

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* dengan *Work Motivation* sebagai Variabel Mediasi di CV. Wulandari Cipanas Indah Hotel dan Resort

Rosandi Ilham Ramadan¹, Rohimat Nurhasan², Hedi Cupiadi³

^{1,2,3}Universitas Garut

Email : ¹24023121218@fekon.uniga.ac.id, ²rohimat.nurhasan@uniga.ac.id,

³hedi.cupiadi@uniga.ac.id

Diterima	27	April	2025
Disetujui	15	Juni	2025
Dipublish	22	Juni	2025

Abstract

This research aims to analyze the influence of Servant Leadership on Employee Performance with Work Motivation as a mediating variable in CV. Wulandari Cipanas Indah Hotel and Resort. This research uses primary data obtained through a questionnaire distributed to 32 respondents who are permanent employees at CV. Wulandari Cipanas Indah Hotel and Resort. The sampling technique applied is probability sampling with saturated sampling method. This research uses a quantitative approach with descriptive and verification methods. Hypothesis testing was carried out by applying the Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS) method. The analysis results show that Servant Leadership has a significant influence on Employee Performance. Apart from that, Servant Leadership also has a significant influence on Work Motivation. However, Work Motivation does not have a significant effect on Employee Motivation. In other words, Servant Leadership has no significant effect on Employee Performance with Work Motivation as a mediating variable. This shows that although Servant Leadership can increase Work Motivation, its influence on Employee Performance is not strong enough through Work Motivation as mediation.

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

Abstrak

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* dengan *Work Motivation* sebagai variabel mediasi di CV. Wulandari Cipanas Indah Hotel dan Resort. Penelitian ini memakai data primer dari kuesioner yang dibagikan kepada 32 responden yang merupakan karyawan tetap di CV. Wulandari Cipanas Indah Hotel dan Resort. Teknik pengambilan sampel yaitu *probability sampling* dengan metode *sampling* jenuh. Penelitian ini memakai teknik kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Pengujian hipotesis dilaksanakan dengan menerapkan metode *Structural Equation Modelling Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil analisis memperlihatkan bahwasanya *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. Selain itu, *Servant Leadership* juga berpengaruh signifikan terhadap *Work Motivation*. Namun, *Work Motivation* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Motivation*. Dalam artian lain, *Servant Leadership* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* dengan *Work Motivation* sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa



meskipun *Servant Leadership* dapat meningkatkan *Work Motivation*, namun pengaruhnya terhadap *Employee Performance* tidak cukup kuat melalui *Work Motivation* sebagai mediasi.

Kata kunci: *Servant Leadership, Work Motivation, Employee Performance*

Pendahuluan

Perusahaan harus mampu meningkatkan kinerja karyawannya supaya bisa berkembang dan bertahan di era globalisasi dan kompetisi perusahaan yang semakin ketat. Kemampuan perusahaan dalam pengelolaan SDM menjadi salah satu faktor penentu utama keberhasilan perusahaan (Armstrong & Taylor, 2020). Sumber daya manusia adalah mereka yang mempunyai akal, emosi, keinginan, pengetahuan, keterampilan, daya, dorongan, karya (rasio, rasa, dan karsa), dan kecakapan dalam beradaptasi dengan singkat terhadap perubahan. Setiap potensi SDM tersebut berdampak pada upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan dianggap sebagai investasi jangka Panjang dan factor penting dalam nasib dan kesuksesan bisnis apa pun, dan dalam profitabilitas perusahaan (Lumapow et al., 2024).

Pernyataan dari Setiawan (2016) bahwasanya sumber daya manusia pariwisata adalah elemen-elemen manusia yang membantu memenuhi kebutuhan pengunjung dan memberikan dampak yang baik bagi ekonomi lokal, kesejahteraan, dan keberlanjutan lingkungan dan budaya. Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, sebuah organisasi tidak akan mungkin mewujudkan tujuannya, terlepas dari teknologi yang semakin maju, informasi yang terus berkembang, dana, dan material yang sesuai. Selain itu, diperlukan kepemimpinan yang mampu memenuhi kebutuhan perusahaan (Sutrisno, 2015).

Cipanas Indah Hotel dan *Resort* Garut, sebuah ikon wisata air panas di Garut, kini hadir dengan wajah baru di bawah naungan CV. Wulandari. Sejak 1 November 2018, melalui

Surat Keputusan Bupati Nomor: 028/Kep.468-Disparbud/2018, pengelolaan resmi beralih ke tangan swasta. CV. Wulandari, Cipanas indah hotel & resort memadukan wisata alam dengan *resort*, *resort* ini awalnya hanya berupa kolam berenang (wisata air panas). Namun seiring berjalannya waktu, dengan antusiasme pengunjung yang tinggi, Cipanas Indah Hotel & Resort terus berkembang dan memperluas fasilitasnya. Kini, memiliki fasilitas kamar hotel dengan menyediakan 34 kamar untuk pengunjung, dibangun kamar hotel yang nyaman, ruang pertemuan yang luas, restoran, kolam renang, serta villa dan bungalow. Transformasi ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas fasilitas dan pelayanan, menjadikannya destinasi pilihan bagi wisatawan.

