

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP  
*PSHYCOLOGICAL EMPOWERMENT* DAN KINERJA SDM**

Tesis  
Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S2

**Program Magister Manajemen**



**Disusun Oleh :**

**Andre Anwar Budiman  
20402400631**

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
SEMARANG**

**2025**

**HALAMAN PERSETUJUAN TESIS**

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP  
*PSHYCOLOGICAL EMPOWERMENT* DAN KINERJA SDM**

Disusun oleh:

**Andre Anwar Budiman**  
**NIM. 20402400631**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
Dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian tesis Program Magister  
Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang  
Semarang, 23 Juni 2025

Pembimbing

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si  
NIK. 210491028

**LEMBAR PENGUJIAN**

**PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP  
*PSHYCOLOGICAL EMPOWERMENT* DAN KINERJA SDM**

**Disusun Oleh:**  
**Andre Anwar Budiman**  
**NIM. 20402400631**


Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 01 Desember 2025

**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**


**Pembimbing**

**Penguji I**

  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si  
NIK. 210491028

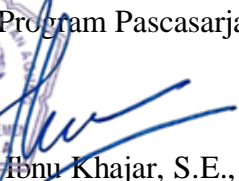
  
Prof. Dr. Heru Sulistyo, S.E., M.Si  
NIK. 210493032

**Penguji II**

  
Dr. E. Drs. Marno Nugroho, M.M  
NIK. 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan Untuk memperoleh Gelar  
Magister Manajemen Tanggal 01 Desember 2025

Ketua Program Pascasarjana

  
Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Andre Anwar Budiman  
NIM : 20402400631  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul “Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Psychological Empowerment* dan Kinerja SDM“, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme 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

Semarang, November 2025  
Saya yang menyatakan,

Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si  
NIK. 210491028

Andre Anwar Budiman  
NIM. 20402400631

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama	:	Andre Anwar Budiman
NIM	:	20402400631
Program Studi	:	Magister Manajemen
Fakultas	:	Ekonomi
Universitas	:	Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul: Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Psychological Empowerment* dan 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 Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, November 2025  
Yang menyatakan

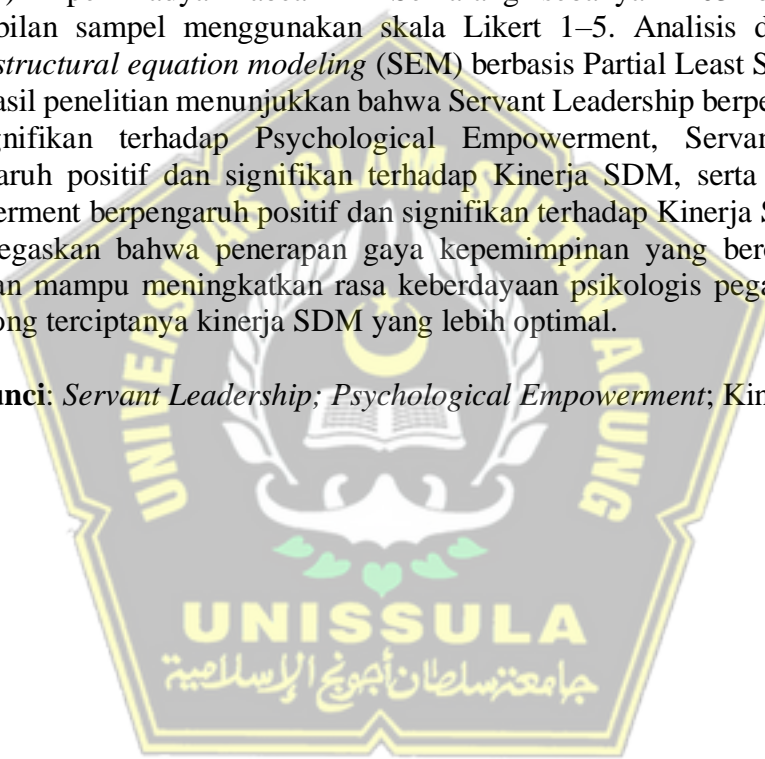
Andre Anwar Budiman  
NIM. 20402400631

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan memperkuat hipotesis mengenai hubungan antar variabel dengan pendekatan *explanatory research*, yang menekankan pada pengujian keterkaitan antar konstruk teoritis. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner tertutup dan terbuka kepada responden, sedangkan data sekunder digunakan sebagai data pendukung. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 orang, dengan pengambilan sampel menggunakan skala Likert 1–5. Analisis data dilakukan dengan *structural equation modeling* (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Psychological Empowerment, Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, serta Psychological Empowerment berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan mampu meningkatkan rasa keberdayaan psikologis pegawai sekaligus mendorong terciptanya kinerja SDM yang lebih optimal.

**Kata kunci:** *Servant Leadership; Psychological Empowerment; Kinerja SDM*

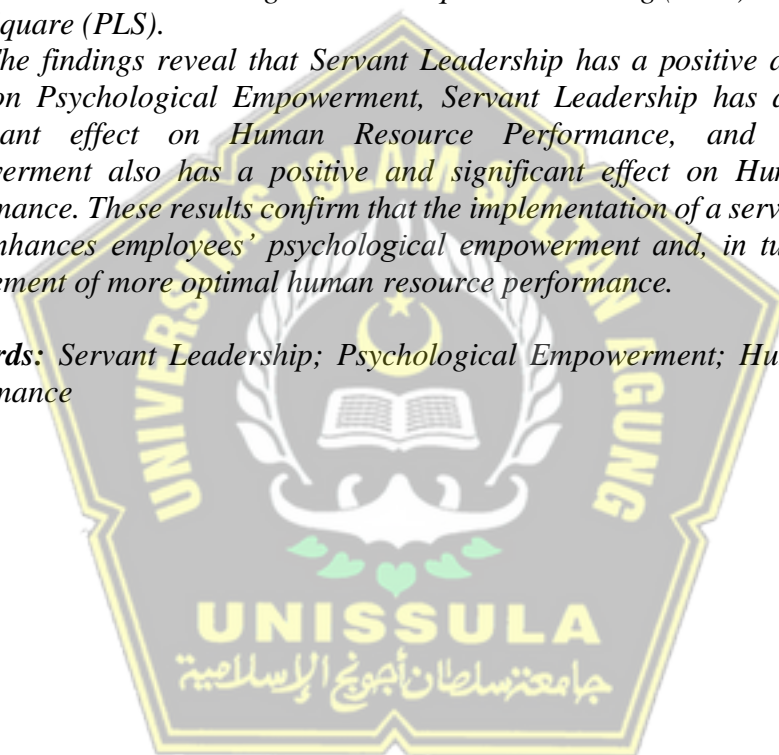


## ABSTRACT

*This study aims to examine and strengthen hypotheses regarding the relationships among variables using an explanatory research approach, which emphasizes testing the interconnections between theoretical constructs. Primary data were collected through the distribution of both closed and open-ended questionnaires to respondents, while secondary data served as supporting information. The research population consisted of all 203 employees of the Customs and Excise Supervision and Service Office (KPPBC) Type Madya Pabean A Semarang, with sampling measured using a Likert scale ranging from 1 to 5. Data analysis was conducted using structural equation modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS).*

*The findings reveal that Servant Leadership has a positive and significant effect on Psychological Empowerment, Servant Leadership has a positive and significant effect on Human Resource Performance, and Psychological Empowerment also has a positive and significant effect on Human Resource Performance. These results confirm that the implementation of a servant leadership style enhances employees' psychological empowerment and, in turn, drives the achievement of more optimal human resource performance.*

**Keywords:** *Servant Leadership; Psychological Empowerment; Human Resource Performance*





## KATA PENGANTAR

*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Segala puji bagi Allah Tuhan Semesta Alam Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang yang telah melimpahkan berbagai rahmat, anugrah, hidayah dan karunia-Nya. Shalawat serta salam semoga selalu tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Psychological Empowerment* dan Kinerja SDM”. Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung.

Terselesaikannya 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. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing penulis serta senantiasa memberikan masukan yang berperan besar dalam kelancaran penyelesaian tugas akhir ini.
2. Prof Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sangat sabar memberikan ilmu yang sangat bermanfaat, memberikan bimbingan dengan penuh komunikatif, kesabaran, semangat dan keteladanan.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah dengan sabar memberikan ilmu yang bermanfaat dan sebagai inspirasi dalam pembelajaran.
4. Para Dosen pada Program Pascasarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pengetahuan dan ilmu kepada penulis.
5. Orang tua tercinta Waluyo dan Mardiyati beserta mertua tercinta Mustajab dan Siti Rukayah yang selalu memberi kasih sayang, doa, dan nasihatnya senantiasa menjadi sumber kekuatan, keteguhan hati, serta inspirasi dalam setiap langkah hidup penulis.
6. Istri tercinta Syahana Nindi Safitri. yang selalu setia mendampingi disetiap suka dan duka, memberikan dukungan, pengertian, dan doa yang tak ternilai selama proses penyusunan tesis ini.
7. Kepada anak-anak tersayang, Muhammad Azzam Shafiyyur Rahman dan Alisyah Fayra Azzahra yang menjadi sumber semangat dan kebahagiaan, serta pengingat akan tujuan mulia dari setiap usaha yang dilakukan. Kehadiran kalian adalah motivasi terbesar bagi penulis untuk terus berjuang dan memberikan yang terbaik.



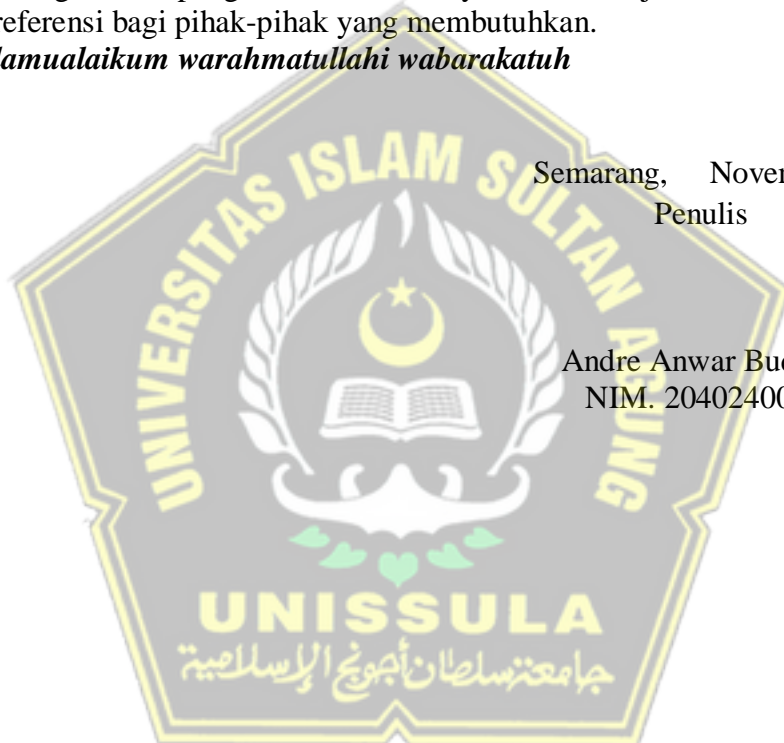
8. Kepala KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang beserta semua pegawai tidak dapat penulis sebutkan yang telah membantu dan memberikan petunjuk serta saran dalam penyusunan tesis ini.
9. Rekan-rekan Kelas 80L MM yang telah bersama-sama berjuang dan belajar menyelesaikan studi S2 ini.
10. Semua pihak dan 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.

***Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh***

Semarang, November 2025  
Penulis

Andre Anwar Budiman  
NIM. 20402400631



## DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	ii
LEMBAR PENGUJIAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR	viii
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1	12
1.2	14
1.3	15
1.4	16
BAB II	6
KAJIAN PUSTAKA	6
2.1.	17
2.2.	18
2.3.	19
2.4.	21
2.4.1.	21
2.4.2.	21
2.4.3.	22
2.4.4.	23
2.5.	24
BAB III	14
METODE PENELITIAN	14
3.1.	25
3.2.	25
3.2.1.	25
3.2.2.	26
3.3.	26
3.4.	27
3.5.	27
3.6.	28
3.7.	32
BAB IV	22
HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	22

4.1.	33	
4.2.	36	
4.3.	39	
4.3.1.	39	
4.3.2.	43	
4.3.3.	46	
4.3.4.	48	
4.4.	48	
4.4.1.	49	
4.4.2.	50	
4.5.	51	
4.5.1.	52	
4.5.2.	55	
4.8.	57	
4.8.1.	57	
4.8.2.	59	
4.8.3.	61	
4.8.4.	62	
BAB V		52
PENUTUP		52
5.1.	64	
5.2.	65	
5.3.	66	
5.4.	67	
5.5.	67	
Lampiran 1	Kuestionaire Penelitian	60
Lampiran 2.	Deskripsi Responden	64
Lampiran 3.	Analisis Deskriptif Data Variabel Penelitian	65
Lampiran 4.	Full Model PLS	66
Lampiran 5.	Outer Model (Model Pengukuran)	67
Lampiran 6.	Uji Kesesuaian Model ( <i>Goodness of fit</i> )	69
Lampiran 7.	Inner Model (Model Struktural)	70

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan digital yang pesat dalam berbagai sektor membawa dampak signifikan, termasuk pada sektor kepabeanan dan cukai, yang kini menghadapi tantangan besar dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi. Di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, pengembangan regulasi kepabeanan dan cukai menjadi semakin kompleks seiring dengan penerapan sistem digital yang mempengaruhi proses administrasi dan pengawasan di setiap lini. Implementasi teknologi digital yang lebih maju memerlukan sistem yang lebih efisien, transparan, dan dapat diakses dengan lebih cepat, sehingga perubahan ini menuntut adaptasi yang cepat dalam hal regulasi dan pelatihan sumber daya manusia (SDM).

Dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks dan dinamis, gaya kepemimpinan menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja dan kesejahteraan karyawan. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang mendapat perhatian luas adalah *servant leadership* atau kepemimpinan yang melayani (M. M. Khan et al., 2022). Gaya kepemimpinan ini menekankan pada komitmen seorang pemimpin untuk melayani kebutuhan tim, memberdayakan individu, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan pribadi serta profesional karyawan (Mahon, 2021). Pendekatan ini tidak hanya memperkuat hubungan antara pemimpin dan karyawan, tetapi juga mendorong keterlibatan yang lebih dalam terhadap tugas dan tanggung jawab di tempat kerja (Waddell, 2020).

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam memengaruhi orang lain yang umumnya melalui motivasi untuk bekerja sesuai dengan tujuan dan sasaran yang berlaku (Rachmawati & Lantu, 2014). Kepemimpinan merupakan bagian dari fungsi manajemen dan berperan penting untuk meningkatkan kualitas

dan mendorong perilaku kerja yang inovatif melalui motivasi karyawan, penciptaan suasana kondusif, pengembangan kreativitas dan inovasi, yang mengarah pada keunggulan kompetitif bagi organisasi (Supriyanto et al., 2020).

Berbagai teori memperdebatkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menumbuhkan perilaku kerja yang inovatif di kalangan karyawan, dan penelitian sebelumnya menekankan pentingnya *servant leadership* yaitu tidak hanya mendekatkan tim tetapi juga membangun komunitas di dalam tim (*Building Community*) dan menumbuhkan sumber daya, sumberdaya keuangan dan lainnya, yang telah dipercayakan kepada mereka (Eva et al., 2019). *Servant leadership* tidak hanya memfokuskan pada ekspektasi kinerja namun juga pada pengembangan pribadi pengikut mereka (Rachmawati & Lantu, 2014). Pemimpin yang melayani berfokus pada kinerja yang berkelanjutan dalam jangka Panjang (Pawar et al., 2020).

Melibatkan dan mengembangkan orang lain, merupakan sebuah cara menjadi pemimpin yang melayani. Melayani tidak akan terjadi tanpa adanya sikap melibatkan dan juga mengembangkan segenap anggota tim (Pawar et al., 2020). Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) berfungsi untuk mengurangi kompetisi dalam organisasi, meningkatkan egalitarianisme, serta menghasilkan perubahan dalam masyarakat (M. M. Khan et al., 2020). Kepemimpinan yang melayani terbentuk sesuai kondisi yang ada di sekitarnya (M. M. Khan et al., 2021). Dengan menetapkan contoh yang tepat, pemimpin yang melayani dapat merangsang anggota untuk bertindak demi kepentingan umum. Pemimpin yang melayani berusaha membangun suatu hubungan yang erat sebagaimana layaknya

sebuah keluarga diantara sesama anggota yang bekerja dalam organisasi (Bavik et al., 2017).

Penelitian terkait peran *servant leadership* terhadap kinerja SDM masih menyisakan kontroversi, diantaranya adalah penelitian yang menyatakan bahwa kepemimpinan melayani (*servant leadership*) memiliki peran yang positif dan signifikan terhadap kinerja SDM (Anggesti et al., 2023). Hasil ini bertolak belakang dengan hasil yang menyatakan bahwa kepemimpinan melayani (*servant leadership*) tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM (Maulida, 2023). Sehingga perbedaan tersebut memunculkan adanya *field of research* yang menarik untuk diteliti. Dalam penelitian ini, *psychological empowerment* diajukan sebagai mediasi.

*Psychological empowerment*, yaitu perasaan karyawan bahwa mereka memiliki kendali, kompetensi, dan makna dalam pekerjaan yang mereka lakukan (Ghalavi & Nastiezaie, 2020). Ketika karyawan merasa diberdayakan secara psikologis, mereka cenderung memiliki rasa percaya diri yang lebih tinggi, mengambil inisiatif lebih besar, dan berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi (Faraz et al., 2019a). Dengan demikian, pemberdayaan psikologis ini menjadi salah satu elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung kinerja optimal.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran fenomena gap diatas maka rumusan masalah penelitian yang muncul adalah “Bagaimanakah peningkatan kinerja SDM yang



didukung dengan *servant leadership* dengan *psychological empowerment* sebagai pemediasi.” maka pertanyaan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja SDM?
2. Bagaimanakah pengaruh *servant leadership* terhadap *psychological empowerment*?
3. Bagaimanakah pengaruh *psychological empowerment* terhadap kinerja SDM?
4. Bagaimanakah peran mediasi *psychological empowerment* dalam pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja SDM?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja SDM.
2. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *psychological empowerment*.
3. Mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh *psychological empowerment* terhadap kinerja SDM.
4. Mendiskripsikan dan menganalisis peran mediasi *psychological empowerment* dalam pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja SDM.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang ingin diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

### **1. Akademik**

Menjadi pengetahuan berkelanjutan dalam studi mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manfaat teori dari penelitian ini. Penelitian ini juga diharapkan mampu menjadi referensi acuan serta pedoman dalam penelitian selanjutnya terkait faktor – faktor yang mempengaruhi perilaku pemberdayaan psikologis SDM.

### **2. Praktisi**

Diharapkan dapat menjadi rujukan dan panduan bagi organisasi dalam mengatur ulang pekerjaan yang ada sehingga selaras dengan pemberdayaan psikologis sumber daya manusia yang dimiliki.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja SDM**

Kinerja sumber daya manusia merupakan hasil dari kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan ide seorang pegawai dalam melaksanakan tanggung jawabnya (Yulianti, 2015). Menurut (Sudiantha et al., 2017a) kunci keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi sangat terkait dengan kinerja sumber daya manusia. Kinerja sumber daya manusia didefinisikan sebagai kemampuan sumber daya manusia dalam menyelesaikan tugasnya dengan dukungan dari pendidikan, pelatihan, dan pengalaman yang dimilikinya serta sebagai hasil kerja yang dicapai sumber daya manusia baik dari segi kualitas maupun kuantitas (Sudiro, 2021).

Kinerja SDM disimpulkan sebagai tingkat pencapaian hasil kerja individu atau kelompok dalam organisasi yang diukur berdasarkan standar, tujuan, dan indikator yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja sumber daya manusia dalam penelitian ini akan mengadopsi tiga indikator utama, yaitu (1) Kualitas hasil pekerjaan, yang dapat diukur dari ketepatan waktu, ketelitian kerja, dan hasil yang dicapai; (2) Kuantitas hasil pekerjaan, yang dapat diukur dari jumlah pekerjaan yang diselesaikan; (3) Ketepatan waktu, yang dapat diukur dengan penyelesaian waktu yang dapat dicapai dalam melaksanakan kerja (Robbins, S.P., & Judge, 2013).

## 2.2. *Servant Leadership*

Kepemimpinan yang melayani (*Servant leadership*) merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan yang dialami oleh suatu masyarakat atau bangsa (Greenleaf, 1998). Para pemimpin yang melayani (*Servant leader*) mempunyai kecenderungan lebih mengutamakan kebutuhan, kepentingan dan aspirasi orang-orang yang dipimpinnya di atas dirinya (Pawar et al., 2020). Orientasinya adalah untuk melayani, cara pandanganya holistik dan beroperasi dengan standar moral spiritual (Eva et al., 2019).

Menurut (M. M. Khan et al., 2020) *servant leadership* adalah pendekatan kepemimpinan yang didasarkan pada nilai moral dan etika yang kuat, meminta dan membutuhkan pemimpin yang berempati dan memperhatikan kebutuhan pengikut, menjaga dan memastikan bahwa mereka menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih bebas dan lebih mandiri, sehingga bisa menjadi pemimpin pelayan. *Servant leadership* disimpulkan sebagai sebuah pola kepemimpinan yang memiliki keinginan untuk melayani dan kesediaan untuk mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan orang lain.

Menurut (Barbuto & Wheeler, 2006) ada lima dimensi dalam *Servant leadership*, yaitu:

- a) *Alturistic Calling*. *Alturistic Calling* menggambarkan hasrat yang kuat dari pemimpin untuk membuat perbedaan positif pada kehidupan orang lain dan meletakkan kepentingan orang lain di atas kepentingannya

sendiri dan akan bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan bawahannya.

