

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN FASILITAS KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA ASN KANTOR BADAN PENDAPATAN DAERAH KABUPATEN KUANTAN SINGINGI

Kurniawaty Fitri¹, Mhd. Daffa Erliansyah², Dian Puspita Novrianti³

Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia¹

Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia²

Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia³

E-mail: kurniawatyfitri79@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to analyze the influence of Servant Leadership and Work Facilities on Employee Performance, with Work Motivation as a mediating variable, among Civil Servants (ASN) at the Kuantan Singingi Regency Regional Revenue Agency. This study was conducted among Civil Servants (ASN) at the Kuantan Singingi Regency Regional Revenue Agency. The study population consisted of all Civil Service Employees (ASN), totaling 58 individuals. The sampling method used was saturation sampling, in which the entire population was included as the study sample. Thus, the sample size for this study was 58 respondents. Path analysis was used to determine the direct and indirect effects between the variables. The results of the study, based on hypothesis testing, indicate that Servant Leadership, Work Facilities, and Work Motivation each have a positive and significant partial effect on Employee Performance. Additionally, Work Motivation, as an intervening variable, mediates the relationship between Servant Leadership and Work Facilities on Employee Performance.*

Keywords: *Servant Leadership; Work Facilities; Work Motivation; Employee Performance.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Servant Leadership* dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Variabel Intervening pada ASN Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi. Penelitian ini dilakukan pada ASN Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi. Populasi penelitian ini terdiri atas seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berjumlah 58 orang. Metode penentuan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu menjadikan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 58 responden. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel. Hasil penelitian dengan uji hipotesis menunjukkan bahwa *Servant Leadership*, Fasilitas Kerja, dan Motivasi Kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Serta Motivasi Kerja sebagai variabel intervening memiliki pengaruh mediasi antara *Servant Leadership* dan Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

Kata Kunci: *Servant Leadership; Fasilitas Kerja; Motivasi Kerja; Kinerja Pegawai.*

PENDAHULUAN

Peran Sumber Daya Manusia sangat penting dalam penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pencapaian tujuan organisasi pemerintah. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam konteks Aparatur Sipil Negara harus dilakukan secara optimal dan profesional. Keberhasilan suatu instansi pemerintah tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi dan anggaran, tetapi juga sangat ditentukan oleh kualitas ASN yang menjalankan tugas-tugas pemerintahan. ASN yang memiliki kemampuan teknis, pengetahuan, serta kompetensi dengan baik, akan mampu melaksanakan kebijakan publik secara efektif dan mencapai tujuan organisasi secara maksimal.

Kinerja merupakan gambaran kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Indikasi

tingginya kinerja pegawai dalam suatu organisasi dapat dilihat dari hasil kerja pegawai terhadap pekerjaan yang diselesaikan sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan selalu hadir untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga apabila kinerja pegawai dapat terlaksana dengan baik, maka akan mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Adapun unsur-unsur penilaian kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (2022).

Hasil observasi di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi terdapat permasalahan terkait kinerja ASN yang ditandai dengan pegawai yang bertugas dalam pengelolaan data wajib pajak hanya menyelesaikan pekerjaan sesuai rutinitas harian tanpa adanya upaya perbaikan sistem pendataan atau inovasi dalam pelayanan. Permasalahan tersebut terlihat pada rata-rata nilai Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang tidak menunjukkan perubahan signifikan dari waktu ke waktu yang menandakan bahwa peningkatan kinerja individu belum berjalan secara optimal.

Untuk mengetahui kondisi nyata terkait kinerja ASN Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi, dilakukan penilaian langsung pimpinan dari Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi terhadap 15 orang pegawai dari tahun 2023 sampai 2025 menggunakan indikator Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (2022). Hasil penilaian pimpinan dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1 Rata-Rata Nilai SKP BAPENDA

Indikator Penilaian	Predikat Kinerja Pegawai	Persentase Pegawai		
		2023	2024	2025
Orientasi Pelayanan	Baik	86,66%	93,33%	93,33%
Akuntabel	Baik	93,33%	80%	73,33%
Kompeten	Baik	86,66%	86,66%	73,33%
Harmonis	Baik	100%	93,33%	100%
Loyal	Baik	100%	100%	100%
Adaptif	Baik	80%	86,66%	80%
Kolaboratif	Baik	100%	100%	100%

Sumber: BAPENDA Kab. Kuantan Singingi, 2026

Berdasarkan Tabel 1, seluruh indikator kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi masih berada pada kategori baik selama periode 2023–2025. Namun demikian, beberapa indikator menunjukkan tren penurunan, terutama pada aspek akuntabel yang menurun dari 93,33% menjadi 73,33%, kompeten dari 86,66% menjadi 73,33%, serta adaptif dari 86,66% menjadi 80%. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kemampuan pegawai dalam mempertanggungjawabkan pekerjaan, meningkatkan kompetensi, dan beradaptasi terhadap perubahan masih perlu ditingkatkan.

Dalam suatu lembaga atau instansi pemerintahan, kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi. Seorang pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengarah kebijakan, tetapi juga sebagai teladan yang mampu memberikan motivasi, membangun komitmen, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Melalui gaya kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi di lapangan dapat mendorong ASN untuk bekerja lebih disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi ada pencapaian hasil.

Seorang pemimpin yang efektif harus mampu mempengaruhi pegawai dengan cara yang positif dalam hal berkomunikasi khususnya menerapkan *servant leadership* yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Penerapan *servant leadership* dalam organisasi, selain memberi motivasi kerja, peran pemimpin yang sesuai dengan keinginan pegawai seperti model *servant leadership* pada sebuah organisasi juga dapat meningkatkan komitmen pegawai dalam bekerja.

Berdasarkan hasil observasi, ditemukan permasalahan dalam penerapan *servant leadership* di lingkungan ASN.

