

MANAJEMEN DEWANTARA

FAKULTAS EKONOMI



p-ISSN : 2579-4590

e-ISSN : 2579-4612



UNIVERSITAS SARJANAWIYATA TAMANSISWA

Managing Editor

Editor in Chief

- Risal Rinofah, S.E., M.Sc

Associate Editor in Chief

- Pristin Prima Sari, S.E., M.M - Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta
- Lusia Tria Hatmanti Hutami, S.E., M.M - Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta
- Alfiatul Maulida, S.E., M.M - Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta
- Dr. Rhini Fatmasari., S.Pd., M.Sc - Universitas Terbuka,
- Dr. Rio Dhani Laksana, S.E., M.Sc. - Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto
- Dr. Galuh Mira Saktiana, SE, MSc - Universitas Tarumanegara

Make a Submission (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/about/submissions>)

Focus and Scope (https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/focus_and_scope)

Publication Ethics (https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/p_ethics)

Publication Fee (https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/p_fee)

Author Guidelines

(https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/author_guidelines)

Peer Review Process

(https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/peer_review_process)

Open Access Policy (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/oap>)

Digital Archiving (https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/digital_archiving)

Contact (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/about/contact>)

Journal Template (https://jurnalfe.ustjogja.ac.id/file_ext/jmd/template%20baru-JMD_EDT.docx)

Editorial Boards Members

(https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/e_boards_members)

Managing Editor (https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/managing_editor)

Focus and Scope

Jurnal Manajemen Dewantara is one of the scientific publications journal published by the Faculty of Economics, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa. The aim of Jurnal Manajemen Dewantara is to sharpen the basic of management pillars and take a broader view of a highlighted issue happened in society and abroad.

Jurnal Manajemen Dewantara focuses on empirical research results and conceptual and theoretical studies in the fields of Financial Management, Marketing Management, Human Resource Management, Operations Management, and Entrepreneurship.

Make a Submission (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/about/submissions>)

Focus and Scope (https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/focus_and_scope)

Publication Ethics (https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/p_ethics)

Publication Fee (https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/p_fee)

Author Guidelines

(https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/author_guidelines)

Peer Review Process

(https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/peer_review_process)

Open Access Policy (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/oap>)

Digital Archiving (https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/digital_archiving)

Contact (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/about/contact>)

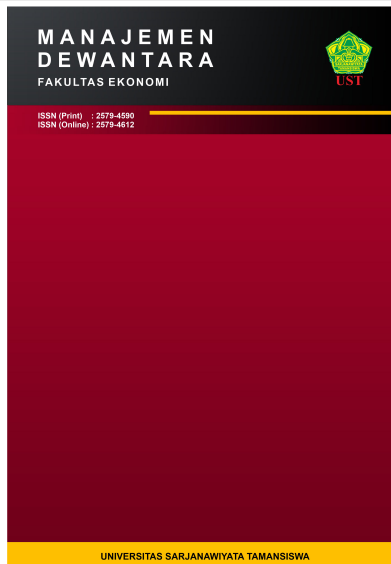
Journal Template (https://jurnalfe.ustjogja.ac.id/file_ext/jmd/template%20baru-JMD_EDT.docx)

Editorial Boards Members

(https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/e_boards_members)

Managing Editor (https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/managing_editor)

Home (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/index>)
/ Archives (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/issue/archive>)
/ Vol. 7 No. 2 (2023): MANAJEMEN DEWANTARA



(<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/issue/view/667>)

DOI: <https://doi.org/10.26460/md.v7i2> (<https://doi.org/10.26460/md.v7i2>)

Published: 2023-05-25

Artikel

PENGARUH SEGMENTASI TARGETING DAN POSITIONING TERHADAP PENINGKATAN VOLUME PENJUALAN MOBIL MEREK PAJERO SPORT DI PT. BOSOWA BERLIAN MOTOR KOTA MAKASSAR
(<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14509>)

Basri Basri, Burhanuddin, Muh. Ichwan Musa, Romansyah Sahabuddin, Zainal Ruma
1-11

PDF (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14509/5724>)

PENGARUH KOMPENSASI DAN KOMITMEN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. SEMEN INDONESIA UNIT TONASA DI KABUPATEN PANGKEP
(<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14510>)

Thoriq Khatam Alamsyah, Romansyah Sahabuddin, Ahmad Ali, Zainal Ruma, Uhud Darmawan Natsir
12 - 20

PDF (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14510/5725>)

PENGARUH ESENSI PROMOSI TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN MOBIL MEREK MITSUBISHI XPANDER PADA PT. BOSOWA DI KOTA MAKASSAR
(<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14511>)

Siti Rahmah, Romansyah Sahabuddin, Muh. Ichwan Musa, Zainal Ruma, Uhud Darmawan Natsir
21 - 30

PDF (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14511/5723>)

DETERMINAN KINERJA PENYELENGGARAAN PEMERINTAH DI INDONESIA: STUDI EMPIRIS PERANAN KEMANDIRIAN DAERAH DAN KEKAYAAN DAERAH

(<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14735>)

Muhtar

31 - 41

PDF (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14735/5810>)

PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN MELALUI PELATIHAN PADA PERUSAHAAN AIR MINUM TIRTA MANGKALUKU KOTA PALOPO

(<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14745>)

Salju

42 - 50

PDF (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14745/5812>)

STRATEGI DIGITAL MARKETING UNTUK MENCAPAI PASAR NASIONAL UMKM "KRIPIK FAREL"

(<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14775>)

Wahyu Dede Gustiawan, Budi Rahayu

51 - 59

PDF (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14775/5833>)

PENGARUH FAKTOR INDIVIDU, KETERIKATAN KARYAWAN, KOMITMEN ORGANISASIONAL, DAN NIAT UNTUK BERHENTI KARYAWAN BANK

(<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14813>)