- b) *Emotional Healing*. Menggambarkan komitmen pemimpin dan keterampilannya untuk meningkatkan dan mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan.
- c) *Wisdom*. Menggambarkan pemimpin yang mudah untuk menangkap tanda-tanda di lingkungannya, sehingga memahami situasi dan memahami implikasi dari situasi tersebut.
- d) *Persuasive Mapping*. Menggambarkan sejauh mana pemimpin memiliki keterampilan untuk memetakan persoalan dan mengkonseptualisasikan kemungkinan tertinggi untuk terjadinya dan mendesak seseorang untuk melakukan sesuatu ketika mengartikulasikan peluang.
- e) *Organizational Stewardship*. Menjelaskan sejauh mana pemimpin menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungannya melalui program pengabdian masyarakat dan pengembangan komunitas serta mendorong pendidikan tinggi sebagai satu komunitas.

### **2.3. Psychological Empowerment**

*Psychological empowerment* adalah membangun motivasi dari empat kognisi yang dibentuk oleh lingkungan kerja yaitu kemaknaan, kompetensi, penentuan diri, dan dampak (A. M. Khan et al., 2019). *Psychological*

*empowerment* merupakan suatu proses yang diawali dengan interaksi antara lingkungan kerja dengan karakteristik kepribadian individu, dan interaksi lingkungan tersebut membentuk empat pemberdayaan kognitif yakni kemaknaan, kompetensi, penentuan diri, dan dampak yang pada akhirnya akan dapat memotivasi perilaku individu (Aryee et al., 2019). Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *Psychological empowerment* merupakan suatu bentuk motivasi intrinsik individu di lingkungan kerja yang dibentuk dari empat kognisi untuk menghasilkan kepuasan kerja.

*Psychological empowerment* memiliki empat dimensi yaitu (Ambad & Bahron, 2012) :

- 1) *Meaning*, adalah kesesuaian antara kebutuhan peran pekerjaan seseorang dengan perilaku, keyakinan seseorang bahwa dirinya memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik.
- 2) *Self-determination* adalah keyakinan seseorang bahwa orang tersebut mempunyai kebebasan atau otonomi dan kendali tentang bagaimana mengerjakan pekerjaannya sendiri.
- 3) *Competence* merupakan kepercayaan atau keyakinan seseorang bahwa dirinya memiliki keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan tugas atau pekerjaan dengan baik.
- 4) *Impact* / dampak yaitu persepsi bahwa seseorang secara signifikan dapat mempengaruhi strategi, administrasi dan hasil operasi kerja Perusahaan.



## **2.4. Pengaruh antar Variabel**

### **2.4.1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *psychological empowerment***

*Servant Leadership* menggunakan layanan untuk mempengaruhi karyawan, bekerja untuk pertumbuhan karyawan. Beberapa penelitian terdahulu mengkonfirmasi penemuan pengaruh *Servant Leadership* terkait dengan perilaku kerja inovatif karyawan (Cai et al., 2018; Faraz et al., 2019b). Perilaku melayani kepemimpinan yang melayani dapat mengarah pada pemberdayaan psikologis karyawan (M. M. Khan et al., 2021). *Servant Leadership* terbuka untuk berbagi kepemimpinan dan mendelegasikan wewenang sehingga melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan mendengarkan ide-ide mereka (A. M. Khan et al., 2019). Penelitian sebelumnya memberikan bukti empiris yang menunjukkan hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan pemberdayaan psikologis (Alex, 2017). Dengan adanya landasan teoritis beserta bukti empiris yang ada, maka dapat dibentuk hipotesis sebagai berikut :

H1 : *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Psychological Empowerment*

### **2.4.2. Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap kinerja SDM**

Penelitian oleh (Kaya & Karatepe, 2020) menemukan bahwa servant leadership mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang suportif dan penuh empati. Selanjutnya, studi yang dilakukan oleh (Sarwar et al., 2021) menyimpulkan bahwa *servant*

*leadership* mendorong keterlibatan dan loyalitas karyawan, yang berdampak positif terhadap produktivitas dan pencapaian target organisasi.

Penelitian oleh (Suwanto Suwanto et al., 2022) juga menunjukkan bahwa pemimpin yang mengedepankan pelayanan kepada timnya dapat meningkatkan kualitas kerja dan kepuasan kerja karyawan. Sementara itu, (Saleem et al., 2020) menegaskan bahwa *servant leadership* memperkuat hubungan interpersonal dalam organisasi, sehingga mempengaruhi efektivitas kerja secara keseluruhan. Terakhir, penelitian oleh (Muhtasom et al., 2017) menyatakan bahwa *servant leadership* berkontribusi dalam membangun motivasi intrinsik karyawan, yang secara langsung berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun tim.

H2 : *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *kinerja SDM*

#### **2.4.3. Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap Kinerja SDM**

Penelitian oleh (Ochoa Pacheco & Coello-Montecel, 2023) menemukan bahwa ketika karyawan merasa memiliki makna, kompetensi, otonomi, dan pengaruh terhadap pekerjaannya, mereka menunjukkan tingkat kinerja yang lebih tinggi. Hal ini diperkuat oleh studi (Rahmatika et al., 2022) yang menjelaskan bahwa *psychological empowerment* mampu meningkatkan motivasi intrinsik, yang secara langsung berdampak pada peningkatan efektivitas kerja.

Selanjutnya, penelitian oleh (Liu & Ren, 2022) mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan secara psikologis lebih

proaktif, berinovasi, dan menunjukkan hasil kerja yang lebih baik. Temuan-temuan ini menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan faktor penting dalam mendorong kinerja optimal SDM di berbagai sektor kerja.

H3 : *Psychological Empowerment* berpengaruh terhadap kinerja SDM

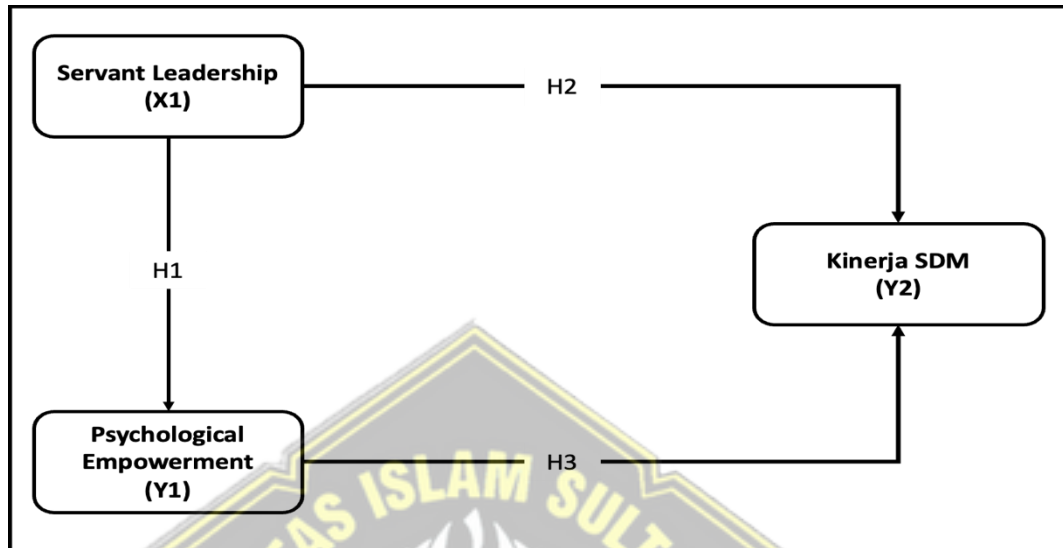
#### **2.4.4. Peran Mediasi *Psychological Empowerment* dalam Pengaruh Servant Leadership terhadap kinerja SDM**

Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa *psychological empowerment* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja SDM (Saira et al., 2021). Penelitian oleh (Javed et al., 2019) menemukan bahwa *psychological empowerment* memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja individu, yang menunjukkan bahwa pemberdayaan psikologis merupakan jalur utama bagi pemimpin melayani dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya, penelitian (Rahmatika et al., 2022) juga menegaskan peran mediasi penuh dari *psychological empowerment*, terutama dalam mendorong perilaku inovatif pegawai yang dipengaruhi oleh kepemimpinan melayani.

H4 : *Psychological Empowerment* berpengaruh sebagai pemediasi dalam hubungan *servant leadership* terhadap kinerja SDM

## 2.5. Model Empirik

Gambar 2.1 Model Empirik Penelitian



Sumber : Dikembangkan dalam penelitian ini, 2024



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

Pada bab ini diuraikan tentang arah dan cara melaksanakan penelitian yang mencakup jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel dan indikator serta teknis analisis data.

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini dilakukan untuk menguji hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya memperkuat teori yang bisa dijadikan pijakan. Berkaitan dengan hal tersebut diatas, maka jenis penelitian yang digunakan adalah “*Explanatory Reseach*” atau penelitian yang bersifat menjelaskan, yang memiliki arti bahwa penelitian ini menekankan pada hubungan antar variabel penelitian dengan menguji hipotesis uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variabel (Singarimbun, 1982).

#### **3.2. Sumber Data**

##### **3.2.1. Data Primer**

Merupakan data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dengan permasalahan yang diteliti (Cooper & Emory, 1998 ). Adapun sumber data primer di dapat dari opini responden yang diteliti, berupa jawaban tertulis dari beberapa kuesioner, hasil obeservasi terhadap obyek yang diteliti dan hasil pengujian. Data primer yang akan digali adalah persepsi responden mengenai variabel penelitian

yaitu *servant leadership*, *job crafting* dan *psychological empowerment*.

### 3.2.2. Data Sekunder

Adalah data publikasi yang dikumpulkan tetapi tidak bertujuan untuk satu tujuan, bukan hanya kepentingan penelitian, tetapi juga untuk tujuan – tujuan lain (Supomo, 2002). Data sekunder diperoleh dari jurnal penelitian, artikel, majalah, buku ilmiah yang ada hubungannya dengan variabel dalam penelitian ini.

### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan adalah :

1. Studi Pustaka, data primer dalam penelitian ini merupakan main data sedangkan data sekunder sebagai supporting data. Data primer diperoleh melalui kuesioner, yang terdiri dari pertanyaan tertutup dan pertanyaan terbuka. Keputusan menggunakan pertanyaan terbuka atau tertutup amat tergantung dari seberapa jauh peneliti memahami masalah penelitian (Kuncoro, 2003). Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban- jawaban dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan pikirannya.
2. Penyebaran Kuesioner, merupakan pengumpulan data secara langsung yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan pada responden. Kuesioner diserahkan secara langsung pada pimpinan tersebut dalam amplop dan dikembalikan dalam amplop tertutup untuk menjaga kerahasiaannya.



### 3.4. Populasi dan Sampel

Populasi adalah ruang lingkup atau besaran karakteristik dari seluruh objek yang diteliti. Sampel adalah besaran karakteristik tertentu dari sebagian populasi yang memiliki karakteristik sama dengan populasi. Populasi adalah seluruh kumpulan elemen (orang, kejadian, produk) yang dapat digunakan untuk membuat beberapa kesimpulan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh SDM Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya Pabean A Semarang sebanyak 203 Orang. Populasi ini di pilih karena kesesuaian dengan variable dan tema penelitian serta kemudahan untuk mendapatkan data penelitian.

### 3.5. Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini adalah *servant leadership*, *psychological empowerment*, *job crafting* dan *innovative work behavior*. dengan definisi masing – masing variabel dijelaskan pada tabel 3.2 berikut.