Berdasarkan hasil observasi di lapangan, pelayanan karyawan di Cipanas Indah Hotel & Resort telah menunjukkan kualitas yang baik. Karyawan di berbagai departemen telah berupaya menyediakan pelayanan yang ramah dan profesional kepada seluruh wisatawan. Namun, berdasarkan observasi yang dilakukan, terdapat beberapa pelayanan yang perlu ditingkatkan, terutama di area hotel. Beberapa karyawan di area hotel masih perlu meningkatkan kecepatan pelayanan, keakuratan pesanan kamar, serta kemampuan dalam menyediakan pelayanan untuk pengunjung hotel. Pernyataan dari Rasyid (2017) layanan dianggap berkualitas baik jika pendapat pelanggan sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya, kualitas layanan yang buruk terlihat ketika reaksi pelanggan terhadap layanan tidak serupa dengan apa yang diharapkan.

Dengan memperhatikan hasil wawancara beberapa karyawan, mereka mengungkapkan



bahwa sejak peralihan ke gedung baru dengan 34 kamar, para karyawan Hotel Cipanas Indah, menjelaskan berbagai kendala yang mempengaruhi produktivitas mereka. Beberapa karyawan merasa kesulitan berkoordinasi dan berkomunikasi karena ruang kerja yang berjauhan, berbeda dengan kondisi sebelumnya yang lebih terpusat. Selain itu, karyawan juga mengeluhkan kurangnya pelatihan dan adaptasi terhadap sistem dan fasilitas baru, sehingga banyak yang masih kesulitan menggunakan teknologi baru atau belum familiar dengan prosedur kerja yang baru. Pelatihan adalah teknik untuk membekali karyawan baru atau karyawan lama dengan kemampuan yang dibutuhkan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka (Dessler, 2020). Tujuan pelatihan kerja adalah untuk meningkatkan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan (Armstrong & Taylor, 2020).

Minimnya pelatihan dan pengembangan yang memadai untuk karyawan menghambat peningkatan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai kinerja optimal. Jika perusahaan mampu meningkatkan kinerja karyawan, maka perusahaan bisa menjalankan operasional usahanya dengan baik, citra perusahaan di masyarakat juga baik, serta mendapatkan ketertarikan tersendiri di hati konsumen (Due & Nurdiannova Qurochman, 2024). Kinerja adalah hasil atau keluaran dari suatu pekerjaan yang diselesaikan dengan cara yang berkualitas oleh karyawan yang menuntaskan tanggung jawabnya sesuai dengan tugas yang sudah ditetapkan (Mangkunegara, 2019). Kinerja karyawan secara langsung terkait dengan keberhasilan organisasi. Ini karena salah satu alasan utama perusahaan dapat bertahan dalam dunia bisnis adalah karena kinerja karyawannya (Almaududi, 2019).

Fenomena ini disebabkan oleh penerapan

servant leadership di CV. Wulandari Cipanas Indah yang masih ada kemungkinan bahwa pemimpin atau manajer tidak sepenuhnya memahami konsep *servant leadership* dapat dilihat dari beberapa faktor. Pertama, pemahaman yang kurang mendalam tentang konsep *servant leadership* oleh pemimpin dapat menghambat implementasinya. Kedua, resistensi terhadap perubahan gaya kepemimpinan tradisional dapat menyebabkan kesulitan adaptasi.

Selain itu, keterbatasan pelatihan kepemimpinan dan kurangnya sumber daya untuk mendukung prinsip-prinsip *servant leadership* juga menjadi kendala. Budaya organisasi yang lebih fokus pada hasil cepat, perbedaan persepsi antara pemimpin dan karyawan, serta kurangnya evaluasi dan umpan balik terhadap penerapan gaya kepemimpinan ini juga turut berperan dalam masalah yang timbul. Semua faktor ini berpotensi menghambat pengaruh positif *servant leadership* pada kinerja karyawan di perusahaan. *Servant leadership* ialah gaya kepemimpinan yang mengacu pada mendengarkan karyawan dan rekan kerja, menumbuhkan budaya hormat dan kesopanan, serta membina komunitas dan kerja sama tim (Al-Asadi et al., 2019).

Servant Leadership adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin membantu para pengikutnya mengembangkan reputasi, keterampilan, atau dengan cara lain untuk menjadi individu yang lebih berguna dan puas (Sigitriadi et al., 2020). Greenleaf mengemukakan bahwa seorang pemimpin harus memprioritaskan kebutuhan orang lain, terutama karyawan, pelanggan, dan komunitas, di atas ambisi mereka (Canavesi & Minelli, 2022). Inti dari kepemimpinan yang melayani terletak pada fokusnya pada perilaku etis, empati, dan penatalayanan. Pemimpin yang melayani diharapkan bertindak dengan integritas, mendorong pengembangan pribadi,



dan mendorong kolaborasi dan inklusivitas dalam organisasi (Davis, 2017).

