tanggung jawab sosial perusahaan (Kim & Seo, 2018; Mariam, 2022; Supiyati et al., 2024). Ini menunjukkan bahwa efikasi diri dapat memotivasi karyawan untuk berkinerja tinggi dan meningkatkan kinerja adaptif dalam menghadapi perubahan dan tuntutan (Abdul Hamid et al., 2021; Nakagawa et al., 2019). Memahami pengaruh efikasi diri terhadap kinerja adaptif menjadi penting dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif di era perubahan yang cepat dan kompleks.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Social Cognitive Teory

Social Cognitive Teory atau Teori sosial kognitif diperkenalkan oleh Bandura (Schunk & DiBenedetto, 2020) Teori ini memberikan pandangan yang komprehensif tentang bagaimana individu belajar dan mengembangkan perilaku melalui interaksi antara faktor-faktor personal, perilaku, dan lingkungan. (Abdullah, 2019). *Social Cognitive Theory* adalah teori yang menjelaskan bahwa pembelajaran manusia terjadi melalui pengamatan, pengalaman langsung, dan interaksi dengan lingkungan sosial. Teori ini menekankan peran kognisi, atau pemikiran, dalam memahami bagaimana individu memperoleh pengetahuan dan keterampilan, serta bagaimana faktor internal dan eksternal memengaruhi perilaku (Wang et al., 2019).

Teori Bandura menyoroti pentingnya pikiran kita dalam proses belajar. Apa yang kita harapkan dan yakini tentang diri kita sendiri akan sangat memengaruhi seberapa sukses kita dalam belajar. Selain itu, lingkungan sosial dan perilaku kita juga turut berperan (Husamah. et al., 2016)

Bandura mengklasifikasikan teorinya sebagai teori kognitif sosial berdasarkan beberapa alasan. Teori ini tidak hanya mengakui bahwa manusia memiliki kemampuan kognitif yang berkontribusi pada proses motivasi, afeksi, dan tindakan, tetapi juga menjelaskan bagaimana mereka memotivasi dan mengatur perilaku mereka, serta membentuk sistem sosial untuk mengorganisasi dan merestrukturisasi kehidupan mereka. (Abdullah, 2019).

Servant Leadership

Servant leadership adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang menempatkan pelayanan sebagai prioritas utama. Pemimpin yang melayani memfasilitasi pertumbuhan dan perkembangan anggota timnya, serta menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. *Servant leadership* menurut Robert K. Greenleaf dalam (Hutahaean, 2021) adalah seseorang yang mendahulukan perannya sebagai pelayan. Konsep ini dimulai dari perasaan alami bahwa untuk melayani orang lain, seseorang harus terlebih dahulu bersedia untuk melayani. Pilihan yang diambil secara sadar kemudian mendorong individu tersebut untuk memimpin..

Dengan melayani orang lain, pemimpin tersebut pada akhirnya akan membentuk pola pikir orang-orang di sekitarnya, dengan tujuan agar mereka juga mengadopsi pola pikir yang berorientasi pada pelayanan. Selain itu, kepemimpinan yang melayani juga mendorong perkembangan moral dan kerja sama dalam tim. Ketika seorang pemimpin mengutamakan kebutuhan orang lain di atas kebutuhan pribadinya, mereka mencerminkan karakteristik kepemimpinan yang melayani. (Amir & Sallatu, 2022). (Magdalena et al., 2022).

Dennis (Adipratama, 2023), *Servant leadership* dapat diukur melalui *Servant leadership Assement Instrument* (SLAI). Indikator *Servant leadership* adalah sebagai berikut:

1. Kasih Sayang (*Love*).

Kasih sayang dalam konteks *Servant leadership* bukanlah sekadar emosi, melainkan sebuah komitmen mendalam untuk memperhatikan kesejahteraan dan pertumbuhan orang lain. Ini adalah landasan bagi pemimpin pelayan untuk membangun hubungan yang autentik, saling percaya, dan mendukung dengan anggota timnya.

2. Pemberdayaan (*Empowerment*).

Pemberdayaan dalam konteks *Servant leadership* adalah proses memberikan wewenang, tanggung jawab, dan sumber daya kepada anggota tim agar mereka dapat mengambil inisiatif dan membuat keputusan sendiri. Ini adalah kepercayaan yang diberikan pemimpin kepada bawahannya untuk mengembangkan potensi mereka sepenuhnya..

3. Visi (*Vision*).

Visi dalam *Servant leadership* adalah kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan mengarahkan timnya menuju tujuan yang lebih besar. Ini melibatkan kemampuan untuk melihat masa depan, mengartikulasikan tujuan yang jelas, dan memotivasi orang lain untuk bekerja sama menuju tujuan tersebut.

4. Kerendahan Hati (*Humility*).

Kerendahan hati adalah fondasi dari *servant leadership*. Seorang pemimpin yang rendah hati tidak menempatkan dirinya di atas orang lain, melainkan melayani dengan tulus dan mengakui bahwa setiap individu memiliki nilai dan kontribusi yang berharga..