Pimpinan belum secara konsisten memberikan keteladanan, apresiasi, maupun motivasi kepada pegawai. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian pegawai bekerja hanya untuk memenuhi kewajiban tanpa dorongan untuk meningkatkan kinerja. Selain itu, masih ditemukan pelanggaran disiplin kerja seperti keterlambatan dan pulang sebelum waktunya, yang menunjukkan bahwa peran kepemimpinan dalam membina dan mengarahkan pegawai belum berjalan secara optimal. Ketidakkonsistenan tersebut juga menyebabkan pegawai kurang memiliki figur teladan dalam menerapkan disiplin kerja.

Ketersediaan fasilitas kerja merupakan faktor penting dalam mendukung kinerja pegawai. Fasilitas seperti peralatan kerja yang memadai, ruang kerja yang nyaman, akses internet yang baik, serta dukungan sistem informasi dapat membantu pegawai bekerja lebih efektif dan produktif. Dalam instansi pemerintah, fasilitas kerja juga berperan dalam mengurangi hambatan operasional, seperti keterlambatan pengolahan data maupun gangguan terhadap kualitas pelayanan publik.

Berdasarkan hasil observasi pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi, ditemukan beberapa permasalahan terkait fasilitas kerja. Fasilitas yang tersedia belum sepenuhnya sesuai dengan jumlah pegawai yang ada, sehingga beberapa fasilitas harus digunakan secara bergantian. Kondisi ini berpotensi menghambat kelancaran pelaksanaan tugas, memperlambat proses pelayanan kepada masyarakat, serta memengaruhi motivasi kerja pegawai.

Adapun fasilitas kerja yang tersedia di Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2 Fasilitas Kerja BAPENDA

No.	Nama Fasilitas	Jumlah (Unit)	Kebutuhan (Unit)	Keterangan
1.	Meja	78	63	Sesuai Kebutuhan
2.	Kursi	91	63	Sesuai Kebutuhan
3.	Komputer	31	58	Tidak Sesuai Kebutuhan
4.	AC	12	32	Tidak Sesuai Kebutuhan
5.	Printer	12	21	Tidak Sesuai Kebutuhan
6.	Mesin <i>Scan</i>	2	2	Sesuai Kebutuhan
7.	Mesin <i>Fotocopy</i>	-	7	Tidak Sesuai Kebutuhan

Sumber: BAPENDA Kab. Kuantan Singingi, 2026

Berdasarkan Tabel 2, masih terdapat beberapa keterbatasan fasilitas kerja di BAPENDA Kabupaten Kuantan Singingi. Jumlah pendingin ruangan (AC) yang tersedia belum sesuai dengan kebutuhan kantor sehingga dapat mengurangi kenyamanan pegawai dalam bekerja. Selain itu, jumlah komputer yang masih terbatas dibandingkan dengan jumlah pegawai menyebabkan penggunaan perangkat harus dilakukan secara bergantian, yang berpotensi menghambat penyelesaian pekerjaan. Tidak tersedianya mesin fotokopi juga menjadi kendala dalam pelaksanaan tugas administrasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa fasilitas kerja yang tersedia belum sepenuhnya mendukung kelancaran dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan pegawai.

Motivasi sering diartikan sebagai dorongan, keinginan, atau kebutuhan yang mendorong seseorang untuk bertindak dan berusaha mencapai hasil yang optimal. Motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan semangat, inisiatif, dan produktivitas pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Sebaliknya, kurangnya motivasi dapat menyebabkan rendahnya kinerja, minimnya inisiatif, serta munculnya kejenuhan dalam bekerja. Berdasarkan hasil observasi di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi, motivasi kerja ASN masih belum optimal. Hal ini terlihat dari rendahnya tanggung jawab sebagian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, kecenderungan menunda tugas, serta keterlambatan dalam penyelesaian pekerjaan yang berdampak pada kurang optimalnya pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, pekerjaan yang cenderung rutin dan

monoton menyebabkan menurunnya semangat kerja pegawai karena kurang memberikan tantangan dan kesempatan untuk berkembang.

Motivasi kerja yang belum optimal juga dipengaruhi oleh kondisi kerja yang kurang nyaman, seperti suhu ruangan yang kurang kondusif. Di samping itu, kesempatan untuk mengembangkan kompetensi melalui pelatihan, pengembangan karier, dan ruang untuk berinovasi masih relatif terbatas. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian pegawai bekerja sebatas memenuhi kewajiban tanpa dorongan untuk meningkatkan kinerja secara maksimal. Berikut ini merupakan beberapa pelatihan dan pengembangan karier yang telah diperoleh pegawai dalam beberapa tahun terakhir:

Tabel 3 Diklat dan Bimtek BAPENDA

Tahun	Diklat/Bimtek Yang Diikuti	Jumlah Peserta
2020	Bimtek Nasional Penilaian dan Pemeriksaan untuk PBB sektor P2 dan BPHTB	9
2021	-	0
2022	1) Bimtek Pengelolaan Keuangan Daerah 2) Bimtek SIPKD Modul Penatausahaan	2
2023	1) Pelatihan pemeriksa pajak daerah angkatan I 2) Bimtek Keuangan Daerah Tahap II kelas Pemeriksaan Pajak Daerah Bimtek Keuangan Daerah Tahun 2023 Kelas Penggalian Potensi Pajak dan Retribusi Daerah	3
2024	1) Executive Course Pengelolaan Keuangan Negara 2) Bimtek Pengelolaan Aset Daerah Berbasis E-BMD 3) Bimtek Peningkatan Perencanaan & Penganggaran untuk Pembangunan yang berkualitas Bimtek SIPD RI Modul Penatausahaan & Pertanggungjawaban Pemkab Kuantan Singingi	8
2025	-	0