Selain faktor *servant leadership*, motivasi kerja menjadi salah satu elemen krusial dalam memengaruhi kinerja karyawan. Motivasi merupakan salah satu hal yang menciptakan rasa ingin dari individu untuk melaksanakan apa yang ingin mereka capai. Hal mendasar yang memotivasi seorang pekerja untuk berkinerja dengan baik sering disebut sebagai motivasi. Motivasi mengacu pada keinginan dari dalam diri yang memicu individu untuk melangsungkan suatu tindakan, atau dasar atau alasan di balik perilaku mereka (Hajiali et al., 2022). Ketika karyawan memiliki motivasi yang tinggi, mereka cenderung lebih bersemangat dalam bekerja, lebih produktif, dan lebih berdedikasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Sebaliknya, Ketika motivasi menurun, dampaknya akan terlihat pada kinerja yang menurun, ketidakpuasan dalam bekerja dan berkurangnya loyalitas terhadap perusahaan (Nawangsih & Astria, 2025).

Motivasi ialah penyediaan daya penggerak yang mewujudkan gairah kerja individu sehingga mereka mau berkolaborasi, bekerja secara efisien, dan mengintegrasikan seluruh upaya mereka untuk mewujudkan kepuasan (Hasibuan, 2017). Orang-orang yang termotivasi lebih cenderung berperilaku secara internal dengan cara-cara yang memungkinkan mereka mencapai tujuan yang diinginkan. Motivasi adalah keadaan atau kekuatan yang mendorong pekerja untuk mengikuti instruksi atau bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan (Santos et al., 2023).

Penelitian yang dilaksanakan oleh (Sigittriadi et al., 2020) mengenai Pengaruh *Servant Leadership* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu (KPP Pratama Palu). Dengan menerapkan analisis regresi linear berganda,

temuan pengamatan menunjukkan bahwasanya *servant leadership* dan motivasi kerja secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu.

Adapun dalam penelitian Zarkani & Tona (2022), mengenai pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai variabel mediator. Dengan menggunakan *statistika inferensial* melalui Analisa jalur yang diterapkan dalam pengujian hipotesis dari hubungan yang dimediasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwasanya kinerja pegawai dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *servant leadership* dengan motivasi kerja. Serupa dengan hasil penelitian (Crispinus Hariyono & Andreani, 2020) menyimpulkan bahwasanya *servant leadership* memberikan pengaruh dalam pengembangan kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

Pada pengamatan ini, digunakan teknik analisis data SEM-PLS sebagai suatu pembeda dengan peneliti sebelumnya, tujuan dari penelitian ini yaitu ingin mengeksplorasi lebih lanjut dan ingin mengetahui pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* dengan *Work Motivation* sebagai variabel mediasi di CV. Wulandari Cipanas Indah Hotel & Resort, dengan harapan bisa memberikan wawasan baru tentang cara mengelola SDM yang lebih efektif dan dapat diterapkan oleh pihak CV. Wulandari Cipanas Indah Hotel & Resort.

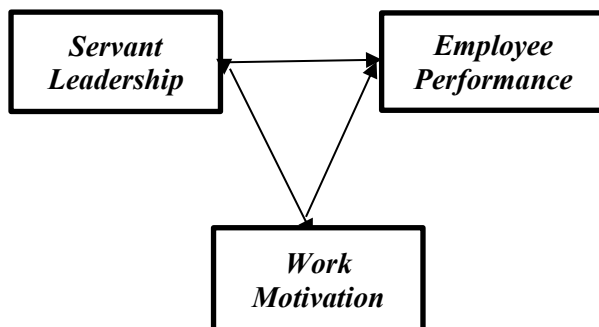
Merujuk pada latar belakang diatas, peneliti terdorong untuk melangsungkan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* dengan *Work Motivation* sebagai variabel mediasi di CV. Wulandari Cipanas Indah Hotel & Resort”**.

Dibawah ini merupakan model kerangka



pemikiran dan hipotesis penelitian berdasarkan penelitian yang telah dijelaskan. Saya akan membuat diagram yang menggambarkan hubungan antara variabel independen (*Servant Leadership*) dengan variabel dependen (*Employee Performance*) serta peran variabel mediasi (*Work Motivation*).

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



Sumber: Peneliti 2025

Metode Penelitian

Penelitian ini mengimplementasikan pendekatan kuantitatif (metode deskriptif dan verifikatif). Pendekatan kuantitatif mengukur fenomena dalam sampel atau populasi yang sedang diteliti dengan menggunakan data numerik dan analisis statistik. Pendekatan deskriptif memberikan gambaran terkait hubungan antar fenomena. Sementara itu, pendekatan verifikatif menggunakan analisis statistik untuk memverifikasi hipotesis dan menyelidiki korelasi sebab-akibat antar variabel.

Sejumlah data yang didapatkan yaitu dengan studi pustaka diantaranya dari beberapa literatur referensi buku, artikel maupun jurnal relevan. Selain itu teknik pengumpulan data dengan studi lapangan melalui observasi dan wawancara kepada pihak manajemen & karyawan CV. Wulandari Cipanas Indah Hotel & Resort, serta melakukan penyebaran kuesioner yang dibagikan secara luring

(*offline survey*) kepada 32 responden yang merupakan seluruh karyawan CV. Wulandari Cipanas Indah hotel & Resort..

