

***THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP AND COMMUNICATION ON  
TEACHER PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS AN  
INTERVENING VARIABLE (AT SALAFIYAH UTSMAN BIN AFFAN  
ISLAMIC BOARDING SCHOOL, DELI SERDANG REGENCY,  
NORTH SUMATRA PROVINCE)***

**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KOMUNIKASI TERHADAP  
KINERJA GURU DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING (PADA PONDOK PESANTREN SALAFIYAH UTSMAN BIN  
AFFAN KABUPATEN DELI SERDANG PROVINSI SUMATERA UTARA)**

**Abdul Karim Tarigan<sup>1</sup>, Endang Rusdianti<sup>2</sup>, Sujito<sup>3</sup>**

Magister Manajemen Universitas Semarang<sup>1,2,3</sup>

[abdulkarimtarigan01@gmail.com](mailto:abdulkarimtarigan01@gmail.com)<sup>1</sup>, [endang\\_rusdianti@yahoo.com](mailto:endang_rusdianti@yahoo.com)<sup>2</sup>, [ujit77777@gmail.com](mailto:ujit77777@gmail.com)<sup>3</sup>

**ABSTRACT**

*The Salafiyah Islamic Boarding School Utsman Bin Affan is the only Salafiyah boarding school offering an equivalency program in the Percut Sei Tuan District, Deli Serdang Regency, North Sumatra Province. The decline in the number of students (both male and female) who graduate with 30 Juz memorized has affected the overall performance of the institution. This research aims to analyze the influence of servant leadership and communication on teacher performance, with work motivation as an intervening variable. This study employs a quantitative approach, with data collected from respondents determined using the census sampling technique, where all 40 teachers at the Salafiyah Islamic Boarding School Utsman Bin Affan serve as respondents. The collected data were analyzed descriptively and then tested for validity, reliability, and normality using the Kolmogorov–Smirnov method. Additionally, multicollinearity and heteroscedasticity were tested using the Glejser method. Path analysis was employed to examine the direct and indirect relationships between the independent, dependent, and intervening variables. Hypothesis testing was conducted using t-tests, determination coefficients, and the Sobel test with SPSS Version 27. The findings of this study indicate that servant leadership has a positive and significant effect on work motivation. Communication has no effect on work motivation. Servant leadership does not affect teacher performance, while communication has a positive and significant effect on teacher performance. Work motivation has an effect but is not significant on teacher performance. Work motivation mediates the relationship between servant leadership and teacher performance significantly, but it does not mediate the relationship between communication and teacher performance.*

**Keywords:** *Servant Leadership, Communication, Work Motivation, Teacher Performance, Intervening Variable.*

**ABSTRAK**

Pondok Pesantren Salafiyah Utsman Bin Affan merupakan satu – satu nya pondok pesantren salafiyah dengan program kesetaraan di Kecamatan Percut Sei Tuan Kabupaten Deli Serdang Provinsi Sumatera Utara. Penurunan jumlah santri dan santriwati yang lulus 30 Juz yang mempengaruhi kinerja lembaga secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* dan komunikasi terhadap kinerja guru dengan motivasi kerja sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini adalah penelitian dengan pendekatan kuantitatif dengan data yang diambil dari responden yang ditentukan dengan teknik sampling sensus dimana seluruh populasi guru di Pondok Pesantren Salafiyah Utsman Bin Affan yang berjumlah 40 orang menjadi responden dari penelitian ini. Data yang sudah dikumpulkan dianalisis secara dekriptif kemudian dianalisis dengan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas dengan metode Kolmogorov – Smirnov, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dengan metode glejser, analisis jalur (*Path Analysis*) untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel independen, dependen dan *intervening*, untuk uji hipotesis digunakan uji t, koefisien determinasi dan uji sobel test dengan SPSS Versi 27. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, komunikasi tidak berpengaruh terhadap motivasi kerja, kepemimpinan melayani tidak berpengaruh terhadap kinerja guru, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, motivasi kerja berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja guru,

motivasi kerja mampu memediasi kepemimpinan melayani terhadap kinerja guru dan signifikan sedangkan motivasi kerja tidak mampu memediasi komunikasi terhadap kinerja guru.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Melayani, Komunikasi, Motivasi Kerja, Kinerja Guru, Intervening.

## PENDAHULUAN

Pendidikan pesantren sebagai salah satu pilar utama pendidikan di Indonesia yang sudah cukup lama dikenal oleh masyarakat memegang peran penting dalam menciptakan generasi Qur'ani yang berintelektual tinggi dan berakhlak mulia. Pendidikan yang berkualitas sebagai pilar fundamental dalam menciptakan perkembangan masyarakat dan negara tidak dapat dipandang remeh. Pendidikan pesantren yang baik tidak hanya membentuk santri dengan keterampilan dan pengetahuan, tetapi juga menanamkan nilai-nilai luhur yang diperlukan agar dapat berkontribusi secara positif dalam proses pembangunan yang berkelanjutan.

Pesantren memiliki peran unik karena menggabungkan pendidikan agama dengan nilai-nilai kehidupan modern. Guru atau ustadz di pesantren tidak hanya berfungsi sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pembimbing, pendidik, dan teladan dalam kehidupan sehari-hari santri. Para ustadz mengajarkan ilmu syar'i, akhlak, dan kecakapan hidup yang membekali santri untuk siap menghadapi tantangan zaman. Keseimbangan ini menjadi salah satu elemen pembentuk pesantren yang menciptakan pribadi unggul dalam aspek duniawi maupun ukhrawi.

Peningkatan mutu pendidikan di pesantren tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia, terutama peran penting guru dalam proses pembelajaran. Guru di pesantren memegang tanggung jawab besar dalam membentuk karakter dan kompetensi santri, sehingga peningkatan kualitas mereka menjadi prioritas utama. Salah satu upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas guru secara umum adalah melalui

program pendidikan profesi sebagaimana diatur dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen. Pesantren sebagai salah satu lembaga pendidikan tertua di Indonesia perlu menerapkan berbagai strategi, termasuk pengembangan kurikulum yang relevan, pelatihan berkelanjutan untuk guru, dan pemanfaatan teknologi pendidikan guna menciptakan lingkungan belajar yang efektif dan mendukung kebutuhan santri di era modern. Guru sebagai agen utama dalam memberikan pendidikan yang berkualitas tidak bisa diabaikan. Guru bukan hanya merupakan penyampai informasi, tetapi juga merupakan sosok yang membimbing, memotivasi, dan membentuk karakter santri. Guru mampu mengidentifikasi kebutuhan dan potensi unik setiap individu melalui interaksi yang mendalam dengan siswa dengan menciptakan lingkungan belajar yang inklusif, serta merancang metode pengajaran yang sesuai dengan gaya belajar masing-masing siswa.

Pesantren sering dihadapkan pada tantangan menjaga keseimbangan antara tradisi keagamaan dan tuntutan zaman modern. Guru di pesantren perlu memiliki pemahaman yang baik tentang bagaimana menyelaraskan dua aspek ini dalam proses pembelajaran. Penting untuk mengintegrasikan nilai-nilai keagamaan dengan konteks dunia modern agar pesantren tetap relevan dan mampu memenuhi kebutuhan pendidikan yang komprehensif.

