

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KNOWLEDGE SHARING TERHADAP KINERJA MELALUI MOTIVASI KERJA PADA UNIT KERJA ACCOUNT OFFICER PT. PERMODALAN NASIONAL MADANI CABANG PEMATANG SIANTAR

Guntur^{1*}, Siti Safaria²

^{1,2} Perbanas Institute

*Korespondensi : guntursimangunsong234@gmail.com

Diterima: 21 06 2026

Disetujui: 26 06 2026

Diterbitkan: 31 07 2026

Abstract

This study aims to analyze the effect of Servant Leadership and Knowledge Sharing on employee performance both directly and indirectly through work motivation as an intervening variable. The object of this study is the Account Officer work unit at PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Pematang Siantar Branch. The population in this study consisted of 120 employees, in which the entire population was utilized as research samples using the saturated sampling (census) method. Primary data collection was conducted by distributing structured questionnaires using a 5-point Likert scale. The data analysis method employed in this study was Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) operated through SmartPLS software. The results of the structural model analysis indicate that directly, both Servant Leadership and Knowledge Sharing have a positive but non-significant effect on the field operational performance of employees. The effect size (f^2) test also confirms that both direct paths fall into the weak category (no effect). Conversely, Servant Leadership and Knowledge Sharing are proven to have a positive and significant effect on increasing employee work motivation, with Knowledge Sharing emerging as the most dominant contributor. Furthermore, work motivation is found to have a direct positive and significant effect on employee performance. The mediation test proves that work motivation plays a crucial role as an intervening variable that fully mediates the effects of Servant Leadership and Knowledge Sharing on employee performance (full mediation). The managerial implication of this study emphasizes that optimizing the performance of Account Officers cannot be achieved instantly merely through leadership styles and knowledge transfer, but must first be internalized to build a solid drive of work motivation.

Keywords: Servant Leadership, Knowledge Sharing, Work Motivation, Employee Performance, PLS-SEM.

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Kinerja karyawan menjadi faktor utama yang memengaruhi produktivitas, daya saing, dan pencapaian tujuan organisasi. Dalam upaya meningkatkan kinerja, penelitian ini menyoroti tiga faktor penting, yaitu *Servant Leadership*, *Knowledge Sharing*, dan motivasi kerja.

Penelitian dilakukan pada PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Area Pematang Siantar, khususnya pada Account Officer (AO) yang memiliki peran penting dalam pengelolaan pembiayaan dan pendampingan nasabah program Mekaar. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa masih terdapat berbagai permasalahan, seperti fluktuasi kinerja antarunit, rendahnya motivasi kerja akibat tekanan target, kurangnya budaya berbagi pengetahuan, serta gaya kepemimpinan yang belum sepenuhnya partisipatif.

Data tahun 2024 menunjukkan kinerja yang belum optimal. Outstanding (OS) hanya mencapai 60,41% dari target, Lending sebesar 79,20%, dan masih tingginya risiko pembiayaan yang tercermin dari indikator Non-Performing Loan (NPL) dan Loan at Risk (LAR). Namun, pada tahun 2025 terjadi peningkatan yang sangat signifikan. OS mencapai 104,63% dari target, Number of Account (NOA) mencapai 105,02%, dan Lending mencapai 101,68%. Peningkatan tersebut menunjukkan adanya perbaikan kinerja yang merata di seluruh unit, meskipun diikuti oleh peningkatan risiko kredit sebagai konsekuensi dari ekspansi pembiayaan.

Secara teoritis, *Servant Leadership* yang efektif dapat meningkatkan semangat kerja, komitmen, dan kepercayaan diri pegawai. Sementara itu, *Knowledge Sharing* memungkinkan pertukaran pengalaman dan pengetahuan yang membantu pegawai bekerja lebih efektif serta mengurangi kesalahan kerja. Kedua faktor tersebut diyakini mampu

meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* dan *Knowledge Sharing* terhadap kinerja Account Officer melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi dasar bagi PNM dalam meningkatkan kinerja pegawai secara berkelanjutan melalui kepemimpinan yang efektif, budaya berbagi pengetahuan, dan penguatan motivasi kerja.

