

PERAN RELIGIUSITAS SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA MODEL PREDIKTOR KINERJA SDM

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2
Program Magister Manajemen



Disusun oleh:

Alfida Novi Sahara

NIM 20402300170

MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG

2025

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

**PERAN RELIGIUSITAS SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA MODEL PREDIKTOR KINERJA SDM**

Disusun oleh:

Alfida Novi Sahara

NIM 20402300170

Telah disetujui oleh Pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 17 Maret 2025

Pembimbing

UNISSULA
جامعة سلطان ابي سفيان السعدي
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM

NIK: 210489019

LEMBAR PENGUJIAN

**PERAN RELIGIUSITAS SEBAGAI VARIABEL MODERASI
PADA MODEL PREDIKTOR KINERJA SDM**

Disusun Oleh:

Alfida Novi Sahara

NIM 20402300170

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 3 Mei 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM

NIK. 210489019

Penguji I



Prof. Dr. Mu'amimah, SE, MSi

NIK. 210491026

Penguji II



Dr. Siti Sumiati, SE., M.Si

NIK. 210492029

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar
Magister Manajemen Tanggal 3 Mei 2025

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si

NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Alfida Novi Sahara
NIM : 20402300170
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Peran Religiusitas sebagai Variabel Moderasi pada Model Prediktor Kinerja SDM”. merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM
NIK. 210489019

Semarang, 3 Mei 2025
Saya yang menyatakan,



Alfida Novi Sahara
NIM 20402300170

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Alfida Novi Sahara
NIM : 20402300170
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: “Peran Religiusitas sebagai Variabel Moderasi pada Model Prediktor Kinerja SDM “. dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 3 Mei 2025

Yang menyatakan



Alfida Novi Sahara

NIM 20402300170

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *servant leadership* dalam meningkatkan kinerja SDM melalui *role ambiguity* dan *emotional stability*, dengan religiusitas sebagai variabel moderasi pada KPPBC TMP A Semarang. Penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatori (*explanatory research*) dengan populasi seluruh pegawai KPPBC TMP A Semarang sebanyak 203 orang. Karena jumlah populasi yang terbatas, metode pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian.

Data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui kuesioner yang berisi pertanyaan tertutup dan terbuka, sementara data sekunder dikumpulkan dari sumber internal KPPBC TMP A Semarang untuk mendukung analisis lebih lanjut. Skala pengukuran yang digunakan adalah Likert scale dengan rentang 1 hingga 5, di mana 1 menunjukkan "sangat tidak setuju" dan 5 menunjukkan "sangat setuju". Analisis data dilakukan menggunakan model persamaan struktural dengan pendekatan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari enam hipotesis yang diuji, lima diterima dan satu ditolak. *Servant leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *role ambiguity*, serta berpengaruh positif dan signifikan terhadap *emotional stability*. Selain itu, *role ambiguity* berdampak negatif dan signifikan terhadap kinerja SDM, sedangkan *emotional stability* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Sementara itu, religiusitas tidak berperan signifikan sebagai moderator dalam hubungan antara *role ambiguity* dan kinerja SDM, tetapi memperkuat pengaruh *emotional stability* terhadap kinerja SDM.

Kata kunci: *Servant leadership*; *role ambiguity*; *emotional stability*; religiusitas; kinerja SDM



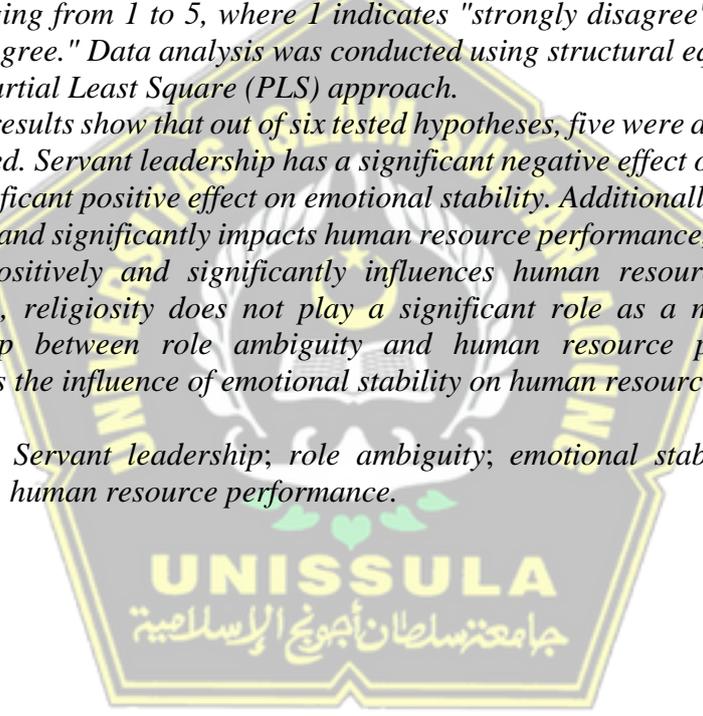
Abstract

This study aims to analyze the role of servant leadership in improving human resource performance through role ambiguity and emotional stability, with religiosity as a moderating variable at KPPBC TMP A Semarang. The research adopts an explanatory approach, with a population consisting of all 203 employees of KPPBC TMP A Semarang. Given the limited population size, the sampling technique used is a census, meaning that the entire population is included as the research sample.

The data used consists of primary and secondary data. Primary data were obtained through questionnaires containing both closed and open-ended questions, while secondary data were collected from internal sources at KPPBC TMP A Semarang to support further analysis. The measurement scale used is the Likert scale, ranging from 1 to 5, where 1 indicates "strongly disagree" and 5 indicates "strongly agree." Data analysis was conducted using structural equation modeling with the Partial Least Square (PLS) approach.

The results show that out of six tested hypotheses, five were accepted, and one was rejected. Servant leadership has a significant negative effect on role ambiguity and a significant positive effect on emotional stability. Additionally, role ambiguity negatively and significantly impacts human resource performance, while emotional stability positively and significantly influences human resource performance. Meanwhile, religiosity does not play a significant role as a moderator in the relationship between role ambiguity and human resource performance but strengthens the influence of emotional stability on human resource performance.

Keywords: Servant leadership; role ambiguity; emotional stability; religiosity; human resource performance.



UNISSULA
جامعة سلطان أبوبوع الإسلامية

Kata Pengantar

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan segala rahmat, anugerah, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Peran Religiusitas sebagai Variabel Moderasi pada Model Prediktor Kinerja SDM”.

Terselesainya tesis ini adalah wujud karunia-Nya dan tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulistyono, SE, MM selaku Dekan FEB Universitas Islam Sultan Agung yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
2. Prof. Dr. Dra. Hj. Alifah Ratnawati, MM. selaku Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
3. Prof. Dr. Nunung Ghoniyah, MM, Prof. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D, Prof. Dr. Hj. Mutamimah, SE, MSi. dan Dr. Hj. Siti Suamiati, SE, MSi. selaku Dosen Penguji yang memberikan masukan serta arahan yang konstruktif.
4. Suami, orang tua, dan seluruh keluarga besar yang selalu mendukung penulis dalam berproses.
5. Kepala KPPBC TMP A Semarang Bapak Bier Budy Kismulyanto, Kepala Seksi Penyuluhan dan Layanan Informasi Ibu Siti Chomariyah Trinindyani, rekan-rekan tersayang di Seksi Penyuluhan dan Layanan Informasi, serta segenap pejabat dan pegawai KPPBC TMP A Semarang atas motivasi dan bantuannya dalam penyelesaian tugas akhir ini.

6. Rekan-rekan Kelas 79C MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
7. Seluruh pengelola dan staf administrasi MM FEB Unissula yang telah dengan sabar mendampingi, membantu, memfasilitasi kebutuhan penulis selama menempuh studi.
8. Semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi selama proses studi dan penyusunan tesis ini.

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan tesis ini. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen dan dapat menjadi bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.



Semarang, 3 Mei 2025

Penyusun

Alfida Novi Sahara

Daftar Isi

Halaman Judul.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	v
Abstrak.....	vi
Abstract.....	vii
Kata Pengantar.....	viii
Daftar Isi.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Permasalahan.....	8
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
2.1. Kinerja SDM.....	11
2.2. Role Ambiguity.....	13
2.3. Emotional Stability.....	15
2.4. Servant Leadership.....	17
2.5. Religiusitas.....	21
2.6. Hubungan Antar Variabel dan Hasil penelitian Terdahulu.....	22
2.7. Model Empirik Penelitian.....	29
BAB III METODE PENELITIAN.....	31
3.1. Jenis Penelitian.....	31
3.2. Populasi dan Sampel.....	31
3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	32

3.4.	Variabel dan Indikator	33
3.5.	Teknik Analisis Data	36
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN		42
4.1.	Deskripsi Responden	42
4.2.	Analisis Deskriptif Data Penelitian	44
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model).....	49
4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit)	59
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model)	62
4.6.	Pembahasan	69
BAB V PENUTUP.....		86
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	86
5.2.	Implikasi Teoritis	89
5.3.	Implikasi Manajerial.....	94
5.4.	Limitasi Penelitian.....	96
5.5.	Agenda Penelitian Selanjutnya.....	96
Daftar Pustaka		98
Lampiran 1 Kuesioner.....		105
Lampiran 2. Deskripsi Responden		110
Lampiran 3. Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian.....		111
Lampiran 4. Full Model PLS		114
Lampiran 5. Outer Model (Model Pengukuran)		115
Lampiran 6. Uji Kesesuaian Model (Goodness of fit)		118
Lampiran 7. Inner Model (Model Struktural)		119

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi informasi yang pesat di era globalisasi menuntut organisasi, termasuk instansi pemerintah, untuk beradaptasi, berinovasi, dan terus melakukan perbaikan demi tercapainya tujuan organisasi. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh sumber daya yang ada di dalamnya, dan aspek penting yang berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi adalah sumber daya manusia (SDM). Tujuan organisasi tidak akan terwujud tanpa peran aktif SDM meskipun sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi sudah begitu canggih. Organisasi perlu memperhatikan kompetensi SDM dalam bekerja agar dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dengan baik. Organisasi juga perlu mengetahui apa saja yang dibutuhkan oleh SDM dalam bekerja agar mampu melaksanakan tugasnya dengan efektif dan efisien, sehingga diharapkan kinerja organisasi juga akan baik. Oleh karena itu, setiap organisasi harus berupaya meningkatkan kinerja SDM agar tujuan organisasi tercapai (Goni et al., 2021) sebagaimana juga dikutip oleh (Mertayasa & Wijaya, 2023).

Kinerja SDM adalah hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari kualitas dan kuantitas berdasarkan standar organisasi. Kinerja optimal adalah kinerja yang sesuai dengan standar dan mendukung tercapainya tujuan organisasi (Swasti et al., 2022). Peningkatan kinerja SDM akan membawa kemajuan bagi

organisasi, membantu bertahan dalam persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Menurut Zulkifli (2022) kinerja adalah manifestasi pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dan digunakan untuk mengevaluasi mereka dalam organisasi.

Kepemimpinan juga menjadi faktor yang menjadi topik utama dalam studi para peneliti dan praktisi. Hal ini karena kepemimpinan merupakan faktor yang secara langsung memengaruhi kinerja individu dan organisasi (R. K. T. Greenleaf, 1998). Terutama pada sektor publik di mana kegiatan yang terkait layanan sangat signifikan, diperlukan kepemimpinan yang mampu mengakomodasi bisnis dengan inti layanan. Pelayanan merupakan inti dari *servant leadership* dan memiliki ajaran moral yang penting (Khan et al., 2022).

Servant leadership berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan dan kepedulian terhadap kebutuhan serta perkembangan individu dalam organisasi (Mahon, 2021). Dengan fokus pada pemberdayaan, empati, dan dukungan, *servant leadership* menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk merasa dihargai dan termotivasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan komitmen mereka (Waddell, 2020). Pemimpin yang berperan sebagai *servant leader* tidak hanya menjadi panutan dalam etika dan nilai organisasi, tetapi juga membangun kepercayaan dan hubungan yang erat dengan tim, yang berdampak pada peningkatan kinerja secara keseluruhan melalui keterlibatan aktif, inovasi, dan inisiatif yang lebih tinggi dari karyawan (Eva et al., 2019).

Tidak semua dimensi dari *servant leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM (Sarwar et al., 2021). Hasil penelitian

menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Ekhsan & Aziz, 2021). Melalui analisis regresi, ditemukan bahwa *servant leadership* adalah prediktor proaktif bagi kinerja karyawan (Abbas et al., 2020a). Namun, penelitian lain menyatakan sebaliknya bahwa *servant leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Sihombing et al., 2018). Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masih ada celah penelitian yang menarik untuk diteliti. Sehingga dalam penelitian ini ambiguitas peran dan stabilitas emosi (*emotional stability*) diajukan sebagai pemediasi.

Ambiguitas peran (*role ambiguity*) adalah kondisi di mana SDM mengalami ketidakjelasan mengenai tugas, tanggung jawab, atau harapan yang terkait dengan peran mereka dalam menjalankan tugas-tugas (Shin et al., 2020). Ketidakjelasan ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor seperti kebijakan yang tidak konsisten, perubahan regulasi, kurangnya umpan balik terkait kinerja, dan komunikasi yang tidak efektif antara atasan dan bawahan. SDM dapat mengalami ketidakjelasan peran jika mereka merasa tidak mendapatkan kejelasan mengenai harapan pekerjaan, seperti kekurangan informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas atau ketidakjelasan mengenai tugas-tugas yang harus dilakukan dalam pekerjaan tersebut (Plimmer et al., 2023). Hal ini dapat berdampak negatif pada kinerja SDM karena mereka mungkin mengalami kesulitan dalam menentukan prioritas, membuat keputusan, atau menyelesaikan tugas-tugas yang diharapkan dengan efektif (Aziz et al., 2021).

Studi-studi yang berbeda memberikan hasil yang beragam mengenai pengaruh ambiguitas peran terhadap kinerja SDM. Natasya & Pujiyanto (2024) menemukan bahwa *role ambiguity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Hasil penelitian tersebut selaras dengan penelitian oleh Wulan et al., (2024) bahwa ambiguitas peran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Namun, penelitian oleh Peres & Maridjo (2024) menunjukkan bahwa ambiguitas peran secara langsung berdampak negatif terhadap kinerja SDM. Di sisi lain, Arif Andriansyah et al (2023) menemukan bahwa ambiguitas peran tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja SDM. Fadila & Rinjani (2022) menemukan bahwa ambiguitas peran mempengaruhi kinerja auditor di Kantor Akuntan Publik di Bekasi secara simultan, namun Aldoseri menemukan bahwa ambiguitas peran tidak berperan sebagai moderasi yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja SDM. Selain itu, penelitian oleh Padmavathi (2023) dan (Pratiwi et al., 2024) menunjukkan bahwa ambiguitas peran memiliki dampak negatif dan signifikan terhadap kinerja SDM, menambah kompleksitas dalam pemahaman terhadap hubungan tersebut.

Stabilitas emosional (*emotional stability*) juga mempengaruhi kinerja SDM. Stabilitas emosional, merujuk pada tingkat ketenangan, kepercayaan diri dan rasa aman seseorang (Chiang et al., 2019). Stabilitas emosional memberikan rasa ketenangan bagi seseorang dalam menghadapi dan memahami tantangan kehidupan (Vance, 2016). Kemampuan untuk menstabilkan emosi membantu organisasi membentuk persepsi SDM terhadap kenyataan, meningkatkan kemampuan untuk menilai, mengevaluasi, dan memahami realitas kehidupan atau menghadapi situasi

sulit (Cohrdes & Mauz, 2020). Rahmadani & Aulia Safrin (2023) meneliti tentang pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi stabilitas emosional seperti optimisme, empati, ketenangan, toleransi, dan kemandirian terhadap kinerja SDM, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa stabilitas emosional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, artinya bahwa semakin baik tingkat stabilitas emosional SDM, maka akan meningkatkan kinerja SDM.

Individu dengan tingkat religiusitas tinggi cenderung memiliki ketahanan emosional yang baik, memungkinkan mereka untuk menghadapi tantangan dan tekanan dengan lebih tenang dan terfokus (Dunbar, 2021). Religiusitas dapat meredam stres kerja melalui berbagai mekanisme, seperti memberikan dukungan emosional, meningkatkan ketahanan mental, dan menyediakan perspektif yang lebih luas terhadap masalah yang dihadapi (Holdcroft, 2006). Dukungan ini membantu individu untuk tetap tenang dan fokus, bahkan dalam situasi yang penuh tekanan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan dan kinerja mereka di tempat kerja (Abbas et al., 2020b). Religiusitas di tempat kerja juga diartikan sebagai pengakuan bahwa orang yang bekerja dalam suatu organisasi memiliki kehidupan batiniah yang tumbuh seiring dengan kebermaknaan pekerjaan bagi kehidupannya (Zahrah et al., 2016).

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai yang disingkat DJBC merupakan instansi pemerintah yang melayani masyarakat di bidang kepabeanan dan cukai. Itu artinya DJBC sebagai instansi pemerintah mempunyai tugas pokok disamping tugas dan fungsinya yang lain yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat. Instansi pemerintah menggunakan dana dari APBN/APBD yang sebagian besar bersumber

dari dana masyarakat dalam bentuk pajak yang dibayar oleh masyarakat. Oleh karena itu, instansi pemerintah harus bertanggung jawab sepenuhnya kepada masyarakat sebagai *stakeholder*. Bentuk pertanggungjawaban yang terbaik yang dapat dilakukan pemerintah kepada masyarakat adalah dengan memberikan pelayanan yang terbaik dan memuaskan masyarakat.