Teknik pengambilan sampel menerapkan *probability* sampling dengan teknik sampling jenuh, yang mana semua populasi diikutsertakan sebagai responden. Hal tersebut dilaksanakan untuk memperoleh data yang representatif dan mendalam mengenai pengalaman karyawan terhadap *servant leadership*, *work motivation*, dan *employee performance*.

Teknik analisis data menggunakan SEM-PLS. Tujuan penggunaan SEM-PLS dapat memprediksi variabel laten yang dibentuk dan dipengaruhi oleh indikator mana saja, dengan kemampuan menguji hubungan antara variabel secara parsial dan memperhitungkan variabel mediasi.

Beberapa kriteria dalam SEM-PLS pada penelitian ini diantaranya : 1. Analisa *Outer Model* atau model pengukuran yang diketahui dari nilai *Convergent Validity*, *Reliability*, *Discriminant Validity* yang diukur dari nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*, serta *AVE*. 2. Analisa *Inner Model* atau Model Struktural dengan *R-Square* dan *F-Square*, *Goodness Of Fit* dinilai dengan *Q-Square*. 3. Pengujian Hipotesis dengan melihat nilai *Path Coefficients*.

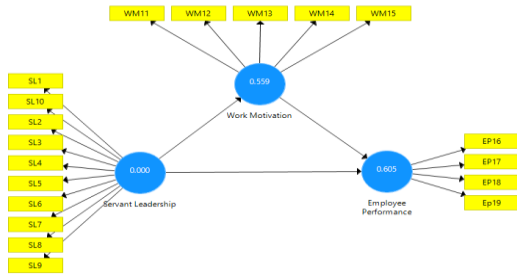
Hasil dan Pembahasan

1. Analisa Outer Model (Model Pengukuran)

Analisis yang digunakan adalah pengujian kualitas data melalui model PLS dengan pengaruh *servant leadership* (X) sebagai variabel *independen* dan *work motivation* (M) sebagai variabel mediasi serta *employee performance* (Y) sebagai variabel *dependen*. Gambar berikut menjelaskan model penelitian yang dibangun :

Gambar 2. Nilai Loading Factor





Sumber: Output Smart PLS3 2025

Berdasarkan analisis yang dilakukan, disimpulkan bahwa model pengukuran telah memenuhi validitas konvergen yang memadai, terlihat dari koefisien bobot faktor yang semuanya melampaui 0,50. Pengujian ini mencakup uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas berkaitan dengan sejauh mana data yang dikumpulkan oleh peneliti menggambarkan keadaan yang sebenarnya, atau dalam artian lain, ini merupakan ukuran ketepatan instrumen dalam menilai isi pernyataan.

Tabel 1. *Outer loading*

	<i>Employee Performance</i>	<i>Servant Leadership</i>	<i>Work Motivation</i>
EP16	0,891		
EP17	0,872		
EP18	0,916		
Ep19	0,871		
SL1		0,821	
SL10		0,903	
SL2		0,797	
SL3		0,870	
SL4		0,811	
SL5		0,783	
SL6		0,762	
SL7		0,757	
SL8		0,804	
SL9		0,874	
WM11			0,932
WM15			0,929

	<i>Employee Performance</i>	<i>Servant Leadership</i>	<i>Work Motivation</i>
12			
WM13			0,965
WM14			0,871
WM15			0,888

Sumber: Output Smart PLS3 2025

Berdasarkan tabel 3. pada uji validitas konvergen bisa dievaluasi melalui *outer loading* eksternal dari semua *indikator* pada konstruk, yang mana nilai loading $\geq 0,7$ dan nilai AVE $\geq 0,5$ (Ghozali, 2015). Berdasarkan data yang diperoleh, dapat dinyatakan bahwasanya nilai *outer loading* pada seluruh indikator sudah sesuai dengan kriteria validitas konvergen, yakni melampaui 0,7 dan dianggap valid.

Tabel 2. *Discriminant Validity*

	<i>Employee Performance</i>	<i>Servant Leadership</i>	<i>Work Motivation</i>
EP16	0,891	0,810	0,670
EP17	0,872	0,766	0,749
EP18	0,916	0,792	0,670
Ep19	0,871	0,783	0,654
SL1	0,725	0,821	0,633
SL10	0,852	0,903	0,831
SL2	0,736	0,797	0,550
SL3	0,824	0,870	0,814
SL4	0,673	0,811	0,569
SL5	0,615	0,783	0,573
SL6	0,600	0,762	0,566
SL7	0,580	0,757	0,590
SL8	0,766	0,804	0,692
SL9	0,824	0,874	0,813
WM11	0,720	0,771	0,932
WM12	0,640	0,733	0,929
WM13	0,715	0,748	0,965
WM14	0,733	0,768	0,871
WM15	0,726	0,747	0,888



Sumber: *Output Smart PLS3 2025*

Nilai *cross loading* untuk setiap konstruk menunjukkan nilai tertinggi dibandingkan dengan nilai *cross loading* variabel lainnya. Hal ini mengindikasikan bahwasanya setiap konstruk dari setiap variabel yang dipakai mempunyai validitas diskriminan yang baik.

