

**PERAN *SERVANT LEADERSHIP* DAN *KNOWLEDGE ACQUISITION*  
TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *SELF EFFICACY*  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA YAYASAN  
FUTUHIYYAH MRANGGEN DEMAK**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Sarjana S1  
Program Studi Manajemen**



**Disusun oleh:**

**Tazkiyyatun Nafisah**

**NIM : 30402200235**

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

**2026**

**HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI**

**PERAN *SERVANT LEADERSHIP* DAN *KNOWLEDGE ACQUISITION*  
TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *SELF EFFICACY*  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA YAYASAN  
FUTUHIYYAH MRANGGEN DEMAK**

Disusun oleh:

**TAZKIYYATUN NAFISAH**

**NIM 30402200235**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan Sidang  
panitia Ujian Skripsi Program Studi Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 09 Januari 2026

Dosen Pembimbing



**Dr. Asyhari, SE MM.**

**NIDN : 0624116601**

**HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI**

**PERAN *SERVANT LEADERSHIP* DAN *KNOWLEDGE ACQUISITION*  
TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *SELF EFFICACY*  
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA YAYASAN  
FUTUHIYYAH MRANGGEN DEMAK**

Disusun oleh:

**TAZKIYYATUN NAFISAH**


**NIM 30402200235**

Telah dipertahakan dan disahkan didepan penguji

Pada Jum'at, 09 Januari 2026

Menyetujui

Dosen Pembimbing,



**Dr. Asvhari, SE., MM.**


**NIDN : 0624116601**

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh Gelar

Sarjana Manajemen

Mengetahui,

Kepala Program Studi SI Manajemen



**Dr. Lutfi Nurcholis, ST., SE., M.M.**

**NIDN 0623036901**

## HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tazkiyyatun Nafisah

NIM : 30402200235

Fakultas/Prodi : Ekonomi dan Bisnis/Manajemen

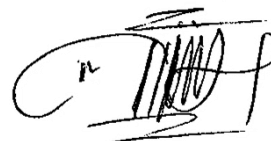
Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul “**PERAN *SERVANT LEADERSHIP* DAN *KNOWLEDGE ACQUISITION* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *SELF EFFICACY* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA YAYASAN FUTUHIYYAH MRANGGEN DEMAK**” merupakan hasil karya sendiri, bukan berasal dari plagiasi atau duplikasi dari karya orang lain dan juga belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang ataupun di perguruan tinggi lain).

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa pendapat orang lain yang berada dalam usulan penelitian skripsi ini dikutip berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini merupakan hasil dari plagias karya tulis orang lain, maka dari itu saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Semarang, 09 Januari 2026

Yang membuat pernyataan



**Tazkiyyatun Nafisah**  
**30402200235**

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tazkiyyatun Nafisah

NIM : 30402200235

Fakultas/Prodi : Ekonomi dan Bisnis/Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**“PERAN *SERVANT LEADERSHIP* DAN *KNOWLEDGE ACQUISITION* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *SELF EFFICACY* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA YAYASAN FUTUHIYYAH MRANGGEN DEMAK”**

Dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan hak bebas royalti non-eksekutif untuk disimpan, dialih mediakan, 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 atau plagiarisme dalam karya tulis ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 09 Januari 2026

Yang membuat pernyataan



**Tazkiyyatun Nafisah**  
**30402200235**

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh*

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan berkat-Nya yang luar biasa, karena atas kuasa-Nya penulis mampu menyelesaikan penyusunan penelitian skripsi yang berjudul **“PERAN *SERVANT LEADERSHIP* DAN *KNOWLEDGE ACQUISITION* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *SELF EFFICACY* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA YAYASAN FUTUHIYYAH MRANGGEN DEMAK”**. Penulis menyadari bahwa selama penyusunan skripsi ini banyak mendapat bimbingan, dukungan, dan motivasi dari berbagai pihak, sehingga dalam kesempatan ini penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Asyhari, SE., M.M., selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, memberikan saran dan motivasi serta mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi sehingga skripsi ini dapat penulis selesaikan dengan baik.
2. Bapak Prof. Heru Sulisty, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., selaku Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen, staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman yang bermanfaat bagi penulis.

5. Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak yang telah memberikan izin, kesempatan, serta dukungan kepada penulis untuk melaksanakan penelitian, sehingga proses pengumpulan data dan pelaksanaan penelitian dapat berjalan lancar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.
6. Orang tua saya Bapak Sodri dan Ibu Kamsirah atas curahan kasih sayang yang senantiasa mempanjatkan doa dan motivasi yang tiada henti dan sangat besar yang tidak ternilai harganya bagi penulis.
7. Saudara kandung saya Dr. Choeroni, S.H.I., M.Ag., M.Pd.I., yang selalu menjadi kakak terbaik. Terima kasih atas semua yang telah engkau berikan, semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada mereka.
8. Kepada keluarga yang telah tulus ikut serta mendoakan dan memberikan dukungan penulis dalam setiap waktu.
9. Kepada sahabat terdekat penulis yang telah banyak memberikan dukungan dan motivasi untuk terus berkembang.
10. Kepada guru saya dari TK, MADIN, MI, SMP, MA dan Pondok Pesantren yang telah banyak mengajarkan saya nilai-nilai kehidupan yang fundamental, mulai dari kedisiplinan, rasa tanggung jawab, kerja keras, hingga keikhlasan dalam menuntut ilmu. Tanpa bimbingan dan keteladanan dari para guru yang luar biasa tersebut, saya tidak akan mampu menapaki jenjang pendidikan hingga sejauh ini. Guru-guru di masa kecil saya tidak hanya memberikan ilmu pengetahuan, tetapi juga menanamkan karakter, etika, serta akhlak yang menjadi pondasi kuat dalam perjalanan akademik

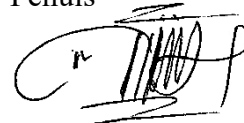
dan kehidupan saya. Setiap nasehat yang pernah disampaikan, setiap pelajaran yang pernah diajarkan, menjadi cahaya yang terus membimbing saya dalam menghadapi berbagai tantangan hidup. Dengan penuh rasa hormat dan bangga, saya haturkan terima kasih yang mendalam kepada para guru saya, yang telah menjadi pelita dalam kegelapan, yang mengabdikan hidupnya untuk mencerdaskan generasi bangsa tanpa kenal lelah. Semoga Allah SWT membalas semua amal kebaikan para guru saya dengan pahala yang berlipat ganda, kesehatan, dan keberkahan hidup dunia akhirat. *Aamiin Ya Rabbal 'Alamin*

Semoga Allah senantiasa memberikan rahmat-Nya sebagai balasan atas segala bentuk bantuan yang telah diberikan. Penulis menyadari bahwasanya dalam penelitian ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu, penulis memohon maaf atas segala kekurangan serta mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun guna perubahan yang lebih baik. Semoga penelitian skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca kedepannya untk menghasikan karya yang lebih optimal.

***Wassalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh***

Semarang, 09 Jauari 2026

Penuis



**Tazkiyyatun Nafisah**  
**30402200235**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi *self efficacy* terhadap pengaruh *servant leadership* dan *knowledge acquisition* dalam meningkatkan *employee performance* guru di Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak. Latar belakang penelitian ini dilandasi oleh pentingnya peningkatan kinerja guru dalam menghadapi dinamika perubahan pendidikan, perkembangan teknologi pembelajaran, serta tuntutan peningkatan mutu lembaga pendidikan Islam yang berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *explanatory research*. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada 100 guru Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap *self efficacy*, sedangkan *knowledge acquisition* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self efficacy*. Selanjutnya, *servant leadership*, *knowledge acquisition*, dan *self efficacy* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Namun demikian, *self efficacy* tidak mampu memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *employee performance*, sementara *self efficacy* terbukti memediasi pengaruh *knowledge acquisition* terhadap *employee performance*. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja guru lebih efektif dicapai melalui penguatan proses perolehan pengetahuan yang mampu meningkatkan keyakinan diri guru dalam melaksanakan tugasnya.

**Kata Kunci:** *Servant Leadership, Knowledge Acquisition, Self Efficacy, Employee Performance*

## ABSTRACT

*This study aims to analyze the mediating role of self-efficacy on the influence of servant leadership and knowledge acquisition in improving teacher performance at the Futuhiyyah Mranggen Demak Foundation. The background of this study is based on the importance of improving teacher performance in facing the dynamics of educational change, developments in learning technology, and demands for continuous improvement in the quality of Islamic educational institutions. This study uses a quantitative approach with an explanatory research method. Data collection techniques were carried out by distributing questionnaires to 100 teachers at the Futuhiyyah Mranggen Demak Foundation. The sampling method used was purposive sampling. Data analysis was performed using the Partial Least Square (PLS) method with the help of SmartPLS 4 software.*

*The results showed that servant leadership did not have a significant direct effect on self-efficacy, while knowledge acquisition had a positive and significant effect on self-efficacy. Furthermore, servant leadership, knowledge acquisition, and self-efficacy were proven to have a significant effect on employee performance. However, self-efficacy was not able to mediate the effect of servant leadership on employee performance, while self-efficacy was proven to mediate the effect of knowledge acquisition on employee performance. These findings indicate that improving teacher performance is more effectively achieved by strengthening the knowledge acquisition process, which can increase teachers' self-efficacy in carrying out their duties.*

**Keywords:** *Servant Leadership, Knowledge Acquisition, Self Efficacy, Employee Performance*

## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	2
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	3
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....	4
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH.....	5
KATA PENGANTAR.....	6
ABSTRAK.....	9
ABSTRACT .....	10
DAFTAR ISI .....	11
DAFTAR TABEL.....	13
DAFTAR GAMBAR.....	14
DAFTAR LAMPIRAN .....	15
BAB I PENDAHULUAN.....	16
1.1. Latar Belakang.....	16
1.2. Rumusan Masalah.....	26
1.3. Tujuan Penelitian .....	26
1.4. Manfaat Penelitian .....	27
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	29
2.1. Landasan Teori .....	29
2.1.1. <i>Servant Leadership</i> .....	29
2.1.2. <i>Knowledge Acquisition</i> .....	33
2.1.3. <i>Self Efficacy</i> .....	38
2.1.4. <i>Employee Performance</i> .....	42
2.2. Pengembangan Hipotesis.....	48
2.2.1. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Self Efficacy</i> .....	48
2.2.2. Pengaruh <i>Knowledge Acquisition</i> terhadap <i>Self Efficacy</i> .....	50
2.2.3. Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap <i>Employee Performance</i> ..	51
2.2.4. Pengaruh <i>Knowledge Acquisition</i> terhadap <i>Employee Performance</i> .....	52

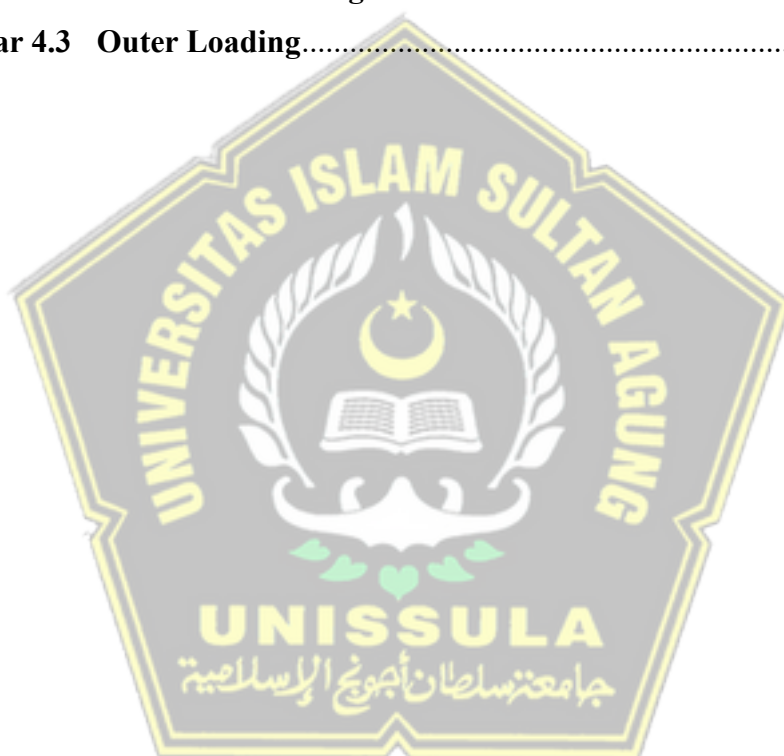
2.2.5.	Pengaruh <i>Self Efficacy</i> terhadap <i>Employee Performance</i> .....	54
2.3.	Model Empiris Penelitian .....	55
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>		<b>56</b>
3.1.	Jenis Penelitian.....	56
3.2.	Populasi dan Sampel.....	56
3.3.	Teknik Pengambilan Sampel.....	58
3.4.	Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data .....	59
3.5.	Variabel dan Indikator.....	63
3.6.	Metode Analisis Data.....	64
3.6.1.	Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Measurement Model/Outer Model</i> ). 65	
3.6.2.	Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	67
<b>BAB IV .....</b>		<b>71</b>
<b>HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>71</b>
4.1.	Deskripsi Responden.....	71
4.2.	Analisis Deskriptif Variabel .....	73
4.3.	Evaluasi Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	78
4.4.	Evaluasi Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ) .....	83
4.5.	Pembahasan Hasil Penelitian .....	94
<b>BAB V .....</b>		<b>101</b>
<b>PENUTUP .....</b>		<b>101</b>
5.1.	Kesimpulan .....	101
5.2.	Saran.....	103
3.3.	Keterbatasan Penelitian.....	104
3.4.	Agenda Penelitian Mendatang .....	106
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>107</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>115</b>