Kinerja pelayanan publik dipengaruhi oleh banyak faktor di antaranya sistem dan prosedur pelayanan, pegawai dan petugas pelayanan, sarana prasarana kantor, layanan informasi, dan lain sebagainya. Oleh karena itu diperlukan sebuah alat untuk menilai secara komprehensif kinerja pelayanan tersebut. Salah satu media atau cara yang dapat ditempuh adalah dengan melakukan survei secara langsung dan menyeluruh kepada masyarakat yang menerima pelayanan publik dari instansi pemerintah terkait. Penilaian melalui survei tersebut penting untuk mengetahui tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan sehingga diharapkan dapat dijadikan masukan (*feedback*) bagi instansi pemberi layanan mengenai kinerja apa saja yang harus ditingkatkan guna memperbaiki pelayanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, seluruh satuan kerja DJBC, termasuk KPPBC TMP A Semarang melaksanakan Survei Kepuasan Pengguna Jasa secara periodik (tahunan). Indeks Kepuasan Pengguna Jasa KPPBC TMP A Semarang Tahun 2023 adalah 4,56 yang termasuk kategori Sangat Puas. Indeks tahun ini mengalami peningkatan sebesar 0,06 bila dibandingkan Indeks pada tahun 2022. Indeks Kepuasan Pengguna Jasa KPPBC Semarang Tahun 2024 dapat dilihat pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1. Indeks Kepuasan Pengguna Jasa KPPBC TMP A Semarang

Indikator	Indeks	Kategori	Tren	IPA
Sistem dan Prosedur Pelayanan	: 4,52	Sangat Puas	👉 0,09	
Kejelasan Persyaratan Administrasi	: 4,46	Puas	👉 0,10	III
Kejelasan Prosedur Pelayanan	: 4,48	Puas	👉 0,02	III
Kemudahan Prosedur Pelayanan	: 4,62	Sangat Puas	👉 0,07	I
Kejelasan Biaya Pelayanan	: 4,63	Sangat Puas	👉 0,24	I
Kecepatan Waktu Pelayanan	: 4,39	Puas	👉 0,03	III
Pegawai dan Petugas Pelayanan	: 4,59	Sangat Puas	👉 0,09	
Keramahan dan Kesopanan Pegawai	: 4,68	Sangat Puas	👉 0,10	I
Kedisiplinan Pegawai	: 4,53	Sangat Puas	👉 0,04	II
Kecepatan Petugas Pelayanan	: 4,49	Puas	👉 0,08	III
Keahlian dan Pengetahuan Petugas Pelayanan	: 4,60	Sangat Puas	👉 0,14	I
Keadilan Petugas Pelayanan	: 4,61	Sangat Puas	👉 0,09	IV
Integritas Pegawai	: 4,63	Sangat Puas	👉 0,08	I
Sarana dan Prasarana Kantor	: 4,66	Sangat Puas	👉 0,07	
Kenyamanan Loker Pelayanan	: 4,69	Sangat Puas	👉 0,05	I
Kebersihan Kantor	: 4,74	Sangat Puas	👉 0,09	I
Kenyamanan Ruang Tunggu	: 4,77	Sangat Puas	👉 0,10	IV
Kenyamanan Toilet	: 4,52	Sangat Puas	👉 0,10	III
Kejelasan Tata Ruang	: 4,62	Sangat Puas	👉 0,08	IV
Ketersediaan Sarana Pendukung Lainnya	: 4,62	Sangat Puas	👉 0,00	IV
Layanan Informasi	: 4,53	Sangat Puas	👉 0,00	
Ketersediaan Layanan Informasi	: 4,56	Sangat Puas	👉 0,05	II
Kejelasan Layanan Informasi	: 4,51	Sangat Puas	👉 -0,02	II
Kemudahan Mendapatkan Informasi	: 4,54	Sangat Puas	👉 -0,01	II
Kemudahan Menyampaikan Pengaduan	: 4,54	Sangat Puas	👉 0,01	III
Indeks Kepuasan	: 4,56	Sangat Puas	👉 0,06	
Faktor Koreksi	: 0,00		👉 0,00	
Indeks Akhir	: 4,56	Sangat Puas	👉 0,06	

Sumber: Laporan Survei Kepuasan Pengguna Jasa Tahun 2023

Berdasarkan Tabel 1.1. tentang Indeks Kepuasan Pengguna Jasa KPPBC TMP A Semarang, jika dibandingkan dengan Indeks tahun 2022, empat variabel yang dinilai dalam survei tahun 2023 mengalami peningkatan indeks dan

seluruhnya mendapatkan kategori Sangat Puas. Dari 21 (dua puluh satu) indikator yang dinilai, 17 (tujuh belas) indikator mendapatkan kategori Sangat Puas dan 4 (empat) indikator mendapatkan kategori Puas. Dibandingkan dengan Indeks tahun 2022, 18 (delapan belas) indikator mengalami peningkatan, 1 (satu) indikator tetap, dan 2 (dua) indikator mengalami penurunan Indeks.

Berdasarkan hasil analisis Indeks Kepuasan Pengguna Jasa KPPBC TMP A Semarang, terdapat penurunan pada dua indikator dalam variabel Layanan Informasi jika dibandingkan dengan tahun 2022. Penurunan terjadi pada indikator Kejelasan Layanan Informasi sebesar 0,02 dan indikator Kemudahan Mendapatkan Informasi sebesar 0,01. Penurunan ini menunjukkan adanya tantangan dalam memastikan layanan informasi yang lebih efektif dan mudah diakses oleh pengguna jasa. Untuk mengatasi hal tersebut, diperlukan penelitian lebih mendalam terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sumber daya manusia (SDM) di KPPBC TMP A Semarang.

1.2. Perumusan Permasalahan

Dengan mempertimbangkan ketidakselarasan dalam penelitian yang ada (*research gap*) serta fenomena yang muncul, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peran *servant leadership* dalam meningkatkan kinerja SDM melalui *role ambiguity* dan *emotional stability* dengan dimoderasi religiusitas pada KPPBC TMP A Semarang”. Selanjutnya, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah:

1. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap *role ambiguity*?

2. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap *emotional stability*?
3. Bagaimana pengaruh *role ambiguity* terhadap kinerja SDM?
4. Bagaimana pengaruh *emotional stability* terhadap kinerja SDM?
5. Bagaimana peran moderasi religiusitas dalam pengaruh *role ambiguity* terhadap kinerja SDM?
6. Bagaimana peran moderasi religiusitas dalam pengaruh *emotional stability* terhadap kinerja SDM?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *role ambiguity*.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *emotional stability*.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *role ambiguity* terhadap kinerja SDM.
4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *emotional stability* terhadap kinerja SDM.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis peran moderasi religiusitas dalam pengaruh *role ambiguity* terhadap kinerja SDM.
6. Mendeskripsikan dan menganalisis peran moderasi religiusitas dalam pengaruh *emotional stability* terhadap kinerja SDM.

1.4. Manfaat Penelitian

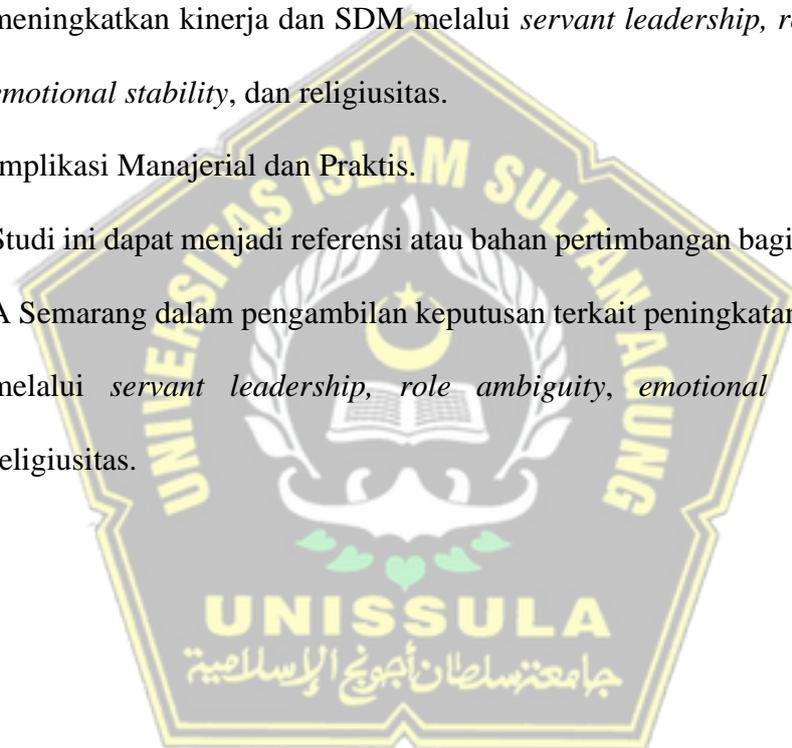
Penelitian ini memiliki beberapa manfaat yang dapat diidentifikasi berdasarkan tujuan dan rinciannya:

1. Manfaat Teori.

Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis pada pengembangan ilmu manajemen SDM dengan menyajikan model untuk meningkatkan kinerja dan SDM melalui *servant leadership*, *role ambiguity*, *emotional stability*, dan religiusitas.

2. Implikasi Manajerial dan Praktis.

Studi ini dapat menjadi referensi atau bahan pertimbangan bagi KPPBC TMP A Semarang dalam pengambilan keputusan terkait peningkatan kinerja SDM melalui *servant leadership*, *role ambiguity*, *emotional stability*, dan religiusitas.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kinerja SDM

Kinerja sumber daya manusia (SDM) merujuk pada sejauh mana individu-individu dalam suatu organisasi mencapai tujuan dan tanggung jawab mereka dengan efektif dan efisien (Hasibuan, 2014). Kinerja SDM, atau prestasi kerja, merujuk pada hasil kerja yang mencakup kualitas dan kuantitas yang diperoleh oleh SDM dalam periode tertentu saat menjalankan tugas mereka sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Hidayani, 2016). Kinerja SDM mengacu pada hasil kerja dalam hal kualitas dan kuantitas yang diberikan oleh SDM sesuai dengan tanggung jawab yang mereka emban (Ardian, 2020). Kinerja bisa juga dikatakan sebagai sebuah hasil (*output*) dari serangkaian proses kegiatan yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi (Kadarisman, 2012).

Secara umum, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, menurut (S. M. Hasibuan & Bahri, 2018) terbagi menjadi faktor internal dan eksternal. Faktor internal berasal dari individu SDM, seperti kemampuan intelektual, disiplin, pengalaman, kepuasan kerja, latar belakang pendidikan, dan motivasi. Sedangkan faktor eksternal adalah dukungan lingkungan kerja,

seperti gaya kepemimpinan, peluang pengembangan karir, lingkungan kerja, pelatihan, kompensasi, dan sistem manajemen di perusahaan.

Untuk mengukur kinerja, (Sedarmayanti, 2017) menyarankan beberapa indikator yang mencakup kriteria seperti kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, tingkat pengawasan yang diperlukan, dan hubungan antarpribadi. Menurut (Bernardin & Russel, 2013) mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas (*Quality*). Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. Kuantitas (*Quantity*). Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya: jumlah rupiah, jumlah unit dan jumlah siklus kegiatan yang dapat diselesaikan sesuai dengan target.
3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*). Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain.
4. Efektivitas (*Cost Effectiveness*). Merupakan tingkat sejauh mana penerapan sumber daya (manusia, keuangan, teknologi dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguna sumber daya.
5. Kemandirian (*Need for Supervision*). Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa

memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. *Komitmen Kerja (Interpersonal Impact)*. Merupakan tingkat sejauh mana SDM memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Sehingga disimpulkan bahwa kinerja SDM di bidang kepabeanaan dan cukai melibatkan efisiensi, kepatuhan terhadap regulasi, tingkat pengetahuan yang mendalam tentang prosedur kepabeanaan dan cukai, kecepatan dalam menanggapi perubahan regulasi, kemampuan untuk melakukan audit dan pemeriksaan secara efektif, serta kemampuan untuk memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pengguna jasa atau pemangku kepentingan.

Kinerja dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator:

- 1) Kecepatan penyelesaian proses kepabeanaan dan cukai;
- 2) Capaian penerimaan kepabeanaan dan cukai;
- 3) Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa;
- 4) Mutu pelaksanaan anggaran (Dharmawan et al., 2018).

2.2. Role Ambiguity

Ambiguitas peran telah didefinisikan oleh beberapa ahli dengan berbagai kalimat, namun inti dari definisi-definisi tersebut serupa. Para ahli menyatakan bahwa ambiguitas peran terjadi ketika SDM tidak mendapatkan informasi yang cukup jelas mengenai tanggung jawab dan harapan yang terkait dengan jabatan atau posisi yang mereka miliki (Singh, 1993).

Menurut Robbins, S. P., & Judge (2013) *role ambiguity* adalah tingkat ketidakjelasan atau ketidakpastian yang dirasakan individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Di sisi lain, Bauer (2000) mendefinisikan *role ambiguity* sebagai ketidakjelasan tentang harapan terhadap individu dalam peran tertentu, terutama seputar tanggung jawab, tugas, dan harapan perilaku. Jach & Smillie (2019) menjelaskan *role ambiguity* sebagai kondisi di mana individu tidak memiliki informasi yang cukup atau jelas tentang apa yang diharapkan dari mereka dalam peran tertentu, yang menyebabkan ketidakpastian dan kebingungan. Definisi lain menyatakan bahwa ambiguitas peran muncul ketika seseorang tidak sepenuhnya mengerti atau yakin dengan apa yang seharusnya dilakukannya dalam peran yang diemban.

Brief et.al (1976), seseorang dapat dikatakan berada dalam ambiguitas peran apabila ia menunjukkan ciri-ciri antara lain sebagai berikut: tidak jelas benar apa tujuan peran yang dia mainkan, tidak jelas kepada siapa ia bertanggung jawab dan siapa yang melapor kepadanya, tidak cukup wewenang untuk melaksanakan tanggung jawabnya, tidak sepenuhnya mengerti apa yang diharapkan darinya dan tidak memahami benar peranan dari pekerjaannya dalam rangka mencapai tujuan secara keseluruhan.

Menurut Munandar (2010:392), Everly dan Giordano mengidentifikasi beberapa faktor yang menyebabkan ketidakjelasan peran, antara lain: tidak jelasnya sasaran atau tujuan, kesamaran mengenai tanggung jawab, ketidakjelasan mengenai prosedur kerja, kesamaran terhadap ekspektasi dari orang lain dan kurangnya kepastian tentang kriteria pekerjaan.

Ambiguitas peran disimpulkan sebagai ketidakjelasan dalam memahami tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan individu yang diusulkan. Indikator *role ambiguity* dalam penelitian ini menggunakan indikator yang dikembangkan oleh (Everly & Giordano, 1980) mengidentifikasi beberapa faktor yang menyebabkan ketidakjelasan peran, antara lain:

1. Tidak jelasnya sasaran atau tujuan,
2. Kesamaran mengenai tanggung jawab,
3. Ketidakjelasan mengenai prosedur kerja,
4. Kesamaran terhadap ekspektasi dari orang lain
5. Kurangnya kepastian tentang kriteria pekerjaan.

2.3. Emotional Stability

Kestabilan emosi merujuk pada kemampuan seseorang untuk menjaga keadaan emosional tetap stabil dan seimbang (Johnson et al., 2017). Kestabilan emosi adalah ciri kepribadian yang mendasar, berlawanan dengan neurotisme, dan terkait dengan kemampuan untuk tetap tenang, terutama di hadapan tantangan dan ancaman (Wihler et al., 2017). Kestabilan emosi melibatkan kemampuan untuk tetap tenang, terkumpul, dan produktif di tengah kesulitan sambil mampu mentolerir ketidaknyamanan (Bajaj et al., 2018). Dalam kerangka model kepribadian "*Big Five*", yang mencakup lima dimensi fundamental kepribadian (ekstroversi, keterbukaan, kesetujuan, ketelitian, dan kestabilan emosi) aspek kestabilan emosi memegang peranan terpenting (Caprara et al., 2013).

Kestabilan emosi adalah suatu proses berkelanjutan di mana seseorang berusaha mencapai keadaan emosi yang sehat dan seimbang dalam pikiran dan tubuh (Cohrdes & Mauz, 2020). Pandangan lain menggambarkan kestabilan emosi sebagai kondisi yang ditandai oleh ketahanan, ketidakmudahan terganggu, keseimbangan yang terjaga, dan kemampuan untuk menghadapi berbagai situasi dengan emosi yang mantap (Bajaj et al., 2018). Singkatnya, kestabilan emosi mencerminkan keadaan kematangan emosional pada individu, yang menunjukkan ketahanan terhadap gangguan emosional yang dipicu oleh stimulus eksternal.

Kepribadian merupakan representasi yang dinamis dan terintegrasi dari kualitas fisik, mental, moral, dan sosial seseorang (Johnson et al., 2017). Kepribadian ini tercermin dalam cara individu berpikir, merasakan, dan bertindak secara unik dan stabil, mencakup aspek-aspek seperti kesadaran (conscientiousness), ekstrasversi (extraversion), keramahtamahan (agreeableness), stabilitas emosional (emotional stability), dan keterbukaan terhadap pengalaman (openness to experience) (Davis, 2012).

Menurut (Alessandri et al., 2018) *emotional stability* merupakan dimensi kepribadian yang menunjukkan ketahanan seseorang terhadap tekanan atau stres. Cohrdes & Mauz, (2020) menyatakan bahwa *emotional stability* mencerminkan kemampuan seseorang untuk menghadapi tekanan dengan tenang, percaya diri, dan rasa aman. Otonari et al., (2012) mengartikan *emotional stability* sebagai keadaan memiliki perasaan yang stabil dan tidak mudah terpengaruh oleh faktor eksternal yang mungkin bertentangan dengan keyakinan masyarakat.

Menurut (Mayer et al., 2004), *emotional stability* merujuk pada kemampuan seseorang untuk tetap tenang, terkendali, dan seimbang dalam menghadapi stres, tekanan, atau situasi emosional yang sulit. Orang yang memiliki stabilitas emosional cenderung mampu mengelola perasaan negatif, menghindari reaksi berlebihan terhadap masalah, dan mempertahankan pandangan yang positif serta rasional dalam berbagai situasi.

Disimpulkan bahwa *emotional stability* atau stabilitas emosi dapat diartikan sebagai tingkat ketenangan, kepercayaan diri, dan rasa aman seseorang. Indikator-indikator *emotional stability* yang digunakan dalam penelitian ini, sesuai dengan (Mayer et al., 2004), meliputi:

- 1) Keyakinan pada kemampuan diri,
- 2) Optimisme,
- 3) Objektivitas,
- 4) Tanggung jawab,
- 5) Pemikiran rasional dan realistik.

2.4. Servant Leadership

Kepemimpinan pelayan (*servant leadership*), sebuah konsep yang diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf (1904-1990) pada tahun 1970 melalui bukunya "*The Servant as Leader*," adalah pendekatan kepemimpinan yang etis (R. K. Greenleaf, 1998). Greenleaf, yang pernah menjabat sebagai Wakil Presiden *American Telephone and Telegraph Company* (AT&T), mengarahkan penelitiannya untuk membangun masyarakat yang lebih peduli dan penuh kasih (R. K. T. Greenleaf, 1998). Menurutnya, tanggung jawab

utama seorang pemimpin yang besar adalah melayani orang lain. Greenleaf meyakini bahwa kepemimpinan sejati berasal dari mereka yang memiliki motivasi utama untuk membantu orang lain.

Kepemimpinan pelayan menekankan peningkatan pelayanan kepada orang lain, mengadopsi pendekatan holistik terhadap pekerjaan, mendorong semangat kebersamaan, dan berbagi kekuasaan dalam pengambilan keputusan (Khan et al., 2022). Kaya & Karatepe (2020) menjelaskan bahwa pemimpin pelayan adalah mereka yang mengutamakan pelayanan, berasal dari dorongan alami untuk melayani dan meletakkan pelayanan sebagai prioritas utama. Pilihan ini membawa aspirasi dan dorongan untuk memimpin orang lain. Hal ini berbeda dengan sikap pelayan, di mana perhatian pertama adalah memastikan kebutuhan tertinggi orang lain terpenuhi. Tujuan utama seorang pemimpin pelayan adalah melayani dan memenuhi kebutuhan orang lain secara optimal, yang seharusnya menjadi motivasi utama dalam kepemimpinan (Mahon, 2021).

Servant leadership, atau kepemimpinan pelayan, adalah paradigma yang menekankan pelayanan kepada orang lain sebagai fokus utama seorang pemimpin. Brewer (2010) Arti dari *servant leadership* adalah pendekatan di mana seorang pemimpin bertujuan untuk melayani dan memenuhi kebutuhan anggota timnya terlebih dahulu, sehingga mereka dapat tumbuh dan berkembang secara pribadi maupun profesional (Dennis et al., 2010). Prinsip utamanya terletak pada kesiapan untuk mendengarkan, memahami, dan memenuhi kebutuhan orang lain sebelum mempertimbangkan kepentingan pribadi (Waddell, 2020).