2. LANDASAN TEORI

Teori Perilaku Organisasi (TPO) atau *Organizational Behavior Theory* merupakan teori besar (*grand theory*) yang mampu menjelaskan secara komprehensif hubungan antara *Servant Leadership*, *Knowledge Sharing*, motivasi, dan kinerja. Teori ini dikembangkan lebih lanjut oleh Robbins & Judge (2019). TPO memandang organisasi sebagai sistem sosial yang terdiri atas individu dan kelompok yang berinteraksi melalui struktur formal dan informal untuk mencapai tujuan organisasi. Fokus utama teori ini adalah bagaimana perilaku manusia di tempat kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor psikologis, sosial, dan struktural. Dengan kata lain, teori ini menjadi payung konseptual yang mampu menjelaskan secara sistemik hubungan antar variabel *Servant Leadership* (sebagai pengarah perilaku), *Knowledge Sharing* (sebagai mekanisme komunikasi dan pembelajaran sosial), motivasi kerja (sebagai pendorong psikologis perilaku kerja), dan kinerja (sebagai hasil dari perilaku terarah dan termotivasi).

Menurut Robbins & Judge (2019), perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang mempelajari dampak individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, dengan tujuan meningkatkan efektivitas organisasi. Konsep utama dalam teori ini mencakup tiga tingkat analisis :

1. Individu

Fokus utama pada persepsi, kepribadian, motivasi, sikap, pembelajaran yang menggambarkan bagaimana motivasi kerja memengaruhi kinerja individu.

2. Kelompok

Fokus utama pada Servant Leadership, komunikasi, dinamika kelompok yang menjelaskan peran Servant Leadership dan Knowledge Sharing dalam hubungan sosial kerja.

3. Organisasi

Fokus utama pada struktur, budaya, sistem penghargaan, dan kebijakan yang menunjukkan bagaimana kebijakan organisasi memperkuat motivasi dan kinerja.

Komponen utama dari teori perilaku organisasi adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan tujuan organisasi. Kinerja menjadi indikator keberhasilan individu maupun organisasi karena menunjukkan tingkat efektivitas, produktivitas, dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Pendapat Ahli:

Gibson et al. (2012) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil interaksi antara faktor individu, psikologis, dan organisasi yang memengaruhi perilaku kerja seseorang. Parmenter (2015) menjelaskan bahwa kinerja tidak hanya diukur dari hasil pekerjaan, tetapi juga dari kemampuan individu dalam berkolaborasi, berinovasi, dan mengembangkan kompetensinya secara berkelanjutan.

Kesimpulan: Kinerja karyawan adalah tingkat keberhasilan individu dalam mencapai target pekerjaan yang dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan lingkungan organisasi.

2. Servant Leadership

Servant Leadership adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada bawahan sebagai prioritas utama. Pemimpin bertindak sebagai fasilitator, pembimbing, dan pemberdaya yang membantu karyawan berkembang serta mencapai potensi terbaiknya.

Pendapat Ahli:

Greenleaf (2013) menyatakan bahwa Servant Leadership berlandaskan prinsip servant first, yaitu pemimpin mengutamakan melayani dan membantu orang lain sebelum menjalankan peran kepemimpinan.

Northouse (2025) mendefinisikan Servant Leadership sebagai pendekatan kepemimpinan yang menekankan perilaku etis, kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan, serta komitmen untuk memberdayakan dan mengembangkan individu.

Kesimpulan: Servant Leadership merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan, pemberdayaan, dan pengembangan bawahan guna meningkatkan kesejahteraan individu serta efektivitas organisasi.

3. Knowledge Sharing

Knowledge Sharing merupakan proses pertukaran pengetahuan, pengalaman, informasi, dan keterampilan antarindividu dalam organisasi untuk meningkatkan pembelajaran, inovasi, dan efektivitas kerja.

Pendapat Ahli:

Nonaka dan Takeuchi (2019) menyatakan bahwa Knowledge Sharing adalah proses pertukaran pengetahuan tacit dan eksplisit yang menghasilkan penciptaan pengetahuan organisasi melalui model SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization).

Van den Hooff dan De Ridder dalam Tangaraja et al. (2016) menjelaskan bahwa Knowledge Sharing merupakan proses dua arah yang terdiri dari *knowledge donating*

(memberikan pengetahuan) dan knowledge collecting (mengumpulkan pengetahuan dari orang lain).