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.1</b>	<b>Data Kinerja Guru Tahun 2020-2024 Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak.....</b>	<b>20</b>
<b>Tabel 3.1</b>	<b>Jumlah Responden .....</b>	<b>58</b>
<b>Tabel 3.2</b>	<b>Defenisi Variabel .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabel 4.1</b>	<b>Analisis Deskripsi Responden .....</b>	<b>71</b>
<b>Tabel 4.2</b>	<b>Analisis Deskriptif Servant Leadership.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabel 4.3</b>	<b>Analisis Deskriptif Knowledge Acquisition.....</b>	<b>75</b>
<b>Tabel 4.4</b>	<b>Analisis Deskriptif Self Efficacy.....</b>	<b>76</b>
<b>Tabel 4.5</b>	<b>Analisis Deskriptif Employee Performance .....</b>	<b>77</b>
<b>Tabel 4.6</b>	<b>Hasil Nilai Outer Loadings .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabel 4.7</b>	<b>Nilai AVE .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabel 4.8</b>	<b>Cross Loading .....</b>	<b>80</b>
<b>Tabel 4.9</b>	<b>Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha.....</b>	<b>82</b>
<b>Tabel 4.10</b>	<b>Collinearity Statistics (VIF).....</b>	<b>83</b>
<b>Tabel 4.11</b>	<b>Hasil R-Square.....</b>	<b>84</b>
<b>Tabel 4.12</b>	<b>Hasil F Square.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabel 4.13</b>	<b>Q Square.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabel 4.14</b>	<b>Model Fit .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabel 4.15</b>	<b>Path Coefficient .....</b>	<b>89</b>
<b>Tabel 4.16</b>	<b>Specific Inderect Effect.....</b>	<b>93</b>

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1.1</b>	<b>Data Evaluasi Kinerja Guru Tahun 2020-2024 Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak</b> .....	22
<b>Gambar 2.1</b>	<b>Kerangka Berpikir</b> .....	55
<b>Gambar 4.1</b>	<b>Model PLS</b> .....	78
<b>Gambar 4.2</b>	<b>Hasil Nilai Loadings Factor</b> .....	78
<b>Gambar 4.3</b>	<b>Outer Loading</b> .....	89



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.1 Kuesioner Penelitian.....	115
Lampiran 1.2 Tabulasi Data Penelitian .....	120
Lampiran 1.3 Hasil Analisis SEM PLS.....	125
Lampiran 1.4 Uji Validitas.....	125
Lampiran 1.5 Uji Reliabilitas.....	126
Lampiran 1.6 Uji Multikolinieritas.....	126
Lampiran 1.7 Inner Model.....	127
Lampiran 1.8 Hasil Analisis Jalur.....	128
Lampiran 1.9 Surat Izin Penelitian.....	129



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Dalam dunia kerja profesional saat ini kinerja seorang karyawan menjadi salah satu indikator keberhasilan suatu organisasi, tanpa terkecuali pada Lembaga Pendidikan Islam. Yayasan Pendidikan Islam sebagai salah satu institusi yang mengemban tanggung jawab moral, spiritual dan sosial membutuhkan sumber daya manusia yang tidak cukup kompeten secara intelektual, akan tetapi juga harus memiliki komitmen, spiritual, integritas, jiwa sosial yang tinggi, semangat pengabdian yang mandarah daging serta kemampuan untuk terus belajar dan mengembangkan diri. Keberhasilan pendidikan tidak hanya bergantung pada kurikulum, saran prasarana dan kebijakan pemerintah, tetapi juga sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang terlibat didalamnya, khususnya guru dan tenaga kependidikan. Guru bukan hanya berfungsi sebagai pengajar, tetapi juga sebagai pembimbing, motivator serta teladan yang membentuk karakter peserta didik. Dengan demikian guru atau *employee performance* menjadi faktor krusial dalam menentukan kualitas pendidikan suatu lembaga.

Permasalahan mengenai kinerja guru di Indonesia masih menjadi isu yang sangat strategis. Berdasarkan (Badan Pusat Statistik, 2023), jumlah guru di Indonesia pada tahun ajaran 2022/2023 mencapai 3,37 juta orang, meningkat 2,70% dibandingkan tahun sebelumnya. Akan tetapi, peningkatan kuantitas tersebut belum sepenuhnya sejalan dengan peningkatan kualitas. Laporan (Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan., 2023) menunjukkan bahwa masih terdapat tantangan besar berupa rendahnya kompetensi pedagogic, kurangnya penguasaan teknologi pembelajaran serta kesenjangan kualifikasi akademik di berbagai wilayah. Dalam penelitian (OCDE, 2023) yang berjudul *Programme for International Student Assessment (PISA)* menegaskan bahwa kemampuan literasi, numerasi dan sains siswa Indonesia masih berada di bawah

rata-rata internasional. Salah satu penyebab rendahnya capaian ini adalah belum optimalnya kinerja guru dalam proses pembelajaran. Data tersebut memperlihatkan bahwa peningkatan kualitas kinerja guru menjadi agenda penting bagi seluruh lembaga pendidikan di Indonesia, termasuk juga lembaga pendidikan islam.

Dalam konteks ini peran seorang pemimpin menjadi sangat penting dalam membangun kultur kerja yang bernilai ibadah dan juga produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin organisasi memegang peranan penting dalam mengkomunikasikan visi dan tujuan organisasi secara jelas. Namun, pemimpin juga memerlukan mitra atau pendukung yang dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang tidak membuat anggotanya kelelahan secara mental dan fisik (Wu et al., 2020). Menurut (Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, 2019), kinerja karyawan yang optimal merupakan hasil dari kombinasi antara motivasi, kompetensi dan lingkungan kerja yang mendukung. Namun pada kenyataannya banyak organisasi menghadapi tantangan dalam mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan terutama dalam menghadapi tekanan kerja yang tinggi dan tuntutan perubahan yang cepat.