Dimensi-dimensi *servant leadership* (R. K. Greenleaf, 1998; R. K. T. Greenleaf, 1998; Waddell, 2020) adalah sebagai berikut:

- 1) Tindakan (*Altruistic calling*). Menunjukkan keinginan kuat seorang pemimpin untuk membuat perbedaan positif dalam kehidupan orang lain, dengan meletakkan kepentingan mereka di atas kepentingan pribadinya sendiri dan berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.
- 2) Empati (*Emotional healing*). Komitmen dan keterampilan seorang pemimpin dalam meningkatkan dan menyembuhkan semangat bawahannya dari trauma atau penderitaan.
- 3) Bijaksana (*Wisdom*). Kemampuan pemimpin untuk mengamati lingkungan sekitarnya dengan cermat, memahami situasi, dan mengenali implikasi dari situasi tersebut.
- 4) Mencari solusi (*Persuasive mapping*). Kemampuan pemimpin dalam memetakan masalah, mengkonseptualisasikan solusi yang mungkin, dan menggerakkan orang lain untuk bertindak dengan mengartikulasikan peluang.
- 5) Tumbuh (*Organizational stewardship*). Tingkat di mana pemimpin mempersiapkan organisasi untuk memberikan kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas, serta mendorong pendidikan tinggi sebagai bagian dari komunitas.

- 6) Berjiwa Sosial (*Humility*). Sikap rendah hati pemimpin yang menghargai prestasi orang lain lebih dari prestasi pribadinya sendiri.
- 7) Visioner (*Vision*). Kemampuan pemimpin untuk membangun komitmen semua anggota organisasi terhadap visi bersama, mengarahkan anggota untuk menetapkan arah masa depan organisasi, dan merumuskan visi bersama.
- 8) Melayani (*Service*). Pemahaman pemimpin bahwa pelayanan adalah inti dari kepemimpinan, yang tercermin dalam perilaku pelayanan kepada bawahannya.

Kepemimpinan pelayanan disimpulkan sebagai suatu model kepemimpinan yang menekankan pada dualitas memimpin dan melayani anggota tim, di mana seorang pemimpin mengambil peran sebagai mentor dan fasilitator. Tujuannya adalah untuk membangun hubungan yang erat dan saling percaya dengan seluruh pegawai. Indikator yang digunakan adalah:

- 1) *Altruistic calling*,
- 2) *Emotional healing*,
- 3) *Wisdom*,
- 4) *Persuasive mapping*;
- 5) *Organizational stewardship*;
- 6) *Humility*;
- 7) *Vision*;
- 8) *Service* (R. K. T. Greenleaf, 1998).

2.5. Religiusitas

Menurut Holdcroft (2006) religiusitas adalah sikap keberagaman seorang atau kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan agama. Kemudian, religiusitas didefinisikan sebagai gambaran hubungan pribadi dengan pribadi ilahi yang maha kuasa, maha pengasih, dan maha penyayang (Tuhan), yang mengarah pada hasrat untuk berkenan kepada-Nya dengan melaksanakan kehendak-Nya dan menjauhi larangan-Nya (Utami, 2020).

Menurut (Glock, 1972) religiusitas adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong berpikir, bersikap, berperilaku, dan bertindak sesuai dengan ajaran agamanya. Gursoy et al (2017) menyatakan bahwa religiusitas adalah salah satu faktor pendorong penting yang dapat mempengaruhi perilaku konsumen, di mana keputusan konsumen untuk membeli produk tergantung pada kadar keimanan mereka.

Religiusitas menurut (Power & McKinney, 2014) adalah sejauh mana seorang individu berkomitmen terhadap agama yang dianutnya serta ajarannya, sehingga sikap dan perilaku individu mencerminkan komitmen terhadap keyakinannya tersebut. Aktivitas beragama tidak hanya terjadi dalam perilaku ritual (ibadah maghdah) saja, tetapi juga diapresiasi dalam kehidupan sosial kemasyarakatan (ibadah ghairu maghdah), termasuk dalam praktek perbankan sebagai bagian dari muamalah ekonomi (Zahrah et al., 2016).

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa religiusitas adalah tersedianya suasana kerja yang menunjang individu untuk menginternalisasi dan mengamalkan ajaran agama dalam kehidupan sehari-

hari mereka, yang mencakup keyakinan ideologis, praktik ibadah, pengalaman spiritual, pengetahuan agama, dan penerapan nilai-nilai agama dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka, baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja. Menurut (Glock, 1972) lima dimensi yang membuat religiositas seseorang dapat diukur, yaitu:

1. Keyakinan atau ideologis,
2. Praktik Ibadah atau ritualistik,
3. Pengalaman atau eksperimental spiritual,
4. Pengetahuan agama,
5. Konsekuensi atau pengamalan.

2.6. Hubungan Antar Variabel dan Hasil penelitian Terdahulu

1) Pengaruh *servant leadership* terhadap *role ambiguity*

Salah satu cara di mana *servant leadership* dapat mengurangi dampak ambiguitas peran adalah dengan membangun hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota timnya (Abbas et al., 2020b). Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* cenderung lebih terbuka dan berkomunikasi secara jelas mengenai ekspektasi peran, tujuan, dan tugas-tugas yang harus dilaksanakan (Setyaningrum et al., 2020). Mereka juga lebih mungkin untuk mendengarkan dan memahami kebutuhan individual bawahan mereka.

Selain itu, *servant leadership* mendorong pengembangan individu dengan memberikan dukungan dan bimbingan yang sesuai (Wang et al., 2022). Pemimpin pelayanan dapat membantu bawahan untuk mengatasi

ketidakjelasan dengan memberikan arahan yang lebih terstruktur dan memfasilitasi proses pengambilan keputusan (Wang et al., 2022). *Servant leadership* juga dapat mempromosikan lingkungan kerja yang inklusif di mana bawahan merasa lebih nyaman untuk meminta klarifikasi dan memecahkan masalah terkait peran mereka (Pawar et al., 2020).

Prinsip-prinsip *servant leadership* yang mencakup empati, kerendahan hati, kebijaksanaan, dan pengabdian memberikan landasan moral dan nilai yang kuat bagi bawahan untuk menghadapi ketidakpastian dalam peran mereka (Andre & Lantu, 2015). Dengan menerapkan *servant leadership* secara konsisten, organisasi dapat mengurangi tingkat ambiguitas peran yang mungkin timbul, sehingga meningkatkan kesejahteraan dan kinerja SDM secara keseluruhan (Winston, 2022).

Dengan demikian, *servant leadership* berperan sebagai pelindung yang efektif terhadap dampak negatif organisasi dari ambiguitas peran.

Hipotesis yang diajukan adalah:

H1 : *Servant leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap *role ambiguity*

2) Pengaruh *servant leadership* terhadap *emotional stability*

Servant leadership atau kepemimpinan pelayan, yang berfokus pada pelayanan dan kesejahteraan orang lain, berpotensi besar memengaruhi stabilitas emosional individu dalam organisasi. *Servant leadership* menciptakan lingkungan kerja yang mendukung (Khan et al., 2022), dan

mendorong pengembangan pribadi dapat menumbuhkan rasa aman, dihargai, dan keterhubungan di antara para anggota tim (Kaya & Karatepe, 2020), yang pada akhirnya meningkatkan stabilitas emosional mereka (Mahon, 2021).

Karyawan yang dipimpin dengan gaya *servant leadership* cenderung mengalami stres yang lebih rendah karena merasa didukung dan terlibat dalam pengambilan keputusan, yang membantu mengurangi kecemasan, frustrasi, dan kelelahan pemicu umum ketidakstabilan emosional (Winston, 2022).

Secara keseluruhan, kepemimpinan yang memberikan kontribusi positif pada stabilitas emosional dengan meningkatkan rasa adil (Makarim & Nurrahman, 2024), meningkatkan rasa nyaman (Mitterer, 2017), menurunkan stress (Provorova et al., 2021), memperkuat kepercayaan diri (Quy et al., 2024), dan membangun hubungan interpersonal yang positif di lingkungan kerja (Li et al., 2012).

Hipotesis yang diajukan adalah:

H2 : *Servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *emotional stability*

3) Pengaruh *role ambiguity* terhadap kinerja SDM

Peres & Maridjo (2024) menemukan bahwa ambiguitas peran secara langsung berdampak negatif terhadap kinerja SDM. Ini berarti bahwa ketika SDM merasa tidak jelas mengenai harapan atau tugas yang

harus mereka laksanakan, hal ini dapat menyebabkan penurunan kinerja mereka di tempat kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Padmavathi, 2023) menunjukkan bahwa ambiguitas peran secara signifikan dan negatif mempengaruhi kinerja pekerjaan. Penelitian tersebut menyoroti bahwa ketidakjelasan mengenai tanggung jawab atau ekspektasi dalam peran kerja dapat menghambat kemampuan SDM untuk mencapai hasil yang optimal.

Fadila & Rinjani (2022) menemukan bahwa ambiguitas peran memiliki pengaruh terhadap kinerja auditor di Kantor Akuntan Publik di Bekasi secara simultan. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat ketidakjelasan mengenai peran mereka dalam lingkungan kerja dapat secara serentak mempengaruhi berbagai aspek kinerja auditor, termasuk kualitas audit yang dilakukan.

Dengan demikian, hasil dari penelitian-penelitian ini menggarisbawahi bahwa ambiguitas peran yang tinggi akan mengakibatkan penurunan kinerja SDM. Sehingga hipotesis yang diajukan adalah:

H3 : *Role ambiguity* memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja SDM

4) Pengaruh *emotional stability* terhadap kinerja SDM

Pengaruh stabilitas emosional terhadap kinerja adalah aspek kritis dalam menilai bagaimana kondisi emosional individu dapat memengaruhi

pelaksanaan tugas dan tanggung jawab (Cohrdes & Mauz, 2020). Stabilitas emosional merujuk pada kemampuan seseorang untuk menjaga ketenangan dan keseimbangan emosionalnya dalam menghadapi tekanan, stres, serta tantangan sehari-hari di lingkungan kerja (Bajaj et al., 2018).

Individu dengan stabilitas emosional yang tinggi cenderung lebih mampu menghadapi tekanan dan stres dengan cara yang lebih efektif. Hal ini dapat membantu tenaga kesehatan tetap fokus dan terampil dalam situasi yang menuntut. Dengan kemampuan untuk mengelola emosi dengan baik, SDM dapat memberikan pelayanan yang lebih baik dan merespons dengan baik terhadap perubahan dan tantangan di lapangan. Hasil penelitian (Andini, 2023; Johnson et al., 2017; Wihler et al., 2017) menyatakan bahwa *emotional stability* memiliki pengaruh dalam peningkatan kinerja SDM.

H4 : *Emotional stability* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM

5) Peran moderasi religiusitas dalam pengaruh *role ambiguity* terhadap kinerja SDM

Religiusitas dapat memperkuat sikap sabar, optimisme, dan dedikasi terhadap pekerjaan, yang membantu individu tetap fokus pada tugas-tugas mereka meskipun menghadapi ketidakpastian (Abbas et al., 2020c). Religiusitas memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia (SDM) dengan membentuk sikap kerja yang positif

dan beretika (Zahrah et al., 2016). Nilai-nilai religius, seperti integritas, kejujuran, dan ketekunan, seringkali mendorong individu untuk bekerja dengan lebih bertanggung jawab, menjaga etika profesional, dan memberikan yang terbaik dalam pekerjaannya (Osman-Gani et al., 2013).

Karyawan yang memiliki tingkat religiusitas yang tinggi cenderung lebih stabil secara emosional (Ling Chau et al., 1990), lebih mudah membangun hubungan yang harmonis (Dunbar, 2021), dan lebih tahan terhadap tekanan kerja (Othman et al., 2023). Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung ekspresi religiusitas dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM secara keseluruhan (Asbari et al., 2020).

H5 : Religiusitas memoderasi pengaruh ambiguitas peran terhadap kinerja SDM

- 6) Peran moderasi religiusitas dalam pengaruh *emotional stability* terhadap kinerja SDM

Religiusitas dapat berfungsi sebagai salah satu strategi coping bagi SDM untuk menjaga kesehatan mental mereka secara keseluruhan, sebagaimana yang diungkapkan oleh (Othman et al., 2023). Religiusitas memberikan landasan spiritual dan moral yang membantu individu mengatasi tekanan dan tantangan yang mereka hadapi, baik dalam kehidupan pribadi maupun profesional (Upenieks et al., 2023). Dengan memiliki keyakinan yang kuat dan menjalankan praktik keagamaan,

individu dapat menemukan kedamaian batin dan ketenangan yang diperlukan untuk menjaga keseimbangan emosional mereka (Dunbar, 2021).

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Upenieks et al., 2023) menunjukkan bahwa partisipasi dalam kegiatan keagamaan dapat mengurangi dampak negatif dari konflik antara pekerjaan dan keluarga (*Work-Family Conflict* - WFC) serta konflik antara keluarga dan pekerjaan (*Family-Work Conflict* - FWC) terhadap tekanan psikologis. Kehadiran dalam aktivitas keagamaan menyediakan dukungan sosial dan spiritual yang memungkinkan individu untuk lebih efektif mengelola stres dan mengurangi tingkat *distress* psikologis.

Temuan-temuan tersebut mendukung hipotesis bahwa religiusitas dapat memoderasi pengaruh stabilitas emosional terhadap kinerja. Dengan kata lain, individu yang memiliki tingkat religiusitas tinggi cenderung lebih mampu mempertahankan kinerja yang baik meskipun menghadapi tekanan emosional. Religiusitas memberikan mekanisme coping yang efektif, membantu individu tetap tenang dan fokus pada tugas mereka, bahkan dalam situasi yang penuh tekanan (Dolcos et al., 2021).

Dalam praktik manajemen SDM, penting untuk mengakui peran religiusitas sebagai faktor yang dapat meningkatkan stabilitas emosional dan, pada gilirannya kinerja SDM (Abbas et al., 2020b). Dengan mendukung dan menghargai nilai-nilai keagamaan di tempat kerja,

organisasi dapat menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan mendukung, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas pegawai secara keseluruhan. Ketika individu memiliki tingkat religiusitas yang tinggi, mereka cenderung memiliki landasan nilai dan moral yang kuat yang dapat membantu mereka menghadapi tantangan psikologis seperti ketidakjelasan peran (Zahrah et al., 2016).

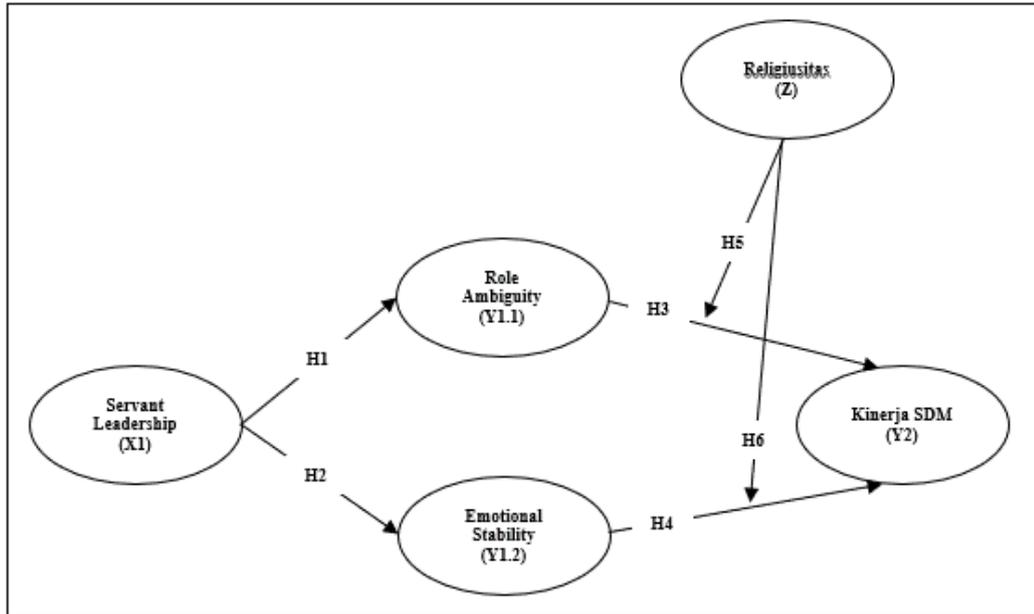
Nilai-nilai religiusitas dapat memberikan panduan moral yang jelas bagi individu dalam mengatasi ambiguitas peran. Ketika individu memiliki keyakinan agama yang kuat, mereka mungkin lebih mampu menetapkan prioritas, membuat keputusan yang tepat, dan menjalankan tugas-tugas mereka dengan tanggung jawab yang tinggi (Osman-Gani et al., 2013).

H6 : Religiusitas memoderasi pengaruh *emotional stability* terhadap kinerja SDM

2.7. Model Empirik Penelitian

Model empirik yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagaimana Gambar 2.1 berikut.

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Dalam melakukan kajian penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Widodo (2010) penelitian eksplanatori adalah penelitian yang bersifat menjelaskan, artinya penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel dengan menguji hipotesis, uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel yaitu kinerja SDM, *role ambiguity*, *emotional stability*, *servant leadership*, dan religiusitas. Peneliti memilih metode ini bertujuan agar hasil dari penelitian ini bisa diterapkan langsung pada organisasi dimana Peneliti bekerja.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi merupakan sekumpulan individu yang memiliki karakteristik yang khas yang mendiami suatu wilayah (Sugiyono, 1999). Menurut Hadi (2000) populasi merupakan sejumlah individu yang akan menjadi sasaran generalisasi dari hasil-hasil penelitian yang diperoleh dari sampel penelitian. Melalui penelitian yang dilakukan, populasi yang digunakan sebagai objek penelitian ini adalah seluruh pegawai KPPBC TMP A Semarang sebanyak 203 pegawai.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang diperlukan untuk mewakili keseluruhan populasi (Ghozali, 2018). Penting untuk memastikan bahwa sampel mencerminkan karakteristik populasi guna mengurangi kesalahan yang terkait

dengan pengambilan sampel. Menurut (Hair et al., 2020) teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel. Untuk menentukan jumlah sampel yang akan diteliti terdapat berbagai teknik sampling yang digunakan (Hair, 2021). Mengingat terbatasnya jumlah populasi, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus, artinya jumlah sampel sama dengan jumlah populasi.

3.3. Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer berasal dari jawaban responden atas angket/ kuesioner yang disebarkan pada KPPBC TMP A Semarang. Pertanyaan dalam kuesioner terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup sangat tergantung dari seberapa jauh si peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Data primer yang akan digali adalah identitas responden serta persepsi responden mengenai variabel-variabel penelitian kinerja SDM kepeabeanan dan cukai, *role ambiguity*, *emotional stability*, *servant leadership*, dan religiusitas.
- b. Data sekunder didapatkan dari KPPBC TMP A Semarang. Data sekunder ini digunakan untuk mendapatkan data responden yang lebih rinci berdasarkan kuesioner yang terisi. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner/daftar pertanyaan kepada pegawai yang menjadi responden. Mengingat cakupan wilayah yang luas, penyebaran kuesioner dilakukan melalui *Google Form*. Peneliti menganggap metode *mailing*

system ini yang paling efisien meskipun kelemahan utama metode ini adalah tingkat respon/ pengembalian kuesioner yang rendah. Namun untuk mengatasi hal tersebut, peneliti akan melakukan aksi tindak lanjut (*Follow Up Action*), yakni melakukan komunikasi secara *face to face* agar setiap responden dapat memberikan data yang peneliti perlukan. Dengan demikian diharapkan pengolahan data dapat dilakukan sesuai waktu yang diperlukan oleh peneliti.