Kinerja guru pesantren merupakan elemen vital dalam keberhasilan lembaga pendidikan berbasis Islam, terutama dalam membentuk generasi yang Qur'ani, berintelektual tinggi, dan berakhlak mulia. Guru pesantren yang memiliki kompetensi, dedikasi, dan

spiritualitas yang tinggi dapat memberikan pengaruh besar dalam perkembangan santri. Guru mampu membantu santri menggali potensi secara maksimal melalui pengajaran yang bermutu dan membentuk karakter islami serta mendorong santri untuk meraih prestasi. Menurut Susanto (2018), kinerja guru adalah kemampuan yang diperlihatkan dalam menjalankan tugasnya sebagai pendidik. Dalam konteks pesantren, hal ini mencakup peningkatan mutu pendidikan Islam dan pengembangan lembaga pesantren sebagai pusat pembelajaran yang unggul.

Metode pembelajaran pada pondok pesantren biasanya berbeda dari sekolah umum. Fokus utama pengajaran di pesantren adalah pada aspek moral dan spiritual. Guru memiliki tugas mengajar materi serta berperan sebagai pembimbing yang membantu santri dalam proses pembentukan karakter. Guru lebih aktif terlibat dalam kehidupan sehari-hari santri. Mereka sering mendampingi santri dalam berbagai kegiatan, baik yang bersifat akademis maupun non-akademis, sehingga terjalin hubungan yang lebih dekat dan mendalam. Elemen pembentuk pesantren meliputi kurikulum berbasis keislaman yang menekankan pembelajaran Al-Qur'an, hadits, fikih, dan bahasa Arab, serta pendidikan umum yang relevan kemudian pola hidup disiplin dan ukhuwah islamiyah melalui kegiatan harian seperti shalat berjamaah, pengajian, dan gotong royong. Pendidikan berbasis asrama yang mendukung pembelajaran integratif antara teori dan praktik serta pengembangan karakter santri melalui keteladanan guru sebagai *role model* dalam mencerminkan nilai-nilai Islam dengan peran seorang kyai atau pimpinan utama dan pembimbing para guru.

Kemampuan memimpin para guru dalam konteks kinerja merupakan salah satu faktor utama dalam upaya meningkatkan efektivitas pengajaran. Setiap guru memiliki sifat, watak, dan karakteristik masing-masing yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik itu berasal dari bawaan maupun pembentukan dari lingkungan sekolah tempat guru berkarya. Karakter yang berbeda-beda ini memunculkan penerapan *servant leadership* atau kepemimpinan melayani. Pemimpin harus melayani orang lain terlebih dahulu jika mereka ingin menjadi pemimpin yang baik. Robert K. Greenleaf mempopulerkan ide kepemimpinan ini dengan memberikan nama model kepemimpinan melayani atau *servant leader* (Matdio Siahaan, 2024). Seorang pemimpin dengan prinsip melayani dapat memberdayakan orang lain melalui teladan, bimbingan, kepedulian, pemahaman, kepekaan, kepercayaan, apresiasi, dorongan semangat, penguatan, dan visi bersama. Hal ini diperkuat dari hasil penelitian yang meneliti pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja guru yang dilakukan oleh Hendro Prasetyono dan IP Ramdayana (2020) dan Bakry dan Syamril (2020) menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif antara kepemimpinan melayani terhadap kinerja guru. Kesuksesan pimpinan dalam mengarahkan para guru bergantung pada kemampuan pimpinan untuk memanfaatkan keterampilan berkomunikasi.

Para ahli komunikasi mengatakan bahwa komunikasi yang efektif terjadi ketika komunikator dan penerima saling memahami. Sebenarnya, kata komunikasi berasal dari kata Latin *communis*, yang berarti sama, dan maksudnya adalah bahwa orang yang berkomunikasi berusaha untuk mencapai kesamaan dengan orang yang

menerimanya. Komunikasi adalah pertukaran informasi dan pemahaman melalui tanda-tanda yang sama, yang mencakup penyebaran dan pemahaman makna, sehingga memungkinkan terjadinya dialogis antara kepala sekolah dan guru untuk memastikan penerapan kebijakan sekolah dengan baik. Komunikasi juga merupakan kegiatan yang dilakukan oleh setiap manusia dalam berbagai kalangan mulai dari masyarakat biasa, pejabat, hingga ilmuwan karena interaksi sosial dalam pergaulan antar individu membutuhkan komunikasi sebagai inti dari proses tersebut.

Komunikasi memungkinkan guru untuk mengungkapkan masalah yang muncul selama proses belajar dan mengajar, dan kepala sekolah dapat menawarkan solusi yang efektif untuk sebuah permasalahan, dan tidak hanya meningkatkan kemampuan untuk menyelesaikan masalah, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan dalam komunitas pendidikan. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang meneliti pengaruh

berkomunikasi terhadap kinerja guru yang dilakukan oleh Ahmad Gawdy Pranansa dkk (2018) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja guru.

Fenomena yang terjadi di Pondok Pesantren Salafiyah Utsman Bin Affan adalah masih terdapat banyak guru di Pondok Pesantren Salafiyah Utsman bin Affan yang belum mampu menjalankan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan visi, misi, dan tujuan pesantren. Guru yang belum dapat meningkatkan diri baik kualitas maupun kuantitasnya dalam persaingan untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh Pondok Pesantren Salafiyah dan juga untuk kepentingan peserta didik. Guru-guru yang belum mampu mengungkapkan kreativitas dalam beradaptasi dengan penggunaan media pembelajaran berbasis teknologi (IPTEK). Berikut merupakan data pencapaian akademik santri pada bidang Tahfizhul Quran pada tahun 2017 sampai dengan 2023 di Pondok Pesantren Salafiyah Utsman Bin Affan.



**Gambar 1. Data Jumlah Santri Selesai 30 Juz Kurun Waktu Tahun 2017 – 2023**  
Sumber Data : PPS Utsman Bin Affan

Berdasarkan gambar 1, data menunjukkan bahwa selama periode 2017–2023 terjadi penurunan jumlah santri yang berhasil menyelesaikan

hafalan 30 Juz. Pada tahun 2017, yaitu enam tahun setelah pesantren didirikan, terdapat 10 santri yang menyelesaikan hafalan 30 Juz. Jumlah ini meningkat

menjadi 25 santri pada tahun 2019, namun kembali mengalami penurunan signifikan pada tahun 2022, yaitu hanya 10 santri. Penurunan ini menunjukkan adanya indikasi penurunan kinerja pada Pondok Pesantren Salafiyah Utsman Bin Affan.