Salah satu pendekatan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi adalah *servant leadership*. *Servant leadership* atau kepemimpinan melayani adalah pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan kepada anggota tim, mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional serta menciptakan iklim kerja yang positif. Gaya kepemimpinan ini terbukti berkontribusi pada peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan (Chen et al., 2022). Menurut (Sarwar et al., 2021) Pemimpin yang mengesampingkan kepentingan pribadi mereka dan memperhatikan kebutuhan dan tuntutan mereka serta memperhatikan kepentingan karyawan, kinerja mereka akan meningkat dan mereka akan mengarahkan lebih banyak upaya untuk mencapai tujuan. Di satu sisi, mereka akan menangani masalah dengan cara yang efisien dan di sisi lain menggunakan ketrampilan unik mereka untuk meningkatkan produktivitas. Dalam hal ini, *servant leadership* atau kepemimpinan melayani

menjadi model yang relevan untuk diterapkan di lembaga pendidikan islam. *Servant leadership* menekankan pelayanan kepada bawahan, mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional serta menciptakan lingkungan kerja yang penuh empati dan kolaborasi. (Zeeshan et al., 2021) dalam penelitiannya mengatakan bahwa kepemimpinan yang menekankan pelayanan dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan rasa percaya diri dan kinerja karyawan. *Servant leadership* memiliki sejumlah dimensi penting seperti *listening*, *emphaty*, *stewardship* dan *commitment to the growth of people*. Dalam konteks pendidikan, *servant leadership* relevan karena sejalan dengan nilai-nilai keteladanan, pengabdian serta pelayanan yang menjadi bagian integral dari profesi guru dan pimpinan lembaga pendidikan.

Selain kepemimpinan, faktor lain yang berperan penting adalah *knowledge acquisition*. *Knowledge acquisition* atau akuisisi pengetahuan adalah sebuah proses memperoleh, memahami dan menginternalisasi informasi maupun ketrampilan baru dari berbagai sumber untuk kemudian diterapkan dalam pekerjaan. Proses ini tidak hanya sebatas menerima informasi, tetapi juga melibatkan kegiatan menginterpretasikan, mengingat, dan memanfaatkan pengetahuan dalam situasi kerja nyata. Dalam konteks lembaga pendidikan, *knowledge acquisition* sangatlah erat kaitannya dengan proses belajar bagi guru maupun tenaga kependidikan. Pentingnya *knowledge acquisition* dalam organisasi dapat dilihat dari peranannya dalam membentuk *absorptive capacity*, yaitu kemampuan organisasi untuk mengenali nilai informasi baru, mengasimilasi, dan menerapkannya guna menghasilkan output yang lebih baik. (Abdollahi et al., 2025) menekankan bahwa *knowledge acquisition* adalah komponen fundamental dari kapasitas penyerapan yang mendukung inovasi, kreativitas, dan keunggulan kompetitif organisasi. Dengan kata lain, organisasi yang memiliki budaya *knowledge acquisition* yang kuat akan lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal. *Knowledge acquisition* menjadi bagian dari *knowledge management* yang memungkinkan individu maupun organisasi memperbarui ketrampilan, meningkatkan kreativitas serta memperkuat keunggulan kompetitif.

Dalam dunia pendidikan, *knowledge acquisition* sangat krusial karena guru dituntut untuk terus memperbarui wawasan sesuai perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta dinamika kurikulum nasional. Misalnya, dengan diterapkannya “Kurikulum Merdeka” sejak 2022, guru tidak hanya harus menguasai materi, tetapi juga metode pembelajaran berbasis proyek, literasi digital, serta penguatan karakter siswa. Tanpa adanya proses *knowledge acquisition* yang baik, guru akan kesulitan mengikuti perubahan ini, yang pada akhirnya berdampak pada rendahnya kualitas pembelajaran dan kinerja lembaga. Studi empiris mendukung pentingnya *knowledge acquisition* (Qammar et al., 2024) menemukan bahwa *knowledge acquisition* berperan besar dalam meningkatkan *innovation capability* dan adaptabilitas organisasi, terutama pada sektor pendidikan dan pelatihan. Semakin tinggi tingkat *knowledge acquisition* guru dan tenaga kependidikan, semakin cepat pula organisasi pendidikan merespons perubahan eksternal dan meningkatkan mutu pembelajaran.

Di sisi lain, faktor psikologis berupa *self efficacy* juga berpengaruh terhadap kinerja guru. (Wickramasinghe & Mallawaarachchi, 2022) mendefinisikan *self efficacy* adalah keyakinan atau kepercayaan individu terhadap kemampuannya untuk memobilisasi motivasi sumber daya kognitif dan tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tertentu secara sukses dalam konteks tertentu. *Self-efficacy* terbentuk melalui empat aspek, yakni *mastery experience*, *vicarious experience*, *verbal persuasion*, dan kondisi fisiologis. Guru dengan *self-efficacy* tinggi akan lebih percaya diri dalam menggunakan metode baru, gigih menghadapi kesulitan, dan lebih adaptif terhadap perubahan. Penelitian terdahulu mendukung pentingnya *self efficacy* sebagai variabel intervening. (Mujeeb et al., 2021) menyatakan bahwa *servant leadership* meningkatkan kinerja melalui *self efficacy*, sedangkan (Wang, 2025) menunjukkan bahwa *servant leadership* mendorong *knowledge sharing*, yang pada gilirannya memperkuat kepercayaan diri karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, *self-efficacy* dapat dipandang sebagai faktor psikologis yang menjembatani pengaruh *servant leadership* dan *knowledge acquisition* terhadap

*employee performance.*

Dalam konteks pendidikan, *self-efficacy* guru menjadi isu yang sangat relevan. Guru dengan tingkat *self-efficacy* rendah seringkali enggan menggunakan teknologi digital atau menerapkan metode pembelajaran inovatif. Sebaliknya, guru dengan *self-efficacy* tinggi lebih kreatif dan adaptif, sehingga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kualitas pembelajaran. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan *self-efficacy* sebagai variabel intervening yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru. Meskipun banyak penelitian yang menyoroti *servant leadership*, *knowledge management* dan *self efficacy*, sebagian besar kajian masih berfokus pada sektor bisnis dan industri. Penelitian di sektor pendidikan, terlebih pada pendidikan islam masih relatif terbatas. Hal ini menimbulkan *research gap* yang perlu dijawab, karena lembaga pendidikan islam memiliki karakteristik unik, baik dari segi budaya organisasi maupun tujuan pendidikannya.