Sumber: BAPENDA Kab. Kuantan Singingi, 2026

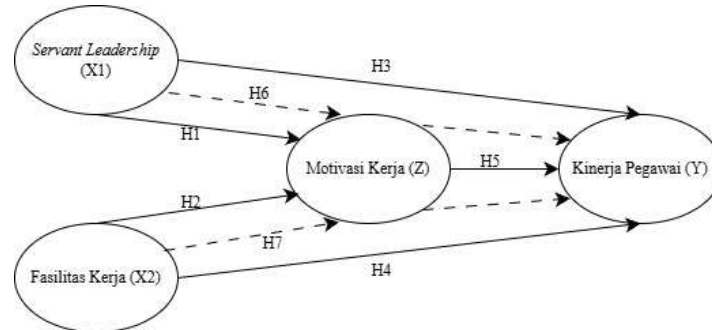
Berdasarkan Tabel 3 terdapat permasalahan terkait rendahnya pemberian pelatihan, diklat, dan bimbingan teknis kepada pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi. Jumlah pelatihan yang dilaksanakan masih relatif terbatas dan tidak konsisten setiap tahunnya, bahkan pada tahun 2021 dan 2025 tidak terdapat pelatihan yang diselenggarakan. Kondisi ini menyebabkan kesempatan pegawai untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan kerja menjadi kurang optimal, sehingga berpotensi menurunkan motivasi kerja dan menghambat peningkatan kinerja pegawai.

Dalam beberapa tahun terakhir, terdapat sejumlah Penelitian mengenai pengaruh *servant leadership* dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai telah banyak dilakukan, namun sebagian besar berfokus pada sektor swasta. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini dilakukan pada Aparatur Sipil Negara di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi yang memiliki karakteristik dan sistem kerja yang berbeda. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi instansi dalam meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai melalui penguatan *servant leadership* serta penyediaan fasilitas kerja yang memadai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dilaksanakan di Kantor Badan Pendapatan Daerah (BAPENDA) Kabupaten Kuantan Singingi pada periode November 2025 hingga April 2026. Populasi penelitian adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) BAPENDA Kabupaten Kuantan Singingi yang berjumlah 58 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Penelitian menggunakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner, wawancara, observasi, dan komunikasi melalui WhatsApp, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen instansi, peraturan, buku, artikel, dan jurnal yang relevan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan penyebaran kuesioner menggunakan skala likert lima poin untuk mengukur *servant leadership*, fasilitas kerja, motivasi kerja, dan kinerja pegawai. Analisis data dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan uji Sobel untuk menguji untuk menguji pengaruh tidak langsung antarvariabel.

Seluruh proses pengolahan dan analisis data dilakukan dengan bantuan aplikasi SPSS dengan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Penelitian

Sumber: (Jufrizen & Hadi, 2021) dan (Pelasula et al., 2024)

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Responden

Adapun karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentasi (%)
1.	Laki-Laki	29	50%
2.	Perempuan	29	50%
Jumlah		58	100%

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, diketahui bahwa dari 58 responden di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi, masing-masing 29 responden (50%) berjenis kelamin laki-laki dan 29 responden (50%) berjenis kelamin perempuan. Komposisi yang seimbang ini menunjukkan bahwa penelitian melibatkan partisipasi pegawai secara merata sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih objektif mengenai kondisi kinerja pegawai. Selain itu, keseimbangan tersebut mengindikasikan bahwa pegawai laki-laki dan perempuan memiliki peran yang sama dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Masharyono & Sumiyati (2021) yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan kinerja pegawai berdasarkan gender atau jenis kelamin.

Adapun karakteristik responden berdasarkan umur disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 5 Karakteristik Responden Berdasarkan Umur

No.	Umur	Frekuensi	Persentasi (%)
1.	18 - 29	3	5,17%
2.	30 - 45	28	48,27%
3.	46 - 60	27	46,55%
Jumlah		58	100%

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 5 karakteristik responden di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi didominasi oleh pegawai berusia di atas 30 tahun. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada usia produktif dan matang, sehingga cenderung memiliki pengalaman, tanggung jawab, serta kemampuan yang lebih baik dalam menyelesaikan pekerjaan. Menurut Robbins dalam Syamsudin et al., (2026), semakin matang usia seseorang maka semakin baik pengalaman dan kemampuannya dalam bekerja. Selain itu, Rahmawati et al., (2021) menyatakan bahwa kematangan usia juga dapat mendorong peningkatan motivasi kerja.

Adapun karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 6 karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan

No.	Pendidikan	Frekuensi	Persentasi (%)
1.	SLTA	4	6,89%
2.	D3	4	6,89%
3.	S1	45	77,58%
4.	S2	4	6,89%
5.	S3	1	1,72%
Jumlah		58	100%

Sumber: Data diolah, 2026

Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan, mayoritas pegawai di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi merupakan lulusan sarjana (S1). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memiliki pengetahuan, wawasan, dan kompetensi yang memadai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Tingkat pendidikan yang tinggi dapat mendukung peningkatan kualitas kerja karena berkontribusi terhadap kemampuan analisis, pemecahan masalah, dan profesionalisme pegawai. Sejalan dengan Fasa et al., (2021), semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, semakin luas wawasan dan kemampuan analisis yang dimilikinya, sehingga dapat mendukung tercapainya kinerja organisasi yang optimal.

Adapun karakteristik responden berdasarkan bidang pekerjaan disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 7 Karakteristik Responden Berdasarkan Bidang Pekerjaan

No.	Bidang Pekerjaan	Frekuensi	Persentasi (%)
1.	Sekretariat	17	29,3%
2.	Penerimaan	11	18,96%
3.	Penagihan, Keberatan, dan Pemeriksaan	13	22,41%
4.	Pendaftaran, Penilaian dan Penetapan	9	15,51%
5.	PBB-P2 dan BPHTB	11	18,96%
6.	UPTD	22	37,93%
Jumlah		58	100%

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan karakteristik responden berdasarkan bidang pekerjaan, dapat diketahui bahwa responden berasal dari berbagai bidang kerja di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi dengan persebaran yang relatif merata, meskipun bidang UPTD memiliki jumlah responden terbanyak. Kondisi ini menunjukkan bahwa penelitian melibatkan pegawai dari berbagai unit kerja sehingga mampu memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi organisasi dan kinerja pegawai.

