

IJPPR

INDONESIAN JOURNAL OF
PUBLIC POLICY REVIEW



UMSIDA
DARI SINI PENCERAHAN BERSEMI

Indonesian Journal of Public Policy Review

Vol. 27 No. 1 (2026): January
DOI: 10.21070/ijppr.v27i1.1491

Table Of Contents

Journal Cover	1
Author[s] Statement	3
Editorial Team	4
Article information	5
Check this article update (crossmark)	5
Check this article impact	5
Cite this article.....	5
Title page	6
Article Title	6
Author information	6
Abstract	6
Article content	7

Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode>

Indonesian Journal of Public Policy Review

Vol. 27 No. 1 (2026): January
DOI: 10.21070/ijppr.v27i1.1491

EDITORIAL TEAM

Editor in Chief

[Ilmi Usrotin Choiriyah](#), Departement of Administration – Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Managing Editor

Hendra Sukmana, S.A.P., M.KP., Departement of State Administration – Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Section Editor

Sulikah Asmorowati, ([Scopus ID: 14008355200](#)), Departement of Administration – Universitas Airlangga, Indonesia

[Hasniati](#), Departement of Administration – Universitas Hasanuddin, Indonesia

[Noviyanti](#), Scopus ID: 57201201172, Departement of Administration – Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

Ph.D. Bartosz Nieścior, Legal Advisor; Director of Development, PROZAP sp. z o.o., Grupa Azoty Puławy; Cardinal Stefan Wyszyński University, Warsaw, Poland

Bulekbaeva Sholpan Buxarbaevna, Teacher, Department of Kazakh Language and Literature, Navoi State Pedagogical Institute, Uzbekistan

Qurbonova Shakhnoza Ergashevna, Senior Lecturer, Samarkand Institute of Veterinary Medicine, Uzbekistan

Bayu Mitra A. Kusuma, College of Humanities and Social Sciences – National Dong Hwa University, Taiwan

Choliyea Vasila Erkinovna, Lecturer, Department of Social Sciences, Navoi State Pedagogical Institute, Uzbekistan

Ph.D. Rafał Śpiewak, BEng, MBA, Assistant Professor, Institute of Management & Economics of Tourism Services, University of Economy in Bydgoszcz, Poland

Kuchchiyev Oxunjon Razzakovich, Ph.D. in Agriculture, Dean of the Faculty of Zoo Engineering, Economy, Accounting, and Audit, Tashkent Branch of Samarkand Institute of Veterinary Medicine, Uzbekistan

Narzullayev Umidjon Ortiqovich, Ph.D. in History, Associate Professor, Department of Methods of Teaching History, Navoi State Pedagogical Institute, Uzbekistan

Isnaini Rodiyah, ([Scopus ID: 57203243665](#)), Departement of Administration – Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Maia Kapanadze, Caucasus International University, Georgia ([ORCID](#))

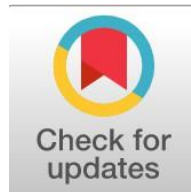
Complete list of editorial team ([link](#))

Complete list of indexing services for this journal ([link](#))

How to submit to this journal ([link](#))

Article information

Check this article update (crossmark)



Check this article impact (*)



Save this article to Mendeley



(*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

**Volunteer Performance Model Through Leadership Motivation Training
Loyalty: Model Kinerja Relawan Melalui Pelatihan Motivasi
Kepemimpinan dan Loyalitas**

Rahmatulloh Gustiamtomo, rgustiamtomo@gmail.com (*)

Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Vera Firdaus, verafirdaus06@gmail.com

Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

(*) Corresponding author

Abstract

General Background Volunteer performance is a critical factor in achieving organizational goals, particularly in non-profit institutions relying on voluntary participation. **Specific Background** In humanitarian organizations, leadership style, motivation, and training are considered key determinants influencing volunteer outcomes. **Knowledge Gap** Previous studies mainly focus on commercial institutions, leaving limited exploration within non-profit volunteer contexts and the mediating role of loyalty. **Aims** This study aims to analyze the relationships between servant leadership, motivation, and training on volunteer performance, with loyalty as an intervening variable. **Results** The findings reveal that servant leadership, motivation, training, and loyalty each have a positive and significant effect on volunteer performance. Additionally, servant leadership, motivation, and training significantly influence volunteer loyalty, and loyalty successfully mediates these relationships. **Novelty** This research provides empirical evidence within a non-commercial humanitarian organization context, highlighting loyalty as a mediating mechanism. **Implications** The results suggest that strengthening leadership approach, motivation, and structured training can support volunteer loyalty and performance improvement in non-profit organizations.

Keywords: Volunteer Performance, Volunteer Loyalty, Servant Leadership, Motivation, Training

Key Findings Highlights

Leadership, internal drive, and structured development shape volunteer outcomes
Commitment acts as a linking mechanism between organizational practices and results
Empirical evidence derived from humanitarian organizational context

Published date: 2026-03-03

Pendahuluan

Kinerja anggota pada suatu organisasi menjadi salah satu aspek penting dalam mencapai tujuan organisasi. Khususnya pada organisasi non profit yang bergerak dalam bidang sosial dan kemanusiaan yang melibatkan individu atau kelompok dalam menjalankan program organisasi. Individu atau kelompok yang memiliki kemampuan dan keinginan untuk bekerja secara sukarela dan benar-benar tulus terlibat dalam kegiatan kemanusiaan ini kemudian disebut sebagai relawan [1]. Dalam pelaksanaan program seperti kegiatan tanggap darurat, pemulihan pasca bencana, pengembangan dan pemberdayaan masyarakat, hingga kegiatan Qurban, Zakat, dan Wakaf, Masyarakat Relawan Indonesia (MRI) memerlukan relawan yang ulet, handal, cekatan, tulus dan terpercaya supaya organisasi dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Berdasarkan hasil kinerja relawan dalam Laporan Pertanggung Jawaban Humanity Volunteer Network (HVN) tahun 2022 bahwa terdapat realisasi kegiatan yang masih belum memenuhi tolak ukur.

Salah satu program yang diadakan adalah program Campaign dengan tolak ukur yakni masyarakat mengetahui akan penerima manfaat yang sedang Kokab bantu serta bersama-sama memberikan bantuan terbaik melalui link campaign yang telah disiapkan oleh pusat dan wilayah. Terdapat 5 campaign yang telah naik dan telah terimplementasi namun ada beberapa program yang tidak dapat terealisasi dikarenakan beberapa alasan. Lalu pada program MRI Goes to You dengan tolak ukur 38 Kokab dapat melaksanakan program ini secara berkala dengan beberapa sasaran berupa sekolah, desa, ataupun masyarakat umum. Program berhasil terealisasi dengan baik namun pada pelaksanaannya terdapat 13 Kokab yang telah melaksanakan program ini dengan sasaran paling banyak yaitu sekolah.

Selanjutnya pada program medis dengan tolak ukur 38 Kokab dapat melaksanakan program ini dengan sasaran masyarakat menengah atau masyarakat umum. Program berhasil terealisasi dengan baik namun pada pelaksanaannya terdapat 16 Kokab yang melaksanakan program ini. Berdasarkan tujuan tersebut, loyalitas dan kinerja relawan menjadi hal yang vital bagi Masyarakat Relawan Indonesia (MRI) dalam meraih tujuan organisasi, karena dengan tidak adanya relawan MRI tidak dapat melaksanakan misi dan program kegiatannya.

State of the art dalam penelitian ini didasarkan pada studi empiris ataupun teoritis sebelumnya. Relawan yang loyal sangat dihargai oleh organisasi dikarenakan organisasi sangat membutuhkan relawan-relawan yang loyal dalam menjalankan visi dan misi organisasi. Sikap loyalitas suatu kesadaran dan kesetiaan dalam menjalankan tugasnya untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau individu. Semakin tinggi loyalitas anggota terhadap organisasi nya, maka semakin mudah dalam meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi [2]. Sedangkan kinerja mencerminkan hasil kerja individu atau kelompok dalam hal kualitas dan kuantitas, dalam jangka waktu tertentu, yang mengindikasikan sejauh mana individu atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi dengan baik [3].