Tabel 3. Average Variance Extracted

	AVE	√AVE
<i>Employee Performance</i>	0,788	0,887
<i>Servant Leadership</i>	0,672	0,819
<i>Work Motivation</i>	0,842	0,917

Sumber: *Output Smart PLS3 2025*

Berdasarkan tabel 3 dapat disimpulkan bahwa nilai akar kuadrat dari AVE yang melampaui nilai AVE, maka nilai tiap konstruk dinyatakan telah memenuhi *discriminant validity*. Serta nilai AVE setiap variabel juga sudah sesuai dengan syarat validitas konvergen, yaitu melampaui 0,5. Dengan demikian, seluruh instrumen pernyataan pada indikator yang dipakai untuk variabel *servant leadership*, *work motivation* dan *employee performance* dapat dinyatakan memiliki *convergen validity* yang baik.

Tabel 4. Composite Reliability

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<i>Employee Performance (Y)</i>	0,910	0,937
<i>Servant Leadership (X)</i>	0,945	0,953
<i>Work Motivation (M)</i>	0,953	0,964

Sumber: *Output Smart PLS3 2025*

Nilai dari *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* setiap konstruk berada diatas 0.7 artinya semua konstruk terdapat reliabilitas yang baik serta telah memenuhi syarat dan hal

tersebut juga menyimpulkan bahwa konstruk yang diukur pada penelitian ini dapat diandalkan karena memiliki konsistensi yang baik jika dilakukan pada penelitian lain.

2. Analisa Inner Model

Pada pengujian ini bertujuan untuk menjelaskan seberapa erat hubungan antar variabel laten yang diteliti.

Tabel 5. R-Square

	R Square	R Square Adjusted
<i>Employee Performance (Y)</i>	0,794	0,780
<i>Work Motivation (M)</i>	0,676	0,666

Sumber: *Output Smart PLS3 2025*

Hasil analisis data menunjukkan bahwa *R square* untuk *Employee Performance* di CV. Wulandari Cipanas Indah Hotel & Resort adalah 0,794. Ini berarti bahwa determinasi variabel *Employee Performance* dipengaruhi oleh variabel *Servant Leadership*, dan *Work Motivation* sebesar 79,4%. Sisa 20,6% berasal dari variabel lain di luar penelitian. Sementara itu, *R square* untuk *Work Motivation* di CV. Wulandari Cipanas Indah Hotel & Resort sebesar 0,676. Ini mengindikasikan bahwa determinasi variabel *Work Motivation* dipengaruhi oleh variabel *Servant Leadership* dan *Employee Performance* sebesar 67,6%, dengan sisanya 32,4% berasal dari variabel lain di luar jangkauan penelitian. Dalam penilaian signifikansi model prediksi, bisa diketahui dari *t-statistic* yang menghubungkan variabel *independen* dengan variabel *dependen*, sebagaimana ditampilkan pada tabel 5.

Tabel 6. F-Square

<i>Employee Performance</i>	<i>Servant Leadership</i>	<i>Work Motivation</i>
<i>e</i>	<i>p</i>	<i>n</i>



<i>Employee Performance</i>		
<i>Servant Leadership</i>	0,960	2,089
<i>Work Motivation</i>	0,026	

Sumber: Output Smart PLS3 2025

Nilai *F-Square* untuk *Servant Leadership* sejumlah 0,960 menandakan pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance*. Nilai *F-Square* untuk *Servant Leadership* terhadap *Work Motivation* ialah 2,089, mengindikasikan pengaruh yang kuat. Sementara itu, nilai *F-Square* untuk *Work Motivation* terhadap *Employee Performance* hanya 0,026, yang mengindikasikan pengaruh yang lemah.

Tabel 7. Total Construct Cross Validated Redundancy

	SSO	SSE	Q ² (=1SSE/SSO)
<i>Employee Performance</i>	128,000	50,585	0,605
<i>Servant Leadership</i>	320,000	320,000	
<i>Work Motivation</i>	160,000	70,587	0,559

Sumber: Output Smart PLS3 2025

Berdasarkan tabel *Q² predictive relevance* untuk CV. Wulandari Cipanas Indah Hotel & Resort tergolong baik. *Q² predictive relevance* berguna untuk mengetahui nilai observasi yang model hasilkan dan estimasi parameternya. Jika *Q²* melampaui 0, maka model tersebut didapati *predictive relevance*. Ketika *Q²* dibawah 0, model dianggap kurang mempunyai *predictive relevance*. Nilai *Q²* berada dalam rentang $0 < Q^2 < 1$; semakin mendekati 1, semakin baik model tersebut. Jika nilainya di bawah nol, ini menandakan bahwasanya model kurang mempunyai *predictive relevance*.