**Tabel 3 1 Definisi Operasional dan Indikator**

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<b><i>Servant leadership</i></b> pola kepemimpinan yang memiliki keinginan untuk melayani dan kesediaan untuk mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk kepentingan orang lain.	1. <i>Alturistic Calling</i> . 2. <i>Emotional Healing</i> . 3. <i>Wisdom</i> . 4. <i>Persuasive Mapping</i> . 5. <i>Organizational Stewardship</i> . (Barbuto & Wheeler, 2006)	Skala Likert 1-5
2	<b><i>Psychological empowerment</i></b> bentuk motivasi intrinsik individu di lingkungan kerja yang dibentuk dari empat	1. Meaning, 2. <i>Self-determination</i> 3. <i>Competence</i> 4. <i>Impact / dampak</i>	Skala Likert 1-5

	kognisi untuk menghasilkan kepuasan kerja.	(Ambad & Bahron, 2012)	
3	Kinerja SDM tingkat pencapaian hasil kerja individu atau kelompok dalam organisasi yang diukur berdasarkan standar, tujuan, dan indikator yang telah ditetapkan.	1) kualitas kerja, 2) kuantitas, 3) ketepatan waktu, 4) efektivitas, 5) kemandirian. (Robbins, S.P., & Judge, 2013).	Skala Likert 1-5

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval dengan ketentuan skornya menggunakan skala Likert 1 s/d 5 adalah sebagai berikut :

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

### 3.6. Teknik Analis Data

Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah permodelan persamaan *structural* dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Pendekatan ini digunakan karena pendugaan variable *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 :

**a. Spesialisasi Model.**

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari :

- 1) *Outer model*, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya , disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya.

Blok dengan indikator refleksif dapat ditulis persamaannya:

$$y1 = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3y_1 + e$$

$$y2 = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3y_1 + a_3y_2 + e$$

*Outer model* dengan indikator refleksif masing-masing diukur dengan:

- a) *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.
- b) *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.

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

- c) *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.

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

- 2) *Inner Model*, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *innerrelation*, 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 unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model. Inner model yang diperoleh adalah :

$$\begin{aligned}\eta_1 &= \gamma_{1.1} \xi_1 + \gamma_{1.2} \xi_2 + \beta_{.1} \eta_1 + e \\ \eta_2 &= \lambda_1 \xi_1 + \lambda_2 \xi_2 + \beta_{.1} \eta_1 + \beta_{.2} \eta_2 + e\end{aligned}$$

*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 :

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

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

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah  $k$  *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel *laten endogen* ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight* nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel *laten endogen* (*dependen*) adalah  $\eta$  dan variabel *laten eksogen* adalah  $\xi$  (*independent*), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*path coefficient*).

*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  $Q\text{-square} > 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance* , sebaliknya jika nilai  $Q\text{-square} \leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan  $Q\text{-Square}$  dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2).....(1 - R_p^2)$$

Dimana  $(1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$  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 rediktif, t-statistik dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

### 3.7. Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat.





## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

#### **4.1. Deskripsi Responden**

Analisis deskriptif responden merupakan tahap awal dalam pengolahan data penelitian yang berfungsi untuk menyajikan ringkasan sistematis mengenai karakteristik demografis maupun atribut lain yang melekat pada responden. Tujuan utama dari analisis ini adalah memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai profil partisipan sehingga dapat mendukung interpretasi hasil penelitian. Dalam penelitian ini, data mengenai responden diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang dirancang sesuai indikator variabel penelitian.

Penelitian dilaksanakan dengan mendistribusikan kuesioner kepada seluruh pegawai di Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean A Semarang antara tanggal 4 sampai 10 Juli 2025. Dari kuesioner yang disebarkan, berhasil dikumpulkan 203 kuesioner yang terisi lengkap dan dapat diproses lebih lanjut. Hasil analisis deskripsi responden akan disajikan berdasarkan karakteristik jenis kelamin; tingkat usia; pendidikan terakhir; dan lama bekerja sebagaimana berikut :

Tabel 4.1  
Data Karakteristik Responden

No	Karakteristik		Frekuensi	Persentase
1	Jenis Kelamin	Pria	142	70.0
		Wanita	61	30.0
2	Usia	21 - 30 tahun	67	33.0

		31 - 40 tahun	93	45.8
		41 - 50 tahun	29	14.3
		51 - 60 tahun	14	6.9
3	Pendidikan	SMA/SMK	4	2.0
		Diploma	83	40.9
		S1	102	50.2
		S2	14	6.9
4	Masa Kerja	0 - 10 tahun	87	42.9
		11 - 20 tahun	85	41.9
		21 - 30 tahun	22	10.8
		> 30 tahun	9	4.4

Sumber: Hasil pengolahan data, 2025.

Dalam Tabel 4.1, terlihat bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini adalah pegawai pria, mencapai 142 orang atau 70%, sementara pegawai wanita berjumlah 61 orang atau 30%. Data ini mencerminkan bahwa di KPPBC Tipe Madya Pabean A Semarang, komposisi tenaga kerja masih didominasi oleh laki-laki. Dominasi pria ini dapat dimengerti mengingat bidang kepabeanean dan cukai sering membutuhkan mobilitas tinggi, daya tahan fisik yang kuat, serta aktivitas di lapangan yaitu faktor-faktor yang sering dianggap sesuai dengan profil pegawai pria. Namun, kehadiran pegawai wanita yang cukup signifikan (30%) juga menjadi bukti bahwa instansi ini mulai terbuka terhadap keberagaman gender, dengan memberikan kesempatan kerja yang setara tanpa diskriminasi berdasarkan jenis kelamin. Pendekatan inklusif ini berpotensi membawa manfaat positif bagi kinerja organisasi melalui keragaman sudut pandang dan pendekatan dalam menyelesaikan tugas sehari-hari.

Berdasarkan informasi yang terdapat dalam Tabel 4.1 terlihat bahwa dari segi usia, responden terbanyak berada pada rentang 31–40 tahun yaitu 93 orang (45,8%), disusul kelompok usia 21–30 tahun sebanyak 67 orang (33,0%). Sementara itu,

pegawai dengan rentang usia 41–50 tahun tercatat 29 orang (14,3%) dan usia 51–60 tahun sebanyak 14 orang (6,9%). Data ini menggambarkan bahwa mayoritas pegawai berada pada usia produktif, yang umumnya memiliki energi, kemampuan adaptasi, serta motivasi tinggi untuk meningkatkan kinerja. Proporsi usia yang relatif muda ini dapat menjadi modal penting bagi organisasi untuk mengembangkan inovasi dan mendorong perubahan dalam pelayanan publik.

Dari sisi pendidikan terakhir, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 102 orang (50,2%), diikuti Diploma sebanyak 83 orang (40,9%), kemudian S2 sebanyak 14 orang (6,9%), dan hanya 4 orang (2,0%) yang berpendidikan SMA/SMK. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pegawai di KPPBC relatif tinggi, di mana lebih dari separuh responden merupakan lulusan perguruan tinggi. Latar belakang pendidikan yang memadai dapat mendukung pemahaman regulasi yang kompleks, penguasaan teknologi informasi, serta kualitas pelayanan, sehingga berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dalam menjalankan tugas kepabeanaan dan cukai.

Berdasarkan deskripsi data lama bekerja sebagian besar mayoritas responden memiliki masa kerja 0–10 tahun sebanyak 87 orang (42,9%), diikuti masa kerja 11–20 tahun sebanyak 85 orang (41,9%). Adapun pegawai dengan masa kerja 21–30 tahun tercatat 22 orang (10,8%) dan lebih dari 30 tahun sebanyak 9 orang (4,4%). Komposisi ini menunjukkan keseimbangan antara pegawai baru dengan pegawai berpengalaman. Pegawai yang relatif baru membawa semangat, adaptasi cepat, dan keterampilan teknologi terkini, sementara pegawai senior memberikan stabilitas, pengalaman, serta pemahaman mendalam terhadap prosedur kerja. Sinergi antara

kedua kelompok ini berpotensi meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

#### **4.2. Analisis Deskriptif Data Penelitian**

Analisis deskriptif merupakan proses penyajian, pengorganisasian, dan penggambaran data yang telah dikumpulkan secara sistematis agar dapat dipahami dengan jelas dan mudah diinterpretasikan. Tujuan utamanya analisis deskriptif untuk memberikan gambaran menyeluruh mengenai karakteristik data, dalam hal ini tendensi sentral yaitu rata-rata dan simpangan baku. Dengan menggunakan teknik statistik deskriptif, peneliti dapat mengidentifikasi tren umum, pola, atau keadaan khas dari sampel yang diteliti.

Kriteria tanggapan responden mengikuti skala penilaian berikut: Sangat Setuju (SS) dengan skor 5, Setuju (S) dengan skor 4, Cukup Setuju (CS) dengan skor 3, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, dan Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1. Selanjutnya, dari skala tersebut, data akan dikelompokkan menjadi tiga kategori. Untuk menentukan kriteria skor setiap kelompok dapat dihitung sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

$$\text{Skor tertinggi} = 5$$

$$\text{Skor terendah} = 1$$

$$\text{Range} = \text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Interval kelas} = \text{Range} / \text{banyak kategori} = 4/3 = 1,33$$

Berdasarkan besaran interval kelas tersebut, maka kriteria dari ketiga kategori tersebut, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor

= 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Hasil perhitungan setiap indikator secara lengkap disajikan berikut:

Tabel 4.2.  
Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Standar Deviasi
1	<b>Servant Leadership</b>	<b>3.89</b>	
	a. Alturistic Calling. Alturistic Calling	3.87	0.74
	b. Emotional Healing.	3.89	0.70
	c. Wisdom.	3.90	0.70
	d. Persuasive Mapping.	3.89	0.79
	e. Organizational Stewardship	3.89	0.76
2	<b>Psychological empowerment</b>	<b>3.86</b>	
	a. Meaning,	3.91	0.82
	b. Self-determination	3.82	0.87
	c. Competence	3.81	0.87
	d. Impact / dampak	3.90	0.83
3	<b>Kinerja SDM</b>	<b>3.93</b>	
	a. Kualitas kerja,	3.94	0.69
	b. Kuantitas,	3.89	0.70
	c. Ketepatan waktu,	3.95	0.71
	d. Efektivitas,	3.99	0.65
	e. Kemandirian.	3.90	0.73

Hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa indikator Wisdom memiliki rata-rata tertinggi yaitu 3,90. Hal ini mengindikasikan bahwa pegawai menilai pimpinan memiliki kemampuan untuk menggunakan kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan, sehingga aspek ini menjadi kekuatan utama dalam gaya kepemimpinan melayani di KPPBC. Di sisi lain, indikator Alturistic Calling memiliki rata-rata paling rendah yaitu 3,87, meskipun masih berada pada kategori baik. Artinya, meskipun pimpinan telah menunjukkan kepedulian dan keinginan untuk melayani, aspek pengorbanan kepentingan pribadi masih dapat ditingkatkan agar semakin memperkuat nilai kepemimpinan yang

berorientasi pada pelayanan. Temuan ini menunjukkan bahwa servant leadership di instansi ini sudah berjalan efektif, namun tetap diperlukan upaya memperkuat motivasi altruistik pimpinan untuk menjaga konsistensi dalam melayani bawahan maupun publik.