Kesimpulan: Knowledge Sharing adalah aktivitas saling berbagi dan memperoleh pengetahuan yang memungkinkan peningkatan kompetensi individu serta kinerja organisasi.

4. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah kekuatan psikologis yang mendorong seseorang untuk bertindak, mengarahkan perilaku, dan mempertahankan usaha dalam mencapai tujuan organisasi maupun tujuan pribadi.

Pendapat Ahli:

Robbins dan Judge (2019) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan.

Luthans (2015) menyatakan bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang dimulai dari kebutuhan yang belum terpenuhi, menimbulkan dorongan untuk bertindak, dan berakhir pada pencapaian tujuan serta kepuasan.

Kesimpulan: Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat, arah, dan ketekunan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan menguji hubungan antara Servant Leadership, Knowledge Sharing, motivasi kerja, dan kinerja karyawan secara objektif melalui analisis statistik. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara empiris dan menghasilkan temuan yang dapat digeneralisasikan.

Unit Analisis, Populasi, dan Sampel

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Account Officer (AO) PT Permodalan Nasional

Madani (PNM) Cabang Pematang Siantar. AO dipilih karena merupakan pihak yang secara langsung mengalami praktik kepemimpinan, berbagi pengetahuan, motivasi kerja, dan penilaian kinerja dalam organisasi.

Populasi penelitian terdiri dari seluruh Account Officer yang bekerja di PT PNM Cabang Pematang Siantar. Penelitian menggunakan teknik sampel jenuh (census sampling), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden sehingga dapat menggambarkan kondisi organisasi secara lebih akurat dan menghindari kesalahan pengambilan sampel.

Variabel Penelitian

Penelitian melibatkan empat variabel utama:

1. Servant Leadership (X_1), yang diukur melalui indikator *emotional healing, creating value for the community, conceptual skills, empowering, helping subordinates grow and succeed, putting subordinates first, dan behaving ethically*.
2. Knowledge Sharing (X_2), yang diukur melalui dua indikator utama, yaitu *knowledge donating* dan *knowledge collecting*.
3. Motivasi Kerja (Z), yang diukur melalui indikator arah (*direction*), intensitas (*intensity*), dan ketekunan (*persistence*).
4. Kinerja Karyawan (Y), yang diukur melalui produktivitas, kualitas kerja, efisiensi, ketepatan waktu, inovasi, komitmen dan kedisiplinan, kerja sama tim, serta pengembangan diri.

Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari Account Officer sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang dirancang berdasarkan indikator setiap variabel penelitian. Penggunaan data primer memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang relevan dan sesuai dengan kondisi aktual di lapangan.

Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Kuesioner disebarluaskan secara daring menggunakan *Google Form* sehingga memudahkan pengumpulan data dari responden yang tersebar di berbagai lokasi kerja.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel serta menguji model yang melibatkan variabel intervening, yaitu motivasi kerja.

Analisis SEM-PLS dilakukan melalui dua tahap utama:

1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)
Tahap ini bertujuan menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian melalui:
 - Validitas Konvergen, dengan kriteria loading factor $\geq 0,70$ dan AVE $\geq 0,50$.
 - Validitas Diskriminan, menggunakan Fornell-Larcker Criterion dan HTMT ($< 0,90$).
 - Reliabilitas Konstruk, menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha dengan nilai minimum 0,70.
2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)
Tahap ini digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model penelitian melalui:
 - Koefisien Determinasi (R^2) untuk melihat kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen.
 - Predictive Relevance (Q^2) untuk menilai kemampuan prediksi model.
 - Goodness of Fit (GoF) untuk mengukur kesesuaian model secara keseluruhan.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik bootstrapping pada SEM-PLS dengan melihat nilai path coefficient, t-statistic, dan p-value. Hipotesis diterima apabila nilai t-statistic $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$. Selain itu, penelitian

juga menguji pengaruh mediasi motivasi kerja dalam hubungan antara *Servant Leadership* dan *Knowledge Sharing* terhadap kinerja karyawan.