Selain itu, Peneliti juga menggunakan metode dokumentasi. Dokumentasi adalah mencari dan mengumpulkan data mengenai hal-hal atau variabel-variabel yang berupa catatan-catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, notulen rapat, agenda dan lain sebagainya yang sesuai dengan variabelitas yang diteliti yaitu kinerja SDM kepabeanaan dan cukai, *role ambiguity*, *emotional stability*, *servant leadership*, dan religiusitas.

3.4. Variabel dan Indikator

Bagian ini menampilkan definisi dan indikator dari masing masing variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah kinerja SDM, *role ambiguity*, *emotional stability*, *servant leadership*, dan religiusitas.

Tabel 3.2
Definisi Operasional dan Indikator

No	Variabel	Indikator	Skala
1.	<i>Servant Leadership</i> suatu model kepemimpinan yang menekankan pada dualitas memimpin dan melayani anggota tim, di mana seorang pemimpin mengambil	1. <i>Altruistic calling</i> ; 2. <i>Emotional healing</i> ; 3. <i>Wisdom</i> ; 4. <i>Persuasive mapping</i> ;	Skala likert 1-5

peran sebagai mentor dan fasilitator untuk membangun hubungan yang erat dan saling percaya dengan seluruh pegawai.

5. *Organizational stewardship*;
6. *Humility*;
7. *Vision*;
8. *Service*.

Sumber: (R. K. T. Greenleaf, 1998)

2. *Role Ambiguity*
sebagai ketidakjelasan dalam memahami tindakan yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan individu yang diusulkan.
 1. Ketidakjelasan sasaran atau tujuan;
 2. Kesamaran mengenai tanggung jawab;
 3. Ketidakjelasan mengenai prosedur kerja;
 4. Kesamaran terhadap ekspektasi dari orang lain;
 5. Kurangnya kepastian tentang kriteria pekerjaan.Sumber: (Everly & Giordano, 1980)
Skala likert 1-5
3. *Emotional Stability*
seperangkat karakteristik yang berkontribusi pada kemampuan seseorang untuk mengatasi tantangan kehidupan dengan ketahanan, objektivitas, dan pola pikir positif.
 1. Keyakinan pada kemampuan diri;
 2. Optimisme;
 3. Objektivitas;
 4. Tanggung jawab;
 5. Pemikiran rasional dan realistis.Sumber: (Mayer et al., 2004)
Skala likert 1-5
4. *Religiusitas*
Tersedianya suasana kerja yang menunjang individu menginternalisasi dan mengamalkan ajaran agama dalam kehidupan sehari-hari mereka, yang mencakup keyakinan ideologis, praktik
 1. Keyakinan atau ideologis;
 2. Praktik ibadah atau ritualistik;
 3. Pengalaman atau eksperimental spiritual;Skala likert 1-5

ibadah, pengalaman spiritual, pengetahuan agama, dan penerapan nilai-nilai agama dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka, baik di dalam maupun di luar lingkungan kerja.

4. Pengetahuan agama;
5. Konsekuensi atau pengamalan.

Sumber: (Glock, 1972)

- 5 Kinerja SDM kepabeanan dan cukai Efisiensi, kepatuhan terhadap regulasi, tingkat pengetahuan yang mendalam tentang prosedur kepabeanan dan cukai, kecepatan dalam menanggapi perubahan regulasi, kemampuan untuk melakukan audit dan pemeriksaan secara efektif, serta kemampuan untuk memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada pengguna jasa atau pemangku kepentingan.
1. Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai;
 2. Capaian penerimaan kepabeanan dan cukai;
 3. Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa;
 4. Mutu pelaksanaan anggaran.
- Sumber: (Dharmawan et al., 2018)
- Skala likert 1-5

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

1. Pengukuran variabel *servant leadership*, *emotional stability*, religiusitas, dan kinerja SDM:

<i>Sangat Tidak Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Setuju</i>
----------------------------	---	---	---	---	---	----------------------

2. Pengukuran variabel *role ambiguity*:

<i>Sangat Setuju</i>	1	2	3	4	5	<i>Sangat Tidak Setuju</i>
----------------------	---	---	---	---	---	----------------------------

3.5. Teknik Analisis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*. Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variabel *latent* dalam PLS adalah sebagai *exact* kombinasi linier dari indikator, sehingga mampu menghindari masalah *indeterminacy* dan menghasilkan skor komponen yang tepat. Di samping itu metode analisis PLS *powerful* karena dapat diterapkan pada semua skala data, tidak membutuhkan banyak asumsi dan ukuran sampel tidak harus besar. Adapun langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis *Partial Least Square (PLS)* dengan software Smart PLS adalah sebagai berikut:

3.6.1. Spesialisasi Model.

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- a. *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya , disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.
- b. *Inner Model* ,yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga inner relation, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan

sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unitvarian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang diperoleh adalah :

$$\eta_1 = \gamma_{1.1} \xi_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{2.1} \xi_1 + \gamma_{2.3} \xi_3 + \beta_{2.1} \eta_1.$$

Weight Relation, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_1 = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana W_{kb} dan W_{ki} adalah *kweight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen (η) dan eksogen (ξ). Estimasi variabel laten adalah linier agregasi dari indikator yang nilai *weight*nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah η dan variabel laten eksogen adalah ξ (independent), sedangkan ζ merupakan residual dan β dan γ adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*).

3.6.2. Evaluasi Model

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau inner model dievaluasi

dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaiser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*. *Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan :

1. *Convergent Validity* yaitu korelasi antara skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Untuk hal ini loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup, karena merupakan tahap awal pengembangan skala pengukuran dan jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 1 sampai 4 indikator.
2. *Discriminant Validity* yaitu pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain dengan membandingkan nilai *square root of Avarage Variance Extracted* (AVE) setiap kontruk, dengan korelasi antar kontruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50.

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

3. *Composit Reliability*, adalah indikator yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima

untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar absolut.

$$pc = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum_i \text{var}(\varepsilon_i)}$$

Inner model diukur menggunakan *R-square* variable laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*.

Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$$

Dimana $(1-R1^2)(1-R2^2).....(1-Rp^2)$ adalah *R-square* eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan *R-Square* untuk konstruk endogen (dependen), *Q-square test* untuk relevansi prediktif, *t-statistik* dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

3.6.3. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat. Langkah langkah pengujiannya adalah:

- 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

- a) $H_0 : \beta_1 = 0$, tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat
- $H_a : \beta_1 \neq 0$, ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat

2) Menentukan *level of significance* : $\alpha = 5$ pengujian tabel t dua sisi (two tailed) nilai $t^{\text{tabel}} = 1,99$ atau 2

$$Df = (n-k)$$

Pengujian menggunakan pengujian dua sisi dengan probabilitas (α) 0,05 dan derajat bebas pengujian adalah

$$\begin{aligned} Df &= (n-k) \\ &= (68-4) \\ &= 64 \end{aligned}$$

sehingga nilai t tabel untuk df 64 tabel t pengujian dua sisi (*two tailed*) ditemukan koefisien sebesar 1,99 atau dibulatkan menjadi 2.

3) Kriteria pengujian

$$H_0 \text{ diterima bila } -t^{\text{tabel}} \leq t^{\text{hitung}} \leq t^{\text{tabel}}$$

$$H_0 \text{ ditolak artinya } H_a \text{ diterima bila } t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}} \text{ atau } t^{\text{hitung}} \leq -t^{\text{tabel}}$$

3.6.4. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit reliability* untuk blok indikator. Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskannya itu dengan melihat

R^2 untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaißer Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1. Deskripsi Responden

Analisis deskriptif responden merupakan proses pengolahan data yang bertujuan untuk memberikan gambaran atau ringkasan mengenai karakteristik responden dalam suatu penelitian atau survei. Data responden penelitian ini diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Deskripsi responden dapat disajikan sesuai karakteristik responden berikut:

Tabel 4.1 Gambaran Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n=203	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Jenis Kelamin		
	Pria	150	73,9
	Wanita	53	26,1
2.	Usia		
	21 - 30 tahun	81	39,9
	31 - 40 tahun	79	38,9
	41 - 50 tahun	29	14,3
	51 - 60 tahun	14	6,9
3.	Pendidikan		
	SMA/SMK	6	3,0
	Diploma	93	45,8
	S1	90	44,3
	S2	13	6,4
	S3	1	5
4.	Masa kerja		
	0 - 10 tahun	103	50,7
	11 - 20 tahun	69	34,0
	21 - 30 tahun	22	10,8
	> 30 tahun	9	4,4

Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada tanggal 2 sampai dengan 15 Desember 2024 kepada seluruh pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang. Hasil penyebaran kuesioner penelitian diperoleh sebanyak 203 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diolah.

Tampilan data pada Tabel 4.1 di atas memperlihatkan bahwa sebagian besar responden adalah pria yaitu sebanyak 150 responden (73,9%), sedangkan responden wanita sebanyak 53 responden (26,1%). Perbedaan pegawai laki-laki dan perempuan sering kali dikaitkan dengan beberapa faktor, baik dalam aspek biologis, sosial, maupun budaya yang memengaruhi cara kerja dan interaksi di lingkungan kerja.

Apabila dilihat dari segi usia, jumlah responden terbanyak adalah usia 21-30 tahun sebanyak 81 responden (39,9%), selanjutnya usia 31-40 tahun sebanyak 79 responden (38,9%). Berdasarkan temuan tersebut, terlihat mayoritas responden berusia antara 21-30 tahun. Pada usia tersebut biasanya, pegawai umumnya telah memiliki banyak pengalaman dan keahlian tentang kepabeanan dan cukai. Kematangan usia tersebut menjadikan pegawai lebih bijak dalam mengambil keputusan ketika bertugas di lapangan.

Pendidikan terakhir yang dimiliki responden adalah setara Diploma yaitu sebanyak 93 responden (45,8%). Pada tingkat pendidikan tersebut, pegawai umumnya telah memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas sesuai dengan *role ambiguity*nya. Pada tabel tersebut terlihat pula bahwa paling banyak responden telah bekerja antara 0 - 10 tahun sebanyak 103 responden (50,7%). Pegawai dengan

masa kerja tersebut biasanya menunjukkan semangat belajar yang tinggi dan proaktif dalam mengembangkan *role ambiguity*. Pegawai membutuhkan bimbingan untuk lebih berperan dalam organisasi dan berkontribusi ketika diberikan tanggung jawab yang lebih besar.

4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran tanggapan responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan untuk memperoleh persepsi tentang kecenderungan responden untuk menanggapi item-item indikator yang digunakan untuk mengukur variabel-variabel tersebut dan untuk menentukan status variabel yang diteliti di lokasi penelitian.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori berdasarkan rumus nilai indeks sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} = ((\%F1 \times 1) + (\%F2 \times 2) + (\%F3 \times 3) + (\%F4 \times 4) + (\%F5 \times 5)) / 5$$

Keterangan:

F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

F3 adalah frekuensi responden yang menjawab 3

F4 adalah frekuensi responden yang menjawab 4

F5 adalah frekuensi responden yang menjawab 5

Pengelompokan nilai indeks dilakukan dengan menghitung nilai terendah, tertinggi, rentang, dan panjang kelas interval sebagai berikut:

Terendah : $(\%F \times 1) / 5 = (100 \times 1) / 5 = 20$

Tertinggi : $(\%F \times 5) / 5 = (100 \times 5) / 5 = 100$

Rentang : $20 - 100 = 80$

Panjang Kelas Interval : $80 \div 3 = 26,7$

Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*Three-box Method*), akan membagi jawaban dalam tiga kategori sebagai dasar interpretasi nilai indeks sebagai berikut:

- a. Rendah = 20 - 46,6
- b. Sedang = 46,7 – 73,3
- c. Tinggi = 73,4 – 100

Berdasarkan kategorisasi tersebut, nilai indeks pada masing-masing variabel dapat disajikan sebagai berikut:

1. *Servant Leadership*

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel *servant leadership* dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.2.
Statistik Deskriptif Variabel *Servant Leadership*

No	Indikator <i>Servant Leadership</i>	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kategori
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)		
1	Altruistic calling;	0	0,0	6	3,0	54	26,6	105	51,7	38	18,7	77,24	Tinggi
2	Emotional healing;	0	0,0	14	6,9	45	22,2	108	53,2	36	17,7	76,35	Tinggi
3	Wisdom;	0	0,0	2	1,0	49	24,1	125	61,6	27	13,3	77,44	Tinggi
4	Persuasive mapping;	0	0,0	8	3,9	61	30,0	117	57,6	17	8,4	74,09	Tinggi
5	Organizational stewardship;	5	2,5	17	8,4	41	20,2	113	55,7	27	13,3	73,79	Tinggi
6	Humility;	6	3,0	20	9,9	28	13,8	103	50,7	46	22,7	76,06	Tinggi
7	Vision;	6	3,0	19	9,4	41	20,2	108	53,2	29	14,3	73,30	Tinggi
8	Service.	4	2,0	15	7,4	31	15,3	116	57,1	37	18,2	76,45	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks												75,59	Tinggi

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai indeks data variabel *servant leadership* secara keseluruhan sebesar 75,59 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (73,4 – 100). Artinya, bahwa responden memiliki pandangan bahwa atasan telah menjalankan model kepemimpinan *servant leadership* dengan baik. Hasil deskripsi data pada variabel *servant leadership* didapatkan dengan nilai indeks tertinggi adalah indikator *Wisdom* (77,44) dan terendah indikator *Vision* (73,30).

2. Role Ambiguity

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel *role ambiguity* dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.3.
Statistik Deskriptif Variabel *Role Ambiguity*

No	Indikator Role Ambiguity	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kategori
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)		
1	Ketidakjelasan sasaran atau tujuan;	40	19,7	96	47,3	52	25,6	12	5,9	3	1,5	44,43	Rendah
2	Kesamaran mengenai tanggung jawab;	29	14,3	100	49,3	65	32,0	8	3,9	1	0,5	45,42	Rendah
3	Ketidakjelasan mengenai prosedur kerja;	38	18,7	114	56,2	43	21,2	7	3,4	1	0,5	42,17	Rendah
4	Kesamaran terhadap ekspektasi dari orang lain;	36	17,7	110	54,2	51	25,1	5	2,5	1	0,5	42,76	Rendah
5	Kurangnya kepastian tentang kriteria pekerjaan	35	17,2	110	54,2	45	22,2	12	5,9	1	0,5	43,65	Rendah
Rata-rata Nilai Indeks												43,68	Rendah

Pada variabel *role ambiguity* secara keseluruhan diperoleh nilai indeks sebesar 43,68 terletak pada kategori rendah (20 - 46,6). Artinya, bahwa responden memiliki persepsi bahwa *role ambiguity* dalam organisasi termasuk rendah. Hasil deskripsi data pada variabel *role ambiguity* dengan nilai indeks tertinggi adalah indikator Kesamaran mengenai tanggung jawab (45,42) dan terendah pada indikator Ketidakjelasan mengenai prosedur kerja (42,17).

3. Emotional Stability

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel *emotional stability* dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.4.
Statistik Deskriptif Variabel *Emotional Stability*

No	Indikator Emotional Stability	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kategori
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)		
1	Keyakinan pada kemampuan diri;	0	0,0	8	3,9	57	28,1	103	50,7	35	17,2	76,6	Tinggi
2	Optimisme;	0	0,0	12	5,9	70	34,5	106	52,2	15	7,4	72,2	Sedang
3	Objektivitas;	0	0,0	10	4,9	64	31,5	102	50,2	27	13,3	74,38	Tinggi
4	Tanggung jawab;	2	1,0	10	4,9	56	27,6	104	51,2	31	15,3	74,98	Tinggi
5	Pemikiran rasional dan realistis	0	0,0	10	4,9	72	35,5	99	48,8	22	10,8	73,10	Sedang
Rata-rata Nilai Indeks												74,19	Tinggi

Pada variabel *emotional stability* secara keseluruhan diperoleh nilai indeks sebesar 74,19 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (73,4 – 100). Artinya, bahwa responden secara umum memiliki tingkat *emotional stability* yang baik. Hasil deskripsi data pada *emotional stability* didapatkan dengan nilai indeks tertinggi adalah indikator Keyakinan pada kemampuan diri (76,26). Terdapat indikator dengan skor terendah yaitu indikator Optimisme dengan skor (72,22).

4. Religiusitas

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel religiusitas dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.5.
Statistik Deskriptif Variabel Religiusitas

No	Indikator Religiusitas	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kategori
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)		
1	Keyakinan atau ideologis;	4	2,0	20	9,9	39	19,2	111	54,7	29	14,3	73,89	Tinggi
2	Praktik ibadah atau ritualistik;	6	3,0	22	10,8	28	13,8	96	47,3	51	25,1	76,16	Tinggi
3	Pengalaman atau eksperimental spiritual;	2	1,0	24	11,8	50	24,6	73	36,0	54	26,6	75,07	Tinggi
4	Pengetahuan agama;	5	2,5	19	9,4	42	20,7	109	53,7	28	13,8	73,40	Tinggi
5	Konsekuensi atau pengamalan.	6	3,0	22	10,8	28	13,8	98	48,3	49	24,1	75,96	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks												74,90	Tinggi

Pada variabel religiusitas secara keseluruhan diperoleh nilai indeks sebesar 74,90 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (73,4 – 100). Artinya, bahwa responden secara umum memiliki tingkat religiusitas yang tinggi. Hasil deskripsi data pada religiusitas didapatkan dengan nilai indeks tertinggi adalah indikator Praktik ibadah atau ritualistik (76,16). Terdapat indikator dengan skor terendah yaitu indikator Pengetahuan agama dengan skor (73,40).

5. Kinerja SDM

Deskripsi tanggapan responden dalam bentuk statistik deskriptif data variabel kinerja SDM dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.6.
Statistik Deskriptif Variabel Kinerja SDM

No	Indikator Kinerja SDM	STS (1)		TS (2)		CS (3)		S (4)		SS (5)		Nilai Indeks	Kategori
		f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)	f	(%)		
1	Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai;	7	3,4	23	11,3	42	20,7	97	47,8	34	16,7	72,61	Sedang
2	Capaian penerimaan kepabeanan dan cukai;	4	2,0	19	9,4	31	15,3	106	52,2	43	21,2	76,26	Tinggi
3	Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa;	2	1,0	17	8,4	34	16,7	97	47,8	53	26,1	77,93	Tinggi
4	Mutu pelaksanaan anggaran.	7	3,4	21	10,3	34	16,7	100	49,3	41	20,2	74,48	Tinggi
Rata-rata Nilai Indeks												75,32	Tinggi

Pada variabel kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai indeks sebesar 75,32 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (73,4 – 100). Artinya, bahwa responden memiliki tingkat kinerja SDM yang tinggi/baik. Hasil deskripsi data pada variabel kinerja SDM didapatkan dengan nilai indeks tertinggi adalah indikator Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa (77,93) dan terendah pada indikator Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai (72,61).

4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Pada penelitian ini, analisis data dilakukan dengan menggunakan model simultan dengan pendekatan PLS, evaluasi mendasar yang dilakukan yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dengan tujuan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten.

Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* masing-masing indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari besaran *outer loading* setiap indikator terhadap variabel latennya. Menurut Ghazali (2011) nilai *Outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan.