3. Hipotesis

Berdasarkan analisis data yang sudah dilaksanakan, dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis dengan memperhatikan nilai *T-statistics* dan *P-values*. Hipotesis diterima ketika nilai *T-statistics* > t tabel dan *P-Values* < alpha. Dibawah ini merupakan hasil pengujian hipotesis:

Tabel 8. Path Coefficients

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Servant Leadership (X) -> Employee Performance (Y)</i>	0,782	5,354	0,000
<i>Servant Leadership (X) -> Work Motivation (M)</i>	0,822	13,059	0,000
<i>Work Motivation (M) -> Employee Performance (Y)</i>	0,129	0,829	0,407

Sumber: Output Smart PLS3 2025

Tabel 8 diatas, memperlihatkan hasil pengujian hipotesis yaitu:

1. Hipotesis pertama, nilai *T-Statistics* dari variabel *Servant Leadership (X)* sebesar $5.324 > t\text{-tabel} (5\%, 30)$ sebesar 2.042, *H0* ditolak artinya *Servant Leadership (X)* berpengaruh terhadap *Employee Performance (Y)*. Didapatkan dengan nilai *P-Values* $0.000 < 0.05$ (alpha) yang menjelaskan bahwasanya *Servant Leadership (X)* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance (Y)*, dan didapat nilai koefisien jalur (*Original*



Sample) sebesar 0.782 yang bersifat positif. Maka dapat disimpulkan, *Servant Leadership* (X) mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap *Employee Performance*.

2. Hipotesis kedua, nilai *T-Statistics* variabel *Servant Leadership* (X) terhadap *Work Motivation* (M) memperoleh nilai 13.059 hal tersebut menunjukkan $> t$ tabel (5%, 30) sebesar 2.042, H_0 ditolak artinya *Servant Leadership* (X) berpengaruh terhadap *Work Motivation* (M). Diperoleh dengan nilai *P-Values* $0.000 < 0.05$ (alpha) yang menjelaskan bahwasanya *Servant Leadership* (X) berpengaruh signifikan terhadap *Work Motivation* (M), dan di dapat nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sebesar 0.822 yang bersifat positif. Sehingga bisa dibuat kesimpulan bahwasanya variabel tersebut berpengaruh secara positif dan signifikan.
3. Hipotesis ketiga, nilai *T-statistic* untuk variabel *Work Motivation* (M) terhadap *Employee Performance* (Y) adalah 0.829 dimana lebih kecil dari *T-tabel* (5% ,30) sebesar 2.042 serta nilai *P-Values* $0.407 > 0.05$ (alpha) dan didapat nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sejumlah 0.129 yang bersifat negatif. Dengan demikian *Work Motivation* tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* di CV. Wulandari Cipanas Indah Hotel & Resort. Meskipun *Work Motivation* sering dikaitkan dengan peningkatan risiko *Employee Performance*, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks perusahaan ini, pengaruh tersebut tidak cukup kuat untuk dianggap signifikan.

Pembahasan

1. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Employee Performance*

Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini memberikan dukungan, mendengarkan, serta memberdayakan karyawan, yang pada akhirnya memacu mereka untuk bekerja lebih baik dan meraih hasil yang lebih tinggi. Dengan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan kesempatan pengembangan diri, karyawan akan lebih berkomitmen dan produktif. Serupa dengan penelitian (Aji & Palupiningdyah, 2016) yang mengatakan bahwasanya *Servant leadership* dapat berdampak pada kinerja karyawan yang baik maupun yang buruk. Pendekatan fundamental jangka panjang yang dilakukan oleh *servant leadership* pada akhirnya akan menghasilkan peningkatan yang signifikan pada kehidupan pribadi dan profesional pegawai.

Sejalan juga dengan penelitian (Awaliya & Endratno, 2023) mengungkapkan bahwasanya kinerja karyawan akan meningkat dengan penerapan *servant leadership* karena pemimpin yang kompeten dapat membantu para pegawainya untuk memajukan karier mereka. Selain itu, (Upadana Putra Bagia & Atim Purwaningrat, 2023) mengemukakan hal yang sama, bahwa penerapan *servant leadership* yang baik akan menjadikan kinerja karyawan menjadi baik juga.

2. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Work Motivation*

Pemimpin yang berfokus pada kebutuhan dan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan semangat dan dorongan kerja mereka. Dengan memberikan dukungan, mendengarkan, dan memberdayakan karyawan, pemimpin ini mewujudkan lingkungan yang mampu memberikan dukungan dan motivasi karyawan untuk lebih bersemangat dalam mewujudkan tujuan pekerjaan. Serupa dengan penelitian (Santika et al., 2023) mengatakan Motivasi karyawan akan meningkat seiring dengan sejauh



mana penerapan *servant leadership style* di lingkungan kerja. Serupa juga dengan hasil penelitian dari (Dumatubun, 2021) bahwasanya motivasi akan meningkat seiring dengan diterapkannya *servant leadership*. Selain itu (Syahputra, 2023) mengatakan bahwasanya motivasi kerja dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh *servant leadership*. Hal tersebut dikarenakan adanya rasa kepedulian dan apresiasi yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawan.