4. PEMBAHASAN

Hasil analisis data terhadap 68 Account Officer PT Permodalan Nasional Madani (PNM) Cabang Pematang Siantar menggunakan metode SEM-PLS. Analisis deskriptif menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi yang baik terhadap *Servant Leadership*, *Knowledge Sharing*, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Budaya berbagi pengetahuan dalam organisasi tergolong tinggi dengan rata-rata 4,02, yang menunjukkan bahwa karyawan aktif berbagi pengalaman dan informasi kerja.

Tabel 4. 1 Q-Square

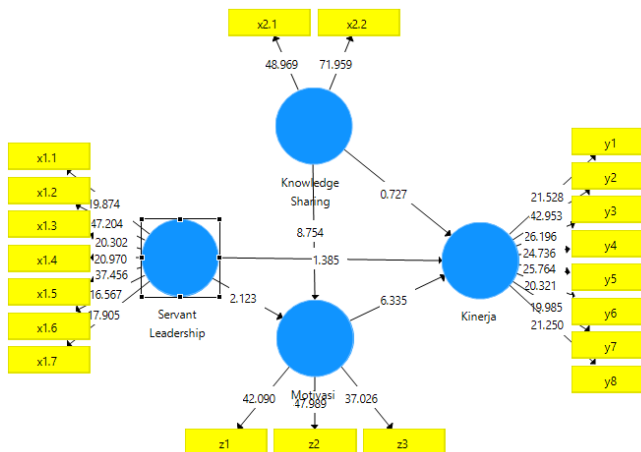
	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
Kinerja	960.000	361.330	0.624
Knowledge Sharing	240.000	240.000	
Motivasi	360.000	113.337	0.685
Servant Leadership	840.000	840.000	

Sumber: Olah data SmartPLS

Hasil evaluasi model menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang baik. Nilai Q^2 untuk motivasi kerja sebesar 0,685 dan kinerja sebesar 0,624 mengindikasikan bahwa model memiliki predictive relevance yang kuat. Analisis effect size juga menunjukkan bahwa *Knowledge Sharing* memiliki pengaruh paling dominan terhadap motivasi kerja, sedangkan motivasi kerja memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan.

Uji hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah hubungan antar variabel dalam model penelitian memiliki pengaruh yang signifikan atau tidak. Menurut Hair et al. (2021), pengujian hipotesis dalam PLS dilakukan menggunakan metode bootstrapping, yaitu teknik resampling yang digunakan untuk memperkirakan distribusi statistik dari sampel penelitian. Bootstrapping

memungkinkan peneliti untuk memperoleh nilai t-statistic dan p-value sehingga dapat menentukan apakah hubungan antar variabel signifikan secara statistik. Nilai t-statistic ($>1,96$) dan p-value ($<0,05$) sesuai kriteria Hair et al. (2021) menunjukkan hipotesis penelitian dinyatakan diterima (signifikan)



Pengujian hipotesis menghasilkan tujuh temuan utama. Pertama, *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, semakin baik pemimpin menerapkan prinsip pelayanan, pemberdayaan, dan dukungan kepada bawahan, maka semakin tinggi motivasi kerja karyawan.

Kedua, *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Aktivitas berbagi pengetahuan, pengalaman, dan solusi kerja terbukti mampu meningkatkan semangat dan dorongan kerja karyawan.

Ketiga, *Servant Leadership* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik belum tentu langsung meningkatkan kinerja tanpa adanya faktor psikologis yang mendukung.

Keempat, *Knowledge Sharing* juga tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja. Walaupun berbagi pengetahuan memberikan manfaat, dampaknya terhadap kinerja baru akan terlihat ketika pengetahuan tersebut mampu meningkatkan motivasi kerja.

Kelima, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki Account Officer, semakin tinggi pula pencapaian kinerja yang dihasilkan.

Keenam, motivasi kerja terbukti memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan yang berorientasi pelayanan akan meningkatkan kinerja apabila mampu mendorong motivasi kerja bawahan.

Ketujuh, motivasi kerja juga memediasi pengaruh *Knowledge Sharing* terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa manfaat *Knowledge Sharing* terhadap kinerja terutama terjadi melalui peningkatan motivasi kerja.