Fenomena ini juga dialami oleh berbagai lembaga pendidikan islam di Demak Jawa Tengah, salah satunya di Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak. Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak merupakan salah satu Lembaga Pendidikan islam terbesar di Kabupaten Demak yang membawahi dari jenjang TK sampai SMA. Adapun Data Evaluasi Kinerja Guru Tahun 2020-2024 di Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak antara lain sebagai berikut:

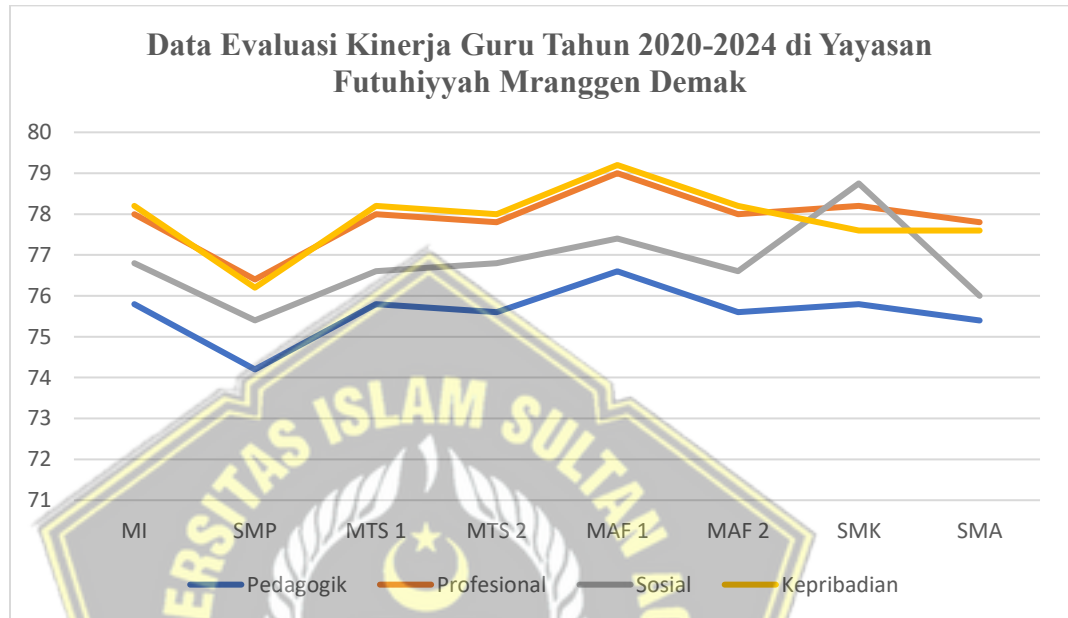
**Tabel 1. 1 Data Kinerja Guru Tahun 2020-2024 Yayasan Futuhiyyah**

**Mranggen Demak**

Jenjang	Tahun	Pedagogik	Profesional	Sosial	Kepribadian	Rata-Rata
MI	2020	82	84	83	85	83,5
	2021	79	81	80	82	80,5
	2022	76	78	77	77	77
	2023	73	75	74	74	74
	2024	69	72	70	73	71
SMP	2020	81	83	82	84	82,5
	2021	78	80	79	79	79

	2022	74	76	75	75	75
	2023	71	73	72	72	72
	2024	67	70	69	71	69,25
<b>MTS 1</b>	2020	83	85	82	86	84
	2021	80	82	81	83	81,5
	2022	76	78	77	77	77
	2023	72	74	73	73	73
	2024	68	71	70	72	70,25
<b>MTS 2</b>	2020	82	84	83	84	83,25
	2021	79	81	80	82	80,5
	2022	75	77	76	76	76
	2023	73	75	74	74	74
	2024	69	72	71	74	71,5
<b>MA 1</b>	2020	84	86	83	87	85
	2021	81	83	82	83	82,25
	2022	77	79	78	78	78
	2023	73	75	74	74	74
	2024	68	72	70	74	71
<b>MA 2</b>	2020	83	85	82	86	84
	2021	80	82	81	83	81,5
	2022	76	78	77	77	77
	2023	72	74	73	73	73
	2024	67	71	70	72	70
<b>SMK</b>	2020	85	87	84	88	86
	2021	81	83	82	82	82
	2022	76	78	77	77	77
	2023	71	73	72	72	72
	2024	66	70	67	69	68
<b>SMA</b>	2020	84	86	83	87	85
	2021	80	82	81	83	81,5
	2022	75	77	76	76	76
	2023	71	73	72	72	72
	2024	67	71	68	70	69

**Gambar 1. 1 Data Evaluasi Kinerja Guru Tahun 2020-2024 Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak**



Sumber : Yayasan Futuhiyyah Mranggen, 2024

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat hasil penilaian kinerja guru pada berbagai jenjang pendidikan dari tahun 2020 hingga 2024, tampak adanya pola penurunan yang cukup konsisten pada hampir semua aspek kompetensi guru. Aspek yang dinilai meliputi kompetensi pedagogik, profesional, sosial, serta kepribadian, yang secara keseluruhan memberikan gambaran mengenai kualitas kinerja guru di lapangan.

Pada jenjang Madrasah Ibtidaiyah (MI) yang awalnya berada pada angka 83,5 di tahun 2020, kemudian menurun cukup drastis hingga 71 pada tahun 2024. Jika ditelusuri lebih lanjut pada jenjang menengah pertama, seperti SMP dan MTs, penurunan juga terlihat jelas. Pada tahun 2020, rata-rata kompetensi guru SMP berada di angka 82,5, tetapi secara bertahap turun menjadi 69,25

pada tahun 2024. Demikian pula dengan MTs 1 dan MTs 2, yang awalnya mencatat rata-rata kompetensi di atas 83, kini hanya mencapai sekitar 70–71 pada 2024. Penurunan ini menunjukkan bahwa meskipun berbeda jenjang dan status kelembagaan, dinamika yang dihadapi relatif sama. Pada jenjang pendidikan menengah atas, tren serupa juga ditemukan. Baik Madrasah Aliyah (MAF 1 dan MAF 2) maupun SMA dan SMK, yang semula mencatat angka tinggi di atas 84–86 pada tahun 2020, mengalami penurunan signifikan hingga berada pada kisaran 68–71 pada tahun 2024. Bahkan, SMA dan SMK yang semula memiliki skor kompetensi tertinggi dibanding jenjang lain, tidak mampu mempertahankan capaian tersebut dalam lima tahun terakhir.