Pada variabel psychological empowerment, indikator Meaning memiliki rata-rata tertinggi yaitu 3,91. Hal ini menggambarkan bahwa pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna dan selaras dengan nilai pribadi mereka, sehingga menumbuhkan rasa keterikatan emosional yang tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, indikator dengan rata-rata terendah adalah Competence yaitu 3,80. Temuan ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih merasa kurang percaya diri terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Kondisi ini menegaskan pentingnya program peningkatan kapasitas (capacity building) agar seluruh pegawai dapat merasa lebih kompeten, sehingga psychological empowerment dapat terbangun secara merata.

Deskripsi data kinerja SDM menunjukkan bahwa indikator Efektivitas memperoleh rata-rata tertinggi yaitu 3,99. Hal ini berarti pegawai menilai bahwa tugas dan pekerjaan yang mereka lakukan telah efektif dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga aspek efektivitas menjadi faktor dominan dalam kinerja. Sebaliknya, indikator Kemandirian memiliki rata-rata paling rendah yaitu 3,89. Meskipun nilainya masih cukup baik, hal ini menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih memerlukan arahan atau supervisi dalam menjalankan tugas, sehingga kemandirian kerja belum sepenuhnya optimal. Temuan ini mengindikasikan bahwa kinerja pegawai di KPPBC telah cukup tinggi, terutama dalam aspek efektivitas,



namun organisasi perlu terus mendorong peningkatan kemandirian untuk memperkuat produktivitas individu maupun tim.

#### **4.3. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)**

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dan data diolah dengan menggunakan program Smart PLS 4.1.0. Menurut Ghazali dan Latan (2015:7) model pengukuran PLS terdiri dari model pengukuran (*outer model*), kriteria *Goodness of fit* (GoF) dan model struktural (*inner model*). PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat apakah ada pengaruh atau hubungan antar konstruk tersebut.

Pengujian model pengukuran (*outer model*) menunjukkan bagaimana variabel manifest atau observed variabel mempresentasi variabel laten untuk diukur. Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk uji validitas dan reliabilitas model. 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**

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan refleksif dindikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score componen score yang dihitung menggunakan PLS. Ukruan refleksif individual dinyatakan tinggi jika nilai loading factor lebih dari 0,7 dengan konstruksi yang diukur untuk penelitian yang bersifat confirmatory dan nilai loading factor antara 0,6 - 0,7 untuk

penelitian yang bersifat exploratory masih dapat diterima serta nilai Average Variance Extracted (AVE) harus lebih besar dari 0,5..

Evaluasi validitas konvergen (*convergent validity*) pada masing-masing variabel laten, dapat disajikan pada bagian nilai outer loading yagn menggambarkan kekuatan indikator dalam menjelaskan variabel laten. Hasil uji validitas konvergen tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

### 1. Evaluasi Validitas Konvergen Servant Leadership (X1)

Pengukuran variabel Servant Leadership pada penelitian ini merupakan refleksi dari lima indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Servant Leadership menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Servant Leadership.

Tabel 4.6  
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Servant Leadership (X1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
X1_1	Alturistic Calling.	0.867	Valid
X1_2	Emotional Healing.	0.730	Valid
X1_3	Wisdom.	0.752	Valid
X1_4	Persuasive Mapping.	0.929	Valid
X1_5	Organizational Stewardship	0.923	Valid

Sajian data atas menunjukkan seluruh indikator variabel Servant Leadership (X1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,730 – 0,929. Oleh

karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Servant Leadership (X1) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Alturistic Calling, Alturistic Calling, Emotional Healing, Wisdom, Persuasive Mapping, dan Organizational Stewardship.

## 2. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Psychological empowerment

Pengukuran variabel Psychological empowerment pada penelitian ini merupakan refleksi dari empat indikator. Nilai loading faktor masing-masing indikator variabel Psychological empowerment menunjukkan evaluasi model pengukuran outer model. Berikut ditampilkan besaran outer loading bagi konstruk Psychological empowerment.

Tabel 4.7  
Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Psychological empowerment (Y1)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y1 1	Meaning,	0.899	Valid
Y1 2	Self-determination	0.915	Valid
Y1 3	Competence	0.919	Valid
Y1 4	Impact / dampak	0.849	Valid

Data yang disajikan di atas menunjukkan seluruh indikator variabel Psychological empowerment (Y1) memiliki nilai loading faktor pada kisaran 0,899 – 0,919. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Psychological empowerment (Y1)

mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Meaning, Self-determination, Competence, Impact / dampak.

### 3. Evaluasi Validitas Konvergen Variabel Kinerja SDM

Variabel Kinerja SDM pada penelitian ini diukur dari refleksi lima indikator. Evaluasi model pengukuran (outer model) diidentifikasi dari nilai loading faktor dari setiap indikator variabel Kinerja SDM Berikut ditampilkan besaran nilai loading bagi variabel Kinerja SDM.

Tabel 4.8

Hasil Estimasi Nilai Loading Faktor Indikator Variabel Kinerja SDM (Y2)

Kode	Indikator	Outer loadings	Keterangan
Y2_ 1	Kualitas kerja,	0.748	Valid
Y2_ 2	Kuantitas,	0.796	Valid
Y2_ 3	Ketepatan waktu,	0.853	Valid
Y2_ 4	Efektivitas,	0.758	Valid
Y2_ 5	Kemandirian	0.829	Valid

Tabel di atas memperlihatkan besarnya loading faktor setiap indikator untuk variabel Kinerja SDM (Y2) diperoleh pada kisaran 0,748 – 0,853. Oleh karena nilai loading tersebut berada di atas angka 0,700, maka dapat dinyatakan bahwa variabel Kinerja SDM (Y2) mampu dijelaskan secara baik atau secara convergent dapat disebut valid oleh indikator Kualitas kerja, Kuantitas, Ketepatan waktu, Efektivitas, Kemandirian.

Berdasarkan hasil pengujian validitas konvergen pada masing-masing variabel, dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan dalam model

penelitian ini dinyatakan valid, sehingga dapat dipakai sebagai ukuran bagi variabel yang digunakan pada penelitian ini.

#### 4.3.2. *Discriminant Validity*

Untuk pengujian *discriminant validity* dilakukan dengan tiga cara yaitu: 1) melihat kriteria Fornell Lacker Criterion yang diketahui dari ukuran *square root of average variance extracted* (AVE) atau akar AVE, 2) melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dan 3) memeriksa *cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian Fornell Lacker Criterion yaitu menguji validitas indikator dengan membandingkan nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya.

Tabel 4.9  
Nilai Fornell Lacker Criterion

Variabel	Kinerja SDM	Psychological Empowerment	Servant Leadership
Kinerja SDM	<b>0.798</b>		
Psychological Empowerment	0.621	<b>0.896</b>	
Servant Leadership	0.582	0.541	<b>0.844</b>

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Uji Fornell-Larcker Criterion dapat dianggap memenuhi syarat jika akar dari Average Variance Extracted (AVE) lebih besar daripada korelasi antar konstruk. Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hal ini menandakan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria validitas diskriminan yang tinggi, yang berarti

hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang, dan nilai akar AVE memiliki nilai yang lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk. Ini menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki validitas diskriminan 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 4.10  
Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Psychological Empowerment <-> Kinerja SDM	0.698
Servant Leadership <-> Kinerja SDM	0.647
Servant Leadership <-> Psychological Empowerment	0.590

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Tabel 4.10 menunjukkan bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT tidak ada yang melebihi angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (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

Analisis terhadap cross loading dilakukan untuk melihat besarnya korelasi indikator dengan konstruk laten. Tabel *cross-loading* berikut ini menampilkan hasil dari analisis korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau dengan indikator lainnya.

Tabel 4.11  
Nilai Korelasi Konstruk dengan Indikator (*Cross Loading*)

	Kinerja SDM	Psychological Empowerment	Servant Leadership
X1_1	0.575	0.480	<b>0.867</b>
X1_2	0.342	0.381	<b>0.730</b>
X1_3	0.366	0.388	<b>0.752</b>
X1_4	0.573	0.496	<b>0.929</b>
X1_5	0.541	0.518	<b>0.923</b>
Y1_1	0.520	<b>0.899</b>	0.474
Y1_2	0.554	<b>0.915</b>	0.498
Y1_3	0.560	<b>0.919</b>	0.490
Y1_4	0.588	<b>0.849</b>	0.475
Y2_1	<b>0.748</b>	0.549	0.433
Y2_2	<b>0.796</b>	0.456	0.473
Y2_3	<b>0.853</b>	0.455	0.471
Y2_4	<b>0.758</b>	0.553	0.390
Y2_5	<b>0.829</b>	0.457	0.550

Sumber: hasil olah data dengan smartPLS 4 (2025)

Pengujian diskriminasi validitas dianggap valid apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar daripada dengan konstruk lainnya, dan jika semua nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri dan konstruk lainnya menunjukkan nilai yang positif. Semua konstruk dalam model yang

diestimasiakan memenuhi kriteria validitas discriminant yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh hasil pengolahan data yang ditampilkan pada tabel cross-loading.atas dasar tersebut, maka hasil analisis data dapat diterima bahwa data memiliki validitas discriminant yang baik.

#### **4.3.3. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji sejauh mana instrumen penelitian dapat mengukur konstruk dengan akurat, konsisten, dan tepat. Sebuah instrumen dikatakan reliabel apabila indikator yang digunakan secara tepat merefleksikan kondisi objek penelitian yang sebenarnya. Untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk yang dibentuk oleh indikator refleksif, dapat digunakan tiga metode utama:

- a. Composite Reliability. Sebuah konstruk dianggap memiliki reliabilitas yang kuat jika nilai Composite Reliability yang dihasilkan lebih besar dari 0,70, yang menunjukkan bahwa indikator-indikatornya secara konsisten mencerminkan konstruk yang ingin diukur.
- b. Average Variance Extracted (AVE). Kriteria yang dianggap memadai adalah nilai AVE yang berada di atas 0,50. Jika terpenuhi, hal ini mengindikasikan bahwa indikator-indikator pada konstruk telah mampu menangkap sebagian besar variasi dari variabel yang diteliti, sehingga dapat digunakan dalam analisis lebih lanjut.
- c. Cronbach's Alpha. Skor Cronbach's Alpha yang berada di atas 0,70 menunjukkan bahwa tingkat reliabilitas konstruk dalam penelitian cukup baik. Dengan kata lain, indikator yang digunakan memiliki konsistensi internal yang

tinggi, sehingga menghasilkan pengukuran yang stabil dan dapat dipercaya (Ghozali, 2014).

Ketiga metode ini saling melengkapi dan menjadi dasar penting dalam menilai kualitas instrumen penelitian secara keseluruhan. Nilai-nilai *composite reliability*, *cronbach's alpha*, dan *AVE* untuk masing-masing konstruk penelitian ini tersaji seluruhnya dalam tabel di bawah ini:

Tabel 4.12  
Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kinerja SDM	0.856	0.897	0.637
Psychological Empowerment	0.918	0.942	0.803
Servant Leadership	0.899	0.925	0.713

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Hasil uji reliabilitas masing-masing struktur ditunjukkan pada tabel di atas. Temuan menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* masing-masing konstruk lebih dari 0,7, selanjutnya nilai reliabilitas komposit (*Composite reliability*) masing-masing konstruk lebih dari 0,7, dan nilai AVE masing-masing konstruk lebih dari 0,5,. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas yang tinggi.