Prihartanto Dwi Saputra, Tantri Yanuar Rahmat Syah

60 - 71

PDF (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14813/5862>)

PENGARUH STRUKTUR MODAL DAN PROFITABILITAS TERHADAP NILAI PERUSAHAAN PADA PERUSAHAAN SUB SEKTOR PERTAMBANGAN BATU BARA YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA

(<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14838>)

Itra Itra, Romansyah Sahabuddin, Andi Mustika Amin, Anwar Ramli, Nurman

72 - 85

PDF (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14838/5878>)

PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PELINDO (PERSERO) CABANG TERMINAL PETIKEMAS MAKASSAR

(<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14869>)

Fernia Eka Wardana Sasha Nabila, M. Ikhwan Maulana Haeruddin, Burhanuddin, Uhud Darmawan Natsir, Muh. Ichwan Musa

86 - 95

PDF (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14869/5879>)

PENGARUH BIAYA BAHAN BAKU PRODUKSI, BIAYA PEMASARAN, BIAYA TENAGA KERJA TERHADAP RETURN ON INVESTMENT (ROI) CV PEPS ADVERTISING PANGKALPINANG

(<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14843>)

Deri Kusmadeni, Mohamad Makrus

96 - 102

PDF (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14843/5869>)

PENGARUH PELATIHAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA BANGKALAN
(<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14887>)

Nur Lailly, Sundjoto, Sri Rahayu
103 - 119

PDF (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14887/5888>)

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR, PELATIHAN KERJA, DAN KOMPENSASI TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK PRATAMA BANGKALAN
(<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14888>)

Oktavina Kurnia Dewi, Sundjoto, Sri Rahayu
120 - 135

PDF (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14888/5887>)

PENGARUH KEPEMIMPINAN PELAYAN DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN JASA PENGIRIMAN
(<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14773>)

Lukas Purwoto, Alfonsus Widiarto, Christina Heti Tri Rahmawati
136-146

PDF (<https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/article/view/14773/6075>)

[Make a Submission \(https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/about/submissions\)](https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/about/submissions)

[Focus and Scope \(https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/focus_and_scope\)](https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/focus_and_scope)

[Publication Ethics \(https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/p_ethics\)](https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/p_ethics)

[Publication Fee \(https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/p_fee\)](https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/p_fee)

[Autor Guidelines \(https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/author_guidelines\)](https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/author_guidelines)

[Peer Review Process \(https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/peer_review_process\)](https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/peer_review_process)

[Open Access Policy \(https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/oap\)](https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/oap)

[Digital Archiving \(https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/digital_archiving\)](https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/digital_archiving)

[Contact \(https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/about/contact\)](https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/about/contact)

[Journal Template \(https://jurnal.ustjogja.ac.id/file_ext/jmd/template%20baru-JMD_EDT.docx\)](https://jurnal.ustjogja.ac.id/file_ext/jmd/template%20baru-JMD_EDT.docx)

[Editorial Boards Members \(https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/e_boards_members\)](https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/e_boards_members)

[Managing Editor \(https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/managing_editor\)](https://jurnal.ustjogja.ac.id/index.php/manajemendewantara/managing_editor)



PENGARUH KEPEMIMPINAN PELAYAN DAN KOMUNIKASI INTERPERSONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN JASA PENGIRIMAN

Alfonsus Widiarto¹
Lukas Purwoto²
Christina Heti Tri Rahmawati³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma

Email: lukaspurwoto@gmail.com

Informasi Naskah	Abstrak
Diterima: 5 Mei 2023 Revisi: 12 Juli 2023 Terbit: 30 Agustus 2023 Kata Kunci: <i>Servant Leadership, Interpersonal Communication, Employee Performance, Delivery Service Organization</i>	<i>This study gives primary attention to the behavior of leaders in an effort to improve employee performance. The research objective was to examine the effect of servant leadership and interpersonal communication on employee performance. The research was conducted by taking respondents from employees who were working in a delivery service organization. The data collection method was carried out by distributing questionnaires to respondents in a sample that took all members of the population. Data analysis was carried out by applying multiple regression which was assisted by processing it with a computer program. The research results show that servant leadership and interpersonal communication are important attributes of service delivery organization managers when managing employees towards high performance.</i>

PENDAHULUAN

Manajer organisasi saat ini menghadapi lingkungan yang semakin dinamis dan harus mampu menangani berbagai tantangan kompetitif dunia. Ketika menguraikan peran kepemimpinan, pemimpin perlu memiliki peran dalam membangun hubungan, mempengaruhi orang lain, mencari dan memberi informasi, serta membuat keputusan (Nurhalim et al., 2023). Manajer diharapkan dapat menjadi pemimpin yang membuat perbedaan positif dalam organisasinya. Kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) menawarkan alternatif positif dari teori-teori kepemimpinan lainnya, memindahkan konsep kepemimpinan menuju konsep yang mencakup perilaku yang efektif sementara juga menyediakan lingkungan yang mendukung perkembangan manusia (Melchar & Bosco, 2010).

Kepemimpinan pelayan merupakan satu bidang penelitian baru yang sedang berkembang, dan mendasarkan pada paradigma kepemimpinan yang dikaitkan dengan etika, kerendahan hati, dan moral (Eslamdoust & Mahmoudinazlou, 2023). Istilah pemimpin-pelayan (*servant-leader*) dikemukakan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 di publikasinya yang pertama setelah pensiun dari eksekutif perusahaan AT&T. Organisasi nirlaba *Greenleaf Center for Servant Leadership* menyatakan bahwa seorang pemimpin-pelayan berfokus terutama pada pertumbuhan dan kesejahteraan orang-orang dan komunitas tempat mereka berada (*What Is Servant Leadership?*, n.d.). *Greenleaf Center* menjelaskan bahwa sementara kepemimpinan tradisional pada umumnya

melibatkan akumulasi dan pelaksanaan kekuasaan oleh orang di “puncak piramida”, kepemimpinan pelayan berbeda dalam berbagi kekuasaan, mendahulukan kebutuhan orang lain, dan membantu orang untuk berkembang dan berkinerja setinggi mungkin.