Adapun karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 8 Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

No.	Status Kepegawaian	Frekuensi	Persentasi (%)
1.	PNS	45	77,58%
2.	PPPK	13	22,41%
Jumlah		58	100%

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian, mayoritas responden di Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebesar 77,58%, sedangkan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) sebesar 22,41%. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan pegawai tetap yang memiliki pengalaman dan pemahaman yang baik terhadap tugas organisasi. Meskipun demikian, keterlibatan PPPK juga turut mendukung pelaksanaan pekerjaan dan pencapaian tujuan instansi. Menurut Andi et al., (2024) , perbedaan status kepegawaian antara PNS dan PPPK dapat memengaruhi motivasi dan kinerja, di mana PNS memiliki stabilitas karier yang lebih tinggi, sedangkan PPPK cenderung terdorong untuk menunjukkan kinerja yang baik karena status kontraknya.

Uji Validitas

Menurut Ghozali (2018) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan cara membandingkan nilai r hitung dengan r tabel serta membandingkan nilai signifikansi dengan tingkat probabilitas sebesar 0,05. Data dinyatakan valid apabila r hitung $>$ dari r tabel dan nilai signifikansi $<$ 0,05, sehingga layak digunakan sebagai instrumen penelitian. Nilai derajat kebebasan $df = (n-2)$ dalam penelitian ini menghasilkan nilai sebesar 0,2586 pada tingkat signifikansi 5%. Adapun hasil uji validitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 9 Hasil Uji Validitas

Variabel	Pernyataan	r Hitung	r Tabel	Sig. (2-Tailed)	Keterangan
Servant Leadership (X_1)	P1	0,781	0,2586	0,000	Valid
	P2	0,825	0,2586	0,000	Valid
	P3	0,723	0,2586	0,000	Valid
Fasilitas Kerja (X_2)	P1	0,735	0,2586	0,000	Valid
	P2	0,598	0,2586	0,000	Valid
	P3	0,719	0,2586	0,000	Valid
	P4	0,753	0,2586	0,000	Valid
	P5	0,600	0,2586	0,000	Valid
Motivasi Kerja (Z)	P1	0,759	0,2586	0,000	Valid
	P2	0,718	0,2586	0,000	Valid
	P3	0,734	0,2586	0,000	Valid
	P4	0,677	0,2586	0,000	Valid
Kinerja Pegawai (Y)	P1	0,613	0,2586	0,000	Valid
	P2	0,466	0,2586	0,000	Valid
	P3	0,313	0,2586	0,017	Valid
	P4	0,556	0,2586	0,000	Valid
	P5	0,727	0,2586	0,000	Valid
	P6	0,618	0,2586	0,000	Valid
	P7	0,620	0,2586	0,000	Valid

Sumber: Data diolah, 2026

Tabel 9 menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada setiap variabel, yaitu *Servant Leadership* (X_1), Fasilitas Kerja (X_2), Motivasi Kerja (Z), dan Kinerja Pegawai (Y), memiliki nilai r hitung $>$ r tabel (0,2586) serta nilai signifikansi (*Sig. 2-tailed*) $<$ 0,05. Hal ini berarti seluruh item pernyataan dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2018) reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Dasar pengambilan keputusan dinyatakan oleh Ghozali (2018) bahwa suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alfa*-nya memiliki nilai $>$ dari 0.6. Sebaliknya, jika koefisien α instrumen $<$ 0.6 maka instrumen tersebut tidak reliabel untuk digunakan dalam penelitian.

Tabel 10 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Pernyataan	Kriteria	Cronbach Alpha	Keterangan
----------	-------------------	----------	----------------	------------

<i>Servant Leadership</i>	3	0,60	0,670	Reliabel
Fasilitas Kerja	5	0,60	0,707	Reliabel
Motivasi Kerja	4	0,60	0,693	Reliabel
Kinerja Pegawai	7	0,60	0,652	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 10 mengenai hasil uji reliabilitas, dapat diketahui bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *cronbach alpha* yang lebih besar dari kriteria yang ditetapkan yaitu 0,60, sehingga dinyatakan reliabel. Variabel *servant leadership* memperoleh nilai sebesar 0,670, variabel fasilitas kerja sebesar 0,707, variabel Motivasi Kerja sebesar 0,693, serta variabel kinerja pegawai sebesar 0,652.

Uji Normalitas

Menurut Ghazali (2018) uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal.

Tabel 11 Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov

		<i>Unstandardized Residual</i>
N		58
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	.0000000
	<i>Std. Deviation</i>	1.27679702
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	.103
	<i>Positive</i>	.087
	<i>Negative</i>	-.103
<i>Test Statistic</i>		.103
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.200 ^{c,d}

Sumber: Data diolah, 2026

Tabel 12 Uji One-Sample Kolmogorov-Smirnov

		<i>Unstandardized Residual</i>
N		58
<i>Normal Parameters^{a,b}</i>	<i>Mean</i>	58
	<i>Std. Deviation</i>	.0000000
<i>Most Extreme Differences</i>	<i>Absolute</i>	1.41694708
	<i>Positive</i>	.102
	<i>Negative</i>	.085
<i>Test Statistic</i>		.102
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>		.200 ^{c,d}

Sumber: Data diolah, 2026

Dari tabel 11 dan 12 dapat dilihat bahwa Nilai signifikansi tersebut > 0,05 sehingga struktur 1 dan struktur 2 dinyatakan berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Menurut uji Ghazali (2018) uji multikolonieritas bertujuan untuk mengujimodel regresi apakah ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). , multikolonieritas dapat juga dilihat dari nilai tolerance dan *variance inflation* faktor (VIF). Jika terdapat nilai *tolerance* > 0,10 atau nilai VIF < 10,00 maka dikatakan tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 13 Uji Multikolinearitas