Sesuai hasil pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan reliabilitas variabel penelitian ini, maka kesimpulan yang dapat ditarik yaitu indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran variabel laten, seluruhnya dapat dinyatakan sebagai indikator pengukur yang valid dan reliabel.

#### 4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas perlu dilakukan sebelum pengujian hipotesis. Multikolinearitas merupakan kondisi di mana terdapat korelasi yang tinggi atau sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Multikolinearitas dapat menyebabkan ketidaktepatan estimasi parameter mengenai pengaruh masing-masing variabel terhadap variabel hasil. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4.13  
Hasil Uji Multikolinieritas

	VIF
Psychological Empowerment -> Kinerja SDM	1.414
Servant Leadership -> Kinerja SDM	1.414
Servant Leadership -> Psychological Empowerment	1.000

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, dalam model yang terbentuk tidak terdapat adanya masalah multikolinieritas. Dengan demikian analisis dapat dilanjutkan dengan pengujian hipotesis.

#### 4.4. Pengujian Goodness of Fit

Uji Kriteria Goodness of Fit (GoF) digunakan untuk mengevaluasi model struktural dan model pengukuran. Pengujian GoF dilakukan untuk menguji kebaikan pada model struktural atau *inner model*. Penilaian *inner model* berarti mengevaluasi hubungan antara konstruk laten melalui pengamatan hasil estimasi

koefisien parameter jalan dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini, uji *goodness of fit* model struktural dievaluasi dengan mempertimbangkan R-square (R2) dan Q2 (model relevansi prediktif). Q2 menentukan seberapa baik model menghasilkan nilai observasi. Koefisien determinasi (R2) dari semua variabel endogen menentukan Q2. Besaran Q2 memiliki nilai dalam rentang dari 0 hingga 1 dan menunjukkan bahwa semakin dekat dengan nilai 1 bermakna semakin baik model yang dibentuk.

#### 4.4.1. *R-square* (R2)

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil perhitungan koefisien determinasi (R2) untuk kedua variabel endogen.

Tabel 4.14  
Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

	R-square
Kinerja SDM	0.472
Psychological Empowerment	0.293

Sumber: Olah data Smart PLS 4.1.0 (2025)

Tabel 4.14 di atas memperlihatkan adanya nilai koefisien determinasi (*R-square*) yang diperoleh pada model variabel Kinerja SDM sebesar 0,472. Nilai tersebut dapat diartikan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel Servant Leadership dan Psychological empowerment sebesar 47,2%, sedangkan sisanya 52,8% diperoleh dari pengaruh variabel lainnya yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

Koefisien determinasi (*R-square*) pada model variabel Psychological empowerment bernilai 0,293. Artinya Psychological empowerment dapat

dipengaruhi oleh Servant Leadership sebesar 29,3 % dan sisanya 70,7% diperoleh oleh pengaruh dari variabel lainnya yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

#### 4.4.2. *Q-Square (Q2)*

Nilai Q-Square (Q2) merupakan salah satu uji dalam melihat kebaikan model struktural, yaitu menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya.  $Q2 > 0$  menunjukkan model mempunyai predictive relevance dan jika  $Q2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance. Nilai Q2 sebesar 0,02; 0,15; dan 0,35 menunjukkan lemah, moderate dan kuat (Ghozali & Latan, 2015). Nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini dapat diperoleh dari hasil perhitungan *blindfolding* PLS sebagai berikut:

Tabel 4.17  
Nilai Q-Square

	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Kinerja SDM	1015.000	717.639	0.293
Psychological Empowerment	812.000	624.045	0.231

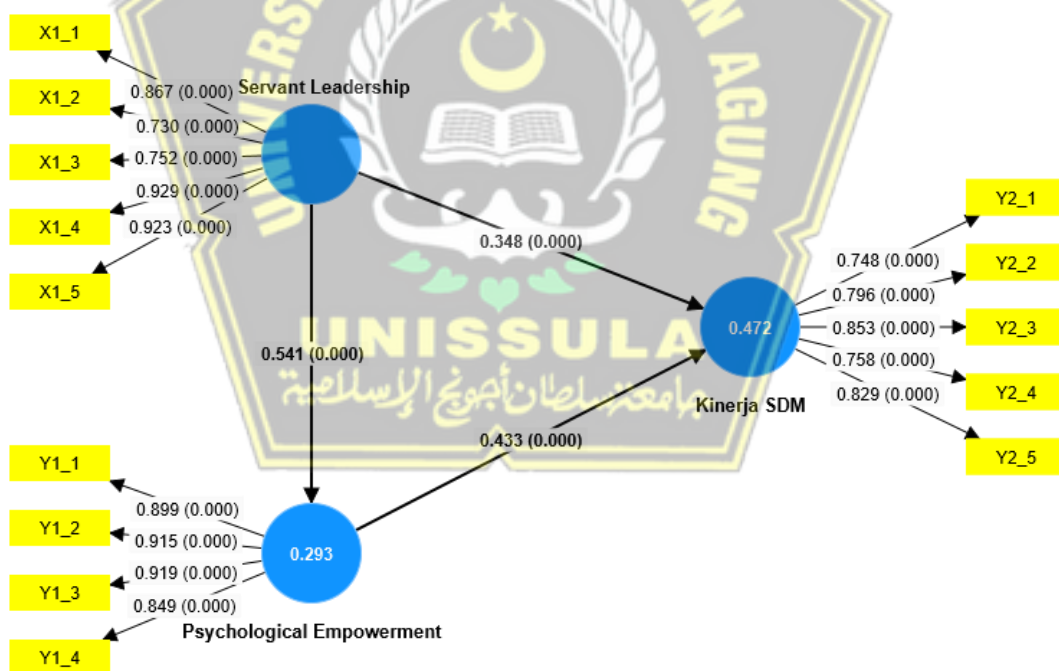
Perhitungan Q-square ( $Q^2$ ) dihasilkan nilai Q square sebesar 0,293 untuk variabel Kinerja SDM dan nilai Q square sebesar 0,231 pada variabel Psychological empowerment. Nilai tersebut lebih besar dari 0,15, artinya model memiliki predictive relevance yang cukup kuat (moderat). Kedua Q-square tersebut lebih besar dari nol, sehingga model struktural mempunyai kesesuaian yang baik atau fit dengan data. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi.



#### 4.5. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Analisis yang terakhir dalam PLS yaitu analisis model struktural atau inner model. Pada analisis model struktural dapat dilakukan pengujian hipotesis melalui uji statistik  $t$  ( $t$  statistics). Hasil uji dapat dilihat dari output model struktural pada signifikansi *loading factor* yang menjelaskan pengaruh konstruk Servant Leadership terhadap Kinerja SDM melalui mediasi Psychological empowerment sebagai variabel intervening.

Dalam hal ini pengolahan data digunakan dengan berbantuan perangkat lunak *SmartPLS* v4.1.0. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



**Gambar 4.1.**  
**Inner Model SEM-PLS**

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS* 4.0 (2025)

#### 4.5.1. Analisis Pengaruh Langsung

Pengujian hipotesis penelitian dilakukan untuk melihat apakah hipotesis diterima atau tidak. Prosedur pengujian dilakukan dengan membandingkan t-hitung dengan t-tabel, dengan asumsi bahwa t-hitung lebih besar dari t-tabel. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% adalah 1,96. Tabel berikut menunjukkan hasil uji pengaruh antar variabel dengan menggunakan analisis *Partial Least Square*.



Tabel 4.18  
*Path Coefficients Pengaruh Langsung*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( $ O/STDEV $ )	P values
Psychological Empowerment -> Kinerja SDM	0.433	0.435	0.062	6.945	0.000
Servant Leadership -> Kinerja SDM	0.348	0.348	0.067	5.231	0.000
Servant Leadership -> Psychological Empowerment	0.541	0.541	0.051	10.699	0.000

Sumber: Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data yang disajikan di atas, selanjutnya dapat dijelaskan pengujian untuk setiap hipotesis penelitian, yaitu:

#### 1. Pengujian Hipotesis 1:

*H1: Servant Leadership memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Psychological empowerment.*

Berdasarkan hasil pengujian pertama diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,541. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Servant Leadership memberikan pengaruh positif terhadap Psychological empowerment pegawai. Nilai uji t sebesar  $10,699 > t \text{ tabel } 1,96$  serta nilai signifikansi  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga terbukti terdapat pengaruh positif dan signifikan Servant Leadership terhadap Psychological empowerment. Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "*Servant Leadership memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Psychological empowerment*" dapat **diterima**.

## 2. Pengujian Hipotesis 2

*H2: Servant Leadership berpengaruh terhadap kinerja SDM.*

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,348. Nilai tersebut menunjukkan bahwa Servant Leadership berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil ini juga diperkuat oleh nilai uji t yang diperoleh sebesar  $5,231 > t_{\text{tabel}} 1,96$  serta nilai signifikansi  $p(0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan Servant Leadership terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "*Servant Leadership berpengaruh terhadap Kinerja SDM*" dapat **diterima**.

## 3. Pengujian Hipotesis 3

*H3: Psychological Empowerment berpengaruh terhadap kinerja SDM.*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan nilai original sample estimate sebesar 0,433, yang berarti Psychological empowerment berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Hasil tersebut diperkuat dengan nilai uji t sebesar  $6,945 > t_{\text{tabel}} 1,96$  serta nilai signifikansi  $p(0,000) < 0,05$ , sehingga dapat dikatakan bahwa Psychological empowerment memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa "*Psychological empowerment berpengaruh terhadap Kinerja SDM*" dapat **diterima**.

Ringkasan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini disajikan secara menyeluruh pada tabel 4.15.