5. Kepercayaan (*Trust*).

Kepercayaan adalah pondasi utama dalam *servant leadership*. Seorang pemimpin pelayan membangun hubungan yang kuat dengan timnya berdasarkan kepercayaan timbal balik.

Kepercayaan ini memungkinkan anggota tim untuk merasa aman, terlibat, dan berkomitmen terhadap tujuan bersama

1. Iklim Organisasi

Iklim organisasi mengacu pada suasana atau lingkungan kerja yang dirasakan oleh anggota organisasi.

Self efficacy

Istilah *Self efficacy* dalam konteks ilmiah pertama kali dikenalkan oleh Bandura. *Self efficacy* merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk mengorganisir dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan (Zagoto, 2019). Dalam penelitian (Noviawati, 2016) menjelaskan bahwa tinggi atau rendahnya *Self efficacy* yang dimiliki akan memotivasi individu. *Self efficacy* merujuk pada keyakinan diri individu dalam kemampuannya untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu dengan sukses, sehingga memungkinkan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut (Adesola & Li, 2018), *Self efficacy* adalah kepercayaan diri seseorang dalam kemampuannya untuk berhasil melakukan sesuatu, terutama dalam hal tugas-tugas yang berkaitan dengan belajar. Bandura (Himmi, 2017), *Self-efficacy* mengacu pada keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melaksanakan tugas, mencapai tujuan, atau mengatasi rintangan. Ini bukan sekadar perasaan positif tentang diri sendiri, melainkan keyakinan yang spesifik terkait dengan kemampuan untuk melakukan tindakan tertentu dalam situasi tertentu.

Self-efficacy adalah keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya untuk berhasil dalam suatu tugas atau mencapai tujuan tertentu. Sederhananya, ini adalah seberapa yakin seseorang bahwa dirinya mampu melakukan sesuatu. Keyakinan ini sangat mempengaruhi motivasi, upaya, dan keberhasilan seseorang dalam mencapai tujuannya. *Self-efficacy* merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai pemerintahan. Dengan memahami konsep *self-efficacy* dan menerapkan strategi untuk meningkatkannya, instansi pemerintahan dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mencapai tujuan organisasinya..

Menurut (Mangkunegara, 2019) indikator variabel *Self efficacy* yaitu:

1. *Magnitude*

Magnitude merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuan mereka untuk mengatasi tingkat kesulitan yang berbeda dalam pekerjaan mereka dan bertahan dalam situasi sulit.

2. *Generality*

Merupakan keyakinan seseorang dalam menyelesaikan tugastugas yang mencakup jangkauan atau area yang umum atau spesifik.

3. *Strenght*

Merupakan mempercayai diri sendiri untuk dapat memberikan motivasi kepada diri sendiri sehingga dapat melakukan apa yang perlu dilakukan untuk menyelesaikan tugas. Orang yang percaya kepada kemampuannya sendiri akan berupaya bersungguhsungguh dan ulet

Kinerja Pegawai

Istilah kinerja memiliki arti sejauh mana karyawan berhasil melaksanakan tugasnya dan berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kinerja yang baik akan mendorong perusahaan untuk mencapai target yang telah ditetapkan. Kinerja karyawan merupakan ukuran keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan, baik dari segi kualitas maupun jumlah yang dihasilkan. Hasil kerja karyawan mencerminkan kemampuan seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya, yang mencakup aspek kualitas dan kuantitas. (Mangkunegara, 2019). (Robbins, Stephen P.; Judge, 2019) mendefinisikan kinerja karyawan

adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan pegawai dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja pegawai merupakan cerminan dari kemampuan, keterampilan, dan dedikasi seorang individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Kinerja yang baik mencakup kualitas hasil kerja, kuantitas output, serta ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas. Kinerja pegawai merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan menerapkan strategi yang tepat, perusahaan dapat meningkatkan kinerja pegawai dan mencapai tujuan bisnisnya

Indikator kinerja pegawai adalah (Robbins, Stephen P.; Judge, 2019):

1. **Kualitas Kerja**
Kualitas kerja adalah ukuran seberapa baik hasil pekerjaan yang dihasilkan oleh seorang pegawai. Ini bukan hanya tentang menyelesaikan tugas, tetapi juga tentang seberapa baik tugas tersebut diselesaikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
2. **Kuantitas**
Kuantitas kerja mengacu pada jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh seorang pegawai. Ini adalah ukuran seberapa banyak tugas yang dapat diselesaikan, tanpa mempertimbangkan kualitasnya.
3. **Ketepatan Waktu**
Ketepatan waktu adalah kemampuan seorang pegawai untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan sesuai dengan tenggat waktu yang telah ditetapkan. Ini merupakan indikator penting karena menunjukkan disiplin, perencanaan yang baik, dan kemampuan untuk mengelola waktu dengan efektif..
4. **Efektifitas**
Efektivitas dalam konteks kinerja pegawai mengacu pada kemampuan seorang pegawai dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan menggunakan sumber daya yang ada secara optimal. Ini berarti bahwa pekerjaan yang dilakukan tidak hanya selesai, tetapi juga menghasilkan hasil yang diharapkan.
5. **Kemandirian**
Kemandirian dalam konteks kinerja pegawai mengacu pada kemampuan seorang pegawai untuk bekerja secara mandiri, mengambil inisiatif, dan menyelesaikan tugas tanpa harus selalu diawasi atau diarahkan. Ini menunjukkan tingkat kepercayaan diri, tanggung jawab, dan proaktivitas yang tinggi.

3. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian kuantitatif. Pada penelitian kuantitatif, teori sangat penting digunakan guna menuntun peneliti menemukan masalah penelitian, hipotesis, konsep-konsep, metodologi dan menemukan alat-alat analisis data yang kemudian digunakan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Bungin, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai ASN Bapenda Kabupaten Rokan Hilir berjumlah 91 orang. Penelitian ini menggunakan sampel seluruh populasi (sensus)

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Kuesioner ini berisi pertanyaan-pertanyaan yang sudah disusun secara sistematis untuk mengumpulkan data dari responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS).

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data responden penelitian yang dilakukan dari penyebaran angket atau kuesioner, maka diperoleh frekuensi karakteristik responden sebagai berikut:

Tabel 1
Karakteristik Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
A Jenis Kelamin			
1	Laki – laki	66	72.53%
2	Perempuan	25	27.47%
B Umur			
1	Kurang dari 25 tahun	15	16.48%
2	25 thn – 35 thn	51	56.04%
3	35 thn – 45 thn	20	21.98%
4	Lebih dari 45 tahun	5	5.49%
C Pendidikan			
1	SMA sederajat	7	7.69%
2	diploma	15	16.48%
3	S1	65	71.43%
4	S2/S3	4	4.40%
C Masa Kerja			
1	kurang dari 2 tahun	23	25.27%
2	2 thn – 5 thn	36	39.56%
3	5 thn – 10 thn	8	8.79%
4	10 thn - 15 thn	20	21.98%
5	lebih dari 15 tahun	4	4.40%

Sumber: Data Olahan, 2025

Tabel 1 menggambarkan karakteristik responden penelitian berdasarkan jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden adalah laki-laki dengan jumlah 66 orang (72,53%), sedangkan perempuan berjumlah 25 orang (27,47%). Dari segi umur, sebagian besar responden berusia antara 25 hingga 35 tahun dengan total 51 orang (56,04%), sementara yang berusia kurang dari 25 tahun sebanyak 15 orang (16,48%), 35 hingga 45 tahun sebanyak 20 orang (21,98%), dan yang berusia lebih dari 45 tahun hanya 5 orang (5,49%).

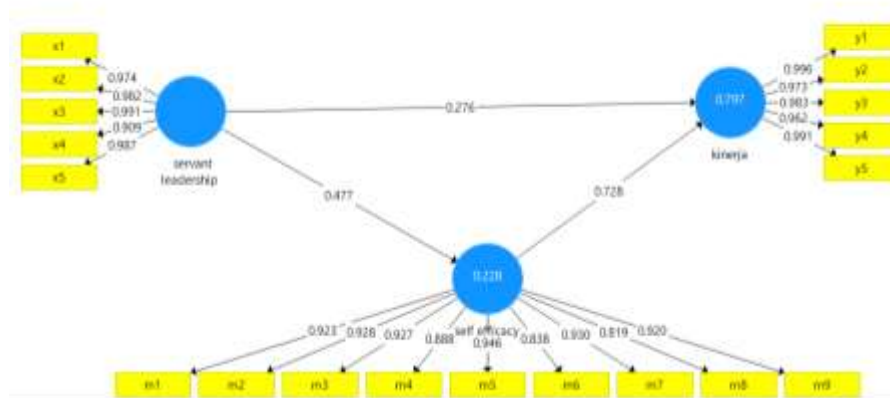
Dalam hal tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki gelar Sarjana (S1) dengan jumlah 65 orang (71,43%). Responden berpendidikan Diploma sebanyak 15 orang (16,48%), berpendidikan SMA sederajat sebanyak 7 orang (7,69%), dan yang memiliki pendidikan S2/S3 berjumlah 4 orang (4,40%). Selanjutnya, masa kerja responden didominasi oleh mereka yang memiliki pengalaman kerja antara 2 hingga 5 tahun, sebanyak 36 orang (39,56%). Responden dengan masa kerja kurang dari 2 tahun berjumlah 23 orang (25,27%), yang bekerja selama 5

hingga 10 tahun sebanyak 8 orang (8,79%), yang memiliki masa kerja antara 10 hingga 15 tahun sebanyak 20 orang (21,98%), dan hanya 4 orang (4,40%) yang bekerja lebih dari 15 tahun.