Loyalitas dan kinerja relawan tidak luput dari pengaruh gaya kepemimpinan. Hal ini dikarenakan gaya kepemimpinan turut berperan dalam menentukan sikap organisasi terhadap lingkungannya, setiap gaya kepemimpinan menunjukkan sikap kepedulian lingkungan yang berbeda [4]. Gaya kepemimpinan yang melayani (Servant Leadership) memiliki sifat etis yang dalam implementasi nya mengutamakan kepentingan yang lebih besar antara komunitas, organisasi, dan masyarakat pada umumnya [3]. Dalam organisasi yang bergerak dalam bidang kemanusiaan, gaya kepemimpinan yang sering digunakan ialah servant leadership yang dimana kepemimpinan yang melayani ini berusaha membantu mencapai serta mewujudkan potensi anggota nya dalam pengajaran dan pelatihan dengan memberikan yang terbaik [4].

Selain gaya kepemimpinan servant leadership, motivasi juga diketahui memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas dan kinerja anggota organisasi [2], [5]. Motivasi yang timbul pada diri relawan adalah jenis Motivasi Altruisme.. Motivasi adalah suatu rangsangan agar timbul perasaan keinginan yang kemudian memotivasi seseorang untuk bekerja menuju tercapainya keinginan tersebut. Oleh karena itu, motivasi sering dianggap sebagai faktor penentu seseorang untuk melakukan sesuatu [6]. Sikap altruistik sama pentingnya dalam melengkapi kinerja relawan. Dalam arti perbuatan yang dilakukan dengan ikhlas, tanpa pamrih dan sepenuh hati. Orang yang bersedia membantu orang lain tanpa mengharapkan apapun, tidak akan merasa terbebani atau terpaksa melakukan tindakan yang berjasa tersebut. Sebaliknya, dia merasa bahagia, senang telah bisa beramal dan melakukannya [7].

Dalam kasus menanggulangi bencana, relawan yang handal, ulet, disiplin, kompeten dan dapat dipercaya diperlukan agar organisasi dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Untuk mendukung hal itu, perlu adanya kesiapan pada Manajemen Sumber Daya Manusia, salah satu nya adalah pelatihan relawan. Pelatihan disini adalah proses pembentukan dan pembekalan para relawan dengan meningkatkan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, serta perilaku relawan [8]. Melalui kegiatan pelatihan yang dilaksanakan, organisasi dapat menstimulasi perubahan pada relawan dalam berbagai aspek baik itu pada perilaku, keahlian dan efektifitas serta efisiensi dalam melaksanakan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan.

Adapun kesenjangan dari penelitian terdahulu yang dapat penulis gunakan sebagai peluang bagi peneliti saat ini. Pertama, Penelitian dari [4] menemukan jika servant leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja industry manufaktur di Banten. Sedangkan pada penelitian [9] membuktikan bahwa servant leadership terhadap loyalitas memiliki pengaruh yang signifikan pada karyawan pada PT. Nissanindo Mulia Abadi. Hal ini dapat digunakan sebagai celah penelitian terdahulu yaitu kedua penelitian tersebut dalam pembahasannya berfokus pada penjabaran pengaruh servant leadership terhadap kinerja dan loyalitas pada karyawan pada institusi komersial. Dari hal tersebut, penulis memilih menggunakan institusi non-komersial pada penelitian kali ini yang dimana indikator-indikator servant leadership pada institusi komersial memiliki fokus yang berbeda dengan indikator-indikator servant leadership pada institusi non-komersial.

Kedua, penelitian oleh [10] yang menemukan bahwa tingkat motivasi menjadi relawan dari mahasiswa keperawatan yang ditinjau dari berbagai aspek. Sedangkan pada penelitian [11] ditemukan bahwa kegiatan training bagi mahasiswa calon perawat memberikan optimisme untuk pengembangan profesionalitas yang memiliki nilai-nilai altruisme dan integritas. Dimana hal ini dapat menjadi celah penelitian yaitu dalam pembahasannya memaparkan masalah motivasi menjadi faktor dalam peningkatan kinerja dan profesionalisme mahasiswa keperawatan. Penulis selanjutnya akan berfokus pada faktor motivasi yang di asumsikan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi loyalitas dan kinerja relawan lembaga kemanusiaan.

Ketiga, penelitian yang dilakukan oleh [12] dimana sampel yang digunakan berjumlah 40 responden menggunakan teknik sampel jenuh dalam penarikan sampel nya. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh [8] dimana populasi dalam penelitian ini berjumlah 67 orang relawan dan menggunakan teknik sampling yang tidak dijelaskan dalam penelitian. Dari penjelasan diatas ditemukan celah penelitian, ukuran sampel yang terlalu kecil dapat membuat kekuatan dari penelitian menjadi rendah serta mengakibatkan tingginya margin kesalahan yang menjadikan penelitian tidak berarti. Maka peneliti saat ini menggunakan populasi relawan pada MRI cabang Surabaya, Sidoarjo. Mengingat jumlah populasi yang besar, maka metode penentuan sampling pada penelitian ini menggunakan metode purposive sampling sehingga diharapkan sampel yang didapat akan mampu merampatkan populasi.

Berdasarkan penjelasan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Servant Leadership, Motivasi, dan Pelatihan Dalam Kinerja Relawan Melalui Loyalitas Sebagai Variabel Intervening."

I. Metode

A. Jenis Penelitian

Dalam mengetahui hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, metode penelitian yang diajukan ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan penelitian kausal. Dalam penelitian ini menggunakan Servant Leadership (X₁), Motivasi (X₂), Pelatihan (X₃) sebagai variabel independen, sedangkan variabel dependennya adalah Kinerja (Y) serta menggunakan Loyalitas (Z) sebagai variabel mediasi. Sumber data yang dikumpulkan pada penelitian kali ini meliputi Primary Data yang didapatkan melalui wawancara dan kuisioner. Sedangkan Secondary Data menggunakan data dari artikel jurnal penelitian terdahulu yang relevan.

Pengumpulan data menggunakan kuisioner dengan skala pengukuran linkert yang kemudian dilanjutkan dengan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas. Data yang didapatkan kemudian di analisis dengan Uji Normalitas, Uji Multikolineritas, dan Uji Heteroskedastisitas. Yang kemudian data akan di Uji Analisis Regresi guna mengetahui nilai konstanta dan nilai koefisien suatu variabel dengan menggunakan alat bantu software olah data SPSS. Yang selanjutnya dilakukan Uji t untuk mengetahui pengaruh secara parsial atau terpisah antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y). Lalu untuk menguji hipotesis pada peran variabel mediasi (Z) didapatkan melalui sobel test dan aroian test

B. Populasi, Sample, dan Teknik Sampling

Populasi pada penelitian kali ini adalah relawan pada organisasi MRI (Masyarakat Relawan Indonesia) cabang Surabaya, Sidoarjo yang berjumlah sebanyak 198 orang dengan rincian :

- 1) MRI cabang Surabaya : 151 relawan
- 2) MRI cabang Sidoarjo : 47 relawan

Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik non probability sampling dengan jenis purposive sampling. Jumlah sample ditentukan dengan rumus Slovin dan diperoleh sebanyak 132 responden serta karakteristik sample yang digunakan dalam penelitian ini sebagai responden adalah sebagai berikut :

- 1) Telah menerima pelatihan paling sedikit 3 jenis pelatihan
- 2) Telah menjadi relawan MRI minimal lebih dari 1 tahun

C. Definisi Operasional

Definisi operasional bertujuan untuk penafsiran variabel dalam penelitian yang lebih spesifik sehingga dapat memudahkan dalam pengukuran. Ada lima variabel dalam penelitian ini yaitu Servant Leadership (X1), Motivasi (X2), Pelatihan (X3) sebagai variabel independen, Loyalitas (Z) sebagai variabel intervening, dan Kinerja (Y) sebagai variabel dependen.

1) Servant Leadership (X1)

Servant Leadership adalah Pemimpin yang berperasaan tulus yang timbul dari dalam hati serta menjadi pihak yang pertama melayani.

2) Motivasi (X2)

Motivasi adalah seseorang yang dengan rela hati membantu orang lain tanpa mengharapkan balasan apapun, tidak akan merasa terbebani atau terpaksa untuk melakukan tindakan luar biasa tersebut. Sebaliknya, mereka merasa bahagia dan gembira karena telah memiliki kesempatan untuk melakukan amal dan membantu sesama, dengan kesadaran bahwa mereka telah berkontribusi positif dan mendapatkan kepuasan batin dari perbuatan tersebut.

3) Pelatihan (X3)

Pelatihan adalah proses pembentukan dan pembekalan para relawan dengan meningkatkan keterampilan, kemampuan, pengetahuan, serta perilaku relawan.

4) Loyalitas (Z)

Loyalitas adalah kemauan individu berupa kepatuhan dan tanggung jawab terhadap organisasi serta berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik.