3. Pengaruh *Work Motivation* Terhadap *Employee Performance*

Hipotesis yang mengungkapkan bahwasanya motivasi kerja tidak berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, mengindikasikan bahwasanya meskipun motivasi kerja penting, faktor lain seperti keterampilan, pelatihan, dan kondisi kerja lebih berpengaruh pada kinerja. Karyawan yang termotivasi tinggi belum tentu menunjukkan kinerja yang baik jika mereka tidak memiliki kemampuan yang memadai atau jika lingkungan kerja tidak mendukung. Selain itu, faktor eksternal seperti beban kerja yang berlebihan atau kurangnya sumber daya juga dapat menghambat kinerja, meskipun karyawan mempunyai motivasi yang tinggi. Dengan demikian, motivasi kerja sendiri tidak cukup untuk memastikan kinerja yang optimal.

Serupa dengan penelitian (Wahyu Ramadhani & Maharani Ekowati, 2024) menyatakan bahwasanya *work motivation* tidak mempunyai pengaruh signifikan kepada *employee performance*. Kinerja karyawan tidak banyak dipengaruhi oleh motivasi kerja. Hal ini terlihat dari pernyataan bahwa karyawan memiliki hubungan yang tidak baik dengan atasan dan hubungan komunikasi yang tidak baik dengan teman kerja. Hal tersebut mengindikasikan kurangnya komunikasi antar rekan kerja. Temuan tersebut berlawanan dengan penelitian dari

(Resdiyanti & Prastyani, 2024) dan (S. Setiawan & Mulyapradana, 2019) mengungkapkan bahwa *work motivation* menimbulkan pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Tabel 9. *Specific Indirect Effect*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics ((O/STDEV))</i>	<i>P Values</i>
<i>Servant Leadership</i>			
->			
<i>Work Motivation</i>	0,106	0,772	0,440
->			
<i>Employee Performance</i>			

Sumber: *Output Smart PLS3 2025*

Berdasarkan Tabel 9 yang telah disajikan, dengan melihat koefisien jalur, nilai *T-Statistics* variabel *Servant Leadership* (X) terhadap *Employee Performance* (Y) dengan *Work Motivation* (M) sebagai variabel mediasi memperoleh nilai 0.772 itu berarti dibawah t-tabel (5%, 30) sebesar 2.042 serta nilai *P-Values* sebesar 0.440 > 0.05, dan didapat nilai koefisien jalur (*Original Sample*) sejumlah 0.106 yang bersifat *negative*. Artinya bahwa variabel tersebut tidak berpengaruh secara positif dan signifikan.

Hal tersebut berarti meskipun *servant leadership* dapat meningkatkan motivasi kerja, pengaruhnya terhadap kinerja karyawan tidak cukup kuat melalui motivasi kerja sebagai perantara. Hal ini mungkin disebabkan oleh budaya organisasi yang belum sepenuhnya selaras dengan nilai-nilai dasar *servant leadership*. Dalam organisasi yang menganut budaya kerja yang cenderung hierarkis, instruksional, dan transaksional, pendekatan *servant leadership* yang menekankan empati, pemberdayaan, dan pelayanan terhadap bawahan bisa jadi tidak



diterima atau dipahami secara optimal oleh karyawan. Meskipun *servant leadership* dapat meningkatkan motivasi, jika kondisi kerja atau sumber daya yang tersedia tidak mendukung dan kinerja karyawan tetap terbatas. Dengan demikian, motivasi kerja tidak selalu menjadi faktor penentu yang signifikan dalam menghubungkan *servant leadership* dengan kinerja karyawan.

Selain itu, nilai-nilai *servant leadership* seperti kerendahan hati, pelayanan, dan pengembangan personal bisa bertentangan atau tidak terlihat penting dalam budaya kerja yang lebih menekankan efisiensi, kepatuhan, dan hasil jangka pendek. Akibatnya, motivasi kerja tidak mengalami peningkatan signifikan meskipun *servant leadership* diterapkan, dan pada akhirnya tidak mampu menjadi jembatan (mediator) yang menghubungkan *servant leadership* dengan peningkatan kinerja karyawan. Serupa dengan penelitian (Syahputra, 2023) memberitahukan bahwasanya *servant leadership* tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja. Hal tersebut karena motivasi kerja karyawan tidak optimal. Temuan tersebut tidak serupa dengan penelitian (Zarkani & Aurora Lubis, 2022) dan (Crispinus Hariyono & Andreani, 2020) menyatakan bahwasanya *servant leadership* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (motivasi kerja sebagai variabel mediasi).

Kesimpulan

Servant Leadership berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* di CV. Wulandari Cipanas Indah Hotel & Resort, Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan ini memberikan dukungan, mendengarkan, serta memberdayakan karyawan, yang pada akhirnya memaksa mereka untuk bekerja dengan maksimal dan memperoleh hasil yang lebih tinggi. Selain

itu, *Servant Leadership* juga berpengaruh signifikan terhadap *Work Motivation*, Pemimpin yang berfokus pada kebutuhan dan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan semangat dan dorongan kerja mereka. Dengan kata lain pemimpin ini mewujudkan lingkungan yang mampu memberikan dukungan dan motivasi kepada karyawan untuk lebih bersemangat dalam mencapai tujuan pekerjaan.