Hasil Uji	Model	<i>Collinearity Statistics</i>	
		<i>Tolerance</i>	VIF
	<i>(Constant)</i>		
Struktur 1	<i>Servant Leadership</i>	.933	1.072
	Fasilitas Kerja	.933	1.072
Struktur 2	<i>Servant Leadership</i>	.645	1.551
	Fasilitas Kerja	.767	1.304
	Motivasi Kerja	.531	1.884

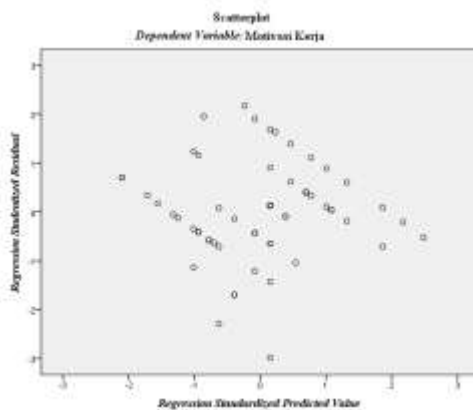
Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas dari struktur 1 dan struktur 2, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *tolerance* > 0,10 dan VIF < 10. Hasil ini menunjukkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas dalam model penelitian, sehingga hubungan antarvariabel independen tidak saling mengganggu dan seluruh variabel layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Uji Heteroskedastisitas

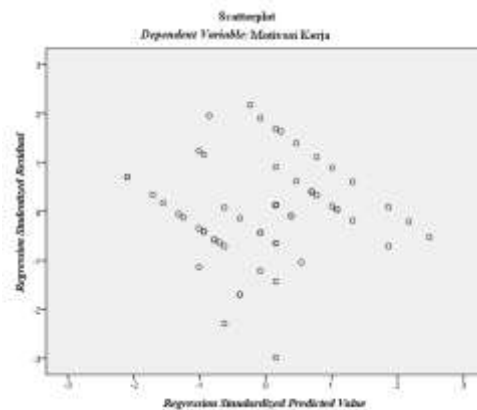
Menurut Ghozali (2018) uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengecek apakah dalam model regresi terdapat perbedaan varians residual antara satu pengamatan dengan pengamatan lainnya.

Gambar 2 Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data Output SPSS

Gambar 3 Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data Output SPSS

Dari hasil uji heteroskedastisitas menunjukkan tidak adanya pola yang jelas, serta titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 (nol) pada sumbu Y. Sehingga dapat disimpulkan tidak terjadinya heteroskedastisitas.

Uji Parsial t

Menurut Ghozali (2018) uji parsial (*t test*) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Uji parsial dalam data penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Jika nilai probability-nya < 0,05 maka H_a diterima dan H_0 ditolak, sedangkan jika probability-nya > 0,05 maka H_a ditolak dan H_0 diterima.

Tabel 14 Uji Parsial t

	Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		.369	.713
	Servant Leadership	.504	4.959	.000
	Fasilitas Kerja	.352	3.457	.001

Sumber: Data Output SPSS

Berdasarkan tabel 14 dapat dijelaskan pengaruh variabel *servant leadership* (X_1) dan fasilitas kerja (X_2) terhadap variabel motivasi kerja (Z):

- Berdasarkan hasil uji parsial t, variabel *servant leadership* memperoleh nilai t hitung sebesar 4,959 > t tabel 2,005 dan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Sehingga hipotesis pertama (**H₁**) diterima.
- Berdasarkan hasil uji parsial t, variabel fasilitas kerja memperoleh nilai t hitung sebesar 3,457 > t tabel 2,005 dan nilai signifikansi sebesar 0,001 < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Sehingga hipotesis kedua (**H₂**) diterima.

Tabel 15 Uji Parsial t

	Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		3.102	.003
	<i>Servant Leadership</i>	.257	2.380	.021
	Fasilitas Kerja	.277	2.796	.007
	Motivasi Kerja	.416	3.493	.001

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan tabel 15 dapat dijelaskan pengaruh variabel *servant leadership* (X_1), fasilitas kerja (X_2), dan motivasi kerja (Z) terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y):

1. Berdasarkan hasil uji parsial t, variabel *servant leadership* memperoleh nilai t hitung sebesar 2,380 > t tabel 2,005 dan nilai signifikansi sebesar 0,021 < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga hipotesis ketiga (**H₃**) **diterima**.
2. Berdasarkan hasil uji parsial t, variabel fasilitas kerja memperoleh nilai t hitung sebesar 2,796 > t tabel 2,005 dan nilai signifikansi sebesar 0,007 < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga hipotesis keempat (**H₄**) **diterima**.
3. Berdasarkan hasil uji parsial t, variabel motivasi kerja memperoleh nilai t hitung sebesar 3,493 > t tabel 2,005 dan nilai signifikansi sebesar 0,001 < 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sehingga hipotesis kelima (**H₅**) **diterima**.

Uji Determinasi (*Adjusted R²*)

Menurut Ghozali (2021) kelemahan penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Penelitian ini juga melakukan pengujian terhadap nilai *adjusted R²* yang melibatkan variabel X_1 , X_2 , serta variabel intervening terhadap variabel Y . Diketahui dengan adanya variabel intervening dalam model penelitian.

Tabel 16 Uji Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.685 ^a	.469	.450	1.300
a. Predictors: (Constant), Fasilitas Kerja, <i>Servant Leadership</i>				

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan tabel 16 diketahui nilai *adjusted R²* yaitu sebesar 0,450 atau 45%. Angka tersebut mengandung arti bahwa variabel *servant leadership* (X_1) dan fasilitas kerja (X_2) secara simultan berpengaruh terhadap variabel intervening motivasi kerja (Z) sebesar 45%.