5) Kinerja (Y)

Kinerja merujuk pada hasil kerja individu atau kelompok dalam suatu entitas organisasi atau perusahaan, yang diukur baik dari segi kualitas maupun kuantitas selama periode tertentu. Definisi ini mencerminkan sejauh mana individu atau kelompok tersebut memenuhi persyaratan pekerjaan yang ditetapkan, dengan tujuan akhir untuk mencapai tujuan organisasi.

D. Indikator Variabel

Tabel 1 Indikator Variabel

No	Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
1	Servant Leadership (X1)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Love (Kasih Sayang) 2. Empowerment (Pemberdayaan) 3. Vision (Visi) 4. Humility (Kerendahan Hati) 5. Trust (Kepercayaan) 	Interval
2	Motivasi (X2)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lingkungan 2. Tuntutan perkembangan organisasi 3. Pembawaan individu 4. Harapan masa depan 	Interval
3	Pelatihan (X3)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tujuan 2. Materi 3. Metode Pelatihan 	Interval
4	Loyalitas (Z)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepatuhan terhadap peraturan 2. Tanggung jawab terhadap organisasi 3. Kesediaan untuk bekerja sama 4. Rasa saling memiliki 5. Hubungan interpersonal 6. Semangat dalam bekerja 	Interval
5	Kinerja (Y)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Target 2. Kualitas 3. Waktu 4. Taat asas 	Interval

II. Hasil dan Pembahasan

A. Uji Validitas

Untuk memastikan keakuratan pengukuran variabel yang diteliti, dilakukan uji validitas terhadap instrumen servant leadership, motivasi, pelatihan, kinerja, dan loyalitas sebagai variabel intervening. Hasilnya menunjukkan bahwa semua instrumen terkait dianggap valid, dengan

nilai korelasi (r) yang lebih besar dari nilai korelasi tabel. Seluruh nilai korelasi (r) juga melebihi angka 0,1697.

Tabel 2 Uji Validitas

Variable	Item Variable	Correlation (r-hitung)	r-table	Keterangan
Servant Leadership (X1)	X1.1	0,708	0,1697	Valid
	X1.2	0,706	0,1697	Valid
	X1.3	0,756	0,1697	Valid
	X1.4	0,710	0,1697	Valid
	X1.5	0,787	0,1697	Valid
Motivasi (X2)	X2.1	0,694	0,1697	Valid
	X2.2	0,655	0,1697	Valid
	X2.3	0,625	0,1697	Valid
	X2.4	0,703	0,1697	Valid
Pelatihan (X3)	X3.1	0,706	0,1697	Valid
	X3.2	0,696	0,1697	Valid
	X3.3	0,693	0,1697	Valid
	X3.4	0,661	0,1697	Valid
	X3.5	0,718	0,1697	Valid
Loyalitas (Z)	Z1.1	0,699	0,1697	Valid
	Z1.2	0,674	0,1697	Valid
	Z1.3	0,675	0,1697	Valid
	Z1.4	0,670	0,1697	Valid
Kinerja (Y)	Y1.1	0,741	0,1697	Valid
	Y1.2	0,756	0,1697	Valid
	Y1.3	0,707	0,1697	Valid
	Y1.4	0,698	0,1697	Valid
	Y1.5	0,708	0,1697	Valid
	Y1.6	0,693	0,1697	Valid

B. Uji Reliabilitas

Guna mengukur tingkat konsistensi instrumen penelitian, peneliti melakukan pengujian reliabilitas instrumen. Hasil pengujian tersebut tercantum dalam tabel di bawah ini :

Tabel 3 Uji Reliabilitas

Variabel	Nilai Cronbach alpha	Nilai kritis	Keterangan
Servant Leadership (X1)	0,891	0,70	Reliabel
Motivasi (X2)	0,837	0,70	Reliabel
Pelatihan (X3)	0,870	0,70	Reliabel
Loyalitas (Z)	0,844	0,70	Reliabel
Kinerja (Y)	0,894	0,70	Reliabel

Dari pengujian reabilitas didapatkan Nilai Cronbach's Alpha variabel Servant Leadership (X1) sebesar 0,891, variable Motivasi (X2) didapatkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,837, variable Pelatihan (X3) diperoleh nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,870, variable Kinerja (Y) didapatkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,894, adapun variable Loyalitas (Z) dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,844. Dengan nilai-nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian tersebut memiliki reliabilitas yang baik karena nilai Cronbach's Alpha melebihi 0,70.

C. Uji Asumsi Klasik

1) Uji Normalitas

Berikutnya, dilakukan pengujian normalitas untuk menguji apakah variabel independen, variabel dependen, atau keduanya dalam sebuah model regresi memiliki distribusi normal atau tidak. Proses pengujian normalitas dilakukan dengan metode sebagai berikut.

Tabel 4 Uji Normalitas Kolmogorov Dependen Variabel Loyalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		132
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,57413545
Most Extreme Differences	Absolute	,074
	Positive	,059
	Negative	-,074
Test Statistic		,074
Asymp. Sig. (2-tailed)		,070 ^c

Sumber : Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan tabel yang disajikan, diperoleh hasil uji normalitas variabel dependen Loyalitas (Z) menggunakan Kolmogorov-Smirnov test. Hasil uji menunjukkan bahwa nilai Asymp.Sig.(2-tailed) sebesar 0,070 > 0,05, yang menunjukkan bahwa data tersebut memiliki distribusi

normal.

Tabel 5 Uji Normalitas Kolmogorov Dependen Variabel Kinerja
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		132
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,89487129
Most Extreme Differences	Absolute	,056
	Positive	,032
	Negative	-,056
Test Statistic		,056
Asymp. Sig. (2-tailed)		,200 ^{c,d}

Sumber : Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan tabel yang disajikan, diperoleh hasil uji normalitas variabel dependen Kinerja (Y) digunakanlah Kolmogorov-Smirnov test. Dengan hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai Asymp.Sig.(2-tailed) sebesar 0,200 > 0,05, yang menunjukkan bahwa data tersebut memiliki distribusi normal.

2) Uji Multikolinearitas

Untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable independen, maka dilakukan uji multikolinearitas berikut:

Tabel 6 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,400	,838		1,671	,097		
	Servant Leadership	,391	,087	,351	4,502	,000	,218	4,579
	Motivasi	,387	,118	,260	3,282	,001	,211	4,734
	Pelatihan	,418	,101	,346	4,124	,000	,188	5,322

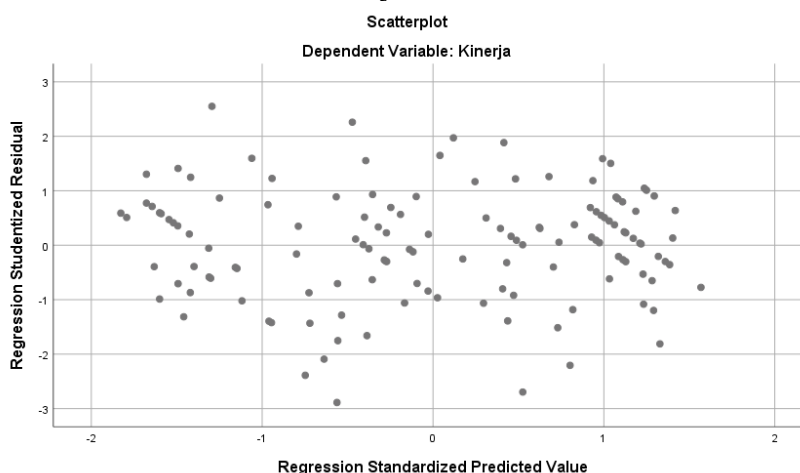
Sumber : Hasil Olah Data SPSS

Berdasarkan tabel yang disajikan, terdapat nilai VIF (Variance Inflation Factor) dan Tolerance untuk variabel Servant Leadership, Motivasi, dan Pelatihan. Untuk variabel Servant Leadership, nilai VIF adalah 4,579, yang menunjukkan bahwa VIF < 10, dan nilai Tolerance adalah 0,218, yang menunjukkan bahwa Tolerance > 0,10. Untuk variabel Motivasi, nilai VIF adalah 4,734, yang juga menunjukkan bahwa VIF < 10, dan nilai Tolerance adalah 0,211, yang menunjukkan bahwa Tolerance > 0,10. Sedangkan untuk variabel Pelatihan, nilai VIF adalah 5,322, VIF < 10, dan nilai Tolerance adalah 0,188, yang juga Tolerance > 0,10. Berdasarkan nilai-nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam model yang terbentuk tidak terdapat gejala multikolinearitas.

3) Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas merupakan kondisi di mana varians variabel tidak konstan untuk setiap pengamatan atau observasi. Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi. Hal ini dapat dikonfirmasi melalui hasil grafis yang telah dilakukan, seperti yang terlihat pada scatterplot berikut:

Gambar 1 Hasil Uji Heteroskedastisitas



Dari scatterplot di atas, dapat diamati bahwa titik-titik tersebar secara acak baik di bagian atas maupun bawah angka nol pada sumbu vertikal atau sumbu Y. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada pola yang jelas atau sistematis dalam varians variabel sepanjang rentang nilai-nilai yang diamati. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas pada model regresi yang digunakan dalam penelitian ini.

D. Analisis Regresi

1) Regresi Model I

Tabel 7 Nilai R Square Dependen Variabel Loyalitas

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,862 ^a	,744	,738	1,592

a. Predictors: (Constant), Pelatihan, Servant Leadership, Motivasi
b. Dependent Variable: Loyalitas

Sumber : Hasil Olah Data SPSS

Dari tabel yang disajikan, ditemukan nilai R² pada tabel model summary sebesar 0,744. Nilai ini mengindikasikan bahwa variabel Servant Leadership, Motivasi, dan Pelatihan memberikan kontribusi sebesar 74,4% terhadap variabel Loyalitas. Sementara itu, sisanya sebesar 25,6% merupakan kontribusi dari variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Tabel 8 Uji Regresi Model I

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,859	,683		2,722	,007
	Servant Leadership	,190	,071	,257	2,681	,008
	Motivasi	,309	,096	,313	3,212	,002
	Pelatihan	,269	,083	,336	3,258	,001

a. Dependent Variable: Loyalitas

Sumber : Olah Data SPSS

Berdasarkan hasil tabel regresi model I, dapat disimpulkan bahwa variabel Servant Leadership (X₁) memiliki pengaruh positif sebesar 0,190 terhadap variabel Loyalitas (Z), dengan nilai signifikansi sebesar 0,008 yang lebih kecil dari 0,05. Variabel Motivasi (X₂) juga memiliki pengaruh positif sebesar 0,309 terhadap variabel Loyalitas (Z), dengan nilai signifikansi sebesar 0,002 yang juga lebih kecil dari 0,05. Selain itu, variabel Pelatihan (X₃) memiliki pengaruh positif sebesar 0,269 terhadap variabel Loyalitas (Z), dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 yang lebih kecil pula dari 0,05.

2) Regresi Model II

Tabel 9 Nilai R Square Dependen Variabel Kinerja

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,915 ^a	,837	,832	1,924

a. Predictors: (Constant), Loyalitas, Servant Leadership, Motivasi, Pelatihan
b. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Hasil Olah Data SPSS

Dari tabel yang disediakan, tabel Model Summary menunjukkan nilai R² atau R square sebesar 0,837. Nilai ini mengindikasikan bahwa kontribusi dari variabel Servant Leadership, Motivasi, Pelatihan, dan Loyalitas terhadap hasil penelitian adalah sebesar 83,7%. Sisanya yakni merupakan kontribusi variabel-variabel lain diluar penelitian ini sebesar 16,3%.

Tabel 10 Uji Regresi Model II

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,961	,849		1,133	,259
	Servant Leadership	,346	,088	,311	3,938	,000
	Motivasi	,314	,121	,211	2,602	,010
	Pelatihan	,354	,104	,294	3,412	,001
	Loyalitas	,236	,107	,156	2,208	,029

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Olah Data SPSS

Berdasarkan analisis pada tabel regresi model II, dapat dinyatakan bahwa Variabel Servant Leadership (X1) memiliki pengaruh positif sebesar 0,346 terhadap variabel Kinerja (Y), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Variabel Motivasi (X2) juga memiliki pengaruh positif sebesar 0,314 terhadap variabel Kinerja (Y), dengan nilai signifikansi sebesar 0,010 yang juga lebih kecil dari 0,05. Selain itu, Variabel Pelatihan (X3) memiliki pengaruh positif sebesar 0,354 terhadap variabel Kinerja (Y), dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 yang juga lebih kecil dari 0,05. Selanjutnya, variabel Loyalitas (Z) memiliki pengaruh positif sebesar 0,206 terhadap variabel Kinerja (Y), didapatkan nilai signifikansi 0,029 yang lebih kecil dari 0,05 juga.

E. Uji Hipotesis

1) Uji t

Tabel 11 Hasil Uji t Dependen Variabel Loyalitas
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	1,859	,683		2,722	,007
	Servant Leadership	,190	,071	,257	2,681	,008
	Motivasi	,309	,096	,313	3,212	,002
	Pelatihan	,269	,083	,336	3,258	,001

a. Dependent Variable: Loyalitas

Sumber : Olah Data SPSS

Sesuai dengan tabel coefficient (uji t) yang di sajikan dapat diperoleh penjabaran hipotesis pertama hingga hipotesis ketiga yaitu :

1. Hipotesis pertama : Servant Leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap Loyalitas. Variabel Servant Leadership (X1) menunjukkan pengaruh positif sebesar 0,190 dengan nilai signifikansi 0,008 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis pertama dapat diterima, menunjukkan adanya pengaruh Servant Leadership terhadap Loyalitas. Hal ini mengindikasikan bahwa didapatkan hubungan searah antara Servant Leadership dan Loyalitas. Dengan penerapan Servant Leadership yang baik oleh organisasi, Loyalitas relawan akan meningkat. Sebaliknya, jika penerapan Servant Leadership tidak baik, Loyalitas relawan dapat menurun.

2. Hipotesis kedua : Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Loyalitas. Variabel Motivasi (X2) menunjukkan pengaruh positif sebesar 0,309 dengan nilai signifikansi 0,002 yang lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis kedua dapat diterima, menunjukkan adanya pengaruh Motivasi terhadap Loyalitas. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya hubungan yang searah antara Motivasi dan Loyalitas. Semakin tinggi Motivasi seorang relawan, maka Loyalitas relawan juga akan meningkat.

3. Hipotesis ketiga : Pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap Loyalitas. Variabel Pelatihan (X3) menunjukkan pengaruh positif sebesar 0,269 dengan nilai signifikansi 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis ketiga dapat diterima, menunjukkan adanya pengaruh Pelatihan terhadap Loyalitas. Hal ini mengindikasikan bahwa didapatkan hubungan searah antara Pelatihan dan Loyalitas. Semakin baik Pelatihan yang diberikan oleh organisasi, maka Loyalitas para relawan juga akan meningkat.

Tabel 12 Hasil Uji t Dependen Variabel Kinerja
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,961	,849		1,133	,259
	Servant Leadership	,346	,088	,311	3,938	,000
	Motivasi	,314	,121	,211	2,602	,010
	Pelatihan	,354	,104	,294	3,412	,001
	Loyalitas	,236	,107	,156	2,208	,029

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber : Olah Data SPSS

Sesuai dengan tabel coefficient (uji t) yang disajikan dapat diperoleh penjabaran hipotesis ke empat hingga ke tujuh yakni :

1. Hipotesis keempat: Servant Leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja. Variabel Servant Leadership (X1) menunjukkan pengaruh positif sebesar 0,346 dengan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan hasil tersebut, maka hipotesis keempat dapat diterima, menunjukkan adanya pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan searah antara Servant Leadership dan Kinerja. Dengan menerapkan Servant Leadership yang baik di organisasi, Kinerja para relawan akan meningkat. Sebaliknya, jika penerapan Servant Leadership tidak baik, Kinerja relawan dapat menurun.

2. Hipotesis kelima: Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja. Variabel Motivasi (X2) menunjukkan pengaruh positif sebesar 0,314 dengan nilai signifikansi 0,010 yang lebih kecil dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis kelima dapat diterima, menunjukkan adanya pengaruh Motivasi terhadap Kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan searah antara Motivasi dan Kinerja. Apabila motivasi dalam diri relawan tersebut tinggi, maka Kinerja relawan juga semakin baik. Sebaliknya, jika Motivasi relawan menurun, maka Kinerja relawan juga cenderung menurun.