Pemimpin hebat menggabungkan substansi strategis dan proses interpersonal yang dilakukan secara efektif sehingga akan mengarahkan pada hasil dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi (Bateman et al., 2019). Terkait dengan hal itu, manajer organisasi menjalankan pekerjaannya dengan melakukan komunikasi kepada orang. Uraian ini menjadi semakin mengundang perhatian karena komunikasi interpersonal (*interpersonal communication*) telah ditekankan sangat penting bagi manajer (Robbins & Coulter, 2018). Manajer melakukan model komunikasi yang tidak hanya satu arah melainkan dua arah, yang menyediakan adanya umpan balik terjadi antara penyampai pesan dan penerima pesan. Untuk itu agar sukses, manajer organisasi diharapkan sebagai pemimpin yang efektif dalam berkomunikasi ketika mengelola organisasinya.

Sejumlah penelitian telah dilakukan dengan memfokuskan pada keduanya baik kepemimpinan pelayan maupun komunikasi interpersonal. Inayah & Suhana (2022) meneliti pengaruh komunikasi interpersonal dan kepemimpinan pelayan terhadap komitmen organisasional pada sebuah perusahaan jasa BUMN. Selain itu, Putra & Fitria (2019) meneliti pengaruh kepemimpinan pelayan dan komunikasi interpersonal terhadap motivasi kerja karyawan sebuah perusahaan swasta. Sejumlah penelitian lain menaruh perhatian pada komitmen organisasional sehubungan dengan kepemimpinan pelayan dan komunikasi dalam organisasi (Pratama & Rahman, 2018; Septiadi & Adnyani, 2019). Riset-riset terdahulu tersebut menunjukkan pentingnya kepemimpinan pelayan dan komunikasi interpersonal dalam meningkatkan sikap positif dari para karyawan organisasi. Berbeda dengan sejumlah riset terdahulu tersebut, penelitian ini menaruh perhatian terhadap konsekuensi kinerja (*performance*) yang dikarenakan oleh adanya kepemimpinan pelayan dan komunikasi interpersonal.

Menariknya, Yagil & Oren (2021) menjelaskan bahwa peningkatan kinerja bukanlah prioritas utama dari para pemimpin yang melayani; dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya, kepemimpinan pelayan unik karena pemimpin terutama tertarik untuk memuaskan kebutuhan pengikut. Belum lama ini, Sahem et al. (2021) menemukan bahwa, bukan kepemimpinan pelayan melainkan kompetensi komunikasi yang mempengaruhi kinerja para pekerja organisasi sukarelawan. Sementara itu, pemimpin pelayan telah ditegaskan Melchar & Bosco (2010) dapat berjalan sukses dalam organisasi jasa mencari keuntungan yang berada dalam lingkungan kompetitif.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan pelayan dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilaksanakan pada perusahaan jasa pengiriman JTL Express. Jasa pengiriman saat ini merupakan bisnis perusahaan yang menghadapi lingkungan dinamis dengan mengadopsi kemajuan teknologi internet. Manajer yang efektif di era serba digital dan teknologi diharapkan mempunyai karakter yang mempertunjukkan model pemimpin-pelayan (Prayitno & Tahir, 2022). Penelitian ini menggunakan persepsi karyawan yang mengungkapkan atribut kepemimpinan pelayan dan komunikasi interpersonal yang dipertunjukkan oleh manajer organisasi mereka.

Kinerja karyawan dipandang sebagai faktor penentu menuju pencapaian tujuan organisasi, yang karenanya perlu ada perhatian khusus yang dilakukan oleh manajer terhadap karyawan agar tujuan organisasi secara keseluruhan dapat terwujud (Liana et al., 2022). Peneliti melakukan wawancara awal terhadap beberapa orang yang pernah menggunakan jasa pengiriman barang JTL Express. Mereka mengungkapkan adanya kinerja layanan yang masih belum memuaskan. Contohnya, barang yang dikirim membutuhkan waktu hingga 7 hari lebih untuk sampai ke alamat tujuan yang masih satu propinsi dari kantor pengiriman. Temuan awal ini penting untuk difokuskan karena JTL Express mempunyai arah ke depan untuk menjadi perusahaan pengiriman yang terpercaya di Indonesia. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan misinya, dimana perusahaan berusaha untuk meningkatkan kapabilitas, kapasitas, dan kesejahteraan karyawan serta memberikan kontribusi positif bagi masyarakat dan lingkungan. Budaya perusahaan menekankan terpeliharanya

semangat kerjasama satu sama lain, berkembang dan maju bersama, tidak pernah menyerah dalam melayani, serta konsisten dan komitmen selamanya. Oleh karenanya, konteks perusahaan ini memperlihatkan adanya kedekatan dengan konsep kepemimpinan pelayan dan pentingnya komunikasi interpersonal.

KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

Servant Leadership

Kepemimpinan merupakan kapabilitas individu untuk memengaruhi orang lain mengikuti arahan sesuai dengan tujuan bersama yang berlaku (Eva et al., 2019). Penelitian ini menggunakan teori kepemimpinan pelayan (*servant leadership*). Kepemimpinan pelayan merupakan model kepemimpinan yang terlebih dahulu melayani dengan memprioritaskan pada kebutuhan karyawan untuk mencapai tujuan bersama (Khan et al., 2022). Penelitian ini mengadaptasi sepuluh karakteristik kepemimpinan pelayan yang dikemukakan Spears (2010) meliputi: mendengarkan, empati, menyembuhkan, kesadaran diri, persuasif, konseptualisasi, kemampuan melayani, komitmen terhadap pertumbuhan seseorang, dan membangun komunitas.