Tabel 4.15  
Ringkasan Hasil Uji Hipotesis

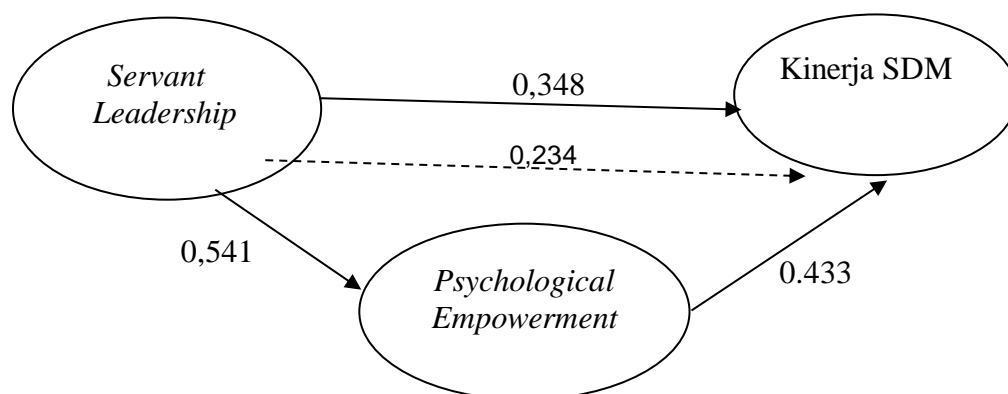
	Hipotesis	Nilai t	Nilai p	Kesimpulan
H1	<i>Servant Leadership berpengaruh terhadap Psychological empowerment</i>	10.699	0.000	Diterima
H2	<i>Servant Leadership berpengaruh terhadap kinerja SDM</i>	5.231	0.000	Diterima
H3	<i>Psychological empowerment berpengaruh terhadap kinerja SDM</i>	6.945	0.000	Diterima

Keterangan: Hipotesis diterima jika  $t > 1,96$  dan  $p \text{ value} < 0,05$

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

#### 4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung *Servant Leadership* terhadap Kinerja SDM melalui mediasi *Psychological empowerment*

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh suatu variabel eksogen (*Servant Leadership*) terhadap variabel endogen (Kinerja SDM) melalui variabel intervening, yaitu variabel *Psychological empowerment*. Pengaruh tidak langsung *Servant Leadership* terhadap Kinerja SDM melalui mediasi *Psychological empowerment* digambarkan pada diagram jalur berikut:



**Gambar 4.2.**  
**Koefisien Jalur Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja SDM**  
**melalui Psychological empowerment**

Keterangan :

▼ : Pengaruh langsung

· : Pengaruh tidak langsung

Hasil pengujian pengaruh tidak langsung dari hasil perhitungan

dengan smartPLS dapat disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4.16  
 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Servant Leadership -> Psychological Empowerment -> Kinerja SDM	0.234	5.335	0.000	Signifikan

Sumber : Hasil pengolahan data dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai original sample estimate untuk jalur mediasi Servant Leadership terhadap Kinerja SDM melalui Psychological empowerment adalah sebesar 0,242. Nilai tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif Servant Leadership terhadap Kinerja SDM melalui peningkatan Psychological empowerment pegawai. Pengaruh ini diperkuat oleh nilai uji t sebesar  $5,335 > t \text{ tabel } 1,96$  dan nilai signifikansi  $p (0,000) < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa pengaruh mediasi tersebut signifikan. Artinya, Servant Leadership memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM melalui Psychological empowerment.



## 4.8. Pembahasan

### 4.8.1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Psychological empowerment*.

Berdasarkan hasil pengujian pertama menunjukkan bahwa *Servant Leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological empowerment* pegawai. Artinya, semakin kuat penerapan servant leadership, maka semakin tinggi pula rasa percaya diri, makna kerja, serta kendali psikologis yang dirasakan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Beberapa penelitian terdahulu mengkonfirmasi penemuan pengaruh *Servant Leadership* terkait dengan perilaku kerja inovatif karyawan (Cai et al., 2018; Faraz et al., 2019). Perilaku melayani kepemimpinan yang melayani dapat mengarah pada pemberdayaan psikologis karyawan (Khan et al., 2021).

Dalam penelitian ini, *Servant Leadership* direfleksikan melalui lima indikator utama, yaitu *Altruistic Calling*, *Emotional Healing*, *Wisdom*, *Persuasive Mapping*, dan *Organizational Stewardship*. Kelima dimensi tersebut terbukti berperan dalam mendorong peningkatan *Psychological Empowerment*, yang dalam penelitian ini diukur melalui empat indikator, yaitu *Meaning*, *Self-determination*, *Competence*, serta *Impact/dampak*.

Variabel *Servant Leadership* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Persuasive Mapping*, sedangkan pada variabel *Psychological Empowerment*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Competence*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan pemimpin dalam menyampaikan visi, gagasan, dan arah pemikiran secara persuasif, maka akan semakin tinggi pula tingkat kompetensi

yang dirasakan oleh karyawan. Artinya, gaya kepemimpinan yang mampu memengaruhi dengan pendekatan persuasif dapat menumbuhkan rasa percaya diri, meningkatkan kemampuan, serta mendorong keyakinan pegawai terhadap kapasitas dirinya dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, *Persuasive Mapping* tidak hanya berfungsi sebagai instrumen komunikasi pemimpin, tetapi juga menjadi faktor penting dalam memperkuat kompetensi individu yang berimplikasi langsung terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia.

Variabel *Servant Leadership* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah *Emotional Healing*, sementara pada variabel *Psychological Empowerment* indikator terendah adalah *Impact/dampak*. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan pemimpin dalam memberikan *Emotional Healing* yakni kepedulian, empati, dan dukungan emosional kepada bawahan memiliki kaitan erat dengan meningkatnya persepsi pegawai terhadap *Impact* atau dampak nyata dari kontribusi mereka di organisasi. Dengan kata lain, semakin tinggi kualitas *Emotional Healing* yang dimiliki pemimpin, semakin besar pula rasa berdaya pegawai dalam memengaruhi hasil kerja dan pencapaian organisasi. Artinya, kepemimpinan yang berorientasi pada penyembuhan emosional tidak hanya memperkuat hubungan interpersonal, tetapi juga meningkatkan keyakinan pegawai bahwa peran mereka memberikan kontribusi signifikan terhadap tujuan organisasi.

#### 4.8.2. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja SDM.

Berdasarkan hasil pengujian pertama menunjukkan bahwa *Servant Leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, artinya semakin tinggi penerapan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, maka semakin meningkat pula kinerja pegawai. Penelitian oleh (Suwanto Suwanto et al., 2022) juga menunjukkan bahwa pemimpin yang mengedepankan pelayanan kepada timnya dapat meningkatkan kualitas kerja dan kepuasan kerja karyawan

Dalam penelitian ini, *Servant Leadership* direfleksikan melalui lima indikator utama, yakni *Altruistic Calling*, *Emotional Healing*, *Wisdom*, *Persuasive Mapping*, dan *Organizational Stewardship*. Kelima dimensi kepemimpinan tersebut terbukti berkontribusi secara signifikan dalam mendorong peningkatan *Kinerja SDM*. Sementara itu, *Kinerja SDM* pada penelitian ini diukur berdasarkan lima indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian. Hasil penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan mampu menumbuhkan komitmen, memberikan dukungan emosional, serta mengarahkan pegawai dengan bijak sehingga tercermin dalam kinerja yang lebih berkualitas, produktif, tepat waktu, efisien, dan mandiri.

Variabel *Servant Leadership* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *Persuasive Mapping*, sedangkan pada variabel Kinerja SDM indikator tertinggi adalah *Efektivitas*. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan pemimpin dalam menyusun argumen

yang meyakinkan, logis, dan mudah dipahami bawahan (*Persuasive Mapping*) berkontribusi besar dalam meningkatkan efektivitas kerja pegawai. Artinya, semakin baik pemimpin mampu mengarahkan, memengaruhi, dan mengkomunikasikan visi organisasi melalui pemetaan argumen yang persuasif, maka semakin tinggi pula efektivitas yang ditunjukkan oleh pegawai dalam melaksanakan tugas, mencapai target, serta mengoptimalkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Variabel *Servant Leadership* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* terendah adalah Emotional Healing, sedangkan pada variabel Kinerja SDM indikator dengan nilai terendah adalah Kualitas Kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kemampuan pemimpin dalam memberikan dukungan emosional, empati, serta membantu pegawai mengatasi tekanan atau permasalahan psikologis akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas hasil kerja pegawai. Artinya, kualitas kerja SDM tidak hanya ditentukan oleh keterampilan teknis, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh sejauh mana pemimpin mampu menjadi fasilitator dalam pemulihan emosional dan membangun iklim kerja yang sehat serta suportif. Dengan demikian, organisasi perlu memperkuat dimensi *Emotional Healing* dalam kepemimpinan agar kualitas kerja pegawai dapat terjaga secara konsisten dan berkelanjutan.

#### 4.8.3. Pengaruh Psychological Empowerment terhadap kinerja SDM.

Berdasarkan hasil pengujian pertama menunjukkan bahwa *Psychological empowerment* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, artinya semakin tinggi rasa keberdayaan psikologis yang dimiliki pegawai, semakin optimal pula kinerja yang ditunjukkannya. Hasil ini menunjukkan dukungan pada penelitian oleh (Liu & Ren, 2022) mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa diberdayakan secara psikologis lebih proaktif, berinovasi, dan menunjukkan hasil kerja yang lebih baik.

Variabel *Psychological Empowerment* dalam penelitian ini direpresentasikan melalui empat indikator, yaitu *Meaning*, *Self-determination*, *Competence*, dan *Impact/dampak*. Keempat dimensi tersebut terbukti berkontribusi dalam mendorong peningkatan kinerja sumber daya manusia (SDM). Adapun kinerja SDM dalam penelitian ini diukur melalui lima refleksi indikator, yakni kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, serta kemandirian.

Variabel *Psychological Empowerment* menunjukkan bahwa indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah *Competence*, sedangkan pada variabel *Kinerja SDM* indikator dengan nilai *outer loading* tertinggi adalah Efektivitas. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi yang dirasakan oleh individu, maka semakin besar pula kemampuan mereka untuk bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Artinya, ketika pegawai memiliki keyakinan yang kuat terhadap kapasitas diri dan merasa mampu menjalankan tugas dengan baik, hal tersebut

akan berkontribusi langsung pada peningkatan efektivitas kerja, baik dalam hal pencapaian target, optimalisasi sumber daya, maupun penyelesaian pekerjaan dengan kualitas yang tinggi.

Variabel *Psychological Empowerment* dengan nilai outer loading terendah terdapat pada indikator *Impact* atau dampak, sedangkan pada variabel Kinerja SDM nilai outer loading terendah terdapat pada indikator *Kualitas Kerja*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin besar dampak atau pengaruh yang dirasakan pegawai terhadap pekerjaan dan lingkungannya, maka semakin baik pula kualitas kerja yang dapat ditunjukkan. Artinya, ketika pegawai merasa bahwa kontribusinya membawa perubahan nyata dan berdampak positif bagi organisasi, mereka akan lebih termotivasi untuk meningkatkan ketelitian, ketepatan, serta hasil kerja yang berkualitas. Dengan demikian, organisasi perlu menciptakan kondisi yang mendorong pegawai agar merasakan *sense of impact*, misalnya melalui pelibatan dalam pengambilan keputusan, pemberian ruang inovasi, serta pengakuan atas hasil kerja, sehingga kualitas kinerja yang dihasilkan dapat semakin optimal.

#### **4.8.4. Pengaruh peran Psychological empowerment dalam pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja SDM**

Hasil pengujian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif Servant Leadership terhadap Kinerja SDM melalui peningkatan Psychological empowerment pegawai. Artinya, Servant Leadership memiliki pengaruh



positif signifikan terhadap Kinerja SDM melalui Psychological empowerment.

Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai *original sample* (O) dari jalur Servant Leadership secara langsung terhadap Kinerja SDM sebesar 0,348, sedangkan jalur *Servant Leadership* secara tidak langsung terhadap Kinerja SDM melalui *Psychological Empowerment* sebesar 0,234. Meskipun pengaruh tidak langsung melalui *Psychological Empowerment* terbukti positif dan signifikan, namun apabila dibandingkan, nilai koefisien jalur langsung lebih besar daripada jalur tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa *Servant Leadership* memiliki pengaruh yang lebih kuat dan lebih efektif secara langsung terhadap peningkatan kinerja SDM dibandingkan melalui peran mediasi *Psychological Empowerment*. Dengan demikian, *Psychological Empowerment* tidak berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara *Servant Leadership* dan kinerja SDM, melainkan hanya menjadi variabel yang turut memberikan kontribusi positif tanpa memediasi secara penuh.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Rumusan masalah penelitian yang muncul adalah “Bagaimanakah peningkatan kinerja SDM yang didukung dengan *servant leadership* dengan *psychological empowerment* sebagai pemediasi?” kemudian jawaban atas pertanyaan pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil pengujian pertama menunjukkan bahwa *Servant Leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *Psychological empowerment* pegawai.
2. Berdasarkan hasil pengujian pertama menunjukkan bahwa *Servant Leadership* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.
3. Berdasarkan hasil pengujian pertama menunjukkan bahwa *Psychological empowerment* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM.
4. Hasil pengujian menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif *Servant Leadership* terhadap Kinerja SDM melalui peningkatan *Psychological empowerment* pegawai. Artinya, *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja SDM melalui *Psychological empowerment*.

## 5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori kepemimpinan dan perilaku organisasi dengan menunjukkan bahwa

1. Penerapan *servant leadership* secara konsisten mampu meningkatkan *psychological empowerment* serta berdampak pada peningkatan kinerja SDM. Gaya kepemimpinan yang mengedepankan komunikasi persuasif bukan hanya berfungsi sebagai instrumen penyampaian visi dan gagasan, tetapi juga sebagai mekanisme penguatan rasa percaya diri dan kapasitas individu dalam bekerja. Hal ini memperluas pemahaman teori bahwa kepemimpinan persuasif berperan dalam membangun keyakinan diri pegawai yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas kerja. Temuan ini menegaskan bahwa teori kepemimpinan yang berorientasi pada penyembuhan emosional tidak hanya memperkuat hubungan interpersonal, tetapi juga meningkatkan persepsi pegawai terhadap dampak nyata dari kontribusinya bagi organisasi.
2. Semakin tinggi *psychological empowerment* yang dirasakan pegawai maka akan semakin optimal pula kinerja yang ditunjukkan. Artinya, empowerment bukan sekadar kondisi psikologis individual, tetapi juga menjadi faktor determinan dalam membangun kinerja berkualitas, produktif, tepat waktu, dan berkelanjutan.
3. Penelitian ini mempertegas hubungan teoritis bahwa *servant leadership* yang menekankan dimensi *Persuasive Mapping* dan *Emotional Healing*

dapat menjadi mekanisme penting dalam meningkatkan *psychological empowerment* pegawai, yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja SDM.

### 5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil pengukuran variabel *Servant Leadership*, diperoleh bahwa indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Persuasive Mapping* dan terendah adalah *Emotional Healing*. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam meyakinkan dan mempengaruhi secara positif (*persuasive mapping*) sudah berjalan baik sehingga perlu dipertahankan, sedangkan kemampuan dalam memberikan dukungan emosional (*emotional healing*) kepada bawahan masih relatif lemah dan perlu ditingkatkan, misalnya dengan membangun empati, memberikan dukungan psikologis, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih peduli.

Sementara itu, pada variabel *Psychological Empowerment*, indikator dengan nilai outer loading tertinggi adalah *Competence*, yang berarti keyakinan pegawai atas kemampuan diri dalam melaksanakan tugas sudah kuat sehingga perlu terus dipelihara dan dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi. Sebaliknya, indikator dengan nilai outer loading terendah adalah *Impact/dampak*, yang menandakan masih lemahnya persepsi pegawai bahwa kontribusi mereka memberi pengaruh signifikan terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, manajemen perlu meningkatkan rasa memiliki dampak (*impact*) melalui pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, memberikan umpan balik yang

menegaskan pentingnya kontribusi mereka, serta mengaitkan hasil kerja individu dengan pencapaian organisasi secara keseluruhan.

#### **5.4. Limitasi Hasil Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasilnya.

1. Nilai koefisien determinasi (R-square) pada model variabel *Psychological Empowerment* masih relatif rendah, sehingga kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi *Psychological Empowerment* belum optimal dan terdapat faktor lain di luar model yang berpotensi memberikan pengaruh.
2. Keterbatasan populasi yang digunakan dalam penelitian ini membuat generalisasi hasil menjadi terbatas, karena belum mencakup cakupan responden yang lebih luas.
3. Karakteristik responden cenderung homogen sehingga variasi jawaban relatif sempit dan dapat memengaruhi tingkat validitas eksternal penelitian.
4. Metode pengambilan data menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert 1 hingga 5 berpotensi menimbulkan bias persepsi dan subjektivitas responden, serta belum mampu menggali informasi yang lebih mendalam terkait fenomena yang diteliti.

#### **5.5. Agenda Penelitian Mendatang**

Berdasarkan keterbatasan penelitian ini, terdapat beberapa arah penelitian yang dapat dilakukan di masa depan.

1. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain di luar model yang berpotensi memengaruhi *Psychological Empowerment*, seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan lain, maupun faktor intrinsik individu sehingga model penelitian menjadi lebih komprehensif.
2. Cakupan populasi dan jumlah responden perlu diperluas agar hasil penelitian lebih representatif dan dapat digeneralisasikan ke berbagai konteks organisasi yang berbeda.
3. Penelitian mendatang dapat dilakukan pada kelompok responden dengan karakteristik yang lebih beragam, baik dari segi sektor, wilayah, maupun level jabatan.
4. Metode pengumpulan data disarankan tidak hanya mengandalkan kuesioner dengan skala Likert, tetapi juga dikombinasikan dengan pendekatan kualitatif seperti wawancara mendalam atau diskusi kelompok (FGD) agar dapat menggali pemahaman yang lebih komprehensif mengenai fenomena *Psychological Empowerment*.



## DAFTAR PUSTAKA

- Alex, N. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 49–62.
- Ambad, S., & Bahron, A. (2012). Psychological empowerment: The influence on organizational commitment among employees in the construction sector. *Journal of Global Business Management*, 8(2), 73.
- Anggesti, I. P. W., Rahayu, M. K. P., & Tjahjono, H. K. (2023). Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani Terhadap Job Crafting dengan Dimediasi Kepercayaan. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 17(6), 4319. <https://doi.org/10.35931/aq.v17i6.2800>
- Aryee, S., Kim, T. Y., Zhou, Q., & Ryu, S. (2019). Customer service at altitude: effects of empowering leadership. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3722–3741. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2018-0900>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Bavik, A., Bavik, Y. L., & Tang, P. M. (2017). Servant Leadership, Employee Job Crafting, and Citizenship Behaviors: A Cross-Level Investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 364–373. <https://doi.org/10.1177/1938965517719282>
- Cai, W., Lysova, E. I., Khapova, S. N., & Bossink, B. A. G. (2018). Servant leadership and innovative work behavior in Chinese high-tech firms: A moderated mediation model of meaningful work and job autonomy. *Frontiers in Psychology*, 9(OCT), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01767>
- 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>
- Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Khalid Iqbal, M. (2019a). The Impact of Servant Leadership on Employees' Innovative Work Behaviour-Mediating Role of Psychological Empowerment. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT SCIENCE AND BUSINESS ADMINISTRATION*, 5(3), 10–21. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.53.1002>
- Faraz, N. A., Mughal, M. F., Ahmed, F., Raza, A., & Khalid Iqbal, M. (2019b). The Impact of Servant Leadership on Employees' Innovative Work Behaviour-Mediating Role of Psychological Empowerment. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 5(3), 10–21. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.53.1002>
- Ghalavi, Z., & Nastiezaie, N. (2020). Relationship of servant leadership and organizational citizenship behavior with mediation of psychological empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2020(89), 241–264. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.89.11>
- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant-leadership: Essays*. Berrett-Koehler Publishers.

- Javed, B., Abdullah, I., Zaffar, M. A., Haque, A. U., & Rubab, U. (2019). Inclusive leadership and innovative work behavior: The role of psychological empowerment. *Journal of Management and Organization*, 25(4), 554–571. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.50>
- 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, A. M., Jantan, A. H. Bin, Salleh, L. B. M., Dato'Mansor, Z., Islam, M. A., & Hosen, S. (2019). The impact of transformational leadership effects on innovative work behavior by the moderating role of psychological empowerment. *Journal of Reviews on Global Economics*, 8, 925–938. <https://doi.org/10.6000/1929-7092.2019.08.79>
- Khan, M. M., Mubarak, S., & Islam, T. (2020). Leading the innovation: role of trust and job crafting as sequential mediators relating servant leadership and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0187>
- 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>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., & Islam, T. (2021). How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2020-0367>
- Liu, X., & Ren, X. (2022). Analysis of the Mediating Role of Psychological Empowerment between Perceived Leader Trust and Employee Work Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph19116712>
- 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>
- Maulida, R. (2023). *PENGARUH SERVANT LEADERSHIP TERHADAP JOB CRAFTING DAN PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT SERTA DAMPAKNYA PADA INNOVATIVE WORK BEHAVIOR*. UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG).
- Muhtasom, A., Abdul, H., Mus, R., Bijang, J., & Latief, B. (2017). Influence of Servant Leadership, Organizational Citizenship Behaviour on Organizational Culture and Employee Performance at Star Hotel in Makassar. In *International Journal of Education and Research* (Vol. 5, Issue 10). [www.ijern.com](http://www.ijern.com)
- Ochoa Pacheco, P., & Coello-Montecel, D. (2023). Does psychological empowerment mediate the relationship between digital competencies and job performance? *Computers in Human Behavior*, 140. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107575>
- Pawar, A., Sudan, K., Satini, & Sunarsi, D. (2020). *Organizational Servant Leadership: A Systematic Literature Review for Implications in Business*. 1(2), 63–76.

- Rachmawati, A. W., & Lantu, D. C. (2014). Servant Leadership Theory Development & Measurement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 115(Icies 2013), 387–393. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.445>
- Rahmatika, A. N., Ma'arif, S., & Kholifah, S. (2022). The Effect of Spiritual Leadership and Psychological Empowerment on Employee Performance. *Nidhomul Haq : Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(3), 420–433. <https://doi.org/10.31538/ndh.v7i3.2678>
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 130–143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- 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>
- Sudiantha, D., Armanu, & Troena, E. A. (2017). The Effects Of Transformational Leadership And Personality On Employee Performance In Nissan Malang Mediated By Organizational Commitment. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 61(1), 207–215. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-01.21>
- Sudiro, A. (2021). *Perilaku Organisasi* (Vol. 2). Bumi Aksara.
- Supriyanto, A. S., Sujianto, A. E., & Ekowati, V. M. (2020). Factors Affecting Innovative Work Behavior: Mediating Role of Knowledge Sharing and Job Crafting. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 999–1007. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.999>
- Suwanto Suwanto, Denok Sunarsi, & Willya Achmad. (2022). Effect of Transformational Leadership, Servant Leadership, and Digital Transformation on MSMEs Performance and Work Innovation Capabilities. *Central European Management Journal*, 30(4). <https://doi.org/10.57030/23364890.cemj.30.4.71>
- Waddell, J. T. (2020). *Servant Leadership*.
- Yulianti, W. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Kepercayaan Terhadap Pimpinan Dalam Peningkatan Kinerja SDM. *Jurnal Unissula*, 2(1), 282.

## Lampiran 1 Kuestionaire Penelitian

Assalamualaikum Warrahmatullahi Wabarokatuhu