Secara keseluruhan, data ini menunjukkan bahwa penurunan kualitas kompetensi guru terjadi secara merata di semua jenjang pendidikan. Penurunan paling nyata terlihat pada aspek pedagogik dan profesional, yang sangat erat kaitannya dengan kemampuan guru dalam merancang, melaksanakan, serta mengevaluasi proses pembelajaran. Walaupun aspek sosial dan kepribadian cenderung lebih stabil, tetap saja penurunan yang terjadi secara simultan mengindikasikan adanya masalah serius dalam pengembangan profesionalisme guru. Fenomena ini penting untuk dikaji lebih dalam, mengingat kompetensi guru merupakan faktor strategis yang menentukan mutu pendidikan. Guru dengan kompetensi tinggi akan mampu menciptakan suasana belajar yang efektif, mengembangkan potensi peserta didik, serta menjadi teladan yang baik. Sebaliknya, penurunan kompetensi guru berpotensi melemahkan kualitas pembelajaran, menurunkan motivasi belajar siswa, dan

pada akhirnya berdampak pada rendahnya mutu pendidikan nasional.

Beberapa penelitian menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja guru. (Lukman Saepurohman, 2021) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja guru di sekolah dasar melalui perilaku pemimpin yang suportif, empatik serta memberikan teladan positif kepada bawahannya. Hal ini menunjukkan bahwa *servant leadership* dapat mendorong peningkatan kinerja secara nyata melalui perilaku dan keteladanan yang ditunjukkan oleh pemimpin. Berbeda dengan penelitian (Arijanto et al., 2022) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi penerapan *servant leadership*, justru kinerja karyawan menurun. Kondisi tersebut terjadi karena gaya kepemimpinan yang terlalu berorientasi pada pelayanan dapat membuat bawahan merasa terlalu nyaman, menurunkan kedisiplinan, serta mengaburkan batas antara peran pemimpin dan anggota.

Penelitian lain yang dilakukan (Ayetigbo, Olumide Abiodun. Ibrahim,, Gaddafi M. Adegbola, Eunice A. Salam, Oladapo. Ayetigbo, 2023) menemukan bahwa *knowledge acquisition* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di *National Open University of Nigeria*, dimana pegawai yang aktif memperoleh dan memperbarui pengetahuan mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja. Hal serupa diungkapkan oleh (Ononye & Ikechukwu, 2024) yang menjelaskan bahwa *knowledge acquisition* berdampak negatif atau tidak signifikan terhadap kinerja karyawan apabila organisasi tidak

memiliki sistem pengelolaan pengetahuan yang baik. Pengetahuan yang hanya menumpuk tanpa dimanfaatkan menciptakan kondisi *redundant knowledge*, yaitu pengetahuan berlebih yang tidak memberi kontribusi pada hasil kerja, bahkan dapat menurunkan efisiensi dan motivasi pegawai.

Selain itu, Sebagian besar penelitian terdahulu lebih banyak dilakukan pada konteks perusahaan, sektor bisnis, maupun industri jasa. Fokus pada Lembaga Pendidikan Islam, khususnya Yayasan yang menaungi berbagai jenjang pendidikan, masih sangat terbatas. Padahal, Lembaga Pendidikan Islam memiliki karakteristik yang khas, baik dari segi budaya organisasi maupun orientasi nilai yang dianut. Keterbatasan ini menunjukkan adanya celah penelitian (*research gap*) yang penting untuk dijawab. Selanjutnya, variabel *knowledge acquisition* juga belum banyak dipadukan dengan *servant leadership* dalam konteks pendidikan Islam. Penelitian mengenai akuisisi pengetahuan lebih banyak membahas inovasi organisasi dan industri, sementara pada lembaga pendidikan Islam, proses pembaruan pengetahuan guru justru sangat krusial untuk menghadapi perubahan kurikulum, teknologi digital, dan metode pembelajaran berbasis proyek. Dengan demikian, kombinasi *servant leadership*, *knowledge acquisition*, *self-efficacy*, dan *employee performance* dalam konteks lembaga pendidikan Islam menjadi ruang baru yang layak diteliti.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini mencoba mengisi kesenjangan penelitian dengan menganalisis pengaruh *servant leadership* dan *knowledge acquisition* terhadap *employee performance* dengan *self-efficacy*

sebagai variabel intervening pada Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis maupun praktis bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di lembaga pendidikan Islam. Peneliti tertarik untuk meneliti dengan judul “**Peran *Servant Leadership* Dan *Knowledge Acquisition* Terhadap *Employee Performance* Dengan *Self Efficacy* Sebagai Variable Intervening Pada Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak**”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, maka dalam penulisan skripsi ini rumusan masalah yang disusun adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Self Efficacy*?
2. Bagaimana Pengaruh *Knowledge Acquisition* terhadap *Self Efficacy*?
3. Bagaimana Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance*?
4. Bagaimana Pengaruh *Knowledge Acquisition* terhadap *Employee Performance*?
5. Bagaimana Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Employee Performance*?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah yang hendak diteliti di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Self Efficacy*

2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Knowledge Acquisition* terhadap *Self Efficacy*
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance*
4. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Knowledge Acquisition* terhadap *Employee Performance*
5. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Employee Performance*

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Akademis

Penelitian ini berguna untuk menambah wawasan dan memperkaya literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai peran *servant leadership*, *knowledge acquisition*, dan *self-efficacy* dalam meningkatkan *employee performance*. Hasil penelitian ini juga dapat menjadi bahan perbandingan serta referensi untuk pengembangan ilmu pengetahuan, terutama dalam konteks lembaga pendidikan Islam yang masih relatif terbatas kajiannya dibandingkan sektor bisnis dan industri..