Uji Outer Model

Outer model dinilai dengan cara melihat *convergent validity* (besarnya loading factor untuk masing-masing konstruk). *Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* yang diestimasi dengan *Software PLS*. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur (Ghozali, 2019). Berikut gambar diagram Jalur Outer Model dengan menggunakan Smart PLS

Berikut gambar diagram Jalur Outer Model dengan menggunakan Smart PLS



Gambar 1.
Uji Outer Model

Dari diagram output pada gambar 1 diperoleh *loading factor* dari masing masing hubungan antar indikator cukup *reliable* dengan nilai seluruh indikator diatas 0.70 sehingga semua indikator sudah valid,

1. Uji Reliabilitas

Uji reliability Uji digunakan untuk mengukur hasil ukur yang stabil atau konstan, serta dapat diandalkan/reliabel. Hasil pengujian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Batas Nilai	Keputusan
Servant leadership	0.984	0.988	0.987	>0,70	reliabel
Self efficacy	0.972	0.978	0.975	>0,70	reliabel
Kinerja	0.990	0.991	0.992	>0,70	reliabel

Sumber: Data diolah dengan SmartPLS, 2024

Kesimpulan atas pengolahan data menunjukkan angka yang memuaskan, nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* semua variabel diatas ambang batas 0,70, menunjukkan

konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan tinggi. Disimpulkan semua konstruk penelitian ini sudah menjadi alat ukur yang fit, serta memiliki reliabilitas yang baik.

2. Discriminant Validity

Mencukupi atau tidaknya konstruk sebagai fungsi dari nilai cross loading faktor. Berikut ini nilai *cross loading* masing-masing indikator pada tabel 3

Tabel 3 *Cross Loading*

	<i>servant leadership</i>	<i>Self efficacy</i>	kinerja
x1	0.974	0.449	0.593
x2	0.982	0.461	0.604
x3	0.991	0.499	0.635
x4	0.909	0.388	0.545
x5	0.987	0.503	0.634
m1	0.512	0.923	0.838
m2	0.524	0.928	0.871
m3	0.487	0.927	0.780
m4	0.481	0.888	0.735
m5	0.438	0.946	0.816
m6	0.239	0.838	0.646
m7	0.452	0.930	0.853
m8	0.251	0.819	0.592
m9	0.391	0.920	0.780
y1	0.631	0.855	0.996
y2	0.556	0.837	0.973
y3	0.587	0.838	0.983
y4	0.632	0.841	0.962
y5	0.647	0.845	0.991

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

Berdasarkan tabel 2 dapat dinyatakan bahwa indikator- indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing

Tabel 4 Hasil Nilai Akar AVE

	<i>servant leadership</i>	<i>Self efficacy</i>	kinerja
<i>servant leadership</i>	0.969		
<i>Self efficacy</i>	0.477	0.903	
kinerja	0.623	0.859	0.981

Sumber : Hasil Penelitian, 2024

Dari hasil pengolahan data pada tabel 2 didapatkan gambaran semua indikator mempunyai angka koefisien korelasi lebih tinggi terhadap setiap variabelnya sendiri dibandingkan dengan angka koefisien korelasi indikator dengan variabel lainnya, sehingga pada akhirnya di intisarikan bahwa setiap indikator dalam blok adalah sebagai pembentuk variabel atau konstruk dalam kolom tersebut.

Sedangkan *Discriminant validity* ditempuh penilaiannya dengan perbandingan nilai akar AVE per variabel terhadap hubungan antara variabel dengan variabel lainnya. Merujuk hasil pengolahan data pada tabel 3, dapat disimpulkan sesuai uji dengan akar AVE ini model memiliki *discriminant validity* yang baik.

2. Inner Model

Uji Inner Model ditempuh untuk melihat nilai R Square, Q², GoF, dan uji pengaruh antar variabel. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai R-Square sebagai berikut :

Tabel 5 Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
<i>Self efficacy</i>	0.228	0.219
kinerja	0.797	0.793

Sumber: Data Olahan, 2024

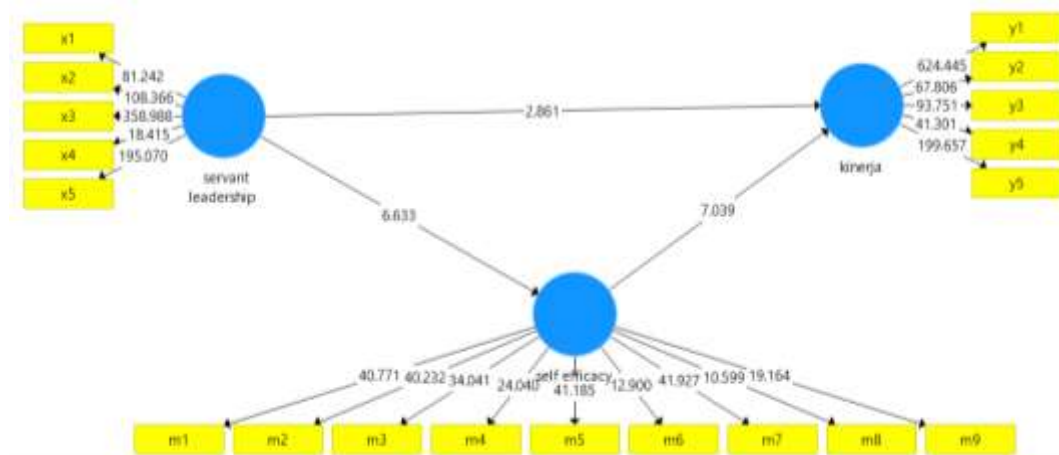
Berdasarkan Tabel di atas dapat diketahui hasil sbb:

1. Nilai *R-square* Variabel *Self efficacy* sebesar 0,228, dimaknai bahwa variabilitas konstruk *Self efficacy* yang dapat dijelaskan oleh variabilitas *Servant leadership* sebesar 22,8% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Menurut yang disampaikan (Chin, 1998) dalam Ghazali dan (Latan, 2015), nilai R² sebesar 0,67, 0,33, dan 0,19 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate, dan lemah. Kesimpulan akhir pengaruhnya lemah.
2. Nilai *R-square* variabel kinerja sebesar 0,797. Nilai R- square ini memiliki arti bahwa variabilitas konstruk kinerja yang dapat dijelaskan oleh variabilitas konstruk *Servant leadership* dan konstruk komitmen organisasi senilai 79,7% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar yang diteliti. Menurut Chin (1998) dalam Ghazali dan Latan (2015:81), nilai R² sebesar 0,67, 0,33, dan 0,19 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate, dan lemah. Dengan ini dapat dikatakan pengaruhnya kuat.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mencari pengaruh yang signifikan antara variabel independen terhadap variabel dependen dengan memeriksa *path coefficients* yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi T statistik. Signifikansi parameter diperkirakan memberi gambaran tentang korelasi antar variabel penelitian. Standar untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan yaitu menggunakan probabilitas 0,05.

Inner model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2
Inner Model

Sumber: Data Olahan, 2024

Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai *T-Statistics* dan nilai *P-Values*. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai *P-Values* < 0,05. Berikut adalah hasil uji hipotesis pengaruh langsung yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model:

Tabel 6 Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
<i>servant leadership</i> -> kinerja	0.276	0.265	0.094	2.928	0.004
<i>servant leadership</i> -> <i>Self efficacy</i>	0.477	0.481	0.073	6.553	0.000
<i>Self efficacy</i> -> kinerja	0.728	0.738	0.099	7.347	0.000

Sumber: Data Olahan, 2024

Hasil uji hipotesis pengaruh langsung dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **H₁: *Servant leadership* berpengaruh Positif dan Signifikan terhadap Kinerja Pegawai Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir**

Pengaruh *Servant leadership* terhadap Kinerja pegawai Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir dengan nilai *t* statistic sebesar 2,928 > 1,96 (*t* tabel) dengan *p*-value sebesar 0,004 < 0,05. Nilai koefisien pengaruh = 0,276 yang menunjukkan arah pengaruh positif sehingga dapat disimpulkan **Hipotesis pertama (H₁) diterima** yang artinya *Servant leadership* (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja (Y) pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir.

2. **H₂: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *Self efficacy* pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir**

Pengaruh *Servant leadership* terhadap *Self efficacy* pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir dengan nilai *t* statistic sebesar 6,553 > 1,96 (*t* tabel) dengan *p*-value sebesar 0,000 < 0,05. Nilai koefisien pengaruh = 0,477 yang menunjukkan arah pengaruh positif sehingga dapat disimpulkan **Hipotesis kedua (H₂) diterima** yang artinya *Servant leadership* berpengaruh positif dan Signifikan terhadap *Self efficacy* Pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir

3. **H₃ : *Self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir**

Pengaruh *Self efficacy* terhadap terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir dengan nilai tstatistic sebesar $7,347 > 1,96$ (ttabel) dengan p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Nilai koefisien pengaruh = 0,728 yang menunjukkan arah pengaruh positif sehingga dapat disimpulkan **Hipotesis kedua (H₃) diterima** yang artinya *Self efficacy* berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir

Berikut adalah hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model:

Tabel 7 Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>servant leadership</i> -> <i>Self efficacy</i> -> kinerja	0.347	0.356	0.075	4.645	0.000

Sumber: Data Olahan, 2024

Hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini adalah:

4. **H₄: Pengaruh *servant leadership* terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir dengan *Self efficacy* sebagai variabel Mediasi**

Pengaruh tidak langsung *servant leadership* (X1) terhadap Kinerja (Y) pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir dengan nilai tstatistic sebesar $4,645 > 1,96$. (ttabel) dengan p-value sebesar $0,000 < 0,05$. Nilai koefisien pengaruh = 0,347 yang menunjukkan arah pengaruh positif sehingga dapat disimpulkan **Hipotesis keempat (H₄) diterima** yang artinya Variabel *Self efficacy* memediasi hubungan antara *servant leadership* dengan Kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir

Pembahasan

Pengaruh *Servant leadership* terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir

Berdasarkan hasil pengolahan data dari penelitian yang dilakukan, diketahui terdapat pengaruh *Servant leadership* terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir. Pengaruhnya positif berbanding lurus dengan nilai koefisiennya, dengan asumsi apabila *Servant leadership* mengalami peningkatan maka kinerja pegawai juga meningkat. Hal tersebut menunjukkan hipotesis pertama yang menyatakan “*Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai” terbukti dan dapat dinyatakan diterima.