Komunikasi Interpersonal

Komunikasi merupakan proses mengalihkan ide dari satu sumber kepada satu penerima atau lebih dengan tujuan dapat mengubah perilaku (Agba & Sunday, 2018). Komunikasi interpersonal merupakan komunikasi antarpribadi yang penting bagi manajer dan terjadi antara dua orang atau lebih dengan tujuan mengubah perilaku orang (Robbins & Coulter, 2018). Penelitian ini mengadaptasi lima keefektifan komunikasi interpersonal yang dikemukakan oleh Ngalimun (2018), yang meliputi: sikap menghargai seseorang yang menjadi tujuan pesan disampaikan, empati, dapat didengarkan dengan baik, keterbukaan, dan bersikap rendah hati.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil yang dikerjakan seseorang baik secara kuantitas dan kualitas sesuai dengan tanggungjawab dan standar kerja yang sudah diberlakukan (Varela et al., 2019). Manajer menginginkan kinerja karyawan baik pada saat mengerjakan pekerjaan yang diberikan perusahaan. Semakin baik kinerja karyawan, maka semakin berhasil perusahaan mengorganisir karyawannya (Margaritis et al., 2023). Diamantidis & Chatzoglou (2018) mengemukakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi faktor personal (misalnya pengetahuan, motivasi, serta komitmen seseorang) dan faktor kepemimpinan (misalnya semangat, kualitas, serta arahan yang didukung manajer). Penelitian ini menggunakan indikator kinerja karyawan yang dikemukakan Setiawan & Dewi (2014) meliputi ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, ketepatan dalam memenuhi jam kerja sesuai peraturan yang ditetapkan, prosentasi kehadiran, dan kemampuan bekerjasama antarkaryawan.

Pengembangan Hipotesis

Kepemimpinan dimengerti sebagai suatu proses memimpin kelompok dan mempengaruhi kelompok tersebut untuk mencapai tujuannya (Robbins & Coulter, 2018). Teori kepemimpinan yang menjadi fokus perhatian pada penelitian ini adalah kepemimpinan pelayan. Hubungan antara pemimpin-pelayan dan para karyawan lebih seperti melayani pelanggan, yang berusaha untuk menjadi sadar diri, tulus, terbuka dengan orang lain, dan etis, serta peduli dengan kesejahteraan pribadi pengikut mereka dan komunitas lokal (Bateman et al., 2019). Penerapan kepemimpinan pelayan akan mengarahkan pada kemanfaatan organisasi. Hasil riset Basalama & Piartrini (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Bank Sultra Kendari. Menempatkan para karyawan di bawah pengelolaan pemimpin-pelayan dan melatih pemimpin untuk mengembangkan kualifikasi kepemimpinan pelayan dapat menghasilkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi dan hasil organisasi yang lebih baik (Yagil & Oren, 2021).

H₁: Kepemimpinan pelayan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Robbins & Coulter (2018) mendefinisikan komunikasi interpersonal sebagai komunikasi yang terjadi antara dua atau lebih orang, dan kemudian menekankan bahwa komunikasi jenis ini adalah penting bagi manajer. Penelitian Somawardana et al. (2019) menyimpulkan bahwa ada dampak keterampilan komunikasi interpersonal terhadap kepuasan kerja manajer lini depan. Hasil ini membantu organisasi agar meningkatkan keterampilan komunikasi interpersonal manajer garis depan agar menuju pada kesuksesan organisasi. Abdurrahman (2018) meneliti pada responden 33 karyawan Bank Syariah Jabar Banten cabang Bandung. Penelitian Abdurrahman ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal mempengaruhi secara positif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan studi literatur terhadap artikel-artikel relevan, Maslikha et al. (2022) mengajukan hipotesis guna dilakukan penelitian lanjut bahwa komunikasi interpersonal mempengaruhi kinerja pekerjaan. Melalui komunikasi dua arah yang melibatkan umpan balik, sikap dan perilaku karyawan bisa berubah karenanya. Dengan demikian menjadi jelas bahwa komunikasi merupakan sarana utama dimana manajer organisasi melaksanakan kegiatan pengelolaan dan tanggung jawabnya dalam memotivasi dan mengkoordinasi para karyawan mencapai tujuan organisasi.

H₂: Komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengambil satu pendekatan kuantitatif untuk menguji sejumlah hipotesis dengan mengambil sampel dari para karyawan perusahaan. Pengambilan sampel dilakukan secara non probabilistik dengan menerapkan metode *purposive sampling*, yang menyatakan kriteria sebagai karyawan yang sedang bekerja pada perusahaan JTL Express di cabang Madiun, Ngawi, Magetan, dan Ponorogo, yang keempatnya berada di provinsi Jawa Timur. Waktu pengambilan data adalah sekitar pertengahan tahun 2022. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan JTL Express yang bekerja di cabang Madiun (12 orang), Ngawi (11 orang), Magetan (11 orang), dan Ponorogo (11 orang), yang berjumlah 45 orang. Berhubung anggota populasi masih dapat diusahakan untuk terjangkau pencariannya, maka penelitian ini memutuskan untuk menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel total. Jadi sampel penelitian ini berukuran 45 orang.