Menurut Asterina dan Sukoco (2019), kinerja guru adalah kemampuan seorang pendidik dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja ini meliputi berbagai aspek, seperti perencanaan program pembelajaran, pelaksanaan proses pengajaran, menciptakan dan memelihara suasana kelas yang kondusif, mengelola kondisi belajar secara optimal, serta mengevaluasi hasil pembelajaran. Penurunan hafalan santri ini dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti kurang optimalnya proses pembelajaran

yang dilakukan atau tantangan dalam memotivasi santri untuk mencapai target hafalan, rendahnya tingkat kolaborasi antara guru dan santri dalam membangun pola belajar yang efektif. Kurangnya pembinaan secara terstruktur, baik dalam aspek akademik maupun spiritual, juga dapat berdampak pada pencapaian target hafalan. Penting bagi pesantren untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap program pembelajaran dan kinerja guru agar dapat mengatasi permasalahan ini secara komprehensif. Selain permasalahan internal yang dihadapi pondok pesantren, terdapat pula gap penelitian (research gap) yang ditemukan dalam beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang diuraikan dalam tabel berikut.

**Tabel 1. Research Gap**

No	Issue GAP	Peneliti ( Tahun )	Hasil Penelitian
1	Ada perbedaan hasil penelitian terkait pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap kinerja	a. Hendro Prasetyono dkk (2020)	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja guru
		b. Bakry Bakry dkk (2020)	
		c. Alvin Yuwono Pala'langan (2021)	
2	Ada perbedaan hasil penelitian terkait pengaruh komunikasi terhadap kinerja	a. Reno Otniel dkk (2022)	<i>Servant leadership</i> tidak berpengaruh terhadap kinerja
		b. Yosua Chrisbjorn ( 2023)	
		c. Dafa Gahzy dkk (2024)	
		a. Grace Endang Pakpahandkk (2018)	Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja
		b. Ahmad Sumali dkk(2019)	
		c. Diana Dewi Satria dkk(2018)	
		a. Suryati dkk (2022)	Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja
		b. Fiddah Istika dkk (2019)	
		c. Muhammad Wahyu Ibrahim, dkk (2023)	

Sumber : Penelitian Terdahulu

Berdasarkan Tabel 1 mengenai *Research Gap*, ada kesenjangan dalam penelitian yang menyelidiki bagaimana *servant leadership* mempengaruhi kinerja guru dan bagaimana keterampilan komunikasi berkontribusi

pada kinerja. Kesenjangan ini bisa diisi dengan mempertimbangkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian oleh Yosua Crispinus dan Fransiswa Andreani (2020) menunjukkan bahwa motivasi kerja bisa

menjadi jembatan antara *servant leadership* dan kinerja. Selain itu, penelitian Mauli Siagian (2017) menemukan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

Penelitian ini berbeda karena berfokus pada pondok pesantren, di mana penerapan *servant leadership* dan komunikasi dilakukan dengan pendekatan religius dan spiritual. Dalam penelitian ini, motivasi juga dipandang sebagai variabel intervening yang mempertimbangkan aspek spiritual. Metode yang digunakan adalah analisis jalur atau *path analysis* untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung, yang belum banyak diterapkan dalam penelitian sebelumnya yang lebih berfokus pada hubungan langsung antar variabel. Kemudian berdasarkan teori kebutuhan Maslow menegaskan bahwa motivasi adalah elemen penting yang mempengaruhi kinerja. Kepemimpinan yang baik dan komunikasi yang efektif dapat memenuhi kebutuhan psikologis individu, seperti rasa aman, penghargaan, atau aktualisasi diri, sehingga mendorong untuk bekerja lebih baik.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### ***Path Goal Theory***

*Path-Goal Theory* (Robert J. House), atau yang lebih dikenal sebagai Teori *Path-Goal*, memiliki relevansi yang kuat dengan penelitian ini karena memberikan landasan teoretis dalam memahami bagaimana kepemimpinan dapat memengaruhi motivasi dan kinerja. *Path-Goal* Teori didasarkan pada penentuan gaya atau perilaku pemimpin yang paling sesuai dengan kebutuhan individu serta situasi lingkungan kerja atau komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu. *Path-Goal Theory* menyoroti bahwa pemimpin harus mampu beradaptasi dengan berbagai situasi dan karakteristik bawahannya, termasuk

dalam hal memahami kebutuhan individu dan hambatan yang dihadapi. Dalam kepemimpinan melayani, pemimpin berfokus pada pelayanan kepada pengikut, menciptakan lingkungan yang mendukung, serta memberikan perhatian terhadap kebutuhan emosional dan profesional guru. Selaras dengan pandangan teori *Path-Goal* bahwa pemimpin yang memberikan arahan jelas dan dukungan yang memadai dapat meningkatkan persepsi positif pengikut terhadap pekerjaannya.

### **Kinerja Guru**

Menurut Asterina dan Sukoco (2019) kinerja guru adalah kemampuan seorang pendidik dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja ini mencakup berbagai aspek, seperti merancang program pembelajaran, melaksanakan proses pengajaran, menciptakan dan menjaga suasana kelas yang kondusif, mengelola kondisi belajar secara optimal, serta melakukan evaluasi terhadap hasil pembelajaran.

### **Motivasi Kerja**

Motivasi adalah hal yang mendorong siklus perilaku manusia untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Uno (2019) motivasi kerja guru adalah proses yang dilakukan untuk menggerakkan guru agar perilakunya dapat diarahkan pada upaya – upaya yang nyata untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **Kepemimpinan Melayani**

Konsep kepemimpinan melayani atau *servant leadership* diperkenalkan oleh Greenleaf pada tahun 1970 melalui bukunya *The Servant as Leader*. Ia menekankan bahwa menjadi pemimpin yang besar harus dimulai dengan melayani orang lain terlebih dahulu.

Bussin, dan Geldenhuys (2017) menjelaskan bahwa kepemimpinan melayani adalah kepemimpinan yang dimulai dengan keinginan untuk melayani, diikuti oleh niat untuk memimpin dan mengembangkan orang lain, dengan tujuan akhir mencapai tujuan yang lebih tinggi untuk kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

### Komunikasi

Komunikasi merupakan proses menyampaikan pesan dalam bentuk perilaku maupun tindakan dari satu pihak kepada pihak yang lain. Pada umumnya komunikasi dilakukan melalui lisan, namun komunikasi masih dapat dilakukan melalui gerak – gerak tubuh. Menurut Kadri (2022) komunikasi adalah seluruh aktivitas verbal dan nonverbal manusia baik dengan dirinya maupun bersama orang lain yang di dalamnya mengandung pesan dengan tujuan tertentu.

### METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian ini mencakup semua guru di pondok pesantren salafiyah utsman bin affan. Secara keseluruhan, populasi terdiri dari 40 orang. Pada penelitian ini, setiap anggota populasi diambil sebagai sampel dalam metode sampel jenuh atau sensus. Metode ini biasanya digunakan pada populasi yang relatif kecil. Sugiyono (2018) menyatakan bahwa teknik ini

memastikan setiap anggota populasi terlibat dalam penelitian, sehingga hasilnya dapat mencerminkan kondisi populasi sebenarnya. Oleh karena itu, sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah empat puluh orang guru, yaitu seluruh guru pondok pesantren salafiyah utsman bin affan, baik yang bekerja di pondok pusat maupun di pondok cabang. Data primer untuk penelitian ini dikumpulkan dari responden melalui kuesioner, alat bantu yang dirancang untuk mengumpulkan informasi yang relevan dari responden. Dengan demikian, data yang dikumpulkan dapat digunakan untuk menganalisis dan menguji hipotesis penelitian. Sumber data utama penelitian ini adalah responden, yang merujuk pada guru - guru yang memberikan jawaban tertulis terhadap pertanyaan. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden untuk mereka isi dan kemudian digunakan sebagai data penelitian. Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Variabel intervening tidak dapat diamati atau diukur secara langsung, tetapi keberadaannya dapat ditentukan melalui analisis statistik yang mendalam. Penggunaan variabel intervening membantu memperjelas dinamika hubungan antara variabel independen dan dependen.

**Tabel 2. Hasil Uji Jalur Sub Structural I**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	11,318	,997		11,356	<,001		
	Kepemimpinan Melayani	,372	,058	,755	6,418	<,001	,722	1,386
	Komunikasi	,028	,048	,068	,581	,565	,722	1,386

a. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : *Output SPSS* Versi 27, 2025

Berdasarkan tabel 2 Hasil Uji Sub Structural I adalah sebagai berikut:

$$Y1 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + e1 \quad (1)$$

$$Y1 = 0,755X1 + 0,068X2 + 0,390e1$$

Keterangan I:

Y1 = Motivasi kerja.

X1 = Variabel Kepemimpinan Melayani

X2 = Variabel Komunikasi

Adapun penjelasan Hasil Uji Sub Structural I sebagai berikut:

1. Nilai koefisien beta variabel Kepemimpinan Melayani (X1) sebesar 0,755, jika nilai variabel lain konstan dan variabel Kepemimpinan Melayani (X1) mengalami peningkatan 1%, maka variabel Motivasi Kerja (Y1) akan mengalami peningkatan sebesar 75,5%. Begitu pula sebaliknya jika nilai variabel lain konstan dan variabel Kepemimpinan Melayani (X1) mengalami penurunan

1% maka variabel Motivasi Kerja (Y1) akan mengalami penurunan sebesar 75,5%

2. Nilai koefisien beta variabel Komunikasi (X2) sebesar 0,068, jika nilai variabel lain konstan dan variabel Komunikasi (X2) mengalami peningkatan 1%, maka variabel Motivasi Kerja (Y1) akan mengalami peningkatan sebesar 6,8%. Begitu pula sebaliknya jika nilai variabel lain konstan dan variabel Komunikasi (X2) mengalami penurunan 1% maka variabel Motivasi Kerja akan mengalami penurunan sebesar 75,5%
3. Nilai error sebesar 0,390 atau 39% merupakan pengaruh variabel lain yang mempengaruhi Motivasi Kerja (Y1) diluar variabel Kepemimpinan Melayani (X1) dan Komunikasi (X2).

**Tabel 3. Hasil Uji Jalur Sub Structural II**  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12,435	1,286		9,669	<,001		
	Kepemimpinan Melayani	,014	,051	,052	,276	,784	,342	2,928
	Komunikasi	,105	,029	,466	3,581	,001	,715	1,398
	Motivasi Kerja	,201	,100	,363	2,005	,053	,370	2,703

a. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber : *Output SPSS Versi 27, 2025*

Berdasarkan tabel 3 Hasil Uji Sub Structural II adalah sebagai berikut:

$$Y2 = \beta_1 X1 + \beta_2 X2 + \beta_3 Y1 + e2$$

$$Y2 = 0,520X1 + 0,466X2 + 0,363Y1 + 0,472e2$$

Adapun penjelasan Hasil Uji Jalur Sub Structural II sebagai berikut:

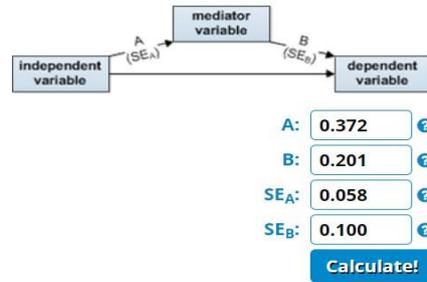
1. Nilai koefisien beta variabel Kepemimpinan Melayani (X1) sebesar 0,520, jika nilai variabel lain konstan dan variabel Kepemimpinan Melayani (X1) mengalami peningkatan 1%, maka variabel Kinerja Guru (Y2) akan mengalami peningkatan sebesar 52%. Begitu pula sebaliknya jika nilai variabel lain konstan dan variabel Kepemimpinan Melayani (X1) mengalami penurunan 1% maka variabel Kinerja Guru (Y2)

akan mengalami penurunan sebesar 52%

2. Nilai koefisien beta variabel Komunikasi (X2) sebesar 0,466, jika nilai variabel lain konstan dan variabel Komunikasi (X2) mengalami peningkatan 1%, maka variabel Kinerja Guru (Y2) akan mengalami peningkatan sebesar 46,6%. Begitu pula sebaliknya jika nilai variabel lain konstan dan variabel Komunikasi (X2) mengalami penurunan 1% maka variabel Kinerja Guru (Y2) akan mengalami penurunan sebesar 46,6%
3. Nilai koefisien beta variabel Motivasi Kerja (Y1) sebesar 0,363, jika nilai variabel lain konstan dan variabel Motivasi Kerja (Y1) mengalami peningkatan 1%, maka variabel

Kinerja Guru (Y2) akan mengalami peningkatan sebesar 36,3%. Begitu pula sebaliknya jika nilai variabel lain konstan dan Motivasi Kerja (Y1) mengalami penurunan 1% maka variabel Kinerja Guru (Y2) akan mengalami penurunan sebesar 36,3%

4. Nilai error sebesar 0,472 atau 47% merupakan pengaruh variabel lain yang mempengaruhi Kinerja Guru (Y2) diluar variabel Kepemimpinan Melayani (X1), Komunikasi (X2) dan Motivasi Kerja (Y1)



Sobel test statistic: 1.91801973

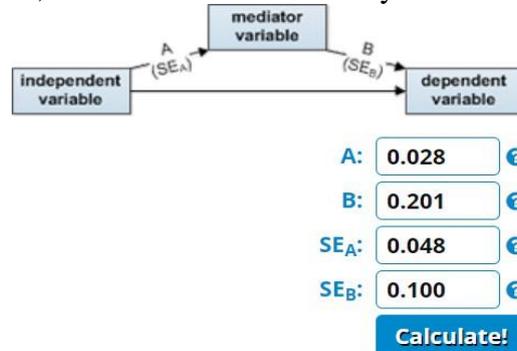
One-tailed probability: 0.02755426

**Gambar 2. Hasil Uji Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Guru dengan Metode Sobel**

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Dari hasil pengujian Sobel, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja guru karena nilai sobel test statistic 1,918 > t tabel

1.668 dengan tingkat signifikansinya 0,02 < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh langsung motivasi kerja dalam memediasi kepemimpinan melayani terhadap kinerja guru.