Pengaruh *Servant leadership* terhadap Kinerja Pegawai sangat penting karena gaya kepemimpinan ini berfokus pada kebutuhan, pengembangan, dan kesejahteraan karyawan. *Servant leadership* (kepemimpinan melayani) adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin bertindak sebagai pelayan bagi timnya, mendahulukan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadi, dan berusaha memberdayakan serta mengembangkan potensi mereka. Pemimpin yang melayani secara langsung meningkatkan motivasi karyawan karena mereka merasa didukung, dihargai, dan dipedulikan oleh atasan mereka. Dengan *Servant leadership*, pemimpin berusaha memenuhi kebutuhan pribadi dan profesional karyawan, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. Motivasi tinggi ini secara langsung meningkatkan kinerja karena karyawan termotivasi untuk mencapai target dan memberikan yang terbaik.

Berdasarkan hasil pengolahan data dari penelitian yang dilakukan, diketahui terdapat pengaruh *Servant leadership* terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir. Pengaruhnya positif berbanding lurus dengan nilai koefisiennya, dengan asumsi apabila *Servant leadership* mengalami peningkatan maka kinerja pegawai juga meningkat. Hal tersebut menunjukkan hipotesis pertama yang menyatakan “*Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai” terbukti dan dapat dinyatakan diterima.

Pengaruh *Servant leadership* terhadap Kinerja Pegawai sangat penting karena gaya kepemimpinan ini berfokus pada kebutuhan, pengembangan, dan kesejahteraan karyawan. *Servant leadership* (kepemimpinan melayani) adalah gaya kepemimpinan di mana pemimpin bertindak sebagai pelayan bagi timnya, mendahulukan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadi, dan berusaha memberdayakan serta mengembangkan potensi mereka. Pemimpin yang melayani secara langsung meningkatkan motivasi karyawan karena mereka merasa didukung, dihargai, dan dipedulikan oleh atasan mereka. Dengan *Servant leadership*, pemimpin berusaha memenuhi kebutuhan pribadi dan profesional karyawan, yang mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dan lebih produktif. Motivasi tinggi ini secara langsung meningkatkan kinerja karena karyawan termotivasi untuk mencapai target dan memberikan yang terbaik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Haryanto & Sutawijaya, 2024; Imaduddin et al., 2023; Yemseran et al., 2023) menemukan bahwa *Servant leadership* secara signifikan terkait dengan peningkatan kinerja pegawai. Hal ini berarti Ketika seorang pemimpin menggunakan *Servant leadership*, karyawan merasa lebih didukung, dipedulikan, dan memiliki kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan kinerjanya

Pengaruh *Servant leadership* terhadap *Self efficacy* Pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir

Berdasarkan hasil pengolahan data dari penelitian yang dilakukan, diketahui terdapat pengaruh *Servant leadership* terhadap *Self efficacy* pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir. Pengaruhnya positif berbanding lurus dengan nilai koefisiennya, dengan asumsi semakin baik *Servant leadership* maka *Self efficacy* pegawai juga meningkat. Hal tersebut menunjukkan hipotesis kedua yang menyatakan “*Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Self efficacy* Pegawai” terbukti dan dapat dinyatakan diterima.

Servant leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap self-efficacy dengan menempatkan kebutuhan, pengembangan, dan pemberdayaan karyawan sebagai prioritas utama. Pemimpin yang melayani mendorong rasa percaya diri melalui pemberian dukungan, bimbingan, dan sumber daya yang memadai, serta menyediakan lingkungan kerja yang kondusif untuk pertumbuhan. Perilaku seperti memberikan umpan balik positif dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi secara optimal membantu meningkatkan keyakinan mereka terhadap kemampuan dalam menghadapi tantangan. Dengan demikian, *servant leadership* menciptakan keterlibatan emosional yang mendorong karyawan merasa lebih kompeten, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan produktivitas.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Penelitian oleh (Hermawan & Asseanty, 2023) (Haryanto & Sutawijaya, 2024; Imaduddin et al., 2023; Yemseran et al., 2023) menemukan bahwa *servant leadership* secara signifikan berpengaruh terhadap *Self efficacy* karyawan, artinya berarti bahwa kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan, pemberdayaan, dan pengembangan individu mampu meningkatkan keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan. Pemimpin yang memberikan dukungan, motivasi, dan umpan balik yang membangun membantu menciptakan lingkungan kerja yang memperkuat rasa percaya diri karyawan. Dampak positif ini mendorong karyawan untuk lebih

proaktif, mandiri, dan berorientasi pada pencapaian tujuan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi.