Ada dua variabel independen pada penelitian ini, yaitu: kepemimpinan pelayan dan komunikasi interpersonal. Spears (2010) telah menunjukkan 10 karakteristik dari kepemimpinan pelayan, yaitu: *listening, empathy, healing, awareness, persuasion, conceptualization, foresight, stewardship, commitment to the growth of people*, dan *building community*. Untuk itu, penelitian ini mengukur kepemimpinan pelayan melalui 10 item pernyataan. Beberapa diantaranya adalah: Pemimpin atau manajer mau mendengarkan kritik dan/atau saran dari karyawan; Pemimpin atau manajer peka terhadap kondisi personal yang sedang dialami karyawan. (misal: sedang banyak pikiran, ada konflik dengan keluarga atau rekan, dan sebagainya); Pemimpin atau manajer membantu karyawan yang kesulitan dalam bekerja. (misal: kesulitan mengelola data, kesulitan mencari rute kirim tercepat, dan sebagainya); Pemimpin atau manajer memberi gambaran tentang arah dan tujuan perusahaan; dan Pemimpin atau manajer mau membantu karyawan yang sedang mengalami kesulitan tanpa memberda-bedakan.

Komunikasi Interpersonal yang efektif harus memenuhi tiga persyaratan, yaitu: pesan yang dapat diterima dan dipahami oleh komunikan sebagaimana dimaksud oleh komunikator, ditindaklanjuti dengan perbuatan secara sukarela, dan meningkatkan kualitas hubungan antar pribadi (Ngalimun, 2018). Penelitian ini mengukur komunikasi interpersonal dengan menggunakan 9 item pernyataan, beberapa diantaranya adalah: Pemimpin atau manajer mendengarkan setiap aspirasi dari karyawan; Pemimpin atau manajer peka terhadap keadaan personal karyawan (misal: sedang banyak masalah sehingga membebani pikiran, konflik dengan rekan kerja atau keluarga, dan sebagainya); Pemimpin atau manajer adalah tempat yang nyaman untuk 'curhat'; dan Pemimpin

atau manajer adalah orang yang supel dan komunikatif (enak diajak ngobrol).

Selanjutnya, variabel dependen pada penelitian ini adalah kinerja karyawan. Penelitian ini mengembangkan pengukuran kinerja karyawan pada Setiawan & Dewi (2014) ke dalam sembilan item pernyataan. Beberapa diantaranya adalah: Saya selalu hadir dan absen tepat waktu saat bekerja; Saya dapat menyelesaikan setiap pekerjaan/tugas saya; Saya selalu berusaha tepat waktu dalam mengerjakan pekerjaan/tugas saya; dan Saya mampu mencapai target kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang secara langsung direspon oleh para karyawan dalam sampel. Skala Likert digunakan pada penelitian ini sebagai pilihan jawaban atas pernyataan dalam kuesioner. Skala pengukuran pada tiap seluruh item pernyataan adalah: sangat setuju (skor 5), setuju (4), ragu-ragu/netral (3), tidak setuju (2), dan sangat tidak setuju (1). Sebagai pertanyaan peringkat yang paling populer digunakan oleh para peneliti, peringkat Likert meminta responden menjawab seberapa kuat dia setuju atau tidak setuju pada pernyataan, yang bisa saja mengikuti skala peringkat lima poin (Saunders et al., 2019). Penelitian ini melakukan proses pengolahan dan analisis data dengan menerapkan perangkat lunak Microsoft Excel dan program statistik SPSS versi 23.0. Analisis data diawali dengan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap seluruh instrumen kuesioner. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menerapkan teknik analisis regresi linear berganda. Sejumlah pengujian asumsi juga dilakukan, yaitu: uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heterokedastisitas. Analisis data menerapkan keduanya baik analisis statistik deskriptif maupun analisis statistik inferensial dengan mengikuti prosedur standar penelitian (misalnya Sanusi, 2012; Saunders et al., 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini diawali dengan menampilkan karakteristik responden. Hasil analisis deskriptif mengenai karakteristik responden karyawan ditunjukkan pada Tabel 1. Berdasarkan deskripsi responden, ini dapat diketahui beberapa hal sebagai berikut. Kebanyakan karyawan berjenis kelamin laki-laki, yaitu 88,9 persen, sedangkan yang perempuan adalah 11,1 persen. Menurut usia responden diketahui bahwa kebanyakan (88,9 persen) memiliki rentang usia 21-29 tahun, dan 11,1 persen memiliki rentang usia 30 tahun ke atas, serta tidak ada yang memiliki usia di bawah 20 tahun. Latar belakang seluruh responden karyawan (100 persen) diketahui telah lulus pendidikan SMA/ sederajat.

Tabel 1. Data Responden Penelitian

Keterangan	Jumlah Responden	Persentase
Jenis Kelamin:		
Laki-laki	40	88,9%
Perempuan	5	11,1%
Total	45	100%
Usia:		
≤ 20 tahun	0	0%
21 – 29 tahun	40	88,9%
≥ 30 tahun	5	11,1%
Total	45	100%
Pendidikan:		
SMP/ sederajat	0	0%
SMA/ sederajat	45	100%
D3/D4/S1	0	0%
Total	45	100%

Sumber: Data primer diolah (2022)