2. Bagi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang bermanfaat bagi pengelolaan lembaga pendidikan Islam, khususnya Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak, dalam upaya meningkatkan

kinerja guru. Dengan memahami peran *servant leadership*, *knowledge acquisition*, dan *self-efficacy*, pihak yayasan dapat merumuskan strategi pembinaan guru serta pengembangan mutu pendidikan yang lebih efektif dan berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan variabel lain atau memperluas konteks penelitian pada organisasi berbeda agar hasilnya semakin komprehensif.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1.Landasan Teori

##### 2.1.1. *Servant Leadership*

Kepemimpinan dapat diibaratkan seperti seorang pilot yang mengemudikan pesawat, yang mempunyai tanggung jawab memastikan seluruh awak kabin dan penumpang selamat sampai tujuan. Pilot harus mampu mengarahkan tim, mengambil keputusan yang bijak serta menjaga koordinasi dengan tim agar semua dapat berjalan sesuai dengan rencana. Menurut (Sunarso, 2023) menjelaskan kepemimpinan merupakan kemampuan atau kecerdasan seseorang untuk mendorong sejumlah orang agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan yang sama. Kepemimpinan merupakan sarana yang sangat penting bagi organisasi untuk mencapai tujuan bersama, karena melalui kepemimpinan setiap individu dalam organisasi dapat melihat dan memperhatikan pemimpin dalam mewujudkan tujuan dan keinginannya, sehingga dengan kepemimpinan dapat dijadikan sebagai tolok ukur untuk mencapao tujuan Bersama. Selain itu kepemimpinan memberikan motivasi kepada bawahan atau karyawannya sebagai cara untuk mempertahankan dan meningkatkan motivasi yang ada didalam diri bawahan atau karyawannya (Anisah et al., 2023).

Kepemimpinan zaman sekarang menghadapi berbagai tantangan yang kompleks dan dinamis, baik dalam organisasi bisnis, pendidikan maupun sektor

publik. Kepemimpinan menaruh perhatian khusus dimana seorang pemimpin mampu melayani pengikutnya melalui pendekatan moral, spiritual, dan budaya. Menurut (Ariyanti et al., 2021) *servant leadership* adalah perasaan alamiah untuk ingin melayani orang lain atau karyawan terlebih dahulu sebagai prioritas utama dan memperlakukan bawahan sebagai rekan kerja demi terwujudnya tujuan organisasi dan untuk kesejahteraan jangka panjang para karyawan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa penerapan *servant leadership* tidak hanya berlandaskan pada nilai universal akan tetapi juga dipengaruhi oleh religiuitas dan budaya organisasi. Penelitian (Alenazy & Alsulami, 2025) menegaskan bahwa kepemimpinan melayani dalam meningkatkan loyalitas dosen diantara karyawan yang bekerja di Universitas Negeri Saudi Arabia. Mengadaptasi prinsip-prinsip kepemimpinan melayani yang diciptakan untuk mengakomodasi konteks budaya universitas yang unik sangat penting bagi para pemimpin universitas dalam membina komunitas akademik yang berkembang dimana para dosen dihargai, didukung dan dilibatkan dalam keberhasilan institusi. Hal ini memperlihatkan bagaimana dimensi budaya mampu memperkuat efektivitas gaya kepemimpinan berbasis pelayanan.

Dalam konteks Pendidikan, penelitian (Ricky, 2025) pada sekolah Kristen di Surabaya menjelaskan bahwa integrasi *servant leadership* dengan praktik *coaching* mampu membentuk kepemimpinan transformatif yang berakar pada spiritualitas dan panggilan Ilahi. Sementara itu, menurut (Ruata & Tung, 2024) *servant leadership* yang ditunjukkan oleh kepala sekolah merupakan bentuk adaptasi dari kepemimpinan melayani. Pembentukan spiritual harus dialami

oleh setiap guru karena siswa mengamati dan meniru dari guru mereka. Guru harus terlebih dahulu menjalani pembentukan spiritual yang terjadi, sehingga Ketika guru dibentuk secara rohani dan bertumbuh, itu akan berdampak signifikan pada siswa.

(Yusnita;, 2025) menegaskan bahwa religiusitas berperan penting dalam membentuk perilaku kepemimpinan yang melayani yang secara tidak langsung berdampak positif terhadap kinerja perangkat desa. Sementara itu, pada lingkungan Pendidikan islam, (Aulia et al., 2024) menemukan bahwa kecintaan terhadap pekerjaan, dukungan organisasi yang dirasakan dan *servant leadership* memengaruhi tingkat kebahagiaan guru Muhammadiyah di tempat kerja di kota Yogyakarta.

(Arifandi et al., 2024) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa pemimpin yang menganut *servant leadership* memiliki beberapa upaya, antara lain memfasilitasi keseimbangan kerja pribadi, menciptakan budaya kolaboratif, mendengarkan dengan empati, menjadi teladan dalam pelayanan, serta memahami dan melayani kebutuhan guru. Dari Upaya-upaya tersebut, kemudian dapat membangun inspirasi bagi para guru dan staf di MI Miftahul Ulum kalisat. Bentuk-bentuk inspirasi tersebut antara lain keseimbangan kerja pribadi yang lebih baik, kreativitas dan inovasi, tingkat keterlibatan, kualitas hubungan kerja, ketahanan, kemampuan mengatasi tantangan dan moral.

*Servant leadership* adalah kepemimpinan yang berlandaskan pada semangat melayani dengan menekankan nilai-nilai seperti empati, kepedulian, keadilan dan tanggung jawab moral. Dalam pendekatan ini, kepemimpinan tidak hanya

berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi semata, tetapi juga berfokus pada pengembangan aspek pribadi, emosional dan spiritual dari para anggota. Menurut (Ramadhan et al., 2024) prinsip dasar dalam *servant leadership* yang relevan diterapkan di berbagai bidang termasuk dalam pengelolaan kelas di lingkungan pendidikan islam

Menurut (Rumengan & Idawati, 2024) terdapat lima indikator *servant leadership*. Berikut merupakan indikator-indikator dari *servant leadership*:

1. Empati dan Kepedulian

*Servant Leadership* melalui perhatian terhadap kebutuhan guru, baik dalam proses pembelajaran maupun dalam persoalan personal. Sikap empati ini membantu guru merasa dihargai dan didukung sehingga menumbuhkan loyalitas.

2. Dukungan Emosional dan Moral

Pemimpin tidak sekadar mengarahkan tugas, tetapi hadir sebagai pendengar dan pemberi motivasi. Guru merasakan adanya perhatian yang mendalam dari kepala sekolah, terutama saat menghadapi beban kerja atau kesulitan dalam menjalankan peran profesionalnya.

3. Membangun Iklim Kolaboratif

*Servant Leadership* diwujudkan dengan cara menciptakan suasana kerja yang kondusif, terbuka, dan saling mendukung. Kepala sekolah berupaya menumbuhkan budaya gotong royong serta partisipasi aktif, sehingga guru terdorong berkontribusi melebihi tuntutan formal.