Pengaruh *Self efficacy* terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir

Berdasarkan hasil pengolahan data dari penelitian yang dilakukan, diketahui terdapat pengaruh *Self efficacy* terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir. Pengaruhnya positif berbanding lurus dengan nilai koefisiennya, dengan asumsi apabila *Self efficacy* mengalami peningkatan maka kinerja pegawai juga akan bertambah baik. Hal tersebut menunjukkan hipotesis ketiga yang menyatakan “*Self efficacy* berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai” terbukti dan dapat dinyatakan diterima.

Pengaruh *Self efficacy* terhadap Kinerja Pegawai sangat penting dalam dunia kerja, karena *Self efficacy* dapat mempengaruhi bagaimana seorang pegawai memandang kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, serta tingkat motivasi, ketekunan, dan efektivitasnya dalam bekerja. Pegawai yang memiliki *Self efficacy* tinggi cenderung memiliki motivasi lebih besar untuk mencapai tujuan, lebih gigih dalam menghadapi tantangan, dan lebih percaya diri dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sulit. Pegawai yang memiliki *Self efficacy* tinggi lebih efektif dalam menyelesaikan masalah karena mereka percaya bahwa mereka dapat menemukan solusi yang tepat. Mereka lebih proaktif dalam mencari cara-cara baru atau strategi untuk menghadapi tantangan. Hal ini berpengaruh positif terhadap kualitas dan efektivitas pekerjaan mereka.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Penelitian oleh (Haryanto & Sutawijaya, 2024; Imaduddin et al., 2023; Yemseran et al., 2023) menemukan bahwa *Self efficacy* secara signifikan terkait dengan peningkatan kinerja di berbagai konteks pekerjaan, artinya berarti bahwa keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam suatu tugas (*self-efficacy*) memiliki pengaruh yang nyata dan besar terhadap hasil kinerja individu di berbagai jenis pekerjaan. Artinya, semakin tinggi *Self efficacy* seseorang, semakin besar kemungkinan mereka akan bekerja dengan lebih baik, terlepas dari jenis tugas atau lingkungan kerjanya.

Pengaruh *Servant leadership* terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir dimediasi oleh *Self efficacy*

Berdasarkan hasil pengolahan data dari penelitian yang dilakukan, diketahui terdapat pengaruh *Servant leadership* terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir dengan dimediasi oleh *Self efficacy*.. Hal tersebut menunjukkan hipotesis keempat yang menyatakan “*Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi oleh *Self efficacy*” terbukti dan dapat dinyatakan diterima.

Servant leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi *self-efficacy*, yang merujuk pada keyakinan karyawan terhadap kemampuan mereka untuk berhasil menyelesaikan tugas-tugas kerja. Pemimpin yang mengadopsi *servant leadership* menempatkan pemberdayaan dan kesejahteraan karyawan sebagai prioritas utama, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan motivasi intrinsik. Dukungan yang diberikan oleh pemimpin melalui bimbingan, motivasi, serta umpan balik positif memperkuat rasa percaya diri karyawan terhadap kompetensi mereka. Peningkatan *self-efficacy* ini menjadi faktor penting yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan dengan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi.

Self-efficacy memainkan peran mediasi dengan menghubungkan gaya kepemimpinan *servant leadership* dengan hasil kinerja yang optimal. Ketika self-efficacy karyawan meningkat, mereka menjadi lebih berani mengambil inisiatif, lebih tangguh menghadapi tantangan, dan lebih berkomitmen untuk mencapai target organisasi. Dalam konteks ini, *servant leadership* tidak hanya mendorong keterlibatan karyawan secara emosional tetapi juga menciptakan keyakinan bahwa mereka memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi yang bermakna. Hal ini memperkuat hubungan antara dukungan pemimpin dan hasil kerja yang berkualitas, karena karyawan yang percaya diri cenderung bekerja dengan lebih produktif dan efisien.

Dengan demikian, pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai dapat dimaksimalkan melalui peningkatan self-efficacy sebagai variabel mediasi. Organisasi yang mengintegrasikan pendekatan *servant leadership* dapat memfokuskan program pengembangan kepemimpinan untuk memperkuat aspek motivasi dan kepercayaan diri karyawan. Hal ini akan meningkatkan tingkat kinerja secara keseluruhan, mengurangi tingkat stres kerja, dan menciptakan budaya kerja yang memberdayakan, di mana karyawan merasa didukung dan mampu memberikan yang terbaik bagi organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memahami dan mengimplementasikan strategi kepemimpinan yang mendukung perkembangan self-efficacy guna memaksimalkan potensi sumber daya manusia.