Tabel 17 Uji Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.770 ^a	.593	.570	1.456
a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja, Fasilitas Kerja, <i>Servant Leadership</i>				

Sumber : Data diolah, 2026

Berdasarkan tabel 17 diketahui nilai *adjusted R²* yaitu sebesar 0,570 atau 57%. Angka tersebut mengandung arti bahwa variabel *servant leadership* (X_1), fasilitas kerja (X_2) dan variabel intervening motivasi kerja (Z) secara simultan berpengaruh terhadap variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 57%.

Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Menurut Ghozali (2021) analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda, analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model casual) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

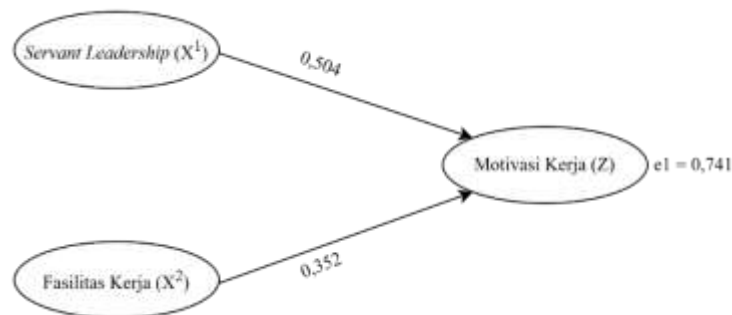
Struktur 1

Tabel 18 Analisis Jalur

	Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		.369	.713
	Servant Leadership	.504	4.959	.000
	Fasilitas Kerja	.352	3.457	.001

Sumber: Data diolah, 2026

Hasil uji struktur 1 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara *servant leadership* terhadap motivasi kerja yaitu sebesar 0,504 atau 50,4%. Sedangkan pengaruh langsung antara fasilitas kerja terhadap motivasi kerja sebesar 0,352 atau 35,2%. Adapun standar eror struktur 1 yaitu $\sqrt{1 - 0,450} = 0,741$. Diagram model struktur 1 dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4 Model Struktur 1

Sumber : Data diolah, 2026

Struktur 2

Tabel 19 Analisis Jalur

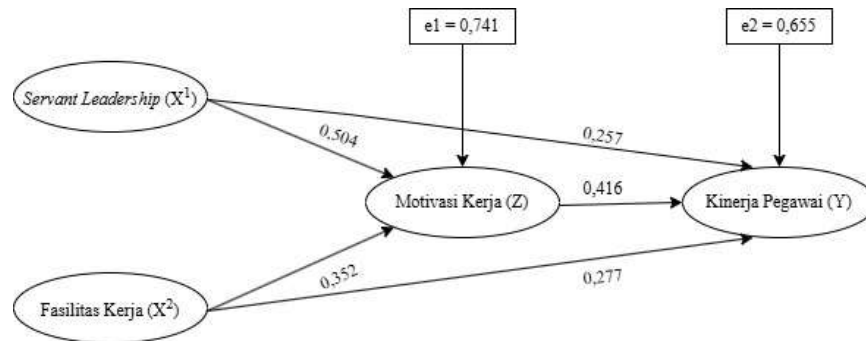
	Model	Standardized Coefficients	t	Sig.
		Beta		
1	(Constant)		3.102	.003
	Servant Leadership	.257	2.380	.021
	Fasilitas Kerja	.277	2.796	.007
	Motivasi Kerja	.416	3.493	.001

Sumber: Data diolah, 2026

Hasil uji struktur 2 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara *servant leadership* terhadap kinerja pegawai sebesar 0,257 atau 25,7%. Pengaruh langsung antara fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,277 atau 27,7%. Pengaruh langsung antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 0,416 atau 41,6%.

Pengaruh tidak langsung antara *servant leadership* terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi kerja yaitu $0,504 \times 0,416 = 0,209$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh langsung lebih dominan dibandingkan pengaruh tidak langsung, hal tersebut menunjukkan terdapat mediasi parsial (*partial mediation*) dari Motivasi Kerja. Pengaruh tidak langsung antara fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai melalui Motivasi kerja yaitu $0,352 \times 0,416 = 0,146$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh langsung lebih dominan dibandingkan pengaruh tidak langsung, hal tersebut menunjukkan terdapat mediasi parsial (*partial mediation*) dari Motivasi Kerja. Standar error struktur 1 yaitu $\sqrt{1 - 0,570} = 0,655$ Diagram model struktur 2 dapat digambarkan sebagai berikut:

Uji Sobel



Gambar 5 Model Struktur 2

Sumber: Data diolah, 2026

Uji Sobel digunakan untuk mengevaluasi apakah motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi hubungan antara *servant leadership* dan fasilitas kerja serta kinerja pegawai. Selain itu, uji Sobel digunakan untuk mengevaluasi pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen melalui penggunaan variabel intervening. Apabila nilai $Z > 1,96$ pada tingkat signifikansi 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa variabel intervening secara signifikan memediasi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen.

Hipotesis 6 pengaruh *servant leadership* (X_1) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi kerja (Z):

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 SEa^2 + (a^2 SEb^2)}}$$

$$Z = \frac{(0,504)(0,416)}{\sqrt{(0,416)^2 (0,132)^2 + (0,504)^2 (0,151)^2}}$$

$$Z = \frac{0,209}{\sqrt{(0,173)(0,017) + (0,254)(0,022)}}$$

$$Z = \frac{0,209}{\sqrt{0,008}}$$

$$Z = \frac{0,209}{0,089}$$

$$Z = 2,349$$

Berdasarkan perhitungan uji sobel diatas nilai Z sebesar 2,349 atau $>$ nilai t tabel (1.96) artinya **H₆ diterima**

Hipotesis 7 pengaruh fasilitas kerja (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui motivasi kerja (Z):