Hasil uji validitas dan uji reliabilitas untuk instrumen kuesioner diperlihatkan pada Tabel 2 dan Tabel 3. Seluruh item pertanyaan yang berjumlah 10 butir mengenai kepemimpinan pelayan dinyatakan valid untuk digunakan penelitian ini. Untuk validitas komunikasi interpersonal, seluruh item pertanyaan yang berjumlah 9 butir adalah valid. Demikian juga untuk uji validitas terhadap kinerja karyawan adalah valid pada seluruh ke-9 butir pernyataan. Selanjutnya, pengujian reliabilitas dilakukan dengan cara menghitung *Cronbach's Alpha*. Hasilnya menunjukkan nilai-nilai *Cronbach's Alpha* yang lebih besar dari ukuran standar 0,70. Oleh karenanya, ketiga variabel yang digunakan penelitian ini dinyatakan reliabel.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	r hitung	r tabel	Keterangan
Kepemimpinan Pelayan	X1.1	0,859	0,2940	valid
	X1.2	0,811	0,2940	valid
	X1.3	0,853	0,2940	valid
	X1.4	0,861	0,2940	valid
	X1.5	0,824	0,2940	valid
	X1.6	0,874	0,2940	valid
	X1.7	0,823	0,2940	valid
	X1.8	0,767	0,2940	valid
	X1.9	0,771	0,2940	valid
	X1.10	0,797	0,2940	valid
Komunikasi Interpersonal	X2.1	0,873	0,2940	valid
	X2.2	0,792	0,2940	valid
	X2.3	0,770	0,2940	valid
	X2.4	0,803	0,2940	valid
	X2.5	0,789	0,2940	valid
	X2.6	0,846	0,2940	valid
	X2.7	0,877	0,2940	valid
	X2.8	0,890	0,2940	valid
	X2.9	0,824	0,2940	valid
Kinerja Karyawan	Y1	0,721	0,2940	valid
	Y2	0,766	0,2940	valid
	Y3	0,822	0,2940	valid
	Y4	0,784	0,2940	valid
	Y5	0,844	0,2940	valid
	Y6	0,872	0,2940	valid
	Y7	0,938	0,2940	valid
	Y8	0,911	0,2940	valid
	Y9	0,792	0,2940	valid

Sumber: Data primer diolah (2022)

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Jumlah Item	Kesimpulan
Kepemimpinan Pelayan	0,945	10	Reliabel
Komunikasi Interpersonal	0,941	9	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,941	9	Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2022)

Penelitian ini menerapkan analisis regresi linier berganda. Untuk itu, dilakukan pengujian beberapa asumsi yang relevan. Hasil uji menggunakan Kolmogorov-Smirnov pada Tabel 4 menunjukkan kesimpulan yang mengarahkan pada keputusan bahwa data mengikuti distribusi normal. Selanjutnya, Tabel 4 juga memperlihatkan tidak adanya persoalan dalam situasi kondisi multikolinieritas antar variabel-variabel independen. Tambahan lagi, pengamatan visual yang menggunakan diagram pencar (tidak ditunjukkan gambarnya) menunjukkan bahwa data tidak mempunyai persoalan heteroskedastisitas.

Tabel 4. Hasil Pengujian Asumsi Normalitas dan Multikolinieritas

Keterangan	Hasil Perhitungan	Kesimpulan
Hasil uji normalitas	Kolmogorov-Smirnov $Z = 0,079$ Asymp. Sig. (2-tailed) = 0,200 Kepemimpinan pelayan: Tolerance = 0,906	Terdistribusi normal
Hasil uji multikolinieritas	VIF = 1,103 Kepemimpinan pelayan: Tolerance = 0,906 VIF = 1,103	Tidak terdapat gejala multikolinieritas

Sumber: Data primer diolah (2022)

Berikutnya adalah analisis yang ditujukan untuk menguji hipotesis pengaruh kepemimpinan pelayan dan komunikasi interpersonal terhadap kinerja karyawan. Terlebih dahulu dilakukan untuk analisis keseluruhan, yang hasilnya ditunjukkan pada Tabel 5. Analisis regresi berganda menghasilkan statistik F sebesar 15,569 yang dalam hal ini melebihi nilai F tabel sebesar 3,22 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil ini juga menyertakan nilai p yang terlihat sangat kecil sekali yaitu kurang dari 0,0001. Hasil-hasil tersebut menyimpulkan mengenai kelayakan model regresi linier berganda yang dilakukan pada penelitian ini. Di samping itu, nilai koefisien determinasi (R^2) adalah 0,426 atau 42,6%. Hal ini berarti bahwa kepemimpinan pelayan dan komunikasi interpersonal secara bersama-sama mampu menjelaskan sekitar 42,6% dari variasi kinerja karyawan.

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi: Uji F dan Koefisien Determinasi

F	Sig.	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
15,569	0,000	0,652	0,426	0,398	3,65151

Sumber: Data primer diolah (2022)

Tabel 6 menunjukkan hasil analisis regresi berganda linier, yang secara khusus menguji hipotesis penelitian ini. Untuk variabel independen kepemimpinan pelayan, hasil analisis menunjukkan nilai p sebesar 0,016 serta statistik t sebesar 2,509 yang dalam hal ini melebihi nilai t tabel sebesar 2,01 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil ini mengarahkan keputusan untuk menolak hipotesis nol dan karenanya mendukung hipotesis penelitian H_1 . Oleh karena itu, semakin tinggi kepemimpinan pelayan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja karyawan.

Berikutnya adalah variabel independen komunikasi interpersonal. Hasil analisis menunjukkan nilai p adalah $< 0,0001$ serta statistik t sebesar 3,976 yang dalam hal ini melebihi nilai t tabel sebesar 2,01 pada tingkat signifikansi 5%. Hasil ini mengarahkan keputusan penelitian ini untuk menolak hipotesis nol dan oleh karenanya mendukung hipotesis penelitian H_2 . Dengan kata lain, komunikasi interpersonal ditemukan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 6. Hasil Analisis Regresi: Uji t

Variabel	Koef.	Std. Error	t	Sig.
(Constant)	10,325	5,050	2,045	0,047
Kepemimpinan Pelayan	0,254	0,101	2,509	0,016
Komunikasi Interpersonal	0,420	0,106	3,976	0,000

Sumber: Data primer diolah (2022)

Bagian ini diakhiri dengan menyampaikan pembahasan berdasarkan hasil-hasil penelitian ini. Hasil pengujian menyimpulkan dukungan terhadap hipotesis penelitian H₁. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mendukung sejumlah penelitian terdahulu, yang mengambil konteks lokasi penelitian secara berbeda. Zupri et al. (2022) menemukan pengaruh langsung dari kepemimpinan terhadap kinerja pada karyawan RSUD Bangkinang. Belum lama ini, studi Melhem, Ababneh & Alsukkar (2023) mengeksplorasi dampak dari kepemimpinan pelayan terhadap kinerja pada karyawan jasa di perusahaan penerbangan Yordania. Penelitian ini menyepakati Melhem et al. bahwa kepemimpinan pelayan merupakan elemen penting dalam meningkatkan kinerja pegawai yang pada gilirannya dapat diharapkan akan meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Program pelatihan yang ditargetkan untuk meningkatkan kecerdasan emosional dan perilaku etis pemimpin dapat membantu untuk mengembangkan kepemimpinan pelayan dan akibatnya akan mendapatkan lebih banyak pengikut yang terlibat (Gašková, 2020).