Tabel 4. 2 Uji Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Knowledge Sharing</i> -> <i>Kinerja</i>	0.081	0.075	0.112	0.727	0.468
<i>Knowledge Sharing</i> -> <i>Motivasi</i>	0.748	0.727	0.085	8.754	0.000
<i>Motivasi</i> -> <i>Kinerja</i>	0.744	0.747	0.117	6.335	0.000
<i>Servant Leadership</i> -> <i>Kinerja</i>	0.094	0.092	0.068	1.385	0.167
<i>Servant Leadership</i> -> <i>Motivasi</i>	0.193	0.212	0.091	2.123	0.034

Sumber: Olah data SmartPLS

Tabel 4. 3 Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
<i>Knowledge Sharing</i> -> <i>Motivasi</i> -> <i>Kinerja</i>	0.557	0.543	0.107	5.188	0.000
<i>Servant Leadership</i> -> <i>Motivasi</i> -> <i>Kinerja</i>	0.143	0.158	0.071	2.018	0.044

Sumber: Olah data SmartPLS

Secara keseluruhan, penelitian menyimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan variabel kunci yang menjembatani pengaruh *Servant Leadership* dan *Knowledge Sharing* terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu,

manajemen PT PNM perlu memperkuat praktik kepemimpinan yang melayani, membangun budaya berbagi pengetahuan, dan meningkatkan motivasi kerja agar kinerja Account Officer dapat terus ditingkatkan secara berkelanjutan.

5. KESIMPULAN

1). Meskipun Budaya Knowledge Sharing Berjalan Baik, Tidak Mampu Meningkatkan Kinerja Karyawan Secara Langsung

Para Account Officer di PT. Permodalan Nasional Madani Cabang Pematang Siantar secara umum telah membangun budaya bertukar informasi, pengetahuan, dan pengalaman kerja lapangan yang cukup solid. Namun, aktivitas berbagi pengetahuan ini terbukti tidak mampu mendongkrak kualitas maupun kuantitas hasil kinerja mereka secara langsung. Hal ini disebabkan karena pekerjaan di unit lapangan pembiayaan mikro sangat bergantung pada pemenuhan target numerik yang ketat dan kondisi riil nasabah di lapangan. Sekadar berdiskusi atau mentransfer wawasan antar-rekan sejawat tidak akan otomatis mengubah pencapaian target kerja jika tidak diiringi oleh motivasi personal yang menggerakkan mereka untuk bertindak secara efektif di lapangan.

2). Budaya Knowledge Sharing Yang Optimal, Mampu Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan

Keterbukaan sesama personel lapangan dalam membagikan metode kerja baru, solusi atas kendala penagihan, serta strategi pendekatan nasabah memberikan dampak psikologis yang sangat positif. Aktivitas Knowledge Sharing ini menciptakan iklim kerja yang saling mendukung (supportive environment) sehingga para Account Officer tidak merasa berjuang sendirian dalam menghadapi tekanan pekerjaan. Adanya sirkulasi informasi yang lancar ini terbukti secara nyata menjadi stimulus utama yang memperkuat rasa percaya diri, kenyamanan, dan motivasi intrinsik karyawan untuk menyelesaikan tanggung jawab mereka dengan lebih bersemangat.

3). Motivasi Kerja Yang Tinggi, Mampu Meningkatkan Kinerja Karyawan Secara Nyata

Karakteristik pekerjaan sebagai Account Officer di PNM menuntut mobilitas yang tinggi, ketahanan fisik, serta kemampuan komunikasi intensif dengan masyarakat prasejahtera. Dalam ekosistem kerja yang penuh tekanan ini, dorongan motivasi (baik berupa orientasi berprestasi maupun pemenuhan kebutuhan profesional) memegang peranan yang sangat krusial. Ketika seorang Account Officer memiliki motivasi kerja yang kuat, mereka akan menunjukkan kedisiplinan yang tinggi, manajemen waktu yang baik dalam penyelesaian laporan kelompok, serta lebih gigih dalam memenuhi target akuisisi nasabah baru, yang secara langsung berimplikasi pada optimalnya capaian kinerja perusahaan.