3. Hipotesis keenam: Pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja. Variabel Pelatihan (X3) menunjukkan pengaruh positif sebesar 0,354 dengan nilai signifikansi 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis keenam dapat diterima, menunjukkan adanya pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan searah antara Pelatihan dan Kinerja. Semakin baik Pelatihan yang diberikan oleh organisasi, maka hal tersebut dapat meningkatkan Kinerja relawan. Sebaliknya, Kinerja relawan akan cenderung menurun apabila organisasi kurang memadai dalam memberikan Pelatihan

4. Hipotesis ketujuh: Loyalitas memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja. Variabel Loyalitas (Z) menunjukkan pengaruh positif sebesar 0,236 dengan nilai signifikansi 0,029 yang lebih kecil dari 0,05. Sejalan dengan itu, maka hipotesis ketujuh dapat diterima, menunjukkan adanya pengaruh Loyalitas terhadap Kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan searah antara Loyalitas dan Kinerja. Apabila Loyalitas pada diri relawan tersebut tinggi, maka Kinerja relawan pun akan meningkat. Sebaliknya, jika Loyalitas relawan menurun, Kinerja relawan cenderung menurun juga.

2) Uji Sobel dan Aroian

Untuk mengetahui pengaruh variable mediasi terhadap variable dependen dan variable independen maka dilakukan pengujian dengan Uji Sobel dan Uji Aroian dengan rumus :

1. Sobel Test

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2}}$$

2. Aroian Test

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}}$$

Keterangan:

ab = koefisien *indirect effect* dari perkalian antara *direct effect* a dan b

a = koefisien regresi antara variabel bebas (X) terhadap variabel mediasi (Z)

b = koefisien regresi antara variabel mediasi (Z) terhadap variabel terikat (Y) dengan variabel bebas (X) turut menjadi predictor terhadap variabel terikat (Y)

sa = standar *error* koefisien a

sb = standar *error* koefisien b

1. Hipotesis kedelapan: Servant Leadership berpengaruh terhadap Kinerja melalui Loyalitas.

Uji Sobel :

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2}}$$

$$Z = \frac{(0,5993)(0,5301)}{\sqrt{(0,5301)^2(0,0379)^2 + (0,5993)^2(0,1020)^2}}$$

$$Z = \frac{0,3176}{\sqrt{(0,000363) + (0,00373)}}$$

$$Z = \frac{0,3176}{0,0641}$$

$$Z = 4,937$$

Uji Aroian:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}}$$

$$Z = \frac{(0,5993)(0,5301)}{\sqrt{(0,5301)^2(0,0379)^2 + (0,5993)^2(0,1020)^2 + (0,0379)^2(0,1020)^2}}$$

$$Z = \frac{0,3176}{\sqrt{(0,000363) + (0,00373) + (0,000014)}}$$

$$Z = \frac{0,3176}{0,0640}$$

$$Z = 4,928$$

Nilai Z yang diperoleh dengan Uji Sobel adalah 4,937, sedangkan dengan Uji Aroian didapatkan nilai Z sebesar 4,928. Dengan membandingkan nilai Z tersebut dengan nilai kritis 1,96 pada tingkat signifikansi 5%, dapat disimpulkan bahwa Loyalitas (Z) dapat memediasi hubungan antara Servant Leadership (X1) dan Kinerja (Y). Dengan demikian, hipotesis kedelapan dapat diterima.

2. Hipotesis ke Sembilan : Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja melalui Loyalitas.

Uji Sobel :

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2}}$$

$$Z = \frac{(0,8104)(0,5633)}{\sqrt{(0,5633)^2(0,0494)^2 + (0,8104)^2(0,1093)^2}}$$

$$Z = \frac{0,4564}{\sqrt{(0,000761) + (0,007814)}}$$

$$Z = \frac{0,4564}{0,0926}$$

$$Z = 4,928$$

Uji Aroian:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}}$$

$$Z = \frac{(0,8104)(0,5633)}{\sqrt{(0,5633)^2(0,0494)^2 + (0,8104)^2(0,1093)^2 + (0,0494)^2(0,1093)^2}}$$

$$Z = \frac{0,4564}{\sqrt{(0,000761) + (0,007814) + (0,000028)}}$$

$$Z = \frac{0,4564}{0,0927}$$

$$Z = 4,923$$

Nilai Z yang diperoleh dengan Uji Sobel adalah 4,928, sedangkan dengan Uji Aroian didapatkan nilai Z sebesar 4,923. Dengan membandingkan nilai Z tersebut dengan nilai kritis 1,96 pada tingkat signifikansi 5%, dapat disimpulkan bahwa Loyalitas (Z) dapat memediasi hubungan antara Motivasi (X2) dan Kinerja (Y). Oleh karena itu, hipotesis ke Sembilan dapat diterima.

3. Hipotesis ke sepuluh : Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja melalui Loyalitas

Uji Sobel :

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2}}$$

$$Z = \frac{(0,6630)(0,4824)}{\sqrt{(0,4824)^2(0,0392)^2 + (0,6630)^2(0,1070)^2}}$$

$$Z = \frac{0,3198}{\sqrt{(0,000349) + (0,005010)}}$$

$$Z = \frac{0,3198}{0,0732}$$

$$Z = 4,368$$

Uji Aroian:

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{b^2sa^2 + a^2sb^2 + sa^2sb^2}}$$

$$Z = \frac{(0,6630)(0,4824)}{\sqrt{(0,4824)^2(0,0392)^2 + (0,6630)^2(0,1070)^2 + (0,0392)^2(0,1070)^2}}$$

$$Z = \frac{0,3198}{\sqrt{(0,000349) + (0,005010) + (0,000017)}}$$

$$Z = \frac{0,3198}{0,0733}$$

$$Z = 4,362$$

Nilai Z yang diperoleh dengan Uji Sobel adalah 4,368, sedangkan dengan Uji Aroian didapatkan nilai Z sebesar 4,362. Dengan membandingkan nilai Z tersebut dengan nilai kritis 1,96 pada tingkat signifikansi 5%, dapat disimpulkan bahwa Loyalitas (Z) secara signifikan memediasi hubungan antara Pelatihan (X3) dan Kinerja (Y). Dengan demikian, hipotesis ke sepuluh dapat diterima.

F. Pembahasan

1) Pengaruh Servant Leadership (X1) terhadap Loyalitas Relawan (Z)

Servant Leadership berpengaruh terhadap Loyalitas. Temuan dari penelitian ini ialah bahwa penerapan yang baik dari prinsip-prinsip Servant Leadership dalam suatu organisasi dapat meningkatkan Loyalitas relawan terhadap organisasi. Temuan dari penelitian ini mendukung hasil dari penelitian sebelumnya, yaitu [13], [14], [15], [16] yang juga menyimpulkan bahwa Servant Leadership memiliki pengaruh terhadap Loyalitas. Dan hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [17] yang membuktikan bahwa Servant Leadership tidak berpengaruh terhadap Loyalitas. Studi Empiris menunjukkan bahwa Servant Leadership pada organisasi MRI telah diterapkan dengan cukup baik. Melalui hasil kuesioner menunjukkan bahwa terdapat nilai yang tinggi pada indikator *Empowerment* (Pemberdayaan) dengan pernyataan pemimpin mendengarkan aspirasi yang disampaikan anggota nya. Penerapan Servant Leadership pada MRI mendorong pemberdayaan relawan dengan memberikan kebebasan dalam membuat keputusan dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan begitu, pemimpin MRI menciptakan ruang bagi self-improvement para relawan sehingga mereka merasa dihargai atas kontribusi yang diberikan dan memiliki komitmen terhadap tujuan dan visi organisasi. Dukungan dan pengembangan relawan melalui Servant Leadership positif mempengaruhi loyalitas mereka terhadap MRI, membentuk ikatan emosional antara pemimpin dan anggota relawan yang meningkatkan tingkat loyalitas terhadap pemimpin dan organisasi MRI.

2) Pengaruh Motivasi (X2) terhadap Loyalitas Relawan (Z)

Motivasi berpengaruh terhadap Loyalitas. Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat Motivasi relawan, semakin meningkatkan Loyalitas relawan terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian [18],[19],[20],[21] yang juga menemukan bahwa Motivasi memiliki pengaruh terhadap Loyalitas. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [22],[23] yang menunjukkan bahwa Motivasi tidak memiliki pengaruh terhadap Loyalitas. Hasil studi empiris menunjukkan bahwa tingkat Motivasi relawan pada MRI cabang mencapai tingkat yang baik. Melalui hasil kuesioner menunjukkan bahwa terdapat nilai yang tinggi pada indikator or harapan masa depan, dengan pernyataan relawan turut berbahagia ketika Penerima Manfaat merasa terbantu. Motivasi relawan MRI berasal dari empati dan kepedulian terhadap orang lain. Ketika relawan merasa terhubung secara emosional dengan individu yang mereka bantu, terbentuk ikatan emosional yang kuat. Merasa usaha mereka berdampak dan meningkatkan kualitas hidup orang lain memberikan kepuasan pribadi bagi relawan, yang memperkuat ikatan emosional dan loyalitas mereka terhadap organisasi MRI.