Selain itu, hasil analisis data penelitian ini menunjukkan ada tiga item dari kepemimpinan pelayan yang memiliki skor terbesar. Ketiga item tersebut ialah: (1) Pemimpin atau manajer adalah orang yang mau mendengarkan keluhan serta kritik dan saran dari karyawan; (2) Pemimpin atau manajer mengadakan kegiatan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kualitas seluruh karyawan; dan (3) Pemimpin atau manajer seringkali mengadakan kegiatan liburan atau refreshing bersama-sama untuk menumbuhkan rasa kekeluargaan. Ketiga item kepemimpinan pelayan tersebut menekankan karakteristik yang menonjol dari model pemimpin-pelayan yang dipertunjukkan oleh manajer kepada karyawannya.

Hasil pengujian ini juga menyimpulkan adanya dukungan pada hipotesis H₂ diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mendukung sejumlah penelitian terdahulu, yang mengambil jenis responden penelitian secara berbeda. Penelitian Diana et al. (2020) menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal memiliki pengaruh positif terhadap kinerja guru di SMP Negeri 1 Prabumulih. Demikian juga, Ismail et al. (2022) menemukan bahwa komunikasi interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan kebudayaan Kabupaten Bantaeng. Hasil penelitian ini menyepakati Fa'uzobihi & Saadah (2022) bahwa manajer perlu untuk meningkatkan rasa tanggung jawab dalam bekerja, yang mana salah satunya dengan memperbaiki komunikasi interpersonal dengan para karyawan.

Selain itu, hasil analisis data penelitian ini menunjukkan ada tiga item dari komunikasi interpersonal yang memiliki skor terbesar. Ketiga item tersebut adalah (1) pemimpin atau manajer memandang sama semua karyawan, tidak membedakan karyawan berdasarkan agama, suku, latar belakang, dan sebagainya; (2) Pemimpin atau manajer terbuka dengan karyawan terkait uang gaji, uang operasional (bensin), dan bonus yang sesuai dengan kontrak kerja; (3) Pemimpin atau manajer peka terhadap keadaan personal karyawan, misal ada karyawan yang sedang mengalami masalah pribadi, konflik dengan teman kerjanya, dan lain-lain. Ketiga item komunikasi interpersonal tersebut menekankan aspek tidak mendiskriminasi, terbuka, dan terasa dekat dengan para karyawan.

PENUTUP

Penelitian ini menyimpulkan adanya peningkatan kinerja karyawan sehubungan dengan meningkatnya persepsi karyawan atas model kepemimpinan pelayan yang dianut oleh manajer mereka. Hasil penelitian ini mengarahkan pada saran kepada perusahaan untuk merekrut dan menyediakan pelatihan kepada para manajer dalam mengembangkan kualifikasi menjadi pemimpin-pelayan bagi para karyawannya. Selain itu, penelitian juga menyimpulkan bahwa komunikasi interpersonal yang disampaikan oleh manajer akan bermanfaat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memberikan saran kepada perusahaan untuk menyediakan program-program yang berguna bagi manajer guna mengembangkan ketrampilan dan wawasannya dalam berkomunikasi dengan orang lain. Untuk pengembangan penelitian lanjut, hasil-hasil ini akan bermanfaat dalam membangun model konseptual yang melibatkan pencarian mekanisme mediasi.

REFERENSI

- Abdurrahman, N. H. (2018). The Effect of Interpersonal Communication Skills and Work Motivation on Performance of Marketing Employee. *International Journal of Engineering and Technology*, 7(2), 190–195. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.13314>
- Agba, M. S. (2018). Interpersonal Relationships and Organizational Performance: The Nigerian Public Sector in Perspective. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 9(3), 78–86. <https://ijcms.in/index.php/ijcms/article/view/122>
- Basalama, M. Z. S., & Piartrini, P. S. (2019). Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan Bagian Dana Bank Sultra Kendari. *E-Jurnal Manajemen*, 8(10), 5984–6001. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i10.p06>
- Bateman, T. S., Snell, S. A., & Konopaske, R. (2019). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors Affecting Employee Performance: An Empirical Approach, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Diana, R., Ahmad, S., & Wahidy, A. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 4(3), 1828–1835. <https://doi.org/10.31004/jptam.v4i3.653>
- Eslamdoust, S., & Mahmoudinazlou, S. (2023). Servant Leadership, Followers Job Satisfaction, Empowerment and Performance: The Moderating Effect of Gender. *Open Journal of Social Sciences*, 11, 8–22. <https://doi.org/10.4236/jss.2023.113002>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. V., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fa'uzobihi, & Saadah, I. (2022). Pengaruh Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. KAO Chemical Indonesia. *JUPE : Jurnal Pendidikan Mandala*, 7(4), 1069–1074. <https://doi.org/10.58258/jupe.v7i4.4497>
- Gašková, J. (2020). Servant Leadership and Its Relation to Work Performance. *Central European Business Review*, 9(3), 24–37. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.236>
- Inayah, R. D., & Suhana, S. (2022). Peningkatan Komitmen Organisasional melalui Peningkatan Komunikasi Interpersonal dan Servant Leadership (Studi Empiris pada PT. POS Indonesia (Persero) Cabang Kantor POS SPP Erlangga Semarang). *SEIKO : Journal of Management & Business*, 5(1), 76–89. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v5i1.1444>
- Ismail, M., Naninsih, N., Yusriadi, Y., Syafrizaldi, & Chandra, W. (2022). The Effect of Interpersonal Communication on Performance through Work Teams and Organizational Commitments of The Office of Education and Culture in Bantaeng Regency. *First Australian International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 1330–1336. <https://ieomsociety.org/proceedings/2022australia/300.pdf>
- Khan, F., Arshad, M., Raof, R., & Farooq, O. (2022). Servant Leadership and Employees'