1. **Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Servant Leadership***

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *servant leadership* direfleksikan melalui delapan indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel *servant leadership* sebagai berikut:

Tabel 4.7
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk *Servant Leadership*

Item	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
X1_1	<i>Altruistic calling;</i>	0,759	Valid
X1_2	<i>Emotional healing;</i>	0,805	Valid
X1_3	<i>Wisdom;</i>	0,770	Valid
X1_4	<i>Persuasive mapping;</i>	0,799	Valid
X1_5	<i>Organizational stewardship;</i>	0,786	Valid
X1_6	<i>Humility;</i>	0,732	Valid
X1_7	<i>Vision;</i>	0,785	Valid
X1_8	<i>Service.</i>	0,826	Valid

Tabel di atas menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator *servant leadership* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *servant leadership* (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara konvergen oleh kedelapan indikator yaitu *Altruistic calling; Emotional healing; Wisdom; Persuasive mapping; Organizational stewardship; Humility; Vision; dan Service*.

2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Role Ambiguity*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *role ambiguity* (Y1.1) direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel *role ambiguity* sebagai berikut:

Tabel 4.8
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk *Role Ambiguity*

Item	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y11_1	Ketidakjelasan sasaran atau tujuan;	0,776	Valid
Y11_2	Kesamaran mengenai tanggung jawab;	0,795	Valid
Y11_3	Ketidakjelasan mengenai prosedur kerja;	0,818	Valid
Y11_4	Kesamaran terhadap ekspektasi dari orang lain;	0,823	Valid
Y11_5	Kurangnya kepastian tentang kriteria pekerjaan	0,785	Valid

Tabel di atas menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator *role ambiguity* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel *role ambiguity* (Y1.1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara konvergen oleh indikator Ketidakjelasan sasaran

atau tujuan; Kesamaran mengenai tanggung jawab; Ketidakjelasan mengenai prosedur kerja; Kesamaran terhadap ekspektasi dari orang lain; dan Kurangnya kepastian tentang kriteria pekerjaan.

3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel *Emotional Stability*

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel *emotional stability* (Y1.2) direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel *emotional stability* menunjukkan seluruh nilai loading faktor indikator *emotional stability* memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700.

Tabel 4.9
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruksi *Emotional Stability*

Item	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y12_1	Keyakinan pada kemampuan diri;	0,776	Valid
Y12_2	Optimisme;	0,795	Valid
Y12_3	Objektivitas;	0,818	Valid
Y12_4	Tanggung jawab;	0,823	Valid
Y12_5	Pemikiran rasional dan realistis	0,785	Valid

Dengan demikian variabel *emotional stability* (Y1.2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara konvergen oleh indikator Keyakinan pada kemampuan diri; Optimisme; Objektivitas; Tanggung jawab; dan Pemikiran rasional dan realistis.

4. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kinerja SDM (Y2) direfleksikan melalui empat indikator. Evaluasi *outer model* atau model

pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Kinerja SDM

Item	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Y2_1	Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai;	0,776	Valid
Y2_2	Capaian penerimaan kepabeanan dan cukai;	0,795	Valid
Y2_3	Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa;	0,818	Valid
Y2_4	Mutu pelaksanaan anggaran.	0,823	Valid

Tabel di atas terlihat bahwa seluruh nilai loading faktor indikator kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel kinerja SDM (Y2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara konvergen oleh indikator Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai; Capaian penerimaan kepabeanan dan cukai; Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa; dan Mutu pelaksanaan anggaran.

5. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Religiusitas

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel religiusitas (Z) direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel religiusitas sebagai berikut:

Tabel 4.11
Hasil Perhitungan *Outer Loading* Konstruk Religiusitas

Item	Indikator	<i>Outer loadings</i>	Keterangan
Z_1	Keyakinan atau ideologis;	0,776	Valid
Z_2	Praktik ibadah atau ritualistik;	0,795	Valid

Z_3	Pengalaman atau eksperimental spiritual;	0,818	Valid
Z_4	Pengetahuan agama;	0,823	Valid
Z_5	Konsekuensi atau pengamalan.	0,785	Valid

Pada tabel di atas dapat menunjukkan bahwa seluruh nilai loading faktor indikator religiusitas memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel religiusitas (Z) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid secara konvergen oleh indikator Keyakinan atau ideologis; Praktik ibadah atau ritualistik; Pengalaman atau eksperimental spiritual; Pengetahuan agama; dan Konsekuensi atau pengamalan.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan untuk menjelaskan variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract (AVE)* dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4.12
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

	Emotional Stability	Kinerja SDM	Religiusitas	Role Ambiguity	Servant Leadership
Emotional Stability	0,837				
Kinerja SDM	0,451	0,863			
Religiusitas	0,285	0,763	0,867		
Role Ambiguity	-0,438	-0,695	-0,682	0,830	
Servant Leadership	0,553	0,807	0,804	-0,805	0,843

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Dari Tabel 4.12 diperoleh informasi bahwa nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Dengan demikian instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4.13
 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kinerja SDM <-> Emotional Stability	0,493
Religiusitas <-> Emotional Stability	0,305

Religiusitas <-> Kinerja SDM	0,842
Role Ambiguity <-> Emotional Stability	0,485
Role Ambiguity <-> Kinerja SDM	0,793
Role Ambiguity <-> Religiusitas	0,764
Servant Leadership <-> Emotional Stability	0,580
Servant Leadership <-> Kinerja SDM	0,876
Servant Leadership <-> Religiusitas	0,899
Servant Leadership <-> Role Ambiguity	0,883

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak lebih dari 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

3. Cross Loading

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4.14
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Emotional Stability	Kinerja SDM	Religiusitas	Role Ambiguity	Servant Leadership
X1_1	0,437	0,618	0,493	-0,707	0,759
X1_2	0,382	0,620	0,635	-0,710	0,805
X1_3	0,623	0,606	0,532	-0,568	0,770
X1_4	0,688	0,607	0,467	-0,615	0,799
X1_5	0,307	0,639	0,818	-0,558	0,786
X1_6	0,247	0,603	0,828	-0,650	0,732
X1_7	0,316	0,796	0,685	-0,593	0,785

X1_8	0,344	0,816	0,693	-0,626	0,826
Y11_1	-0,272	-0,500	-0,636	0,776	-0,633
Y11_2	-0,346	-0,562	-0,589	0,795	-0,599
Y11_3	-0,366	-0,604	-0,470	0,818	-0,637
Y11_4	-0,349	-0,514	-0,417	0,823	-0,609
Y11_5	-0,408	-0,586	-0,606	0,785	-0,728
Y12_1	0,758	0,365	0,274	-0,330	0,437
Y12_2	0,900	0,347	0,173	-0,353	0,428
Y12_3	0,891	0,383	0,240	-0,333	0,473
Y12_4	0,770	0,460	0,315	-0,477	0,538
Y12_5	0,855	0,282	0,147	-0,294	0,390
Y2_1	0,315	0,860	0,717	-0,602	0,754
Y2_2	0,427	0,868	0,681	-0,603	0,771
Y2_3	0,463	0,869	0,654	-0,597	0,714
Y2_4	0,348	0,855	0,574	-0,597	0,655
Z_1	0,239	0,643	0,873	-0,540	0,712
Z_2	0,273	0,662	0,862	-0,632	0,696
Z_3	0,212	0,708	0,863	-0,624	0,695
Z_4	0,250	0,640	0,875	-0,529	0,705
Z_5	0,264	0,649	0,861	-0,624	0,676

Pengujian *discriminant validity* dengan cara ini dikatakan valid jika nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya serta semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan konsistensi atau keandalan suatu alat ukur, metode, atau sistem dalam menghasilkan hasil yang sama secara berulang-ulang

dalam kondisi yang serupa. Dalam analisis PLS pengujian reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan kriteria berikut :

a. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*, sehingga dapat menunjukkan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

b. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai $AVE > 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

c. *Cronbach alpha*

Jika nilai *cronbach alpha* $> 0,70$ maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Hasil *composite reliability*, *AVE*, dan *Cronbach's Alpha* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.15
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Emotional Stability</i>	0,892	0,921	0,700
Kinerja SDM	0,886	0,921	0,745
Religiusitas	0,917	0,938	0,751
<i>Role Ambiguity</i>	0,859	0,899	0,639
<i>Servant Leadership</i>	0,910	0,927	0,614

Sumber: Data primer yang diolah (2024)

Tabel 4.15 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk > 0,5, nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* masing-masing konstruk > 0,7. Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghazali (2011) maka hasil dari *composite reliability* masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk, karena hasil yang diperoleh memiliki nilai > 0,70, dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability* > 0,7 artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya.

Berdasarkan hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator sebagai pengukur masing-masing variabel merupakan pengukur yang valid dan reliabel.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitikberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan penerimaan model yang diajukan, diantaranya yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

a. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Interpretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan

0,67 (pengaruh tinggi). Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4.16
Nilai *R-Square*

	R-square
<i>Emotional Stability</i>	0,306
Kinerja SDM	0,690
<i>Role Ambiguity</i>	0,649

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model sebesar 0,690 artinya variabel kinerja SDM dapat dijelaskan 69,0 % oleh variabel *role ambiguity*, *servant leadership*, *emotional stability* dan moderasi religiusitas. Sedangkan sisanya 31,0 % dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,690) berada pada rentang nilai 0,67 – 1,00, artinya variabel *role ambiguity*, *servant leadership*, *emotional stability* dan religiusitas memberikan pengaruh terhadap variabel kinerja SDM pada kategori yang tinggi.

Nilai R square *role ambiguity* sebesar 0,649 artinya *role ambiguity* dapat dipengaruhi sebesar 64,9 % oleh variabel *servant leadership*, sedangkan sisanya 35,1% dipengaruhi oleh variabel lain di model penelitian. Nilai R square tersebut (0,649) berada pada rentang nilai 0,33 - 0,67, artinya variabel *servant leadership* memberikan pengaruh terhadap variabel *role ambiguity* pada kategori sedang.

Nilai R square *emotional stability* sebesar 0,306 artinya *emotional stability* dapat dipengaruhi sebesar 30,6 % oleh variabel *servant leadership*, sedangkan sisanya 69,4% dipengaruhi oleh variabel lain di model penelitian.

Nilai R square tersebut (0,306) berada pada rentang nilai 0,19 - 0,33, artinya variabel *servant leadership* memberikan pengaruh terhadap variabel *emotional stability* pada kategori rendah.

b. Q square

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran Q square di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance* atau kesesuaian prediksi model yang baik. Kriteria kuat lemahnya model diukur berdasarkan *Q-Square Predictive Relevance* (Q^2) menurut Ghozali & Latan (2015, p. 80) adalah sebagai berikut: 0,35 (model kuat), 0,15 (model moderat), dan 0,02 (model lemah).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.17
Nilai Q-square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - SSE/SSO)$
<i>Emotional Stability</i>	475,000	378,590	0,203
Kinerja SDM	380,000	194,398	0,488
<i>Role Ambiguity</i>	475,000	281,979	0,406

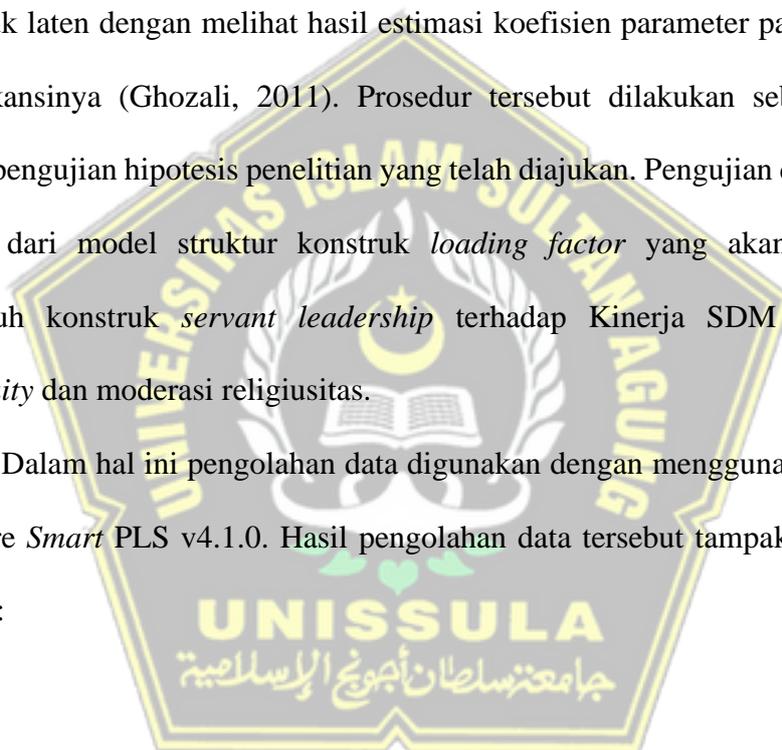
Nilai Q-square (Q^2) untuk variabel Kinerja SDM sebesar 0,488 yang menunjukkan nilai Q square > 0,35, sehingga dapat dikatakan secara keseluruhan model memiliki *predictive relevance* yang tinggi. Artinya, nilai

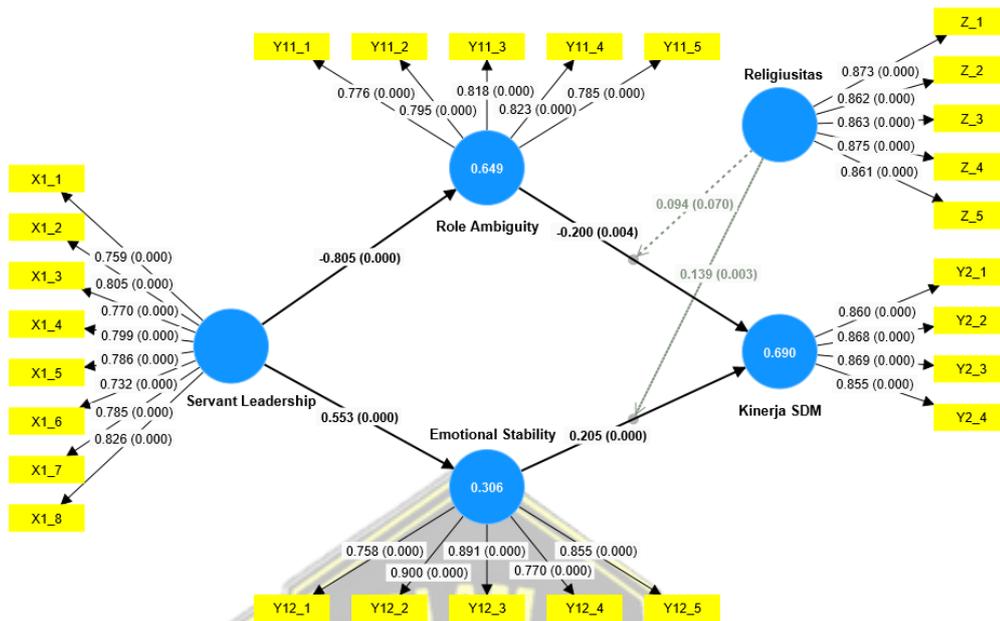
estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk *servant leadership* terhadap Kinerja SDM melalui *role ambiguity* dan moderasi religiusitas.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:





Gambar 4.1.
Full Model SEM-PLS Moderasi
Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS* 4.1.0 (2024)

4.5.1. Uji Multikolinieritas

Multikolinieritas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Sebelum dilakukan uji hipotesis, perlu dilakukan pengujian multikolinieritas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas (Hair et al., 2019).

Tabel 4.18
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Emotional Stability -> Kinerja SDM	1,345
Religiusitas -> Kinerja SDM	2,790
Role Ambiguity -> Kinerja SDM	2,173
Servant Leadership -> Emotional Stability	1,000
Servant Leadership -> Role Ambiguity	1,000

Religiusitas x Role Ambiguity -> Kinerja SDM	1,924
Religiusitas x Emotional Stability -> Kinerja SDM	1,713

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak dapat adanya masalah multikolinieritas.

4.5.2. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka hipotesis diterima. Nilai kritis yang digunakan ketika ukuran sampel lebih besar dari 30 dan pengujian dua pihak adalah 1,65 untuk taraf signifikansi 10%, 1,96 untuk taraf signifikansi 5% dan 2,57 untuk taraf signifikansi 1% (Marliana, 2019). Dalam hal ini untuk menguji hipotesis digunakan taraf signifikansi 5% dimana nilai t_{tabel} sebesar 1,96 (Ghozali & Latan, 2015). Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.19

Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Emotional Stability -> Kinerja SDM	0,205	0,197	0,056	3,684	0,000
Religiusitas -> Kinerja SDM	0,585	0,573	0,081	7,262	0,000
Role Ambiguity -> Kinerja SDM	-0,200	-0,210	0,069	2,904	0,004
Servant Leadership -> Emotional Stability	0,553	0,556	0,046	11,908	0,000

Servant Leadership -> Role Ambiguity	-0,805	-0,809	0,036	22,239	0,000
Religiusitas x Role Ambiguity -> Kinerja SDM	0,094	0,106	0,052	1,814	0,070
Religiusitas x Emotional Stability -> Kinerja SDM	0,139	0,142	0,047	2,970	0,003

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2024)

Keputusan diambil berdasarkan nilai uji statistik yang dihitung dan tingkat signifikansi yang ditentukan sebelumnya. Uji hipotesis dilakukan dengan melakukan perbandingan t_{tabel} (1,96) dengan t_{hitung} yang dihasilkan dari perhitungan PLS. Berdasarkan tabel hasil olah data di atas dapat diketahui dalam pengujian masing-masing hipotesis yang telah diajukan, yaitu:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: *Servant Leadership memiliki pengaruh negatif terhadap Role Ambiguity*

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar -0,805. Nilai tersebut membuktikan *servant leadership* berpengaruh negatif terhadap *Role Ambiguity* yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} (22,239) > t_{tabel} (1,96) dan p (0,000) < 0,05, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh negatif dan signifikan *servant leadership* terhadap *role ambiguity*. Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "*Servant Leadership memiliki pengaruh negatif terhadap Role Ambiguity*" dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: *Servant Leadership memiliki pengaruh positif terhadap Emotional Stability*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,553. Nilai tersebut membuktikan *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *emotional stability* yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (11,908) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,001) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *servant leadership* terhadap *emotional stability*. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "Servant Leadership memiliki pengaruh positif terhadap Emotional Stability" dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: *Role Ambiguity* memiliki pengaruh negatif terhadap Kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar -0,200. Nilai tersebut membuktikan *role ambiguity* berpengaruh negatif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,904) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,004) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh negatif dan signifikan *role ambiguity* terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa "Role Ambiguity memiliki pengaruh negatif terhadap Kinerja SDM" dapat **diterima**.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: *Emotional Stability* memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja SDM

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* sebesar 0,205. Nilai tersebut membuktikan *emotional stability* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (3,684) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,000) < 0,05$, sehingga dapat

dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan *emotional stability* terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis positif yang menyatakan bahwa "*Emotional Stability memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja SDM*" dapat **diterima**.