3) Pengaruh Pelatihan (X3) terhadap Loyalitas Relawan (Z)

Pelatihan berpengaruh terhadap Loyalitas. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik Pelatihan yang diberikan organisasi maka dapat meningkatkan Loyalitas relawan. Hasil dari penelitian sebelumnya yang sejalan dengan temuan ini, yaitu [12],[24],[25],[26] yang juga menunjukkan bahwa Pelatihan memiliki pengaruh terhadap Loyalitas. Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [20] yang membuktikan bahwa Pelatihan tidak berpengaruh terhadap Loyalitas. Berdasarkan hasil studi empiris, menunjukkan bahwa pelatihan relawan MRI telah berjalan dengan baik. Melalui hasil kuesioner menunjukkan nilai yang tinggi pada indikator tujuan, dengan pernyataan pelatihan memberikan pemahaman kepada relawan akan pentingnya kepekaan saat menangani bencana. Pelatihan tanggap bencana penting untuk memahami persiapan dan respons cepat dalam menghadapi bencana. Relawan MRI merasa pentingnya kontribusi dan dampak yang mereka hasilkan dalam menyelamatkan nyawa dan membantu masyarakat dalam situasi darurat. Rasa kepuasan ini memperkuat loyalitas mereka dan menciptakan tujuan yang kuat dalam partisipasi mereka. Pelatihan relawan memberikan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan dalam menghadapi situasi darurat.

4) Pengaruh Servant Leadership (X1) terhadap Kinerja Relawan (Y)

Servant Leadership berpengaruh terhadap Kinerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dengan menerapkan Servant Leadership dengan baik pada organisasi, maka hal tersebut dapat meningkatkan Kinerja relawan. Hasil penelitian sebelumnya yang sejalan dengan hasil penelitian kali ini, yaitu [27],[28],[29] yang membuktikan bahwa Servant Leadership memiliki pengaruh terhadap Kinerja. Hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [30],[31] yang membuktikan bahwa Servant Leadership tidak memiliki pengaruh terhadap Kinerja. Hasil studi empiris menunjukkan bahwa penerapan Servant Leadership pada MRI telah dilakukan dengan tingkat yang memadai. Melalui hasil kuesioner menunjukkan bahwa terdapat nilai yang tinggi pada indikator *Empowerment* (Pemberdayaan) dengan pernyataan pemimpin mendengarkan aspirasi yang disampaikan anggota nya. Penerapan Servant Leadership pada organisasi MRI mendorong pemberdayaan relawan dengan memberikan hak dan tanggung jawab dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan tugas. Pemimpin MRI mendengarkan aktif, memberikan dukungan, dan menghargai kontribusi relawan. Hal tersebut menciptakan iklim organisasi yang positif, memperkuat hubungan antar relawan, dan membangun hubungan yang kuat antara pemimpin dan relawan MRI. Penerapan Servant Leadership berperan penting dalam menciptakan hubungan yang saling menghargai antar relawan dengan tujuan menciptakan iklim organisasi yang mendukung dan memperkuat semangat kerjasama.

5) Pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kinerja Relawan (Y)

Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dengan semakin tinggi Motivasi yang dimiliki relawan maka hal tersebut dapat meningkatkan Kinerja relawan pada organisasi. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian [32],[33],[34] yang membuktikan bahwa Motivasi memiliki pengaruh terhadap Kinerja. Dan hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [35],[36] yang membuktikan bahwa Motivasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja. Hasil studi empiris menunjukkan bahwa tingkat Motivasi relawan

pada MRI mencapai tingkat yang baik. Melalui hasil kuesioner menunjukkan bahwa terdapat nilai yang tinggi pada indikator harapan masa depan, dengan pernyataan relawan turut berbahagia ketika Penerima Manfaat merasa terbantu. Motivasi yang tinggi memainkan peran krusial dalam kinerja relawan MRI. Motivasi yang tinggi memperkuat komitmen relawan MRI terhadap keterlibatan aktif relawan, di mana mereka berpartisipasi dengan aktif, memberikan kontribusi ide dan pendapat, dan terlibat dalam pengambilan keputusan yang relevan. Relawan MRI dengan tingkat motivasi tinggi menunjukkan energi, semangat, dan efisiensi yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas sukarela.

6) Pengaruh Pelatihan (X₃) terhadap Kinerja Relawan (Y)

Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik Pelatihan yang diberikan organisasi maka dapat meningkatkan Kinerja relawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja, seperti yang ditunjukkan oleh [37],[38],[39],[40] yang membuktikan bahwa Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja. Dan hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [41] yang membuktikan bahwa Pelatihan tidak berpengaruh terhadap Kinerja. Berdasarkan hasil studi empiris, menunjukkan bahwa pelatihan relawan MRI telah berjalan dengan baik. Melalui hasil kuesioner menunjukkan nilai yang tinggi pada indikator tujuan, dengan pernyataan pelatihan memberikan pemahaman kepada relawan akan pentingnya kepekaan saat menangani bencana. Melalui program pelatihan efektif, relawan MRI mendapatkan pemahaman mendalam tentang berbagai aspek penanganan bencana alam, termasuk taktik tanggap awal hingga koordinasi dalam skala besar. Pelatihan ini memberikan pengetahuan teknis, keterampilan, dan strategi yang relevan untuk menghadapi beragam tantangan dalam situasi krisis. Peningkatan kepekaan melalui pelatihan berdampak signifikan pada kinerja relawan MRI. Mereka dengan sigap mengevaluasi risiko dan kebutuhan masyarakat terdampak serta merespons dengan cepat dan terkoordinasi. Kemampuan relawan MRI dalam bertindak dengan cepat dan tepat sangat berarti dalam memberikan bantuan dan mendukung upaya pemulihan dalam keadaan genting, sehingga menyelamatkan nyawa dan mengurangi dampak negatif dari bencana.

7) Pengaruh Loyaltias (Z) terhadap Kinerja Relawan (Y)

Loyalitas berpengaruh terhadap Kinerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi Loyalitas relawan maka dapat meningkatkan Kinerja relawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang membuktikan pengaruh Loyalitas terhadap Kinerja, seperti yang ditunjukkan oleh [42],[43],[44] Dan hasil dari penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian [45],[46] yang membuktikan bahwa Loyalitas tidak berpengaruh terhadap Kinerja. Berdasarkan hasil studi empiris, menunjukkan bahwa tingkat Loyalitas relawan pada MRI telah menunjukkan perkembangan yang baik. Melalui hasil kuesioner menunjukkan nilai yang tinggi pada indikator tanggung jawab terhadap organisasi, dengan pernyataan relawan dapat mempertanggung jawabkan setiap perbuatan yang dilakukan yang mengatas namakan organisasi. Relawan yang setia kepada organisasi akan berusaha untuk selalu bertindak sesuai dengan etika dan standar yang telah ditetapkan. Mereka sadar bahwa tindakan mereka mewakili citra dan reputasi MRI di mata masyarakat. Dengan kesadaran ini, relawan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan dan bertindak secara profesional dalam setiap tugas yang diemban. Relawan MRI yang memiliki tingkat loyalitas tinggi menguatkan ikatan emosional mereka dengan organisasi. Rasa keterikatan ini memicu dorongan dalam memberikan kontribusi yang lebih besar dan menjadi bagian dari kesuksesan dan pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Dalam jangka panjang, loyalitas yang kokoh dari para relawan membentuk budaya kerja yang positif di dalam MRI, di mana setiap anggota merasa saling mendukung dan bersama-sama mengemban misi kemanusiaan yang mulia.

8) Servant Leadership berpengaruh terhadap Kinerja Relawan melalui Loyalitas sebagai Variabel Intervening

Servant Leadership berpengaruh terhadap Kinerja melalui Loyalitas sebagai mediasi. Berdasarkan hasil pengujian sobel, ditemukan bahwa terjadi pengaruh intervening atau adanya pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja melalui Loyalitas sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, hipotesis ke delapan dapat diterima. Studi empiris menunjukkan bahwa Loyalitas memiliki peran sebagai mediator antara pengaruh Servant Leadership dan Kinerja. Penerapan *Servant Leadership* oleh pemimpin MRI menciptakan lingkungan yang memungkinkan para relawan merasa didukung dan diberdayakan, sehingga mereka dapat berkontribusi dengan maksimal bagi organisasi. Dengan adanya keterlibatan pemimpin yang mendalam dan mendukung ini, loyalitas relawan terhadap organisasi MRI semakin meningkat. Relawan merasa dihargai atas kontribusi yang diberikan dan merasa memiliki tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Rasa memiliki ini mendorong relawan untuk bertindak secara profesional dan mempertanggungjawabkan setiap tindakan yang mereka lakukan atas nama MRI. Loyalitas sebagai mediator antara Servant Leadership dan kinerja relawan MRI menciptakan siklus positif di mana pemimpin MRI yang melayani menginspirasi loyalitas, dan loyalitas yang tinggi memperkuat kinerja dan kontribusi positif para relawan MRI dan menjadi fondasi penting bagi kesuksesan dan dampak positif yang lebih besar bagi misi kemanusiaan MRI dalam membantu masyarakat yang membutuhkan.

9) Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Relawan melalui Loyalitas sebagai Variabel Intervening

Motivasi berpengaruh terhadap Kinerja melalui Loyalitas sebagai mediasi. Berdasarkan hasil pengujian sobel, ditemukan bahwa terjadi pengaruh mediasi atau terdapat pengaruh Motivasi terhadap Kinerja melalui Loyalitas sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, hipotesis ke sembilan dapat diterima. Studi empiris menunjukkan bahwa Loyalitas memiliki peran sebagai mediator antara pengaruh Motivasi dan Kinerja. Ketika relawan menyaksikan dampak positif dari kerja keras mereka, rasa kepuasan dan kebahagiaan yang terpancar dari penerima manfaat tersebut menjadi pendorong utama untuk tetap berkomitmen dan berdedikasi dalam misi kemanusiaan MRI. Motivasi memainkan peran penting dalam membentuk kinerja relawan melalui loyalitas sebagai mediasi pada relawan MRI. Bahagia melihat penerima manfaat terbantu menjadi pendorong utama untuk terus berdedikasi, sementara loyalitas yang tinggi memperkuat tanggung jawab dan komitmen para relawan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam harmoni ini, MRI dapat terus berkembang dan memberikan dampak positif yang lebih besar bagi masyarakat yang membutuhkan bantuan dan dukungan.

10) Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Relawan melalui Loyalitas sebagai Variabel Intervening

Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja melalui Loyalitas sebagai mediasi. Berdasarkan hasil pengujian sobel, ditemukan bahwa terjadi pengaruh intervening atau adanya pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja melalui Loyalitas sebagai variabel intervening. Oleh karena itu, hipotesis ke sepuluh dapat diterima. Studi empiris menunjukkan bahwa Loyalitas memiliki peran sebagai mediator antara pengaruh Pelatihan dan Kinerja. Melalui pelatihan yang efektif, relawan MRI diberdayakan dengan pengetahuan dan keterampilan yang relevan untuk merespons situasi darurat dengan cepat dan tepat. Mereka belajar bagaimana menghadapi tantangan kompleks yang muncul selama bencana, sehingga menjadi lebih peka terhadap kebutuhan mendesak penerima manfaat. Saat relawan MRI menyadari bahwa pelatihan yang diberikan telah membantu mereka meningkatkan kepekaan dan responsivitas terhadap bencana, mereka merasa memiliki tanggung jawab untuk berkontribusi sebaik-baiknya atas nama MRI. Rasa terikat pada organisasi ini memotivasi mereka untuk tetap berkomitmen, berupaya memberikan dukungan yang optimal, dan berperan sebagai penggerak perubahan positif di tengah-tengah situasi darurat. Pelatihan yang memberdayakan menghasilkan relawan yang peka dan responsif, sementara loyalitas yang tinggi memperkuat tanggung jawab dan komitmen mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam kesatuan ini, MRI memiliki tim relawan yang berkualitas dan berdedikasi tinggi untuk memberikan bantuan yang bermakna dan membantu masyarakat yang membutuhkan dukungan di tengah bencana alam.

III. Kesimpulan

A. Simpulan

Servant Leadership, motivasi, dan pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas dan kinerja relawan MRI (Masyarakat Relawan Indonesia). Servant Leadership membentuk ikatan kuat dan rasa saling percaya di antara relawan, yang merupakan dasar dalam membangun loyalitas. Motivasi yang tinggi juga memperkuat ikatan emosional dan loyalitas relawan terhadap organisasi. Selain itu, pelatihan yang baik dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan relawan, yang membuat mereka lebih percaya diri dalam melaksanakan tugas dan meningkatkan kepuasan kerja serta loyalitas. Loyalitas relawan mencerminkan komitmen mereka terhadap kinerja

dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, loyalitas dapat berfungsi sebagai mediasi untuk menghubungkan pengaruh Servant Leadership, motivasi, dan pelatihan terhadap kinerja relawan, yang pada akhirnya akan mencerminkan peningkatan kinerja yang lebih baik jika semua aspek ini diimplementasikan dengan baik dalam organisasi.

B. Saran

Sebagai hasil dari penelitian yang penulis lakukan pada cabang MRI di Sidoarjo dan Surabaya, penulis menemukan bahwa implementasi servant leadership, motivasi, pelatihan pada cabang tersebut telah mencapai tingkat yang baik dalam peningkatan loyalitas dan kinerja relawan. Adapun saran dari penulis khususnya bagi cabang yang kurang aktif berkontribusi pada pelaksanaan HVN (Humanity Volunteer Network) dalam peningkatan loyalitas dan kinerja para relawan :

1. Penerapan dan pengembangan Servant Leadership yang kuat memiliki pengaruh positif terhadap loyalitas dan kinerja relawan. Diharapkan lingkungan organisasi dapat memberdayakan relawan. Pengembangan motivasi relawan meliputi apresiasi lebih terstruktur, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan membangun ikatan yang kuat antara relawan dan organisasi. Program pelatihan yang terstruktur mencakup pengembangan keterampilan teknis dan disesuaikan dengan individu relawan serta tujuan organisasi.
2. Saran kepada penulis sebagai langkah selanjutnya, penelitian lanjutan dapat melibatkan pengumpulan data dari cabang lain di wilayah yang lebih luas serta mengumpulkan data pada titik waktu yang berbeda untuk melihat dampak jangka panjang dari penerapan Servant Leadership, Motivasi, Pelatihan terhadap Loyalitas dan Kinerja relawan.
3. Direkomendasikan kepada peneliti lain untuk mengeksplorasi faktor-faktor tambahan yang dapat mempengaruhi kinerja dan loyalitas relawan, seperti kepuasan relawan, iklim kerja, dukungan sosial, dan sebagainya. Penelitian tentang faktor-faktor lain akan memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang kompleksitas hubungan antara Servant Leadership, Motivasi, Pelatihan dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja dan loyalitas relawan.

Ucapan Terima Kasih

Dengan terselesaikannya penelitian ini, peneliti mengucapkan terimakasih banyak kepada :

1. Peneliti ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Bapak/Ibu Dosen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo atas kemurahan hati, pengetahuan, dan waktu yang telah Bapak/Ibu berikan untuk membimbing penelitian ini. Setiap saran dan kritik yang Bapak/Ibu berikan sangat berharga bagi perbaikan penelitian ini. Terima kasih atas segala upaya Bapak/Ibu dalam membantu perjalanan penelitian ini.
2. Kepada keluarga dan rekan-rekan terkasih, ucapan terima kasih takkan pernah cukup untuk mengungkapkan betapa berharganya peran kalian dalam penelitian ini. Dukungan moral, bantuan praktis, dan motivasi yang kalian berikan membuat peneliti merasa beruntung memiliki aset terbaik di sisi peneliti. Terima kasih telah selalu ada dan mendukung peneliti dengan sepenuh hati.
3. Dengan segala kerendahan hati, peneliti ingin mengungkapkan apresiasi yang tulus kepada seluruh relawan MRI (Masyarakat Relawan Indonesia) yang telah menjadi pilar utama dalam penelitian ini. Keberanian dan keikhlasan kalian dalam berbagi cerita dan pengalaman pribadi telah memberikan dimensi yang kaya bagi penelitian ini. Semangat kalian untuk berkontribusi dalam upaya kami memahami dan memperbaiki aspek penting dalam masyarakat tidak bisa diukur dengan kata-kata. Sumbangan berharga kalian telah membantu penelitian ini memberikan wawasan yang berarti bagi komunitas dan masyarakat. Terima kasih atas keberanian dan kerjasama kalian dalam penelitian ini.