Sobel test statistic: 0.56021801

One-tailed probability: 0.28766537

**Gambar 3. Hasil Uji Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Guru dengan Metode Sobel**

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Dari hasil pengujian Sobel, dapat dikatakan bahwa motivasi kerja tidak memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja guru karena nilai sobel test statistic 0.5602 < t tabel 1.668 dengan tingkat signifikansinya lebih dari 0,05. maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh langsung motivasi

kerja dalam memediasi komunikasi terhadap kinerja guru

**Uji Hipotesis**

**Uji Signifikan Parameter Individual (Uji Statistik t)**

Uji t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh

satu variabel atau independen secara individu variasi dependen variabel (Ghozali,2018). Pada pengujian ini dilakukan dengan melihat taraf signifikan. Jika taraf signifikan yang dihasilkan dari perhitungan  $< 0,05$  maka hipotesis diterima, sedangkan jika taraf signifikan hasil hitung  $> 0,05$  maka hipotesis ditolak.

**1. Uji hipotesis kepemimpinan melayani terhadap motivasi kerja.**

Berdasarkan dari hasil pengujian variabel kepemimpinan melayani terhadap motivasi kerja diperoleh nilai t hitung  $6,418 > t$  tabel  $1.668$  dengan signifikan sebesar  $0,01 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima berarti ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan melayani terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan semakin baik kepemimpinan melayani diterapkan akan semakin tinggi motivasi kerja yang dirasakan. Berdasarkan hasil tersebut maka **H1 diterima**

**2. Uji hipotesis komunikasi terhadap motivasi kerja**

Berdasarkan dari hasil pengujian variabel komunikasi terhadap motivasi kerja diperoleh nilai t hitung  $0,565 < t$  tabel  $1.668$  dengan signifikan sebesar  $0,565 > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak berarti tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel komunikasi terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang cukup kuat komunikasi terhadap motivasi kerja. Berdasarkan hasil tersebut maka **H2 ditolak**

**3. Uji hipotesis kepemimpinan melayani terhadap kinerja guru**

Berdasarkan dari hasil pengujian variabel kepemimpinan melayani terhadap kinerja guru diperoleh nilai t hitung  $0,276 < t$  tabel  $1.668$  dengan

signifikan sebesar  $0,342 > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak berarti tidak ada pengaruh dan signifikan antara variabel kepemimpinan melayani terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang cukup kuat kepemimpinan melayani terhadap kinerja guru. Berdasarkan hasil tersebut maka **H3 ditolak**

**4. Uji hipotesis komunikasi terhadap kinerja guru**

Berdasarkan dari hasil pengujian variabel komunikasi terhadap kinerja guru diperoleh nilai t hitung  $3,581 > t$  tabel  $1.668$  dengan signifikan sebesar  $0,01 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima berarti ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel komunikasi terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan semakin baik komunikasi diterapkan akan semakin baik pula kinerja guru. Berdasarkan hasil tersebut maka **H4 diterima**

**5. Uji hipotesis motivasi kerja terhadap kinerja guru**

Berdasarkan dari hasil pengujian variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru diperoleh nilai t hitung  $2,005 > t$  tabel  $1.668$  dengan signifikan sebesar  $0,053 < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima berarti ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara variabel motivasi kerja terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan peningkatan motivasi kerja berpotensi diikuti dengan peningkatan kinerja guru. Berdasarkan hasil tersebut maka **H5 diterima**

**6. Uji hipotesis kepemimpinan melayani yang dimediasi motivasi kerja terhadap kinerja guru.**

Berdasarkan dari hasil pengujian variabel kepemimpinan melayani yang dimoderasi motivasi kerja diperoleh nilai t hitung  $1,918 > t$  tabel  $1.668$  signifikansi sebesar  $0,02 < 0,05$

maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima berarti ada pengaruh signifikan. Dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja mampu memediasi kepemimpinan melayani terhadap kinerja guru dan signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berfungsi sebagai variabel mediator yang efektif, sehingga kepemimpinan melayani dapat meningkatkan kinerja guru secara tidak langsung melalui motivasi kerja. Berdasarkan hasil tersebut maka **H6 diterima**

**7. Uji hipotesis komunikasi yang dimediasi motivasi kerja terhadap kinerja guru**

Berdasarkan hasil pengujian variabel komunikasi yang dimediasi motivasi kerja diperoleh nilai  $t$  hitung  $0,560 < t$  tabel  $1,668$  signifikansi sebesar  $0,57 > 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$

ditolak berarti tidak ada pengaruh langsung dan signifikan. Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi komunikasi terhadap kinerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara komunikasi dan kinerja guru yang dimediasi oleh motivasi kerja tidak signifikan dan komunikasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja guru melalui motivasi kerja. Berdasarkan hasil tersebut maka **H7 ditolak**

**Koefisien Determinasi**

Koefisien Determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Nilai determinasi ditentukan dengan nilai *Adjusted R Square*.

**Tabel 4. Nilai R Square Jalur Sub Structural I**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,794a	,630	,610	,84248

a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Kepemimpinan Melayani

b. Dependent Variable: Motivasi Kerja

Sumber : Output SPSS Versi 27, 2025

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,610, hal ini berarti bahwa motivasi kerja mampu dijelaskan oleh kepemimpinan melayani dan komunikasi yaitu sebesar 61%

sedangkan sisanya 39% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan koefisien determinasi II yaitu sebagai berikut :

**Tabel 5. Nilai R Square Jalur Sub Structural II**

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,751a	,564	,528	,51331

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Komunikasi, Kepemimpinan Melayani

b. Dependent Variable: Kinerja Guru

Sumber : Output SPSS Versi 27, 2025

Nilai Adjusted R Square sebesar 0,528, hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru mampu dijelaskan oleh kepemimpinan melayani, komunikasi dan motivasi kerja yaitu sebesar 52,8% sedangkan sisanya 47,2 % dijelaskan

oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini

Berdasarkan dari nilai Adjusted R square pada tabel I dan II total Adjusted R<sup>2</sup> sebesar 0,822 atau 82,2%, artinya dari semua variabel bebas yang meliputi motivasi kerja, kepemimpinan melayani,

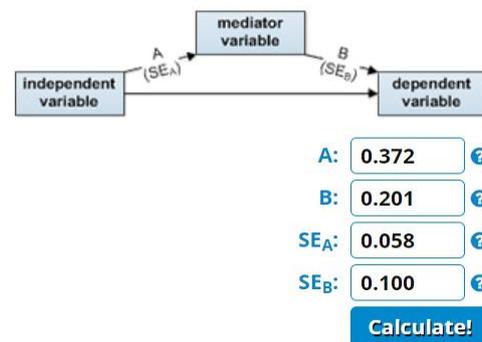
dan komunikasi dapat menerangkan variabel terikat yaitu kinerja guru, sedangkan sisanya sebesar 27,8 % diterangkan oleh variabel lain yang tidak diajukan dalam penelitian ini.