Namun, *Work Motivation* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Motivation*, hal tersebut mengindikasikan bahwa meskipun motivasi kerja penting, faktor lain seperti keterampilan, pelatihan, dan kondisi kerja lebih berpengaruh pada kinerja, dengan demikian motivasi kerja sendiri tidak cukup untuk memastikan kinerja yang optimal. Dalam artian lain, *Servant Leadership* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Performance* dengan *Work Motivation* sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun *Servant Leadership* mampu meningkatkan *Work Motivation*, namun pengaruhnya terhadap *Employee Performance* tidak cukup kuat melalui *Work Motivation* sebagai mediasi.

Daftar Pustaka

- Aji, M., & Palupiningdyah. (2016). Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Burnout* Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 5(3), 178–188.
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(4), 472–484.
- Almaududi, S. (2019). Pengaruh Kejenuhan Kerja (*Burnout*) Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Operator Di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pengendalian



- Pembangkit Jambi Unit Layanan Pusat Listrik Payo Selincah. *Ekonomis: Journal of Economic Sand Business*, 3(2), 193.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Awaliya, S., & Endratno, H. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Purbalingga. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(3), 278–287.
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis. *Employ Respons Rights J*, 34(3), 267–289.
- Crispinus Hariyono, Y., & Andreani, F. (2020). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui motivasi kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki. *AGORA*, 8(2), 1–14.
- Davis, C. (2017). *Servant leadership and followership: Examining the impact on workplace behavior*.
- Dessler. (2020). *Human Resource Management* (16th Editi). Pearson.
- Due, A., & Nurdiannova Qurochman, A. (2024). Kompensasi, Job Description, Disiplin Kerja Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 8(3), 795–807.
- Dumatubun, N. L. (2021). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan Dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Sosial*, 12(1), 60–70.
- Ghozali, I. (2015). Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris edisi 2. In *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hajiali, I., Fara Kessi, A., Budiandriani, B., Prihatin, E., Sufri, & Sudirman. (2022). Determination of Work Motivation, Leadership Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57–69.
- Hasibuan, S. . (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (In Edisi R). Bumi Aksara.
- Lumapow, H., Tombokan, S., Robbi Sondakh, E., Hayun, S., & Theofilia Kolibu, M. (2024). Manajemen Sumber Daya Manusia Kompetensi Human Resouces (HR) Bidang Pendidikan di Era 5.0. *Jurnal Paradigma: Journal of Sociology Research and Education*, 5(2), 873–879.
- Mangkunegara. (2019). *Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Cetakan ke). Remaja Rosdakarya: Bandung.
- Nawangsih, N., & Astria, K. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Permodalan Nasional Madani Area Bogor 4. *JORAPI: Journal of Research and Publication Innovation*, 3(1), 1472–1482.
- Rasyid, H. (2017). Pengaruh Kualitas Layanan Dan Pemanfaatan Teknologi Terhadap Kepuasan Dan Loyalitas Pelanggan Go-Jek. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Bisnis*, 1(2), 210–223.
- Resdiyanti, C., & Prastyani, D. (2024). Pengaruh Work Motivation, Burnout, Job Satisfaction dan Employee Engagement Terhadap Employee Performance. *Economic Reviews Journal*, 3(3), 2729–2741.
- Santika, D., Stepahnje Titing, A., & Hendrik. (2023). Pengaruh Servant Leadership Style dan Komunikasi Interpersonal



- Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 160–167.
- Santos, A., Kellen, P., & Soares, A. (2023). The Influence of Work Motivation on Job Satisfaction and Employee Performance: Case Study at the East Timor Coffee Institute in Ermera, East Timor. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 2(05).
- Setiawan, I. (2016). Pengembangan Sumber Daya Manusia di Bidang Pariwisata: Perspektif Potensi Wisata Daerah Berkembang. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 1(1), 23–25.
- Setiawan, S., & Mulyapradana, A. (2019). Peran Work Motivation Sebagai Variabel Intervening Pengaruh Intrinsic Reward, Supervision Of Work & Statisfaction Of Compensation Terhadap Employee Performance (Studi pada Koperasi Kota Pekalongan). *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 2(1), 115–125.
- Sigitriadi, A., Adda, & Wiri, W. (2020). Pengaruh Servant Leadership Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Palu (KPP Pratama Palu). *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako*, 3(3), 213–224.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenadamedia Group.
- Syahputra, A. (2023). Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja (Studi Kasus Bank BNI Cabang Maura Bungo). *Jurnal Manajemen Dan Sains*, 8(1), 263–272.
- Upadana Putra Bagia, I. W., & Atim Purwaningrat, P. (2023). Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Widya Amrita : Jurnal Manajemen, Kewirausahaan Dan Parawisata*, 3(3), 523–535.
- Wahyu Ramadhani, R., & Maharani Ekowati, V. (2024). Dampak Work-Life Balance dan Work Motivation terhadap Employee Performance melalui Job Satisfaction. *JIIP (Jurnal Ilmiah Pendidikan)*, 7(6), 5842–5849.
- Zarkani, & Aurora Lubis, T. (2022). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 11(4), 993–1007.