Reference

1. E. N. Rahmadini, O. Amanda, and T. V. Mulyanasari, "Analysis of Volunteer Recruitment Process at ACT-MRI," *KAIS Journal of Social Sciences*, pp. 25–36, 2022.
2. N. D. Astuti and B. Asteria, "Effect of Motivation, Training, and Loyalty on Employee Performance," *Alabama Journal of Business Administration and Management*, vol. 15, no. 1, pp. 1–10, 2022.
3. T. D. Ariyanti, S. Maryam, and L. H. Sulistiyowati, "Servant Leadership, Training, and Motivation on Employee Performance," *Inovasi*, vol. 17, no. 4, pp. 817–827, 2021.
4. A. Purwanto, J. T. Purba, I. Bernarto, and R. Sijabat, "Servant, Digital, and Green Leadership on Manufacturing Performance Through Organizational Commitment," *Journal of Management Inspiration and Entrepreneurship*, vol. 5, no. 1, pp. 1–13, 2021.
5. I. Yusra and I. Anugrah, "Incentives Policy and Work Motivation on Employee Loyalty at PT Garindo Techno Mandiri," *Jurnal Bina Bangsa Ekonomi*, vol. 15, no. 2, pp. 669–681, 2022.
6. I. N. Rosida, "Volunteer Motivation and Compensation at Al Madina Foundation Surabaya," 2019.
7. T. Sakinah, "Altruism in Indonesian Red Cross Volunteers," 2018.
8. D. Syafe'i, "Training and Work Discipline on Volunteer Performance at Regional Disaster Management Agency," *Forbiswira*, vol. 10, no. 2, pp. 76–88, 2021.
9. R. G. Chandra, "Situational Leadership on Employee Loyalty with Job Satisfaction as Mediation," *Jurnal Agora*, vol. 8, no. 1, pp. 1–7, 2020.
10. P. Nindi, I. Shalahudin, and U. Sumarna, "Motivation of Nursing Students as COVID-19 Volunteers," *Jurnal Keperawatan Jiwa*, vol. 10, no. 4, pp. 755–766, 2022.
11. V. Firdaus, "Personality Development Training for Nursing Students," *Jurnal Penamas Adi Buana*, vol. 4, no. 2, pp. 97–103, 2021.
12. R. Handayani and R. B. Bangun, "Human Resource Management Readiness in Organizational Competitiveness," 2022.
13. B. Saputra and R. Anindita, "Role of Servant Leadership in Employee Satisfaction and Loyalty," *JENIUS Journal of Human Resource Management*, vol. 5, no. 1, pp. 12–20, 2021.
14. F. Fitriyana, H. W. Astuti, A. Rahman, R. Werdiningsih, and S. Idrus, "Servant Leadership and Organizational Support on Lecturer Loyalty Through Empowerment," *Tafkir Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, vol. 4, no. 1, pp. 113–127, 2023.
15. W. B. Wibowo and R. Bhinekawati, "Servant Leadership on Employee Performance Mediated by Loyalty and Satisfaction," *International Journal of Business Studies*, vol. 5, no. 1, pp. 18–31, 2021.
16. R. Sitanggang, Y. E. Gunanto, and N. Sudibjo, "Servant Leadership on Performance and Loyalty in Educational Community," *Jurnal Pendidikan Tambusai*, vol. 6, pp. 14606–14617, 2022.
17. R. Rindahati and I. Helmy, "Servant Leadership and Person-Organization Fit on Employee Loyalty," *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen*, vol. 3, no. 5, pp. 976–992, 2021.
18. N. M. D. Sumantri, "Transformational Leadership, Motivation, and Organizational Performance," 2023.
19. M. A. Yogaswara, R. Hidayat, and F. E. Bisnis, "Career Development and Work Motivation on Work Loyalty," 2023.
20. G. V. L. R. T. Saerang, C. Kojo, "Training, Integrity, and Motivation on Employee Loyalty," *Jurnal EMBA*, vol. 11, no. 1, pp. 409–420, 2023.
21. D. J. Silaen, E. J. Sinurat, and T. Rajagukguk, "Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Motivation on Employee Loyalty," 2023.

22. P. G. Koroh, D. Subiyanto, and E. Septyarini, "Leadership Style, Organizational Culture, and Motivation on Employee Loyalty," *Jurnal Manajemen Sains*, vol. 8, no. 1, pp. 404–412, 2023.
23. G. Sutopo, J. Herawati, and E. Septyarini, "Democratic Leadership, Motivation, and Compensation on Employee Loyalty," *Jurnal Ekonomis*, vol. 7, pp. 515–519, 2023.
24. T. S. G. Handayani, S. Syawaluddin, and M. A. Okta, "Training and Job Desk on Employee Loyalty," *Jurnal Manajemen*, vol. 4, pp. 930–947, 2022.
25. I. H. Siregar and H. A. Dalimunthe, "Self-Development Training on Member Loyalty," *Jurnal Diversita*, vol. 4, no. 2, pp. 84–90, 2018.
26. D. E. Nalle, Syarifuddin, and R. Laan, "Biographical Characteristics, Quality of Work Life, and Training on Employee Loyalty," 2021.
27. S. F. Putri, "Servant Leadership, Intrinsic Motivation, and Affective Commitment on Performance," 2022.
28. E. P. Sani and V. Winardi, "Servant Leadership and Work Motivation on Teacher Satisfaction," *Jurnal Student Research*, vol. 1, no. 2, pp. 523–529, 2023.
29. D. Giyanti, "Servant Leadership and Organizational Commitment on Performance Improvement," *Jurnal Inovasi Penelitian*, vol. 2, no. 8, pp. 2451–2458, 2020.
30. F. A. Randy, "Servant Leadership, Motivation, and Organizational Commitment on Performance with Burnout Mediation," *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan*, vol. 11, no. 2, pp. 511–525, 2022.
31. M. Andriana and A. Ardi, "Servant Leadership and Digital Competence on Job Satisfaction and Performance," *JIIP*, vol. 5, no. 9, pp. 3397–3408, 2022.
32. J. Fernos and I. Wipi, "Compensation and Motivation on Employee Performance," 2023.
33. A. T. Dongoran and I. H. Batubara, "School Climate and Work Motivation on Teacher Performance," *Jurnal Manajemen Pendidikan*, vol. 2, no. 1, pp. 1–16, 2021.
34. Y. Nurla, R. Al Munawwarah, H. Mustafa, and A. Sani, "Intellectual Ability and Motivation on Teacher Performance," *Amkop Management Accounting Review*, vol. 1, no. 1, pp. 65–80, 2021.
35. E. Sugiono, S. Efendi, and J. Al-Afgani, "Motivation, Competence, and Compensation on Employee Performance," *Jurnal Ilmiah MEA*, vol. 5, no. 1, pp. 718–734, 2021.
36. S. Syahidin, M. Syafii, and S. Sirojuzilam, "Quality of Work Life, Motivation, and Compensation on Employee Performance," *JIIP*, vol. 5, no. 5, pp. 1610–1617, 2022.
37. H. Sholikah, Y. T. Ardianto, and D. A. Prasetya, "HR Information System Quality, Training, and Development on Performance," *Jurnal Teknologi dan Manajemen Informasi*, vol. 8, no. 2, pp. 125–133, 2022.
38. Y. Fasha, "Education and Training on Civil Servant Performance," *Al-Kalam Journal*, vol. 10, no. 1, pp. 90–100, 2023.
39. M. Panigoro, R. Hasiru, and S. Adam, "Training on Employee Performance at SAMSAT Office," *Jurnal Pendidikan dan Konseling*, vol. 4, pp. 1349–1358, 2022.
40. Y. Pambreni, A. Ridho, and I. Sutisna, "Training on Teacher Performance," *Jambura Economic Education Journal*, vol. 5, no. 1, pp. 79–91, 2023.
41. R. M. Wicaksono, H. Ali, and F. Syarief, "Training, Work Environment, and Discipline on Performance," 2023.
42. A. Agung and G. Alit, "Reward and Loyalty on Employee Performance," 2023.
43. B. B. Herdis Rusyana and K. A. Rahwana, "Work Loyalty and Discipline on Employee Performance," *Journal of Tourism and Hospitality Management*, vol. 2, no. 1, pp. 393–403, 2023.
44. I. Nisa, K. Albasari, and M. R. Adiwati, "Work Environment on Employee Performance," 2023.
45. Djuariah, A. Priyono, and S. Sholehuddin, "Leadership Style, Work Environment, and Loyalty on Employee Performance," 2023.
46. M. Saifuddin and R. Sijabat, "Leadership Style, Teamwork, and Work Loyalty on Employee Performance," *Journal of Management and Creative Economy*, vol. 1, no. 2, pp. 65–73, 2022.