5. Pengujian Hipotesis 5:

H5: *Religiusitas memoderasi pengaruh ambiguitas peran terhadap kinerja SDM*

Pada pengujian hipotesis 5 diperoleh nilai *original sample estimate* untuk variabel moderasi (Religiusitas x *Role Ambiguity*) terhadap kinerja SDM sebesar 0,094. Namun, hasil uji t diperoleh nilai $t_{hitung} (1,814) < t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,070) > 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa peran moderasi religiusitas tidak signifikan pada hubungan *role ambiguity* dengan kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa "*Religiusitas memoderasi pengaruh ambiguitas peran terhadap kinerja SDM*", dapat **ditolak**.

6. Pengujian Hipotesis 6:

H6: *Religiusitas memoderasi pengaruh emotional stability terhadap kinerja SDM*

Pada pengujian hipotesis 6 diperoleh nilai *original sample estimate* untuk variabel moderasi (Religiusitas x *Emotional Stability*) sebesar 0,139. Nilai tersebut membuktikan bahwa variabel moderator religiusitas mampu memperkuat pengaruh *emotional stability* terhadap kinerja SDM. Hal ini dibuktikan pula dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2,970) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,003) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan bahwa religiusitas yang baik

mampu memperkuat pengaruh *emotional stability* terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keenam bahwa "*Religiusitas memoderasi pengaruh emotional stability terhadap kinerja SDM*", dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis penelitian ini dapat ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 4.20
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
H1	Servant leadership memiliki pengaruh negatif terhadap Role Ambiguity	22,239	0,000	Diterima
H2	Servant leadership memiliki pengaruh positif terhadap Emotional Stability	11,908	0,001	Diterima
H3	Role Ambiguity memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja SDM	2,904	0,004	Diterima
H4	Emotional Stability memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM	3,684	0,000	Diterima
H5	Religiusitas memoderasi pengaruh ambiguitas peran terhadap kinerja SDM	1,814	0,070	Ditolak
H6	Religiusitas memoderasi pengaruh emotional stability terhadap kinerja SDM	2,970	0,003	Diterima

4.5.3. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel *servant leadership* terhadap variabel kinerja SDM melalui *role ambiguity* serta *emotional stability* sebagai variabel intervening.

Sajian hasil uji pengaruh tidak langsung tertera pada tabel berikut.

Tabel 4.21
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Servant Leadership -> Role Ambiguity -> Kinerja SDM	0,161	2,646	0,008	Signifikan
Servant Leadership -> Emotional Stability -> Kinerja SDM	0,113	3,176	0,002	Signifikan

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2024

Sesuai hasil uji pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap kinerja SDM melalui *role ambiguity* adalah 0,161 dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,646 dan $p=0,008$ ($p<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap kinerja SDM secara tidak langsung melalui *role ambiguity*. Artinya, penerapan *servant leadership* oleh pimpinan maka akan mengurangi dampak *role ambiguity* terhadap kinerja, sehingga kinerja pegawai menjadi lebih baik.

Hasil uji pengaruh tidak langsung pada tabel 4.21 di atas, diketahui pula bahwa besarnya pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap kinerja SDM melalui *emotional stability* adalah 0,113 dengan nilai t_{hitung} sebesar 3,176 dan $p=0,002$ ($p<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap kinerja SDM secara tidak langsung melalui *emotional stability*. Artinya, penerapan *servant leadership* oleh pimpinan akan meningkatkan *emotional stability* pegawai, sehingga kinerja pegawai menjadi lebih meningkat.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Role Ambiguity*

Hasil pengujian hipotesis membuktikan *servant leadership* berpengaruh negatif signifikan terhadap *role ambiguity* yang artinya hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif signifikan terhadap *role ambiguity*, yang artinya semakin tinggi penerapan *servant leadership* dalam organisasi, maka semakin rendah tingkat *role ambiguity* yang dirasakan oleh pegawai. dengan kata lain,

kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan mampu memberikan kejelasan peran kepada anggota tim, mengurangi ketidakpastian dalam tugas, serta meningkatkan pemahaman terhadap tanggung jawab kerja. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh negatif signifikan terhadap ambiguitas peran (Winston, 2022).

Pengukuran variabel *servant leadership* direfleksikan melalui delapan indikator yaitu indikator *Altruistic calling; Emotional healing; Wisdom; Persuasive mapping; Organizational stewardship; Humility; Vision; dan Service*. Sedangkan pengukuran variabel *role ambiguity* direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Ketidakjelasan sasaran atau tujuan; Kesamaran mengenai tanggung jawab; Ketidakjelasan mengenai prosedur kerja; Kesamaran terhadap ekspektasi dari orang lain; dan Kurangnya kepastian tentang kriteria pekerjaan.

Variabel *servant leadership* memiliki nilai *outer loading* tertinggi pada indikator *service*, yang menunjukkan bahwa aspek pelayanan dari seorang pemimpin adalah elemen paling dominan dalam mencerminkan gaya kepemimpinan ini. Sementara itu, variabel *role ambiguity* memiliki nilai *outer loading* tertinggi pada indikator Kesamaran terhadap ekspektasi dari orang lain, yang berarti bahwa ketidakjelasan dalam memahami harapan dari atasan, rekan kerja, atau organisasi menjadi faktor utama dalam menggambarkan peran yang ambigu.

Semakin baik kualitas *service* yang diberikan oleh pemimpin seperti dukungan, perhatian, serta pemenuhan kebutuhan bawahan akan semakin mengurangi kesamaran terhadap ekspektasi dari orang lain. Artinya, pemimpin yang menerapkan pendekatan pelayanan secara optimal mampu memberikan arahan yang lebih jelas, meningkatkan komunikasi yang efektif, serta membantu pegawai memahami peran dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik, sehingga mengurangi kebingungan dan ketidakpastian dalam pekerjaan.

Variabel *servant leadership* memiliki nilai *outer loading* terendah pada indikator *humility*, yang menunjukkan bahwa aspek kerendahan hati dalam kepemimpinan pelayanan memiliki pengaruh paling kecil dibandingkan dengan indikator lainnya. *Humility* dalam kepemimpinan mencerminkan sikap rendah hati, keterbukaan terhadap kritik dan masukan, serta kesediaan untuk mengakui keterbatasan diri. Sementara itu, variabel *role ambiguity* memiliki nilai *outer loading* terendah pada indikator Ketidakjelasan sasaran atau tujuan, yang berarti bahwa dibandingkan dengan aspek lain dari *role ambiguity*, kebingungan mengenai arah atau target yang harus dicapai memiliki pengaruh paling kecil dalam mencerminkan tingkat ketidakjelasan peran.

Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *humility* yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka semakin rendah tingkat ketidakjelasan sasaran atau tujuan dalam organisasi. Artinya, pemimpin yang bersikap rendah hati lebih cenderung mendengarkan dan memahami kebutuhan tim, memberikan

arahan yang jelas, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih terbuka dan komunikatif. Hal ini akan membantu pegawai dalam memahami tujuan yang harus dicapai, mengurangi kebingungan terkait sasaran kerja, serta meningkatkan efektivitas dalam pencapaian target organisasi.

4.6.2. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Emotional Stability*

Pengujian hipotesis membuktikan *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *emotional stability*. Artinya, semakin tinggi penerapan kepemimpinan berbasis pelayanan dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula tingkat kestabilan emosi yang dimiliki oleh individu dalam lingkungan kerja. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *emotional stability*. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yaitu (Kaya & Karatepe, 2020) dan (Mahon, 2021) yang menyatakan bahwa *servant leadership* meningkatkan stabilitas emosional mereka.

Pengukuran variabel *servant leadership* direfleksikan melalui delapan indikator yaitu indikator *Altruistic calling; Emotional healing; Wisdom; Persuasive mapping; Organizational stewardship; Humility; Vision; dan Service*. Sedangkan *emotional stability* direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Keyakinan pada kemampuan diri; Optimisme; Objektivitas; Tanggung jawab; dan Pemikiran rasional dan realistis.

Variabel *servant leadership* memiliki nilai *outer loading* tertinggi pada indikator *service*, yang menunjukkan bahwa aspek pelayanan dari seorang pemimpin menjadi faktor paling dominan dalam mencerminkan gaya kepemimpinan ini. Sementara itu, variabel *emotional stability* memiliki nilai *outer loading* tertinggi pada indikator tanggung jawab, yang mengindikasikan bahwa kestabilan emosi seseorang paling banyak tercermin dalam sejauh mana individu mampu menunjukkan sikap bertanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan oleh pemimpin, semakin tinggi pula tingkat tanggung jawab yang dimiliki oleh individu dalam organisasi. Artinya, seorang pemimpin yang berorientasi pada pelayanan tidak hanya mendukung dan memperhatikan kesejahteraan bawahan, tetapi juga memberikan bimbingan dan motivasi yang mendorong mereka untuk lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Dengan adanya dukungan yang kuat dari pemimpin, pegawai merasa lebih dihargai, lebih percaya diri, dan lebih mampu mengelola tekanan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen mereka dalam menjalankan tanggung jawabnya secara optimal.

Variabel *servant leadership* memiliki nilai *outer loading* terendah pada indikator *humility*, yang menunjukkan bahwa aspek kerendahan hati dalam kepemimpinan pelayanan memiliki kontribusi paling kecil dibandingkan dengan indikator lainnya. *Humility* dalam kepemimpinan

mencerminkan sikap rendah hati, keterbukaan terhadap kritik dan masukan, serta kesediaan untuk mengakui keterbatasan diri sekaligus menghargai kontribusi orang lain. Sementara itu, variabel *emotional stability* memiliki nilai *outer loading* terendah pada indikator keyakinan pada kemampuan diri, yang berarti bahwa dibandingkan dengan aspek lain dari kestabilan emosi, tingkat kepercayaan individu terhadap kemampuannya sendiri memiliki pengaruh paling kecil dalam mencerminkan kestabilan emosi seseorang.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *humility* yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka semakin besar pula keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya sendiri. Artinya, pemimpin yang bersikap rendah hati cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, di mana setiap individu merasa dihargai dan didukung untuk berkembang. Sikap rendah hati dalam kepemimpinan mendorong pendekatan yang lebih humanis, di mana pemimpin lebih mendengarkan, memberikan bimbingan, dan membangun hubungan yang berbasis kepercayaan. Hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri bawahan, membuat mereka lebih yakin terhadap kemampuannya, serta membantu mereka mengelola tekanan dan tantangan dengan lebih stabil secara emosional.

4.6.3. Pengaruh *Role Ambiguity* terhadap Kinerja SDM

Temuan membuktikan *role ambiguity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja SDM yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat ketidakjelasan peran dalam organisasi, semakin rendah kinerja sumber daya manusia. *Role ambiguity* terjadi ketika individu mengalami kebingungan terkait tugas, tanggung jawab, atau harapan yang diberikan oleh atasan maupun organisasi. Ketidakjelasan ini dapat menyebabkan kebingungan dalam pengambilan keputusan, menurunkan motivasi kerja, serta meningkatkan stres dan ketidakpuasan di tempat kerja. Akibatnya, individu menjadi kurang produktif, kurang efektif dalam menyelesaikan tugas, dan mengalami kesulitan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh (Padmavathi, 2023) menunjukkan bahwa ambiguitas peran secara signifikan dan negatif mempengaruhi kinerja pekerjaan.

Pengukuran variabel *role ambiguity* direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Ketidakjelasan sasaran atau tujuan; Kesamaran mengenai tanggung jawab; Ketidakjelasan mengenai prosedur kerja; Kesamaran terhadap ekspektasi dari orang lain; Kurangnya kepastian tentang kriteria pekerjaan sedangkan variabel Kinerja SDM direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai; Capaian penerimaan kepabeanan dan cukai; Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa; dan Mutu pelaksanaan anggaran.

Variabel *role ambiguity* memiliki nilai *outer loading* tertinggi pada indikator kesamaran terhadap ekspektasi dari orang lain, yang menunjukkan

bahwa ketidakjelasan mengenai harapan atau tuntutan dari pihak lain menjadi aspek yang paling dominan dalam mencerminkan *role ambiguity*. Sementara itu, variabel kinerja SDM memiliki nilai *outer loading* tertinggi pada indikator mutu pelaksanaan anggaran, yang mengindikasikan bahwa efektivitas dalam pengelolaan dan realisasi anggaran menjadi faktor utama dalam menilai kinerja sumber daya manusia.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesamaran terhadap ekspektasi dari orang lain, maka semakin menurun mutu pelaksanaan anggaran. Artinya, ketika individu dalam organisasi mengalami kebingungan terkait harapan atau tuntutan yang diberikan oleh atasan, rekan kerja, atau pemangku kepentingan lainnya, mereka akan mengalami kesulitan dalam mengambil keputusan yang tepat, termasuk dalam pengelolaan anggaran. Ketidakjelasan ini dapat menyebabkan kurangnya koordinasi, keterlambatan dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran, serta potensi ketidakefisienan dalam penggunaan sumber daya keuangan.

Variabel *role ambiguity* memiliki nilai *outer loading* terendah pada indikator ketidakjelasan sasaran atau tujuan, yang menunjukkan bahwa aspek ini merupakan faktor yang paling rendah dalam mencerminkan ketidakjelasan peran dalam organisasi. Sementara itu, variabel kinerja SDM memiliki nilai *outer loading* terendah pada indikator kecepatan penyelesaian proses kepeabeanan dan cukai, yang berarti bahwa faktor ini

memiliki kontribusi paling kecil dalam mencerminkan kinerja sumber daya manusia dibandingkan dengan indikator lainnya.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat ketidakjelasan terkait sasaran atau tujuan kerja, maka semakin lambat penyelesaian proses kepabeanaan dan cukai. Artinya, ketika individu dalam organisasi tidak memiliki pemahaman yang jelas mengenai tujuan yang harus dicapai, mereka akan mengalami kesulitan dalam menetapkan prioritas, mengambil keputusan, serta menjalankan tugas secara efisien. Dalam konteks kepabeanaan dan cukai, ketidakjelasan sasaran dapat menyebabkan keterlambatan dalam pemrosesan dokumen, ketidaktepatan dalam prosedur administrasi, serta hambatan dalam koordinasi antar unit kerja. Akibatnya, waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap proses menjadi lebih panjang, yang pada gilirannya dapat menghambat efisiensi operasional dan kepuasan pemangku kepentingan.

4.6.4. Pengaruh *Emotional Stability* terhadap Kinerja SDM

Emotional stability berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM yang artinya bahwa semakin tinggi tingkat kestabilan emosi seseorang, semakin baik pula kinerjanya dalam organisasi. Hasil ini mendukung hasil penelitian (Andini, 2023; Johnson et al., 2017; Wihler et al., 2017) menyatakan bahwa *emotional stability* memiliki pengaruh dalam peningkatan kinerja SDM.

Pengukuran variabel *emotional stability* direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Keyakinan pada kemampuan diri; Optimisme; Objektivitas; Tanggung jawab; dan Pemikiran rasional dan realistis. Sedangkan variabel kinerja SDM direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai; Capaian penerimaan kepabeanan dan cukai; Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa; dan Mutu pelaksanaan anggaran.

variabel *emotional stability* memiliki nilai *outer loading* tertinggi pada indikator tanggung jawab, yang menunjukkan bahwa aspek ini merupakan faktor utama dalam mencerminkan kestabilan emosi seseorang. Sementara itu, variabel kinerja SDM memiliki nilai *outer loading* tertinggi pada indikator mutu pelaksanaan anggaran, yang berarti bahwa efektivitas dalam mengelola dan merealisasikan anggaran menjadi aspek yang paling dominan dalam menilai kinerja SDM.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat tanggung jawab seseorang, semakin baik pula mutu pelaksanaan anggaran dalam organisasi. Artinya, individu yang memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi cenderung lebih disiplin, teliti, dan berkomitmen dalam menjalankan tugasnya, termasuk dalam pengelolaan anggaran. Mereka akan lebih berhati-hati dalam perencanaan dan pengalokasian dana, memastikan bahwa setiap pengeluaran sesuai dengan prosedur, serta meminimalkan risiko penyalahgunaan atau ketidakefisienan dalam anggaran.

Variabel *emotional stability* memiliki nilai *outer loading* terendah pada indikator keyakinan pada kemampuan diri, yang menunjukkan bahwa aspek ini memiliki kontribusi paling kecil dalam mencerminkan kestabilan emosi seseorang. Sementara itu, variabel kinerja SDM memiliki nilai *outer loading* terendah pada indikator kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai, yang berarti bahwa aspek ini menjadi faktor yang paling lemah dalam mencerminkan kinerja SDM dalam konteks tersebut.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keyakinan seseorang terhadap kemampuannya sendiri, semakin cepat pula penyelesaian proses kepabeanan dan cukai dalam organisasi. Artinya, individu yang memiliki tingkat keyakinan diri yang tinggi lebih cenderung bersikap proaktif, percaya diri dalam mengambil keputusan, serta lebih efisien dalam menyelesaikan tugas-tugas kepabeanan dan cukai. Mereka tidak mudah ragu dalam menghadapi prosedur yang kompleks, lebih sigap dalam menangani kendala administratif, serta lebih cepat dalam beradaptasi dengan perubahan regulasi atau kebijakan.

4.6.5. Pengaruh Moderasi Religiusitas dalam Pengaruh *Role Ambiguity* terhadap Kinerja SDM

Hasil membuktikan bahwa peran moderasi religiusitas tidak signifikan pada hubungan *role ambiguity* dengan kinerja SDM. Yang artinya religiusitas tidak memiliki peran yang signifikan dalam mengurangi efek ambiguitas peran terhadap kinerja SDM kepabeanan dan cukai.

Ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) umumnya terjadi akibat minimnya kepastian terkait tugas, wewenang, serta ekspektasi kerja yang ditetapkan oleh organisasi. Faktor ini lebih berkaitan dengan aspek manajemen, komunikasi, dan sistem kerja daripada dengan nilai-nilai religius yang dianut oleh individu. Dengan kata lain, religiusitas tidak secara otomatis mampu memberikan kejelasan terhadap peran yang ambigu tanpa adanya kebijakan dan arahan yang jelas dari organisasi.

Di sektor kepabeanan dan cukai, lingkungan kerja cenderung dinamis, dipengaruhi oleh perubahan regulasi yang berkelanjutan serta interaksi dengan berbagai pemangku kepentingan. Dalam situasi seperti ini, mengatasi ketidakjelasan peran membutuhkan peningkatan sistem kerja yang lebih transparan dan fleksibel daripada hanya mengandalkan religiusitas individu. Oleh karena itu, meskipun religiusitas dapat berperan dalam membentuk moral dan etika kerja yang baik, faktor ini tidak cukup efektif dalam mereduksi dampak *role ambiguity* terhadap kinerja SDM di bidang kepabeanan dan cukai. Untuk itu, organisasi perlu lebih berfokus pada penguatan komunikasi, penajaman kebijakan, serta penyelenggaraan program pelatihan yang lebih optimal guna meningkatkan kejelasan peran dan efektivitas kinerja SDM.

Pengukuran variabel religiusitas direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Keyakinan atau ideologis; Praktik ibadah atau ritualistik; Pengalaman atau eksperimental spiritual; Pengetahuan agama; Konsekuensi atau pengamalan. Kemudian, pengukuran variabel *role ambiguity*

direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Ketidakjelasan sasaran atau tujuan; Kesamaran mengenai tanggung jawab; Ketidakjelasan mengenai prosedur kerja; Kesamaran terhadap ekspektasi dari orang lain; Kurangnya kepastian tentang kriteria pekerjaan. Sedangkan variabel kinerja SDM direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai; Capaian penerimaan kepabeanan dan cukai; Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa; dan Mutu pelaksanaan anggaran.