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2 SEa^2 + (a^2 SEb^2)}}$$

$$Z = \frac{(0,352)(0,416)}{\sqrt{(0,416)^2(0,108)^2 + (0,352)^2(0,151)^2}}$$

$$Z = \frac{0,146}{\sqrt{(0,173)(0,011) + (0,123)(0,022)}}$$

$$Z = \frac{0,146}{\sqrt{0,004}}$$

$$Z = \frac{0,146}{0,063}$$

$$Z = 2,317$$

Berdasarkan perhitungan uji sobel diatas nilai Z sebesar 2,317 atau > nilai t tabel (1.96) artinya **H₇ diterima**

PEMBAHASAN

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi, sehingga hipotesis pertama diterima. Semakin baik penerapan *servant leadership* oleh pimpinan, maka motivasi kerja pegawai juga akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini mendukung konsep yang diajukan oleh Burhanudin (2021) dalam Santika & Hendrik (2023) yang menyatakan bahwa penerapan *servant leadership* pada suatu organisasi, bukan hanya memberikan komitmen, peran pemimpin yang sesuai dengan keinginan pegawai seperti *servant leadership* dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi, sehingga hipotesis kedua diterima. Artinya semakin baik fasilitas kerja yang tersedia, maka motivasi kerja pegawai juga akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Srikaningsih & Darmayanti (2022) dan penelitian (Dewi et al., 2025) menunjukkan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Andreani & Fransisca (2020) dan Asvriana et al., (2023) juga menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi, sehingga hipotesis ketiga diterima. Semakin baik penerapan *servant leadership* oleh pimpinan, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian dari Yanti et al., (2024) mendapatkan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selain itu, Penelitian dari Supardi et al., (2023) juga mendukung penelitian sebelumnya bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi, sehingga hipotesis keempat diterima. Semakin baik fasilitas kerja yang tersedia, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep yang diajukan oleh Husna (2002) dalam Pio & Rogahang (2022) yang menyatakan bahwa fasilitas kerja merupakan salah satu faktor penting dalam memengaruhi kinerja. Dan didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Munte & Pohan (2024) serta Filaini et al., (2024) yang membuktikan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi sehingga hipotesis kelima diterima. Semakin tinggi motivasi kerja pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adinda & Agung (2023) dan Ronaldlo & Rizqi (2024) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi, sehingga hipotesis keenam diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *servant leadership* oleh pimpinan, maka motivasi kerja pegawai akan meningkat dan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan Zarkani & Lubis (2022) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh *servant leadership* secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening

Pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi, sehingga hipotesis ketujuh diterima. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik fasilitas kerja yang tersedia, maka motivasi kerja pegawai akan meningkat dan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Jufrizen & Hadi (2021) selanjutnya penelitian Mustaqimah et al., (2022) yang menjelaskan bahwa fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi kerja.

KESIMPULAN

1. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *servant leadership* oleh pimpinan, seperti mengutamakan pelayanan, memberikan perhatian terhadap kebutuhan pegawai, memberikan dukungan, serta menjadi teladan dalam bekerja, maka motivasi kerja pegawai juga akan semakin meningkat.
2. Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kondisi fasilitas kerja yang tersedia, maka motivasi kerja pegawai juga akan semakin meningkat. Ketersediaan sarana dan prasarana kerja yang memadai mampu membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif, nyaman, dan efisien sehingga mampu meningkatkan semangat dan dorongan pegawai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.
3. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik pimpinan dalam menerapkan kepemimpinan

yang berorientasi pada pelayanan, memberikan perhatian, dukungan, serta mendahulukan kebutuhan bawahan, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat.

4. Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin baik kondisi sarana dan prasarana kerja yang tersedia, maka akan semakin meningkatkan kinerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Fasilitas kerja yang memadai mampu membantu pegawai menyelesaikan tugas secara lebih efektif, efisien, tepat waktu, dan nyaman sehingga hasil kerja yang dicapai menjadi lebih optimal.
5. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya. Pegawai yang memiliki motivasi kerja yang baik cenderung bekerja lebih semangat, disiplin, bertanggung jawab, serta berupaya mencapai hasil kerja yang optimal.
6. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel motivasi kerja. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penerapan *servant leadership* yang baik mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Semakin baik pimpinan dalam menerapkan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, memberikan perhatian, dukungan, serta mendahulukan kebutuhan bawahan, maka pegawai akan memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Peningkatan motivasi kerja tersebut akan mendorong pegawai untuk bekerja lebih optimal sehingga kinerja pegawai juga akan semakin meningkat. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediasi parsial dalam hubungan antara *servant leadership* dan kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari pengaruh langsung *servant leadership* terhadap kinerja pegawai yang tetap signifikan dan lebih dominan dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja. Dengan demikian, *servant leadership* dapat meningkatkan kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja.
7. Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui variabel motivasi kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik ketersediaan sarana dan prasarana kerja yang dimiliki instansi, maka motivasi kerja pegawai akan semakin meningkat yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Fasilitas kerja yang memadai mampu menciptakan kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja sehingga meningkatkan motivasi kerja pegawai. Dengan meningkatnya motivasi kerja pegawai, maka hasil kerja yang dicapai juga akan semakin baik sehingga kinerja pegawai dapat meningkat lebih maksimal. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mediasi parsial dalam hubungan antara fasilitas kerja dan kinerja pegawai. Hal ini terlihat dari pengaruh langsung fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai yang lebih besar dan dominan dibandingkan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja. Dengan demikian, fasilitas kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai baik secara langsung maupun melalui peningkatan motivasi kerja.