- Performance: Organization and Information Structure Perspective. *The Service Industries Journal*, 42(2), 1123-1133. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2086976>
- Liana, Y., Adenia, F. A., Djuhari, D., & Sugiono, D. (2022). Kepribadian, Gaya Hidup, dan Kompensasi sebagai Determinan Kinerja Karyawan. *BISMA: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 16(2), 83–89. <https://doi.org/10.19184/bisma.v16i2.29210>
- Margaritis, M. H., Rahmawati, C. H. T. R., & Laksono, F. P. (2023). The Effect of Financial Compensation, Work Motivation, and Organizational Culture on Employee Performance. *Sanskara Akuntansi dan Keuangan*. 01(02), 80-91. <https://doi.org/10.58812/sak.v1i02.78>
- Maslikha, I., Fauzi, A., Sutomo, D., & Fakhruddin, M. R. (2022). The Effect of Interpersonal Communication and Organizational Trust on Employee Engagement and Their Impact on Job Performance. *Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 3(5), 564–575. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v3i5>
- Melchar, D. E., & Bosco, S. M. (2010). Achieving High Organization Performance through Servant Leadership. *The Journal of Business Inquiry*, 9(1), 74–88. <http://www.uvu.edu/woodbury/jbi/articles>
- Melhem, Y. S. B., Ababneh, R. I., & Alsukkar, H. B. (2023). Servant Leadership and Job Performance: Evidence from Airline Companies in Jordan. *International Journal of Business and Society*, 24(1), 523–542. <https://doi.org/10.33736/ijbs.5632.2023>
- Ngalimun. (2018). *Komunikasi Interpersonal*. Pustaka Pelajar. <https://pustakapelajar.co.id/buku/komunikasi-interpersonal/>
- Nurhalim, Saputra, M. Z. A., Ningsih, N. S., Amirullah, Musli, & Jamrizal. (2023). Konsep Kepemimpinan: Pengertian, Peran, Urgensi dan Profil Kepemimpinan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(1), 2070–2076. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/5525/4634>
- Pratama, E. Y., & Rahman, A. (2018). Pengaruh Komunikasi Interpersonal dan Servant Leadership terhadap Komitmen Organisasi pada Karyawan di Hotel Sapadia Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Ilmiah Cano Ekonomos*, 7(1), 20–31. <https://journal.upp.ac.id/index.php/cano/article/view/713/457>
- Prayitno, A., & Tahir, R. (2022). Servant Leadership dan Kinerja Organisasi: Study Sistematis Literatur Review. *AdBispreneur : Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 7(1), 29–38. <https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v7i1.36541>
- Putra, A. A., & Fitria, Y. (2019). Pengaruh Servant Leadership Style dan Komunikasi Interpersonal terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Ampalu Indah Lestari Kota Padang. *Jurnal Kajian Manajemen Dan Wirausaha*, 1(4), 1–14. <https://doi.org/10.24036/jkmw0278900>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2018). *Management*. Pearson Education Limited.
- Sahem, M., Ichsan, & Bachri, N. (2021). Servant Leadership dan Kompetensi Komunikasi: Dampaknya terhadap Kepuasan dan Kinerja Pendamping Program Keluarga Harapan (PKH) di Aceh Utara. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 5(1), 32–47. <https://doi.org/10.29103/j-mind.v5i1.3424>
- Sanusi, A. (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Salemba Empat. <https://ebooks.gramedia.com/id/buku/metodologi-penelitian-bisnis>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education Limited.
- Septiadi, I. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2019). Pengaruh Servant Leadership dan Komunikasi terhadap Komitmen Organisasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(3), 1401–1429. <https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v8.i3.p9>
- Setiawan, F., & Dewi, A. A. S. K. (2014). Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Berkat Anugrah. *E-Jurnal Manajemen*, 3(5), 1471–1489. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/7951/6528>
- Somawardana, S., Wijedasa, V., Gunaweera, T., Madhubhani, H., & Weligodapola, M. (2019). The Impact of Interpersonal Communication Skills on Job Satisfaction of Front Line Managers. *International Journal of Management and Applied Science*, 5(12), 73–79. <http://iraj.in>

- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30. https://www.regent.edu/wp-content/uploads/2020/12/Spears_Final.pdf
- Varela, J. A., Bande, B., Rio, M. D., & Jaramillo, F. (2019). Servant Leadership, Proactive Work Behavior, and Performance Overall Rating: Testing a Multilevel Model of Moderated Mediation, *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 177-195. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1603417>
- What is Servant Leadership?* (n.d.). Greenleaf Center. Retrieved April 23, 2023, from <https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>
- Yagil, D., & Oren, R. (2021). Servant Leadership, Engagement, and Employee Outcomes: The Moderating Roles of Proactivity and Job Autonomy. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(1), 58–65. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a1>
- Zupri, Norawati, S., Yusril, M., & Zulher. (2022). Peningkatan Kinerja Karyawan melalui Kepuasan dan Komitmen yang dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(2), 11102–11113. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/4198/3511>