Variabel religiusitas dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator Pengetahuan agama kemudian, variabel *role ambiguity* dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator Kesamaran terhadap ekspektasi dari orang lain, sedangkan variabel kinerja SDM dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah indikator Mutu pelaksanaan anggaran. Hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun seseorang memiliki pengetahuan agama yang tinggi, hal tersebut belum cukup efektif dalam mengurangi dampak negatif dari ketidakjelasan ekspektasi orang lain terhadap kualitas pelaksanaan anggaran. Artinya, pemahaman yang mendalam tentang nilai-nilai agama belum secara langsung dapat meningkatkan kejelasan peran individu dalam organisasi, terutama dalam konteks pengelolaan anggaran. Ketika seorang pegawai menghadapi kesamaran ekspektasi dari atasan, rekan kerja, atau pemangku kepentingan lainnya, mereka mungkin mengalami kebingungan dalam menjalankan tugasnya, yang pada akhirnya dapat mengurangi efektivitas dan akurasi dalam pengelolaan anggaran.

Variabel religiusitas dengan nilai *outer loading* terendah adalah indikator Keyakinan atau ideologis, kemudian variabel *role ambiguity* dengan nilai *outer loading* terendah adalah indikator Ketidakjelasan sasaran atau tujuan, sedangkan variabel kinerja SDM dengan nilai *outer loading* terendah adalah indikator Kecepatan penyelesaian proses kepabeanaan dan cukai. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun seseorang memiliki keyakinan atau ideologi yang kuat dalam aspek religiusitas, hal tersebut belum cukup efektif dalam mengurangi dampak negatif dari ketidakjelasan sasaran atau tujuan terhadap kecepatan penyelesaian proses kepabeanaan dan cukai. Artinya, keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai agama dan moralitas belum secara langsung dapat membantu individu dalam mengatasi ketidakpastian terkait tugas dan tanggung jawab mereka dalam lingkungan kerja. Ketidakjelasan mengenai sasaran atau tujuan kerja dapat menyebabkan kebingungan dalam pengambilan keputusan, memperlambat proses kerja, serta menghambat efisiensi dalam penyelesaian tugas, termasuk dalam prosedur kepabeanaan dan cukai yang membutuhkan ketepatan dan ketelitian.

4.6.6. Pengaruh Moderasi Religiusitas dalam Pengaruh *Emotional Stability* terhadap Kinerja SDM

Variabel moderator religiusitas mampu memperkuat pengaruh *emotional stability* terhadap kinerja SDM. Hasil ini menunjukkan bahwa religiusitas yang tinggi akan meningkatkan efek *emotional stability* terhadap kinerja SDM kepabeanaan dan cukai, sementara penerapan religiusitas yang

kurang optimal akan menurunkan efek *emotional stability* terhadap kinerja SDM kepabeanan dan cukai. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan religiusitas dapat berfungsi sebagai salah satu strategi coping bagi SDM untuk menjaga kesehatan mental mereka secara keseluruhan, sebagaimana yang diungkapkan oleh (Othman et al., 2023).

Pengukuran variabel religiusitas direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Keyakinan atau ideologis; Praktik ibadah atau ritualistik; Pengalaman atau eksperimental spiritual; Pengetahuan agama; Konsekuensi atau pengamalan. Kemudian, Pengukuran variabel *emotional stability* direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator Keyakinan pada kemampuan diri; Optimisme; Objektivitas; Tanggung jawab; dan Pemikiran rasional dan realistis. Sedangkan variabel kinerja SDM direfleksikan melalui empat indikator yaitu indikator Kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai; Capaian penerimaan kepabeanan dan cukai; Tingkat kepatuhan dari pengguna jasa; Mutu pelaksanaan anggaran.

Variabel religiusitas dengan nilai *outer loading* tertinggi tercermin dalam indikator pengetahuan agama, sementara variabel *emotional stability* memiliki nilai *outer loading* tertinggi pada indikator tanggung jawab. Di sisi lain, variabel kinerja SDM menunjukkan bahwa mutu pelaksanaan anggaran merupakan indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi. Hasil ini mengindikasikan bahwa individu dengan tingkat pengetahuan agama yang kuat cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dalam menjalankan tugasnya. Peningkatan tanggung jawab ini berkontribusi secara positif terhadap

mutu pelaksanaan anggaran, karena individu yang bertanggung jawab akan lebih disiplin, teliti, dan berkomitmen dalam mengelola sumber daya organisasi. Artinya, religiusitas dalam bentuk pemahaman yang mendalam terhadap ajaran agama tidak hanya membentuk etika kerja yang baik, tetapi juga memperkuat hubungan antara stabilitas emosional dan efektivitas kinerja. Dengan demikian, organisasi dapat mempertimbangkan aspek religiusitas sebagai faktor yang mendukung peningkatan tanggung jawab pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada pengelolaan anggaran yang lebih optimal dan akuntabel.

Variabel *emotional stability* dengan nilai *outer loading* terendah tercermin dalam indikator keyakinan pada kemampuan diri, sementara variabel kinerja SDM menunjukkan bahwa kecepatan penyelesaian proses kepabeanan dan cukai memiliki nilai *outer loading* terendah. Di sisi lain, variabel religiusitas dengan nilai *outer loading* terendah terdapat pada indikator keyakinan atau ideologis. Hasil ini mengindikasikan bahwa keyakinan yang kuat, terutama dalam aspek religiusitas dan ideologi, dapat memperkuat hubungan antara keyakinan seseorang terhadap kemampuannya sendiri dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas kepabeanan dan cukai. Individu yang memiliki keyakinan tinggi pada nilai-nilai spiritual cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan, sehingga mereka lebih sigap, efisien, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Artinya, aspek religiusitas yang tercermin dalam keyakinan atau ideologi dapat menjadi faktor pendukung yang memperkuat kepercayaan diri individu dalam bekerja.

Dengan meningkatnya keyakinan terhadap kemampuan diri, pegawai di bidang kepabeanan dan cukai dapat bekerja lebih efektif, menyelesaikan tugas dengan lebih cepat, dan beradaptasi dengan dinamika regulasi serta tuntutan operasional yang terus berkembang. Oleh karena itu, organisasi dapat mempertimbangkan penguatan nilai-nilai religius sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan stabilitas emosional dan produktivitas pegawai.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian mengenai peran *servant leadership* dalam meningkatkan kinerja SDM melalui *role ambiguity* dan *emotional stability* dengan dimoderasi religiusitas pada KPPBC TMP A Semarang maka kesimpulan sebagai berikut:

1. *Servant leadership* berpengaruh negatif signifikan terhadap *role ambiguity*, yang berarti bahwa semakin tinggi penerapan *servant leadership* dalam suatu organisasi, semakin rendah tingkat ambiguitas peran yang dirasakan oleh pegawai. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* cenderung memberikan arahan yang jelas, mendukung komunikasi terbuka, dan memastikan bahwa setiap individu memahami tugas serta tanggung jawabnya dengan baik. Dengan pendekatan ini, ketidakjelasan dalam ekspektasi kerja, wewenang, dan tujuan organisasi dapat diminimalkan. Selain itu, *servant leadership* juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, di mana pegawai merasa lebih nyaman untuk bertanya dan mencari klarifikasi terkait peran mereka, sehingga mengurangi ketidakpastian dalam pekerjaan. Dengan demikian, hasil ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan kejelasan peran, mengurangi kebingungan dalam tanggung

jawab pekerjaan, serta membantu pegawai bekerja dengan lebih terarah dan produktif.

2. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *emotional stability*, yang berarti bahwa semakin tinggi penerapan *servant leadership* dalam suatu organisasi, semakin meningkat stabilitas emosional individu dalam lingkungan kerja. Pemimpin yang melayani cenderung menciptakan lingkungan yang suportif, memberikan bimbingan yang jelas, serta menunjukkan empati dan perhatian kepada anggota timnya. Hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri, ketahanan emosional, dan kesejahteraan psikologis pegawai, yang pada akhirnya membantu mereka dalam menghadapi tekanan kerja dengan lebih baik.
3. *Role ambiguity* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang menunjukkan bahwa ketidakjelasan dalam peran, tanggung jawab, dan ekspektasi kerja dapat menurunkan efektivitas dan produktivitas sumber daya manusia. Ketika pegawai tidak memahami tugas yang diharapkan dari mereka, mereka cenderung mengalami kebingungan, stres, dan penurunan motivasi kerja. Akibatnya, kinerja mereka dalam organisasi menjadi tidak optimal. Oleh karena itu, diperlukan sistem kerja yang lebih transparan, komunikasi yang jelas, serta kebijakan organisasi yang tegas untuk mengurangi ambiguitas peran dan meningkatkan produktivitas SDM.
4. *Emotional stability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang berarti bahwa individu dengan stabilitas emosional yang tinggi cenderung memiliki kinerja kerja yang lebih baik. Pegawai yang mampu

mengelola emosinya dengan baik akan lebih tenang dalam menghadapi tantangan, lebih fokus dalam menyelesaikan tugas, serta lebih mampu menjalin hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja. Hal ini berdampak positif terhadap produktivitas dan efektivitas kerja mereka, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis dan penuh tekanan. Oleh karena itu, organisasi dapat mendukung peningkatan stabilitas emosional pegawai melalui program kesejahteraan mental, pelatihan pengelolaan stres, serta lingkungan kerja yang kondusif.

5. Religiusitas tidak berperan signifikan sebagai moderator dalam hubungan antara *role ambiguity* dan kinerja SDM, yang berarti bahwa tingkat religiusitas individu tidak secara efektif mengurangi dampak negatif dari ambiguitas peran terhadap kinerja pegawai di bidang kepastian dan keadilan. *role ambiguity* lebih berkaitan dengan faktor-faktor struktural, seperti kejelasan tugas, kebijakan organisasi, serta sistem komunikasi yang diterapkan, dibandingkan dengan nilai-nilai religius individu. Dengan kata lain, meskipun religiusitas dapat membentuk karakter moral dalam bekerja, faktor ini tidak cukup kuat untuk mengatasi ketidakjelasan peran tanpa adanya kebijakan dan prosedur organisasi yang lebih jelas dan terstruktur. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja SDM, organisasi perlu lebih fokus pada penyempurnaan sistem kerja, komunikasi, serta pengelolaan tugas yang lebih transparan guna mengurangi ambiguitas peran.
6. Religiusitas berperan sebagai moderator yang memperkuat pengaruh *emotional stability* terhadap kinerja SDM. Ini berarti bahwa individu

dengan tingkat religiusitas yang tinggi cenderung memiliki kontrol emosi yang lebih baik, sehingga mereka dapat menghadapi tekanan kerja dengan lebih stabil dan tetap fokus dalam menjalankan tugasnya. Religiusitas yang kuat dapat memperkuat ketahanan emosional, mengurangi stres kerja, serta meningkatkan dedikasi dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya, individu dengan tingkat religiusitas yang rendah mungkin lebih rentan terhadap tekanan emosional, sehingga efektivitas kinerja mereka lebih mudah terganggu. Dengan demikian, religiusitas yang diterapkan secara optimal dapat menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan stabilitas emosional dan mendorong kinerja SDM yang lebih baik dalam konteks kepebeanaan dan cukai.

5.2. Implikasi Teoritis

Kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan ditandai dengan sikap empati, dukungan, serta kepedulian terhadap kebutuhan dan kesejahteraan bawahan. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, memberikan rasa aman, serta membangun hubungan yang berbasis kepercayaan. Hal ini berkontribusi pada peningkatan kestabilan emosi pegawai, mengurangi stres, serta membantu mereka menghadapi tekanan kerja dengan lebih tenang dan percaya diri.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan oleh pemimpin, semakin tinggi pula tingkat tanggung jawab yang dimiliki oleh individu dalam organisasi. Seorang pemimpin yang berorientasi pada pelayanan tidak hanya mendukung dan memperhatikan kesejahteraan bawahan,

tetapi juga memberikan bimbingan dan motivasi yang mendorong mereka untuk lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Dengan adanya dukungan yang kuat dari pemimpin, pegawai merasa lebih dihargai, lebih percaya diri, dan lebih mampu mengelola tekanan kerja, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen mereka dalam menjalankan tanggung jawabnya secara optimal. Dengan demikian, penerapan aspek *service* dalam *servant leadership* secara efektif dapat menjadi faktor penting dalam membentuk individu yang lebih stabil secara emosional dan lebih bertanggung jawab dalam lingkungan kerja. Hal ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, serta terciptanya budaya organisasi yang lebih positif dan suportif.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat *humility* yang dimiliki oleh seorang pemimpin, maka semakin besar pula keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya sendiri. Pemimpin yang bersikap rendah hati cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif, di mana setiap individu merasa dihargai dan didukung untuk berkembang. Sikap rendah hati dalam kepemimpinan mendorong pendekatan yang lebih humanis, di mana pemimpin lebih mendengarkan, memberikan bimbingan, dan membangun hubungan yang berbasis kepercayaan. Hal ini dapat meningkatkan rasa percaya diri bawahan, membuat mereka lebih yakin terhadap kemampuannya, serta membantu mereka mengelola tekanan dan tantangan dengan lebih stabil secara emosional. Dengan demikian, penerapan *servant leadership* yang menekankan *humility* dapat menjadi faktor penting dalam membangun individu yang lebih percaya diri dan stabil secara emosional. Lingkungan kerja yang dipimpin oleh pemimpin yang rendah hati

cenderung lebih mendukung pertumbuhan profesional dan psikologis pegawai, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja dan kesejahteraan dalam organisasi.

Temuan ini membuktikan bahwa *role ambiguity* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang berarti bahwa semakin tinggi tingkat ketidakjelasan peran dalam organisasi, semakin rendah kinerja sumber daya manusia. *Role ambiguity* terjadi ketika individu mengalami kebingungan terkait tugas, tanggung jawab, atau harapan yang diberikan oleh atasan maupun organisasi. Ketidakjelasan ini dapat menyebabkan kebingungan dalam pengambilan keputusan, menurunkan motivasi kerja, serta meningkatkan stres dan ketidakpuasan di tempat kerja. Akibatnya, individu menjadi kurang produktif, kurang efektif dalam menyelesaikan tugas, dan mengalami kesulitan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesamaran terhadap ekspektasi dari orang lain, maka semakin menurun mutu pelaksanaan anggaran. Ketika individu dalam organisasi mengalami kebingungan terkait harapan atau tuntutan yang diberikan oleh atasan, rekan kerja, atau pemangku kepentingan lainnya, mereka akan mengalami kesulitan dalam mengambil keputusan yang tepat, termasuk dalam pengelolaan anggaran. Ketidakjelasan ini dapat menyebabkan kurangnya koordinasi, keterlambatan dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran, serta potensi ketidakefisienan dalam penggunaan sumber daya keuangan.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat ketidakjelasan terkait sasaran atau tujuan kerja, maka semakin lambat penyelesaian proses kepebeanaan dan cukai. Artinya, ketika individu dalam organisasi tidak memiliki pemahaman yang jelas mengenai tujuan yang harus dicapai, mereka akan mengalami kesulitan dalam menetapkan prioritas, mengambil keputusan, serta menjalankan tugas secara efisien.

Emotional stability yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM berarti bahwa semakin tinggi tingkat kestabilan emosi seseorang, semakin baik pula kinerjanya dalam organisasi. Pegawai dengan kestabilan emosi yang tinggi cenderung lebih mampu mengendalikan stres, tetap tenang dalam situasi sulit, serta berpikir secara rasional dalam mengambil keputusan. Mereka juga lebih konsisten dalam menyelesaikan tugas, memiliki motivasi kerja yang lebih baik, serta mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat tanggung jawab seseorang, semakin baik pula pelaksanaan anggaran dalam organisasi. Individu yang memiliki tingkat tanggung jawab yang tinggi cenderung lebih disiplin, teliti, dan berkomitmen dalam menjalankan tugasnya, termasuk dalam pengelolaan anggaran. Mereka akan lebih berhati-hati dalam perencanaan dan pengalokasian dana, memastikan bahwa setiap pengeluaran sesuai dengan prosedur, serta meminimalkan risiko penyalahgunaan atau ketidakefisienan dalam anggaran.

Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keyakinan seseorang terhadap kemampuannya sendiri, semakin cepat pula penyelesaian proses kepebeanaan dan

cukai dalam organisasi. Artinya, individu yang memiliki tingkat keyakinan diri yang tinggi lebih cenderung bersikap proaktif, percaya diri dalam mengambil keputusan, serta lebih efisien dalam menyelesaikan tugas-tugas kepabeanan dan cukai. Mereka tidak mudah ragu dalam menghadapi prosedur yang kompleks, lebih sigap dalam menangani kendala administratif, serta lebih cepat dalam beradaptasi dengan perubahan regulasi atau kebijakan.

Hasil ini mengindikasikan bahwa individu dengan tingkat pengetahuan agama yang kuat cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dalam menjalankan tugasnya. Peningkatan tanggung jawab ini berkontribusi secara positif terhadap mutu pelaksanaan anggaran, karena individu yang bertanggung jawab akan lebih disiplin, teliti, dan berkomitmen dalam mengelola sumber daya organisasi. Artinya, religiusitas dalam bentuk pemahaman yang mendalam terhadap ajaran agama tidak hanya membentuk etika kerja yang baik, tetapi juga memperkuat hubungan antara stabilitas emosional dan efektivitas kinerja.

Keyakinan yang kuat, terutama dalam aspek religiusitas dan ideologi, dapat memperkuat hubungan antara keyakinan seseorang terhadap kemampuannya sendiri dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas kepabeanan dan cukai. Individu yang memiliki keyakinan tinggi pada nilai-nilai spiritual cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan, sehingga mereka lebih sigap, efisien, dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya. Artinya, aspek religiusitas yang tercermin dalam keyakinan atau ideologi dapat menjadi faktor pendukung yang memperkuat kepercayaan diri individu dalam bekerja. Dengan meningkatnya keyakinan terhadap kemampuan diri, pegawai di bidang kepabeanan dan cukai

dapat bekerja lebih efektif, menyelesaikan tugas dengan lebih cepat, dan beradaptasi dengan dinamika regulasi serta tuntutan operasional yang terus berkembang.

5.3. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian mengenai peran *servant leadership* dalam meningkatkan kinerja SDM melalui *role ambiguity* dan *emotional stability* dengan dimoderasi religiusitas pada KPPBC TMP A Semarang implikasi manajerial sebagai berikut:

1. KPPBC TMP A Semarang perlu mempertahankan aspek pelayanan dari pemimpin melalui pelatihan serta kebijakan organisasi yang mendukung sikap melayani dan mengembangkan perilaku rendah hati dengan mengimplementasikan program pengembangan kepemimpinan yang menekankan sikap rendah hati, seperti *mentoring*, *coaching*, dan refleksi kepemimpinan.
2. Untuk meningkatkan mutu pelaksanaan anggaran, KPPBC TMP A Semarang perlu memastikan bahwa setiap individu memiliki pemahaman yang jelas mengenai ekspektasi yang diberikan kepada mereka. Hal ini dapat dilakukan melalui komunikasi yang lebih terbuka, penetapan peran dan tanggung jawab yang jelas, serta peningkatan transparansi dalam proses pengelolaan anggaran. Dengan mengurangi kesamaran terhadap ekspektasi dari orang lain, pegawai dapat bekerja dengan lebih fokus, efektif, dan akurat dalam

mengelola anggaran, sehingga meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas dalam organisasi.