4). Meskipun Gaya Servant Leadership Diterapkan dengan Baik, Tidak Mampu Meningkatkan Kinerja Karyawan Secara Langsung

Pimpinan cabang yang menerapkan gaya kepemimpinan pelayan (Servant Leadership) dengan cara mendengarkan keluhan staf, menunjukkan empati, dan memberikan dukungan emosional telah berhasil menciptakan hubungan interpersonal yang harmonis di lingkungan kantor. Kendati demikian, pola kepemimpinan ini tidak memiliki kekuatan untuk mendikte atau memengaruhi capaian kinerja harian karyawan secara langsung. Kinerja operasional lapangan seorang Account Officer tetap dikendalikan oleh standar operasional prosedur (SOP) yang kaku, target eksternal perusahaan, dan dinamika ekonomi nasabah di lapangan, sehingga perbaikan kualitas kepemimpinan saja tidak serta-merta mengubah grafik produktivitas kerja tanpa adanya faktor penggerak internal.

5). Gaya Servant Leadership Yang Baik, Mampu Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan

Pimpinan yang menaruh perhatian pada pertumbuhan pribadi bawahannya serta bersedia menjadi tempat berdiskusi atas hambatan kerja di lapangan terbukti mampu meningkatkan

moral kerja staf. Sikap melayani yang ditunjukkan oleh atasan membuat karyawan di divisi Account Officer merasa dihargai, dihormati, dan diakui eksistensinya sebagai bagian penting dari organisasi. Rasa dihargai inilah yang kemudian mentransformasi kenyamanan hubungan kerja menjadi sebuah dorongan motivasi yang kuat di dalam diri karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi unit kerjanya.

6). Motivasi Kerja Berperan Penting Dalam Memediasi Hubungan Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan

Proses transfer wawasan dan keterampilan (Knowledge Sharing) di antara para karyawan di divisi Account Officer barulah akan bermuara pada peningkatan kinerja yang nyata apabila aktivitas tersebut mampu diinternalisasi menjadi motivasi kerja terlebih dahulu. Budaya saling berbagi ilmu di kantor tidak akan berdampak pada hasil kerja lapangan jika karyawan tidak memiliki gairah dan dorongan untuk mengaplikasikan ilmu tersebut. Motivasi kerja bertindak sebagai jembatan konversi yang krusial; wawasan yang diperoleh dari rekan sejawat meningkatkan rasa percaya diri karyawan, memicu motivasi untuk berprestasi, dan pada akhirnya mendorong mereka untuk menampilkan performa kerja yang superior di lapangan.

7). Motivasi Kerja Berperan Penting Dalam Memediasi Hubungan Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan pelayan (Servant Leadership) yang berfokus pada pemberian kemudahan dan perlindungan bagi bawahan memerlukan variabel perantara agar dapat menyentuh aspek produktivitas kerja. Kehadiran pimpinan yang mengayomi dan solutif tidak langsung mengubah angka capaian target pembiayaan secara otomatis, melainkan bekerja dengan cara menyentuh aspek psikologis karyawan terlebih dahulu. Kepemimpinan yang tulus akan menumbuhkan motivasi kerja yang kokoh pada diri Account Officer. Tingginya motivasi dan komitmen kerja yang terbentuk

dari kenyamanan terhadap perlakuan pimpinan inilah yang pada akhirnya mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat, disiplin, dan bertanggung jawab demi mendongkrak kinerja operasional di PT. Permodalan Nasional Madani Cabang Pematang Siantar.

REFERENSI

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Barney, J. B., Ketchen Jr, D. J., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of management*, 47(7), 1936-1955.
- Bass, B. (2015). Transformational leadership theory. In *Organizational Behavior* 1 (pp. 361-385). Routledge.
- Bibi, I., Tufail, A., & Shah, H. A. (2024). Impact of Knowledge Sharing on Employee Performance in Higher Education: Moderating Role of Employee Motivation and Employee Engagement. *Journal of Management and Research*, 11(2), 01-27.
- Bougie, R., & Sekaran, U. (2019). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & sons.
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of occupational health psychology*, 23(3), 338.
- Chien, G. C., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(4), 473-495.
- Conger, J. A., & Pearce, C. L. (2023). Empowerment's pivotal role in enhancing effective self-and shared leadership. *Principles of Organizational Behavior: The Handbook of Evidence-Based Management* 3rd Edition, 293-310.