5. KESIMPULAN

Kesimpulan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dapat dimaknai bahwa jika *Servant leadership* mengalami peningkatan, maka kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir akan turut meningkat.
2. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *Self efficacy* pegawai, dapat dimaknai bahwa semakin baik *Servant leadership* maka *Self efficacy* pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir akan turut meningkat.
3. *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, dapat dimaknai bahwa semakin baik *Self efficacy* pegawai, maka kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Kabupaten Rokan Hilir akan turut meningkat.
4. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan dimediasi oleh *Self efficacy*, Artinya, semakin tinggi *Servant leadership* seseorang, semakin besar kemungkinan bahwa mereka akan mengembangkan komitmen yang kuat terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen yang tinggi ini pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Amri, F. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Interpersonal Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Guru Smp Negeri 34 Kerinci. *Bussman Journal : Indonesian Journal of Business and Management*, 2(1), 26–41. <https://doi.org/10.53363/buss.v2i1.34>
- Andayani, A., & Soehari, T. D. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. *Akademika*, 8(02), 129–145. <https://doi.org/10.34005/akademika.v8i02.366>
- Bela, A. O., Yulia, Y., Putra, R. B., & Fitri, H. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Kantor KUD Sinar Makmur. *Journal of Law and Economics*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.56347/jle.v1i1.13>
- Budyatna, M. (2015). *Komunikasi Antar-Pribadi*. Prenada media Group.

- Colquitt, J. A. (2019). *Organizational Behavior*. McGrawHill Education.
- Dahliyanti, D., Adriani, Z., Kerja, M., & Pegawai, K. (2023). Peran Servant Leadership Dan Motivasi Kerja. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 12(01), 143–155.
- DeVito, J. A. (2014). *Interpersonal Message*. Pearson Education.
- Dunan, H., Rahmawati, D., & Redaputri, A. P. (2020). Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis. *Pengaruh Budaya Organisasi 119 JPSB*, 8(2), 122–122. <https://ejurnal.mercubuana-yogya.ac.id/index.php/JPSB/article/view/1204/759>
- Ghozali, I. (2019). *Mediasi dan moderasi dalam analisis statistik : menggunakan program ibm spss 25, process versi 3.1 dan warppls 6.0* (1st ed.). Yoga Pratama.
- Hartono, Jogiyanto, A. W. (2020). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling Berbasis Varian dalam Penelitian Bisnis* (2nd ed.). UPP STIM YKPN - Yogyakarta.
- Jalil, M. (2022). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perbankan Di Tembilahan Kab. Inhil Riau. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 11(1), 45–53. <https://doi.org/10.32520/jak.v11i1.1983>
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Kharishma, M., Prasilowati, S. L., & Ayuningtyas, E. A. (2019). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *JURNAL PENGEMBANGAN WIRASWASTA*, 21(02).
- Leopani, K. N., Suryani, N. N., & Mustika, I. N. (2022). Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Kondisi Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Negari Agro Wisata Kopi & Balinese House. *Jurnal Emas*, 3(11), 49–58.
- Magdalena, B., Rumangkit, S., & Putera, R. S. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Reward Dan Individual Career Management Terhadap Komitmen Organisasional Pegawai PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Tarahan. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 449–458. <https://bajangjournal.com/index.php/JEMBA/article/view/2216%0Ahttps://bajangjournal.com/index.php/JEMBA/article/download/2216/1564>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Remaja Rosda Karya.
- Mulyana, D. (2014). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Narayana, A. (2017). A Critical Review of Organizational Culture on Employee Performance. *American Journal of Engineering and Technology Management*, 2(5), 72. <https://doi.org/10.11648/j.ajetm.20170205.13>
- Prawirosentono, S., & Primasari, D. (2015). *Manajemen Sumberdaya Manusia Kinerja & Motivasi Karyawan: Membangun Organisasi Kompetitif Era Perdagangan Bebas Dunia*. BPFE-Yogyakarta.
- Putra Tampi, P., Diana Nabella, S., & Sari, D. P. (2022). Enrichment: Journal of Management is Licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

(CC BY-NC 4.0) Enrichment: Journal of Management The Influence of Information Technology Users, Employee Empowerment, and Work Cultu. *Enrichment: Journal of Management*, 12(2), 1620–1628.

Robbins, Stephen P.; Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (Harlow (ed.); 18th ed.). Pearson Education Limited.

Robbins, S. P. (2017). *Perilaku Organisasi*. PT Indek Kelompok Gramedia Group.

Ruliana, P. (2016). *Komunikasi Organisasi. Teori dan Studi Kasus*. Penerbit Rajawali Pers.

Sedarmayanti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Refika.

Sidik, Z., & Sobandi, A. (2018). Upaya Meningkatkan Motivasi Belajar Siswa Melalui Kemampuan Komunikasi Interpersonal Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 3(2), 50. <https://doi.org/10.17509/jpm.v3i2.11764>

Sopiah. (2014). *Perilaku Organisasi*. Andi.

Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.

Sulistiyanto S, Hadits N. Helm Cerdas Pendeteksi Gas Berbasis IoT untuk Keselamatan Pekerja Tambang. *Akiratech*. 2025 Jun 17;2(2):40-7. Tumigolung, R., Sepang, J., & Hasan, A. Bin. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Mandiri Di Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(3), 4106–4115.

Wahyudi, W. D., & Tupti, Z. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 43–54. <https://doi.org/10.61331/adhiganapapua.v1i1.6>