3. KPPBC TMP A Semarang perlu meningkatkan rasa tanggung jawab di antara pegawai dengan menerapkan berbagai inisiatif, seperti pelatihan kepemimpinan, pemberian insentif berbasis kinerja, serta penguatan sistem akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan. Kemudian, KPPBC TMP A Semarang juga perlu menyediakan pelatihan manajemen stres, menciptakan lingkungan kerja yang suportif, serta membangun budaya kerja yang sehat. Dengan meningkatkan kestabilan emosi pegawai, organisasi dapat mendorong peningkatan produktivitas, efektivitas kerja, serta kualitas kinerja SDM secara keseluruhan.
4. KPPBC TMP A Semarang perlu meningkatkan keyakinan diri pegawai, yang dapat menjadi salah satu strategi penting dalam mempercepat proses kepabeanaan dan cukai. Hal ini dapat dicapai melalui pelatihan keterampilan teknis, penguatan budaya kerja yang suportif, pemberian umpan balik konstruktif, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendorong kepercayaan diri dan pengambilan keputusan yang cepat. Dengan demikian, organisasi dapat memastikan bahwa setiap individu memiliki kesiapan mental dan profesional yang optimal dalam menjalankan tugasnya, sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja secara keseluruhan.

5.4. Limitasi Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu menjadi perhatian.

Diantaranya adalah:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada lingkungan kerja tertentu, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke organisasi lain dengan karakteristik yang berbeda.
2. Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang mengandalkan kuesioner sebagai instrumen utama. Hal ini dapat membatasi eksplorasi lebih mendalam terhadap faktor-faktor yang mungkin memengaruhi hasil penelitian.
3. Fokus penelitian ini terbatas pada variabel tertentu seperti *servant leadership*, *role ambiguity*, *emotional stability*, dan kinerja SDM. Faktor lain yang mungkin berpengaruh, seperti budaya organisasi atau gaya kepemimpinan lainnya, belum diperhitungkan.
4. Penelitian ini dilakukan dalam jangka waktu terbatas, sehingga tidak memungkinkan untuk melakukan studi longitudinal guna mengamati perkembangan variabel dalam jangka panjang.

5.5. Agenda Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini, beberapa agenda penelitian mendatang yaitu:

1. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan di berbagai sektor industri atau wilayah yang berbeda agar hasil penelitian lebih dapat digeneralisasikan.

2. Mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif, terutama dalam memahami dampak kepemimpinan terhadap kesejahteraan psikologis dan kinerja pegawai.
3. Penelitian di masa mendatang dapat memasukkan variabel lain, seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, atau faktor eksternal yang dapat memengaruhi kinerja SDM.
4. Penelitian dengan desain longitudinal dapat membantu memahami dinamika perubahan *servant leadership*, *role ambiguity*, dan *emotional stability* dalam memengaruhi kinerja SDM dalam jangka waktu yang lebih panjang.
5. Berdasarkan temuan penelitian ini, aspek religiusitas dan ideologi memiliki hubungan dengan keyakinan individu terhadap kinerja. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi lebih jauh peran religiusitas dalam meningkatkan stabilitas emosional dan tanggung jawab pegawai.



Daftar Pustaka

- Abbas, A., Saud, M., Usman, I., & Ekowati, D. (2020a). Servant Leadership and Religiosity: An Indicator of Employee Performance in the Education Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. *Www.Ijicc.Net*, 13, 2020. www.ijicc.net
- Abbas, A., Saud, M., Usman, I., & Ekowati, D. (2020b). Servant Leadership and Religiosity: An Indicator of Employee Performance in the Education Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. *Www.Ijicc.Net*, 13(1). www.ijicc.net
- Abbas, A., Saud, M., Usman, I., & Ekowati, D. (2020c). Servant Leadership and Religiosity: An Indicator of Employee Performance in the Education Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. *Www.Ijicc.Net*, 13. www.ijicc.net
- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Andi Offset.
- Alessandri, G., Perinelli, E., De Longis, E., Schaufeli, W. B., Theodorou, A., Borgogni, L., Caprara, G. V., & Cinque, L. (2018). Job burnout: The contribution of emotional stability and emotional self-efficacy beliefs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 823–851. <https://doi.org/10.1111/joop.12225>
- Andini, L. D. (2023). Pengaruh Self Efficacy, Emotional Stability, dan Lingkungan Kerja terhadap Job Performance (Studi Kasus Pada Perawat Puskesmas Bringin Kabupaten Ngawi). *Seminar Inovasi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi (SIMBA) 5 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas PGRI Madiun*.
- Andre, & Lantu, D. C. (2015). Servant Leadership and Human Capital Management: Case Study in Citibank Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, 303–311. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.314>
- Arif Andriansyah, M., Sudiro, A., & Amanah Jiwa Juwita, H. (2023). Employee performance as mediated by organisational commitment between transactional leadership and role ambiguity. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 12(5), 139–150. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i5.2669>
- Asbari, M., Mayesti Wijayanti, L., & Chi Hyun, C. (2020). The Role of Religiosity, Leadership Style, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior Mediation on Woman Teachers' Performance. *Solid State Technology*, 63. www.solidstatetechnology.us
- Aziz, A., Aldoseri, M., & Lagaras, M. C. P. (2021). The Moderating Effect of Role Ambiguity on Job Satisfaction and Employee Performance of Allied Health Workers. *IKSP Journal of Innovative Writing*, 19(32), 19–32. <http://iksp.org/journals/index.php/ijiw/>
- Bajaj, B., Gupta, R., & Sengupta, S. (2018). Emotional Stability and Self-Esteem as Mediators Between Mindfulness and Happiness. *Journal of Happiness Studies*. <https://doi.org/doi:10.1007/s10902-018-0046-4>

- Bauer, J. C. (2000). Role Ambiguity: A Review and Integration of the Literature. *Journal of Modern Business*, 3(1), 41-47.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. A. (2013). *Human resource management (An Experimental Approach International Edition)*. Mc. Graw-Hill Inc. Singapore.
- Brewer, C. (2010). Servant Leadership: A Review of Literature. In *Online Journal for Workforce Education and Development* (Vol. 4, Issue 2).
- Caprara, G., Vecchione, M., Barbaranelli, C., & Alessandri, G. (2013). Emotional stability and affective self-regulatory efficacy beliefs: Proofs of integration between trait theory and social cognitive theory. *European Journal of Personality*, 27(2), 145–154. <https://doi.org/10.1002/per.1847>
- Chiang, Y. Te, Fang, W. T., Kaplan, U., & Ng, E. (2019). Locus of control: The mediation effect between emotional stability and pro-environmental behavior. *Sustainability (Switzerland)*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/su11030820>
- Cohrdes, C., & Mauz, E. (2020). Self-Efficacy and Emotional Stability Buffer Negative Effects of Adverse Childhood Experiences on Young Adult Health-Related Quality of Life. *Journal of Adolescent Health*, 67(1), 93–100. <https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2020.01.005>
- Davis, M. S. (2012). Trait Theory. *The Concise Dictionary of Crime and Justice*, 1–2. <https://doi.org/10.4135/9781452229300.n1896>
- Dennis, R. S., Kinzler-Norheim, L., & Bocarnea, M. (2010). Servant leadership theory: Development of the servant leadership assessment instrument. *Servant Leadership: Developments in Theory and Research*, 1977, 166–179. <https://doi.org/10.1057/9780230299184>
- Dharmawan, A., Raharjo, S. T., Kusumawardhani, A., & Kunci, K. (2018). Analisis Kinerja Bea Cukai Indonesia yang Dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, Partisipasi Stakeholder, Teknologi Informasi, dan Transfer of Knowledge. *Jurnal Bisnis STRATEGI*, 27(2), 110–122.
- Dolcos, F., Hohl, K., Hu, Y., & Dolcos, S. (2021). Religiosity and Resilience: Cognitive Reappraisal and Coping Self-Efficacy Mediate the Link between Religious Coping and Well-Being. *Journal of Religion and Health*, 60(4), 2892–2905. <https://doi.org/10.1007/s10943-020-01160-y>
- Dunbar, R. I. M. (2021). Religiosity and religious attendance as factors in wellbeing and social engagement. *Religion, Brain and Behavior*, 11(1), 17–26. <https://doi.org/10.1080/2153599X.2020.1712618>
- Ekhsan, M., & Aziz, A. (2021). *Servant Leadership and Employee Performance : Does Organizational Commitment Mediate in the Model ?*
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Everly, & Giordano. (1980). The Relationship Between Job Stress and Job Satisfaction Among Industrial and Technical Teacher Educators. . *E-Journals JVER*, , 37–50.
- Fadila, A., & Rinjani, M. (2022). Pengaruh Role Conflict, Role Ambiguity dan Role Overload terhadap Kinerja Auditor pada Kantor Akuntan Publik di Kota Bekasi. *E-Jurnal Akuntansi TSM*, 2(2), 931–946. <http://jurnaltsm.id/index.php/EJATSM>
- Ghozali. (2018). *Metode penelitian*. 35–47.

- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan. Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Glock, C. Y. (1972). *On the Study of Religious Commitment*, in J. E. Faulkner (ed.) *Religion's Influence in Contemporary Society, Readings in the Sociology of Religion, Ohio*.
- Goni, H., Manoppo, W. S., & Rogahang, J. J. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Tahuna. *Productivity*, 2(4).
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership: Essays*. Berrett-Koehler Publishers.
- Greenleaf, R. K. T. (1998). *The power of servant-leadership*. Berrett-Koehler Publishers
- Gursoy, D., Altinay, L., & Kenebayeva, A. (2017). Religiosity and entrepreneurship behaviours. *International Journal of Hospitality Management*, 67(March), 87–94. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.08.005>
- Hair, J. F. (2021). Next-generation prediction metrics for composite-based PLS-SEM. *Industrial Management and Data Systems*, 121(1), 5–11. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2020-0505>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hasibuan, M. S. P. (2014). *Manajemen : Dasar, Pengertian, dan Masalah* (revisi). PT. BumiAksara.
- Hasibuan, S. M., & Bahri, S. (2018). Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 1(1), 71–80. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2243>
- Hidayani, S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2008(Apr-2016), 1–86.
- Holdcroft, B. (2006). *Review of Research what is Religiosity?*
- Jach, H. K., & Smillie, L. D. (2019). Personality and Tolerance for Ambiguity. *Journal of Research in Personality*, 79, 67–78.
- Johnson, L. U., Rogers, A., Stewart, R., David, E. M., & Witt, L. A. (2017). Effects of Politics, Emotional Stability, and LMX on Job Dedication. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 24(1), 121–130. <https://doi.org/10.1177/1548051816656004>
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajawali Pers.
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075–2095. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., & Khan, E. (2022). The contagious servant leadership: exploring the role of servant leadership in leading

- employees to servant colleagueship. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(6), 847–861. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2021-0305>
- Li, Y., Chun, H., Ashkanasy, N. M., & Ahlstrom, D. (2012). A multi-level study of emergent group leadership: Effects of emotional stability and group conflict. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 351–366. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9298-4>
- Ling Chau, L., Johnson I, R. C., Bowers, J. K., Darvill, T. J., & Danko, G. P. (1990). *Intrinsic and Extrinsic Religiosity as Related to Conscience, Adjustment, and Altruism* (Issue 4).
- Mahon, D. (2021). Can using a servant-leadership model of supervision mitigate against burnout and secondary trauma in the health and social care sector? *Leadership in Health Services*, 34(2), 198–214. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2021-0001>
- Makarim, M. H., & Nurrahman, A. (2024). The Effect Of Servant Leadership And Distributive Justice On Continuance Commitment. *Jurnal Manajemen Kreatif Dan Inovasi*, 2(2), 221–231. <https://doi.org/10.59581/jmki-widyakarya.v2i2.3014>
- Marliana, R. R. (2019). Partial Least Square-Structural Equation Modeling Pada Hubungan Antara Tingkat Kepuasan Mahasiswa Dan Kualitas Google Classroom Berdasarkan Metode Webqual 4.0. *Jurnal Matematika, Statistika Dan Komputasi*, 16(2), 174. <https://doi.org/10.20956/jmsk.v16i2.7851>
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215.
- Mertayasa, I. K., & Wijaya, P. Y. (2023). *Pengaruh Etika Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja (Studi di Dinas Perikanan dan Ketahanan Pangan Kota Denpasar)*. 3(2), 385–396.
- Mitterer, D. M. (2017). Servant Leadership and Its Effect on Employee Job Satisfaction and Turnover Intent. *ProQuest Dissertations and Theses*, 255. <https://doi.org/UMI:3257958>
- Natasya, J. F., & Pujianto, W. E. (2024). Pengaruh Ambiguitas Peran Terhadap Kinerja Individu: Stres Kerja Sebagai Mediasi. *Jurnal Pendidikan Tata Niaga (JPTN)*, 12.
- Ng, T. W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 474–489. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.004>
- Osman-Gani, A. M., Hashim, J., & Ismail, Y. (2013). Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. *Employee Relations*, 35(4), 360–376. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2012-0030>
- Othman, A. K., Rashid, M. A. A., Othman, M. N. A., Yusop, Z. M., Anuar, A., & Abdullah. (2023). Moderating effect of religiosity as the coping strategy on the relationship between stressors and mental health. *Central European Management Journal*, 550–562. <https://doi.org/10.57030/23364890.cemj.31.1.58>
- Otonari, J., Nagano, J., Morita, M., Budhathoki, S., Tashiro, N., Toyomura, K., Kono, S., Imai, K., Ohnaka, K., & Takayanagi, R. (2012). Neuroticism and extraversion personality traits, health behaviours, and subjective well-being: The Fukuoka Study (Japan). *Quality of Life Research*, 21(10), 1847–1855. <https://doi.org/10.1007/s11136-011-0098-y>

- Padmavathi, T. (2023). Effect of Job Stress and Role Ambiguity on Job Performance and Job Satisfaction: Evidence from Insurance Companies. In *Journal for Re Attach Therapy and Developmental Diversities* (Vol. 6, Issue 8s). <https://jrtd.com>
- Pawar, A., Sudan, K., & Sunarsi, D. (2020). Organizational Servant Leadership: A Systematic Literature Review for Implications in Business. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 1(2), 63–76.
- Peres, Y., & Maridjo, H. (2024). The Influence of Work Environment, Workload, Job Burnout, Job Satisfaction and Role Ambiguity on Employee Performance with Job Stress as Mediating Variable. *International Journal of Economics Development Research*, 5(1), 447–462.
- Plimmer, G., Kuntz, J., Berman, E., Malinen, S., Näswall, K., & Franken, E. (2023). The negative relationships between employee resilience and ambiguity, complexity, and inter-agency collaboration. *Australian Journal of Public Administration*, 82(2), 248–270. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12587>
- Power, L., & McKinney, C. (2014). The effects of religiosity on psychopathology in emerging adults: intrinsic versus extrinsic religiosity. *Journal of Religion and Health*, 53(5), 1529–1538. <https://doi.org/10.1007/s10943-013-9744-8>
- Pratiwi, Y. E., Satoto, E. B., & Puspitadewi, I. (2024). Pengaruh Ambiguitas Peran, Konflik Peran, dan Kesesuaian Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Jember). *Jurnal Daya Saing*, X(2), 206–214.
- Provorova, Y. M., Ivakhnenko, T. P., Oliinyk, N. A., Tamarkina, O. L., & Atroshchenko, T. O. (2021). Development of the emotional stability seen as a personal leadership quality using the acmeological approach in the master's students. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 275–284. <https://doi.org/10.12973/EU-JER.10.1.275>
- Purwani Setyaningrum, R., Setiawan, M., Wirawan Irawanto, D., Setyaningrum, R., Setiawan, M., & Irawanto, D. (2020). Servant Leadership Characteristics, Organisational Commitment, Followers' Trust, Employees' Performance Outcomes: A Literature Review. In *European Research Studies Journal: Vol. XXIII* (Issue 4).
- Quy, H. T. K., Tran, M. D., & Dinh, T. M. (2024). Creative adaptability and negative emotions of employees during a crisis: the role of servant leadership. *International Studies of Management and Organization*, 54(1), 48–67. <https://doi.org/10.1080/00208825.2023.2277973>
- Rahmadani, M., & Aulia Safrin, F. (2023). Pengaruh Self Esteem dan Emotional Stability Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Binanga Karya). 147(1), 147–159. <http://jurnal.kolibi.org/index.php/neraca>
- Rahman Yudi Ardian. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia. *Tsaqofah: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(2).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Sarwar, G., Pio, L., Cavaliere, L., Ammar, K., & Afzal, F. U. (2021). The Impact of Servant Leadership on Employee Performance. *International Journal of Management (IJM)*, 12(5), 165–173. <https://doi.org/10.34218/IJM.12.5.2021.014>
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

- Shin, Y., Hur, W. M., Park, K., & Hwang, H. (2020). How managers' job crafting reduces turnover intention: The mediating roles of role ambiguity and emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 1–18. <https://doi.org/10.3390/ijerph17113972>
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieg, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505–516. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Singh, J. (1993). Boundary Role Ambiguity: Facets, Determinants, and Impacts. In *Source: The Journal of Marketing* (Vol. 57, Issue 2).
- Swasti, F. F., Subiyanto, D., & Septyarini, E. (2022). Analisis Pengaruh Motivasi, Mengikuti Pelatihan, Peran Kepemimpinan, dan Orientasi Pembelajaran terhadap Kinerja Karyawan: *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 5(6), 2559–2573. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v5i6.2452>
- Upeniaks, L., Schieman, S., & Ellison, C. G. (2023). Does Religiosity Buffer the Adverse Mental Health Effects of Work-Family Strain? Examining the Role of an Overlooked Resource. *Review of Religious Research*, 65(1), 7–36. <https://doi.org/10.1177/0034673X231171788>
- Utami, M. S. (2020). *Religiusitas, Koping Religius dan Kesejahteraan Pribadi*. 39(1), 46–66.
- Vance, D. L. (2016). The Relationship Between Participative Leadership Style and Employee Satisfaction with Possible Moderators of Emotional Stability (Neuroticism) and Years of Experience. *ProQuest LLC*, 1(1), 1–20. <https://doi.org/10.1123/tsp.3.1.1>
- Waddell, J. T. (2020). *Servant Leadership*.
- Wang, W., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2022). Servant Leadership and Creativity: A Study of the Sequential Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.807070>
- Wihler, A., Meurs, J. A., Momm, T. D., John, J., & Blickle, G. (2017). Conscientiousness, extraversion, and field sales performance: Combining narrow personality, social skill, emotional stability, and nonlinearity. *Personality and Individual Differences*, 104, 291–296. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.07.045>
- Winston, B. E. (2022). *The Relationship of Servant Leadership, Perceived Organizational Support, and Work-family Conflict with Employee Well-being*.
- Wulan, H. S., Ulfa, F. N., & Nuryani, S. (2024). Pengaruh Konflik Peran, Ambiguitas Peran, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT.Ungaran Indah Busana. *Majalah Inspiratif*, 10.
- Zahrah, N., Norasyikin, S., Abdul, B., Binti, S. H., Rani, A., Akmal, B., & Mustafa, B. (2016). *The Relationship between Islamic Religiosity, Islamic Work Ethics and Job Performance*.
- Zulkifli, Z. (2022). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Motivasi dan Kepuasan Kerja (Studi Literature Review MSDM). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 2022. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1>