**Sobel Test**

Suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel criterion (dependen) (Ghozali,2018). Pengujian hipotesis mediasi dapat

dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan Uji Sobel (Sobel Test). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (XI) kepada variabel dependen (Y1) melalui variabel intervening (Y2).

**1. Pengaruh motivasi kerja dalam memediasi kepemimpinan melayani terhadap kinerja guru.**



Sobel test statistic: 1.91801973

One-tailed probability: 0.02755426

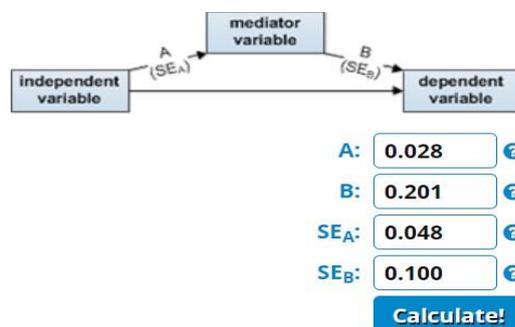
**Gambar 4. Hasil Uji Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Guru dengan Metode Sobel**

Sumber : <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>

Hasil di atas diperoleh nilai sobel test statistic 1,918 > t tabel 1.668 didapat dan nilai one-tailed probability = 0,02 <  $\alpha = 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh langsung motivasi kerja

dalam memediasi kepemimpinan melayani terhadap kinerja guru.

**2. Pengaruh motivasi kerja dalam memediasi komunikasi terhadap kinerja guru**



Sobel test statistic: 0.56021801

One-tailed probability: 0.28766537

**Gambar 5. Hasil Uji Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Guru dengan Metode Sobel**

Sumber : <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>

Hasil di atas diperoleh nilai sobel test statistic  $0.5602 < t$  tabel 1.668 dan nilai one-tailed probability =  $0,28 > \alpha = 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh langsung motivasi kerja dalam memediasi komunikasi terhadap kinerja guru.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data penelitian dan pembahasan lengkap yang telah disusun, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja guru pada Pondok Pesantren Salafiyah Utsman Bin Affan dapat ditingkatkan dengan upaya meningkatkan komunikasi dan motivasi kerja. Hasil kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan ini mampu memenuhi kebutuhan individu, menciptakan kepuasan kerja, dan meningkatkan semangat serta komitmen kerja guru.
2. Komunikasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi saja tidak cukup untuk meningkatkan motivasi kerja, terutama dalam konteks pondok pesantren.
3. Kepemimpinan melayani tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Meskipun gaya kepemimpinan ini menekankan pelayanan, pengaruh langsung terhadap kinerja guru terhambat oleh faktor lain.
4. Komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Komunikasi yang efektif mendukung kejelasan tujuan, mengurangi konflik, dan meningkatkan kolaborasi,

sehingga berdampak langsung pada peningkatan kinerja.

5. Motivasi kerja berpengaruh tetapi tidak signifikan terhadap kinerja guru, hal ini dikarenakan terdapat faktor lain yang lebih dominan mempengaruhi kinerja guru seperti komunikasi.
6. Motivasi kerja berhasil memediasi hubungan antara kepemimpinan melayani dan kinerja guru. Dengan kata lain, kepemimpinan melayani melalui peningkatan motivasi kerja memberikan dampak positif terhadap kinerja.
7. Motivasi kerja tidak mampu memediasi hubungan antara komunikasi dan kinerja guru. Hubungan ini bersifat langsung, menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif secara langsung meningkatkan kinerja guru tanpa memerlukan variabel mediasi.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Agatha, Sharon Cornelia dan Mario Armando Bryian, 2021, *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya*, Jurnal Manajemen Perhotelan, Vol. 7, No. 2
- Amalia, Dzikrillah Rizqi, Bambang Swasto dan Heru Susilo, 2016, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)*, Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol, 36, No, 1
- Andriana, Mendy dan Ardi Ardi, 2022, *Pengaruh Servant Leadership dan Digital Competence terhadap Job Satisfaction dan Work Performance dengan Mediasi*

- Work Motivation di Sekolah XYZ Jakarta Barat*, JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan), Vol 5, No 9
- Angga Ferdinanto, 2021, *Servant Leadership : Pandangan Pengenalan*, Jurnal Pemimpin dan Manajemen Vol 10 No 2
- Aprianis, 2019, *Pengaruh Komunikasi Internal Dan Kompetensi Pedagogik Terhadap Kinerja Guru Pada Smpn 1 Abung Tengah Kabupaten Lampung Utara*, Jurnal Ilmu Manajemen Saburai, Vol 5, No 2
- Apriani, Ari, Cristina Catur Widayanti, Magito dan Shafwan, 2021, *The Effect of Price Perception, Service Convenience, Service Quality and Brand Equity On Ticket Purchase Decisions During Covid-19 Pandemic Through Consumer Satisfaction as A Mediating Variable*, International Journal of Business and Applied Social Science (IJ BASS), Vol 7, No 4
- Arifin, J., 2017, *SPSS 24 untuk Penelitian dan Skripsi*. Jakarta: Kelompok Gramedia Arikunto, S, 2014, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi, Jakarta: PT, Rineka Cipta
- Arni, Muhammad, 2016, *Komunikasi Organisasi*, Jakarta: Bumi Aksara
- Asmiadi dan Syaiful Bahri, 2022, *Peran Mediasi Motivasi Pada Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Sekretariat DPRK Kota Subulussalam*, Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah, Vol 5, No 2
- Ashar, M. Khafit dan Siti Mujanah dan Murgianto, 2019, *Pengaruh Kompetensi, Dukungan Organisasi, Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Yayasan Pendidikan Cendekia Utama Surabaya*, Global, Vol 04, No 1
- Asterina, Fitri dan Sukoco, 2019, *Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja, dan Disiplin Guru terhadap Kinerja Guru*, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, Vol 7 , No2
- Astuti, Ika dan Arif Budi Raharjo, 2023, *Pengaruh Motivasi, Beban dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Guru*, GCouns:Jurnal Bimbingan & Konseling, Vol 7, No 3
- Asvriana, Nelli, Fahrudin JS Pareke, Wayan Dharmayana dan Dwindia Agustintia, 2023, *Pengaruh Servant Leadership Dan Spiritual Leadership Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor UPTD PPD Kabupaten Kepahiang*, Jurnal Wiranomika, Vol 2, No 1
- Ayuningrum, Firda, Feb Amni Hayati dan Uswatun Chasanah, 2021, *Pengaruh Komunikasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Guru Pendidikan Anak Usia Dini Di Tangerang Selatan*, Jurnal Ilmiah Mahasiswa (JIMAWA), Vol, 1, No,3
- Bakry dan Syamril, 2020, *Pengaruh Servant Leadership terhadap nilai Kinerja Guru*, JMSP (Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan), Vol 5, No 1
- Coetzer, M., Bussin, M., and Geldenhuys, M., 2017. *Servant leadership and work-related well-being in a construction company*. SA Journal of Industrial Psychology, Vol 4 No 3
- Cristiani, Fransisca I, Maria M M dan Heru Sri W, 2022, *Pengaruh Kompetensi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Sekolah Menengah Kejuruan (Smk) Widya*