- Curado, C., & Santos, R. (2022). Transformational leadership and work performance in health care: the mediating role of job satisfaction. *Leadership in Health Services*, 35(2), 160-173.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Grant, S. B. (2016). Classifying emerging Knowledge Sharing practices and some insights into antecedents to social networking: a case in insurance. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 898-917.
- Greenleaf, R. K. (2013). *Servant Leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist press.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook (p. 197). Springer Nature.
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford university press.
- Jaishankar, A. (2026). *The Influence of Leadership Styles on Employee Motivation in the Indian IT Sector: A Case Study of a Mid-Sized Company* (Doctoral dissertation, Dublin, National College of Ireland).
- Kell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing organizational commitment: associations among its affective and cognitive components, personality antecedents, and behavioral outcomes 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 213-251.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of occupational and environmental medicine*, 56(3), 331-337.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2013). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Laraib, A., & Hashmi, S. H. (2018). An empirical study to examine the relation of authentic leadership on employee performance; moderating role of intrinsic motivation. *International Journal of Business and Administrative Studies*, 4(4), 137.
- Leidner, D. E., & Kayworth, T. (2020). Review: Digital collaboration and Knowledge Sharing. *Information Systems Research*, 31(2), 547-564.
- Liden, R. C., & Knippenberg, D. V. (2025). Servant Leadership: Strengths, weaknesses, and a path forward. *Group & organization management*, 10596011251338133.
- Lin, C. P., Huang, H. T., & Huang, T. Y. (2020). The effects of responsible leadership and Knowledge Sharing on job performance among knowledge workers. *Personnel Review*, 49(9), 1879-1896.
- Liu, W., & Zhao, L. (2022). Servant Leadership and work performance of public servants: Exploring the mediating role of public service motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 32(4), 334-339.
- Lubis, J. A. P., & Pasaribu, M. (2022, August). The Influence of Servant Leadership on Work Performance Through Knowledge Sharing and Work Motivation on Employees. In *Proceedings of International Conference on Economics Business and Government Challenges* (Vol. 5, No. 1, pp. 167-177).
- Luthans, F. (2015). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill Education.
- McClelland, D. (2015). Achievement motivation theory. In *Organizational Behavior* 1 (pp. 46-60). Routledge.
- Nguyen, T. M., Nham, T. P., Froese, F. J., & Malik, A. (2019). *Motivation and Knowledge*

- Sharing: a meta-analysis of main and moderating effects. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 998-1016.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The wise company: How companies create continuous innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications.
- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 920-936.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. John Wiley & Sons.
- Pauleen, D. J. (2017). Davenport and Prusak on KM and big data/analytics: interview with David J. Pauleen. *Journal of Knowledge Management*, 21(1), 7-11.
- Pichler, S. (2019). Performance appraisal reactions: A review and research agenda. *Feedback at work*, 75-96.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.
- Saluy, A. B., Armansyah, S., Djamil, M. A., Mulyana, B., Pramudena, S. M., Rinda, R. T., & Endri, E. (2022). Motivation moderating the influence of organizational culture and leadership on employment performance. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 18, 662-670.
- Senge, P. M. (2017). The leaders new work: Building learning organizations. In *Leadership perspectives* (pp. 51-67). Routledge.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Spears, L. C. (2025). Servant Leadership and Robert K. Greenleaf's legacy. In *Servant Leadership: Developments in theory and research* (pp. 15-35). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Tangaraja, G., Mohd Rasdi, R., Abu Samah, B., & Ismail, M. (2016). Knowledge Sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature. *Journal of knowledge management*, 20(4), 653-670.
- Tripathi, D., Priyadarshi, P., Kumar, P., & Kumar, S. (2021). Does Servant Leadership affect work role performance via Knowledge Sharing and psychological empowerment?. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 792-812.
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge Sharing, innovation and firm performance. *Expert systems with applications*, 39(10), 8899-8908.
- Weiwei, H. E. (2023). The effect of employee motivation on employee performance: A case of a technological small and medium enterprise. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 1(4), 4-4.
- Yang, B., Wang, L., & Mohammed, B. O. (2020). Improving the organizational Knowledge Sharing through online social networks: The mediating role of employee motivation. *Kybernetes*, 49(11), 2615-2632.
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774-783.