SARAN

1. Instansi Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Kuantan Singingi
 - a. Disarankan untuk terus meningkatkan penerapan *servant leadership* dengan cara meningkatkan keteladanan pimpinan, khususnya dalam aspek kedisiplinan kerja seperti hadir tepat waktu, mematuhi aturan organisasi, menyelesaikan pekerjaan sesuai tanggung jawab, serta menunjukkan sikap profesional dalam bekerja.
 - b. Disarankan kepada instansi untuk lebih menyesuaikan fasilitas kerja dengan kebutuhan pekerjaan pegawai, seperti menyediakan perangkat komputer dan printer yang memadai, menyediakan mesin *fotocopy*, melengkapi sarana arsip dan penyimpanan dokumen, serta memastikan ketersediaan meja, kursi, dan ruang kerja yang nyaman. Selain itu, instansi juga perlu melakukan perawatan dan pembaruan fasilitas kerja secara berkala agar dapat digunakan dengan baik dalam pelaksanaan tugas pegawai sehari-hari.
 - c. Disarankan kepada instansi untuk menciptakan suasana kerja yang lebih menarik dan tidak monoton bagi pegawai, seperti melakukan rotasi pegawai antar bidang sesuai kemampuan pegawai agar memperoleh pengalaman kerja yang lebih beragam serta mengurangi kejenuhan dalam bekerja.
 - d. Disarankan kepada instansi untuk terus meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan dan pengembangan khususnya yang berkaitan dengan pelayanan publik, pengelolaan pajak daerah, serta penggunaan sistem dan teknologi informasi yang diterapkan di instansi.
2. Bagi peneliti selanjutnya

- a. Disarankan untuk menambahkan variabel lain yang diduga dapat memengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai, seperti variabel kepuasan kerja, budaya organisasi, dan lingkungan kerja.
- b. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan penelitian kualitatif maupun metode *mix method* agar dapat menggali secara lebih mendalam faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dan kinerja pegawai.
- c. Peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan uji beda untuk mengetahui perbedaan motivasi kerja dan kinerja pegawai berdasarkan karakteristik tertentu, seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, maupun jabatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adinda, T. N., Firdaus, M. A., & Agung, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, 1, 134–143.
- Andi, S., Putra, R. Z., Muthmainna, W. O. N. A., & Nur, A.-H. (2024). *Tinjauan Hukum Perbandingan Pegawai Negeri Sipil (Pns) Dan Pegawai Pemerintah Dengan Perjanjian Kontrak (PPPK) Dalam Peraturan Perundang- Undangan Di Indonesia*. 4, 11755–11764.
- Andreani, Y. C., & Fransisca, H. (2020). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di UD. Anugrah Mulya Rejeki. *Agora*, 8(2).
- Asvriana, N., Pareke, F. J., Dharmayana, W., & Agustintia, D. (2023). Pengaruh Servant Leadership dan Spiritual Leadership Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Kantor UPTD PPD Kabupaten Kepahiang. *Jurnal Wiranomika*, 2(1).
- Dewi, P. S., Mahendra, I. W. E., & Wahyu, G. E. (2025). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Karyawan The Effect of Work Facilities and Work Environment on Employee Motivation. *Jurnal Pariwisata dan Bisnis*, 04(3), 2109–2116.
- Fasa, N., Parela, E., & Junaidi. (2021). Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah. *Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen dan Bisnis Pascasarjana Saburai*. <https://doi.org/https://doi.org/10.24967>
- Filaini, N. E., Marwanto, H., Laely, N., & Utami, S. (2024). Pengaruh Gaji, Tunjangan Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Cabang Kediri. *Jurnal Riset Bisnis dan Ekonomi*, 05(01), 95–104.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM PSS 26* (Edisi 10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jufrizen, & Hadi, F. P. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Jurnal Sains Manajemen*, 7(1), 35–54.
- Masharyono, M., & Sumiyati, S. (2021). Analisis Kinerja Pegawai Dilihat Dari Gender. *Journal of Business Management Education*, 6(1), 2–6.
- Munte, B., & Pohan, Y. A. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Harian Lepas (PHL) Pada Dinas Pariwisata Kota Medan. *Jurnal Widya*, 5(April).
- Mustaqimah, S., Karnadi, & Pramesthi, R. A. (2022). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada KSP Pekali 99 Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur*, 1(1), 94–105.

- Pelasula, O., Tjokro, C. I., Nanulaita, D. T., & Tousalwa, C. C. (2024). Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Bupati Maluku Tengah. *Jurnal Administrasi Terapan*, 3(2), 455–464.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor Tahun 2022 Tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara, Pub. L. No. 6 (2022).
- Pio, J. J. M. M. R. J., & Rogahang, J. J. (2022). Pengaruh Fasilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Rataan. *Journal Productivity*, 3(2), 187–192.
- Rahmawati, M., Nurmawaty, D., & Vionalita, G. (2021). Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Motivasi Kerja Tenaga Kesehatan Di Puskesmas Cijujaku. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 2(November), 126–137.
- Ronalddo, M. N., & Rizqi, M. A. (2024). Pengaruh kompensasi, lingkungan kerja, motivasi terhadap kinerja karyawan pt mitra jaya gung. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 19(1), 139–153.
- Santika, D., & Hendrik, A. S. T. (2023). Pengaruh Servant Leadership Style dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 4(1), 160–167. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.893>
- Sriekaningsih, J. H. A. A., & Darmayanti, T. (2022). Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Kompensasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai Rumah Sakit Daerah Dr. H. Soemarno Sosroatmodjo Tanjung Selor. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 9(2).
- Supardi, E., Mahmud, Andriyan, Y., Hamsiah, & Sanaba, H. F. (2023). Pengaruh Servant Leadersip terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Pemerintahan, Politik Anggaran dan Adimistrasi Publik Volume*, 3(1), 64–72.
- Syamsudin, S., Kornelius, Y., Ibrahim, A. I., & Islianty, R. (2026). Pengaruh Karakteristik Individu dan Self Efficacy terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perhubungan Morowali Utara. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(September 2025).
- Yanti, P. I. T., Astiti, N. P. Y., & Adhika, I. N. R. (2024). *Pengaruh Servant Leadership, Motivasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hamaka Bali Adventure*. 5, 124–137.
- Zarkani, & Lubis, T. A. (2022). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediator. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, 11(04), 993–1007.