- Praja Ungaran*, Journal of Management, Vol 8 , No 2
- Damanik, Darmawan dan Ferdika Antonia Boimau, 2019, *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Human Resource Department Hotel Veranda Jakarta*, Jurnal Sains Terapan Pariwisata, Vol 4, No 2
- Djazilan, M.Sukron dan Didit Darmawan, 2022, *Komunikasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Mengembangkan Motivasi dan Kinerja Guru*, Journal On Teacher Education (JOTE), Vol 4, No 2
- Efriyanti, Rochma, Yasir Arafat dan Achmad Wahidy, 2021, *Pengaruh Komunikasi Kepala Sekolah dan Supervisi Akademik Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*, Jurnal Pendidikan Tambusai, Vol 5, No 1
- Elvianta, Novi, Husni Thamrin dan Bahrul Jamil, 2014, *Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan di PT. Mestika Sakti Anugrah Semesta Medan*, Jurnal Ilmu Administrasi Publik, Vol 2, No 1
- Eva, Nathan, Mulyadi R, S Sendjaya, Dirk V D anda R, C, Liden, 2019, *Servant Leadership: A systematic review and call for future research*, The Leadership Quarterly, Vol 30
- Fernanda, Sherly Amalia dan Wahyu Eko Pujianto, 2024, *Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Individu di Mediasi Psikologi Empowerment*, Jurnal Nuansa Publikasi Ilmu Manajemen dan Ekonomi Syariah, Vol 2, No 1.
- Ghozali, Imam, 2018, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gujarati, Damodar N dan Porter, Dawn C, 2012, *“Dasar-Dasar Ekonometrika”*, Selemba Empat, Jakarta
- Halim, Awaluddin, Muhammad Hidayat dan Badaruddin, 2023, *Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Dan Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Pada Gugus Sd Inpres Tanetea Kecamatan Pa'jukukang Kabupaten Bantaeng*, Jurnal Cash Flow, Vol 2, No, 1
- Hamka, Muh. Ardiansyah dan Syamsurijal Basri, 2023, *Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMP Negeri di Wilayah III Kabupaten Sidenreng Rappang*, Pedagogi Jurnal Ilmu Pendidikan Vol 20, No 10
- Handoko, Yudo, Sri Rahmah Ramadhoni dan Fitriana, 2024, *Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Guru: Peran Mediasi Motivasi Dan Kepuasan Kerja*, JICN: Jurnal Intelek dan Cendekiawan Nusantara, Vol 1, No 5.
- Hani, Handoko T, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Jakarta Bumi Aksara, Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis, Jakarta : P Gramedia Pustaka
- Hariyono, Yosua Crispinus dan Fransisca Andreani, 2020, *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di Ud, Anugrah Mulya Rejeki*, Agora, Vol, 8, No 2
- Hasanah, Uswatun dan Siti Mujanah, 2020, *The Effect Of Servant Leadership, Self- Awareness, And Competence On Organizational Commitment And Performance Of Employees Of Public Works In*

- Bangkalan District, Ekspektra  
: Jurnal Bisnis dan Manajemen, Vol 4,  
No 2
- Hasibuan, Malayu S.P, 2016, *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta : Bumi Aksara
- Hermawan, Andi, 2023, *Model Kepemimpinan Melayani Kepala Sekolah*. Yogyakarta: Deepublish
- Huseno, Tun, 2016, *Kinerja Pegawai Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja*, Malang : Media Nusa Creative
- Ibrahim, Muhammad Wahyu, Eva Mufidah dan Muhammad Tahajjudi Ghifary, 2023, *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru Pada Sma Negeri 1 Kota Pasuruan*, Mufakat Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi, Vol 2, No 6
- Istika, Fiddah, Ainun Jariah dan Zainul Hidayat, 2019, *Peranan Kedisiplinan, Kompetensi dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru PAUD se-Kecamatan Sukodono Kabupaten Lumajang*, Journal of Organization and Business Management, Vol 2, No 1
- Jondar, Aloysius, 2021, *Implikasi Kepemimpinan Servant Dalam Bidang Pendidikan*, Praja Observer : Jurnal Penelitian Administrasi Publik, Vol 1, No 1
- Junita, Audia, Ezzah Nahrisah dan Herdinda Oktaviani, 2022, *Determination of Servant Leadership on Worker Performance Mediated by the Quality of Work-Life and Moderated by Work Engagement*, Jurnal Dinamika Manajemen, Vol 13, No 1
- Kadri, 2022, *Komunikasi Manusia*, Mataram : Alamtara Institute
- Karyaningsih, Ponco Dewi, 2018, *Ilmu Komunikasi*, Yogyakarta : Penerbit Samudra Biru
- Khaeruman, 2021, *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus*, Serang : CV. AA. Rizky
- Kholidah, Lilik Nur, Uyu Wahyudin dan Yuyu Yuhana, 2023, *Peran Servant Leadership Terhadap Kinerja Guru (Literature Review)*, Jurnal Kajian Penelitian dan Pengembangan Pendidikan, Vol 11, No 1
- Khurniawan, Danang, Woro Utari dan Indra Prasetyo, 2023, *Pengaruh Servant Leadership Style Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi*, Journal of Applied Management and Accounting Science, Vol 5, No 1
- Kristianingrum, Susanti, 2024, *Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Sekolah ORA et LABORA BSD di Tangerang Selatan*, Jurnal Ilmiah Profesi Pendidikan, Vol 4, NO 4
- Mukaeom, Zaenal, 2020, *Teori – Teori Komunikasi*, Bandung : UIN Sunan Gunung Djati
- Mukhlis, Zubaidi, Marlien dan Suhana, 2024, *Pengaruh Servant Leadership dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi Lingkungan Kerja*, El Mal : Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis Islam, Vol 5, No 5.
- Naway, Fory Armin, 2017, *Komunikasi dan Organisasi Pendidikan*, Gorontalo : Ideas Publishing
- Noviherni dan Firdiana Hanifah, 2020, *Komunikasi, Motivasi, Lingkungan Kerja Dan*

- Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Manajemen dan Perbankan, Vol 7 No 3
- Nugraha, Dimas A, Ananta F A, Robiatul A dan Mochammad Isa A, 2023, *Kepemimpinan Yang Melayani (Servant Leadership) :Sebuah Kajian Literatur*, Journal of Management and Social Sciences (JMSS), Vol 1, No 3
- Oktarina, Elfira, Makhdalena dan Caska, 2020, *Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Se Kota Pekanbaru*, Jurnal JUMPED (Jurnal Manajemen Pendidikan), Vol 8, No 1
- Otniel, Reno dan Ardi 2022, *Pengaruh Kepemimpinan Pelayan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Guru Kristen di Sekolah XYZ Tangerang*, JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan), Vol 5, No 8
- Pala'langan, Alvin Yuwono, 2021, *Pengaruh servant leadership, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru*, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, Vol 9, No, 2
- Pakpahan, Grace E, Sihol N, Juara S dan A Sudirman, 2019, *Pengaruh Budaya Organisasi, Komunikasi Dan Kompetensi Guru Terhadap Kinerja guru Sma Swasta Sultan Agung Pematangsiantar*, Jurnal FEB Unmul, Vol 16, No 2
- Pettalonggi, S, S, Sabrina O, G, Julienda, H dan Riri, S, 2024, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Medan : PT Media Penerbit Indonesia
- Paulus, Selfie Rosalina, Benny B, B dan Samuel S, 2021, *Karakteristik Kepemimpinan Melayani*, Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan, Vol 7, No 5.
- Prananosa, Ahmad G, M. Rusni E P, Army Y, Rusi R A, 2018, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Keterampilan Berkomunikasi Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru*, Journal of Administration and Educational Management, Vol 1, No 2
- Prasetyono, Hendro dan Ira Pratiwi Ramdayana, 2020, *Pengaruh Servant Leadership, Komitmen Organisasi, Dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Guru*, Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan, Vol 8, No. 2.
- Pratiwi, Edeline Ersanko dan Lusiana Idawati, 2019, *Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani, Kepuasan Kerja, Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Guru Sekolah Lentera Harapan Sangihe*, Jurnal Nalar Pendidikan, Vol 7, No 1
- Purba, Enricho Fiktorando dan Sukarman Purba, 2023, *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Melayani, Budaya Organisasi, Kepercayaan Kepada Pimpinan Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Kristen*, Jurnal Manajemen Pendidikan Kristen, Vol 3, No 2
- Putra, Dafa Ghazy Setiadi, Alvaro Aimar Hermanto dan Moh Zidan Farros, 2024, *Pengaruh Kepemimpinan Melayani, Motivasi Kerja Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT Resto Utama*, Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisiplin, Vol 8, No 8
- Puteri, Winni Yanuarti Tika, 2024, *Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Kembar Jaya Parung*, Kampus Akademik Publising, Vol 2, No 11
- Putri, Aulia Gustia dan Khairi Budayawan, 2022, *Analisis Jalur (Path Analysis) Terhadap Faktor-Faktor yang Mempengaruhi*

- Motivasi Belajar Siswa TKJ SMK Negeri 5 Padang*, Jurnal Vocational Teknik Elektronika dan Informatika Vol 10, No 4
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. ,2019, *Organizational behavior*. Pearson
- Salsabila, Julia, Marcha J, Khairunnisa L, Hanif A, L, Merika S, 2023, *Urgensi Komunikasi Efektif dalam Public Relations*, Jurnal Common, Vol 7, No 2
- Samsinar dan Nur Aisyah Rusnali, 2017, *Komunikasi Antar Manusia*, Malang : MNC Publishing
- Sani, Estika P, M, Rachman Mulyandi dan Vikky Winardi, 2023, *Pengaruh Servant Leadership dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Tenaga Pendidik SMA X Gading Serpong*, Journal of Student Research (JSR), Vol 1, No 2
- Sapengga, Stephen Eka, 2016, *Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Daun Kencana Sakti Mojokerto*, Agora, Vol 4, No 1
- Sekaran, Uma dan Bougie, R, 2015, *Metode Penelitian untuk Bisnis Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, Jakarta, Salemba Empat
- Saleh,Muh, Zulkifli dan Ramon Zamora, 2022, *Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Sma Negeri Di Kecamatan Sekupang Kota Batam*, Jurnal Manajemen, Organisasi, dan Bisnis (JMOB), Vol 2, No 4
- Sendjaya Sen, 2015, *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership*, Springer international publishing Switzerland.
- Siahaan, Matdio, 2024, *Inspirasi Servant Leadership*, Jawa Tengah: PT. Pena Persada
- Simatupang, Yosua Chrisbjorn dan Wiji Safitri, 2023, *Pengaruh Servant Leadership Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Sebagai Mediasi*, Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, Vol 6, No 2
- Sugiyono, 2018, *Metode Penelitian Bisnis Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta
- Sukmadewi, Randia, 2022, *Kontribusi Iklim Sekolah Dan Kepemimpinan Yang Melayani (Servant Leadership) Terhadap Kinerja Guru Sd Negeri Di Kecamatan Luhak Nan Duo Kabupaten Pasaman Barat*, Jurnal Pendidikan Nasional, Vol 2, No 1
- Suryati, Hendy T, Nana C L, Dasep S dan Nanny M, 2022, *Analisis Peran Disiplin Kerja, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru dan Karyawan Sekolah Dasar di DKI Jakarta*, Jurnal Kewarganegaraan, Vol 6 , No 4
- Susanto, Ahmad, 2018 *Konsep Strategi, dan Implementasi Manajemen Peningkatan Kinerja Guru*, Depok: Prenadamedia Group.
- Sutardji, 2016, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Deen Publish.
- Sutrisno, Agus Prianto, Roy Wahyuningsih dan Fahimul Amri, 2023, *Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Guru MAN 3 Jombang*, Journal of Education Research, Vol 4, No 4
- Triatmoko, Novanto Yusuf dan Ahyar Yuniawan, 2023, *Pengaruh Kepemimpinan Yang Melayani Terhadap Perilaku Kerja Inovatif Dengan Job Crafting Dan Otonomi Kerja Sebagai Variabel*

- Pemediasi (Studi pada Karyawan PT Nelta Multi Gracia)*, Diponegoro Journal Of Management, Vol 12, No 1.
- Uno, Hamzah B, 2016, *Teori Motivasi dan Pengukurannya*, Jakarta : PT Bumi Aksara
- Uno, Hamzah B dan Nina Lamatenggo, 2022, *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, Jakarta : PT Bumi Aksara
- Ulum, Mohammad Bahrul, Endi Sarwoko dan Agung Yuniarianto, 2020, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Kinerja Guru: Peran Mediasi Motivasi Kerja*, JAMP: Jurnal Adminitrasi dan Manajemen Pendidikan, Vol 3 No 4.
- Wahyuni, Cucun, Bagus Sumargo dan Qorry Meidianingsih, 2023, *Penerapan Analisis Jalur (Path Analysis) dalam Menentukan Faktor-faktor yang Memengaruhi Angka Harapan Hidup di Wilayah Indonesia Bagian Tengah*, Jurnal Statistika dan Aplikasinya, Vol 7, No 1.
- Warizin dan Hairul, 2017, *Influence of Individual Characteristics and Work Environment on Employee's Motivation and Productivity*, Journal of Administrative and Business Studies, Vol 3, No 5
- Wibowo, 2016, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo, Eric A, dan Elvira Prasetyo, 2015, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Restoran X*, Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa, Vol 3, No 1
- Wollah Aprillia Lusiana, Bambang N C, Ariyani W W, 2020, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Servant Leadership Dan Pembelajaran Organisasi Pada Kinerja Organisasi*, Journal of Business Finance and Economic (JBFE) Vol 1, No 1
- Zetri, Dilla Puspita dan Almasdi, 2023, *Pengaruh Komunikasi Internal Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru Dengan Kepemimpinan Transformasional Sebagai Variable Moderating Di SMKN 1 Bukittinggi*, Jurnal Mirai Management, Vol 8, No 1