4. Pemberdayaan dan Dorongan Pengembangan Diri

*Servant leadership* memberikan ruang bagi guru untuk meningkatkan kompetensi, baik melalui pelatihan, bimbingan, maupun kesempatan berkarya. Hal ini sesuai dengan prinsip *servant leadership* yang tidak hanya fokus pada hasil kerja, tetapi juga pada pertumbuhan individu.

#### 5. Penguatan Sikap Tanggung Jawab Sosial

*Servant leadership* tidak hanya berorientasi pada pencapaian target administrasi sekolah, melainkan juga membentuk perilaku guru yang peduli pada komunitas sekolah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* mampu meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) guru, yaitu kesediaan berkontribusi di luar tugas pokok demi kebaikan bersama.

#### 2.1.2. *Knowledge Acquisition*

Konsep *Knowledge management* bukanlah konsep baru, konsep ini biasanya dikenal dan teridentifikasi dengan jelas pada organisasi besar yang berbasis teknologi informasi. Dan dalam prakteknya, organisasi berskala kecilpun bisa menerapkan konsep ini namun dengan aspek yang lebih terbatas (Innuuridz Wahid et al., 2021). *Knowledge management* menurut (Dei & van der Walt, 2020) adalah proses pengelolaan pengetahuan mencakup kegiatan menangkap (*acquisition*), mengolah (*conversion*), mendistribusikan (*transferring*), serta memanfaatkan (*application*) pengetahuan secara optimal. Manajemen pengetahuan berhubungan erat dengan kemampuan individu dalam mengembangkan wawasan dan keterampilan guna mencapai tujuan tertentu. Pada tahap awal, fokus utama

dari proses tersebut adalah bagaimana individu dapat memperoleh (*acquisition*) pengetahuan yang tersedia untuk kemudian dikembangkan lebih lanjut. Selain itu, salah satu dimensi yang banyak diteliti dalam konteks *knowledge management process* adalah *knowledge acquisition*. *Knowledge acquisition* menurut (Houessou et al., 2023) adalah proses memperoleh pengetahuan yang tersedia dan mengacu pada penggunaan pengetahuan yang sudah ada atau peroleh pengetahuan baru. Proses ini memungkinkan individu untuk memperkaya wawasan dan ketrampilan, sehingga mampu mewujudkan peningkatan pada *employee performance* khususnya dalam hal adaptabilitas, kualitas pengambilan Keputusan, inovasi serta pencapaian target kerja.

Menurut (Abdollahi et al., 2025) *Knowledge acquisition* adalah proses tim memperoleh pengetahuan baru, baik terkait produk maupun proses melalui sumber eksternal (mitra, pelanggan, riset pasar) maupun internal (hubungan sosial dan kolaborasi dengan tim lain di dalam organisasi). (Innuuridz Wahid et al., 2021) dalam penelitiannya menjelaskan *Knowledge acquisition* adalah akumulasi, transfer dan transformasi keahlian dalam menyelesaikan masalah dari sumber pengetahuan ke dalam program. Dalam tahap ini pelaku *Knowledge acquisition* berusaha menyerap pengetahuan untuk selanjutnya ditransfer ke dalam basis pengetahuan. Pengetahuan diperoleh dari pakar dilengkapi dengan buku, basis data, laporan penelitian dan pengalaman. *Knowledge acquisition* tidak hanya sekedar mendapatkan informasi baru, tetapi juga

mencakup identifikasi sumber pengetahuan, proses memperoleh, serta kemampuan menyerap (*absorptive capacity*) agar pengetahuan itu benar-benar terintegrasi ke dalam organisasi. (Kucharska & Erickson, 2023). Menurut studi yang dilakukan oleh (Qammar et al., 2024) menjelaskan bahwa *Knowledge acquisition* adalah proses yang digunakan Perusahaan untuk memperoleh, menginternalisasi dan mengintegrasikan pengetahuan baru dari mitra aliansi strategis internasionalnya, yang mencakup pengetahuan eksplisit (seperti pengetahuan teknis dan proses terdokumentasi) dan pengetahuan tacit (seperti pengalaman manajerial dan wawasan budaya). Proses mentransformasikan pengetahuan dari seorang pakar menjadi basis pengetahuan yang dapat dimengerti oleh computer dikenal sebagai *Knowledge acquisition*. (A. Basir & Tyas, 2025). *Knowledge acquisition* dianggap sebagai dimensi fundamental dari kapasitas penyerapan, mengacu pada kemampuan Perusahaan untuk mengidentifikasi, mengenali dan memperoleh pengetahuan eksternal yang penting bagi operasi dan inovasi masa depannya (Yukhymenko-Lescroart, 2023).

Menurut (Rosyidi et al., 2025) *Knowledge acquisition* dalam Pendidikan islam, khususnya dalam konteks pembelajaran fiqih, mengacu pada proses dimana siswa memperoleh, memahami dan menginternalisasi pengetahuan islam dengan menggabungkan sumber-sumber pembelajaran tradisional (seperti Al Qur'an, Hadits, dan kitab-kitab klasik) dengan perangkat teknologi modern yang memfasilitasi akses dan pemahaman

informasi. *Knowledge acquisition* dalam Pendidikan islam dipahami sebagai proses memperoleh, memvalidasi dan menginternalisasi ilmu pengetahuan melalui integrasi wahyu (*Naqliyyah*), Akal (*'Aqliyyah*) dan pengalaman (*Tajribi*) yang tujuannya bukan sekedar transfer ilmu tetapi juga pembentukan adab dan karakter peserta didik (Asyibli et al., 2025). Pada tingkat individu, *knowledge acquisition* adalah serangkaian kegiatan atau proses mencari, mengidentifikasi, memproses dan menseleksi informasi, ide, pengetahuan yang berasal dari eksternal organisasi untuk meningkatkan pengetahuan yang sudah dikuasai individu sebelumnya (Sahibzada et al., 2020). Informasi eksternal yang diperoleh melalui berbagai sumber akan melalui proses seleksi, lalu diintegrasikan dengan pengetahuan internal yang sudah dimiliki oleh individu. Hasil integrasi tersebut kemudian disimpan dalam memori kognitif, persepsi dan keyakinan, serta terwujud dalam keterampilan dan kapasitas individu (Yahya, 2021).

Berdasarkan buku *Strategies of Knowledge Acquisition* karya (Kuhn et al., 1995) *knowledge acquisition* adalah proses aktif dan reflektif di mana seseorang tidak hanya mengumpulkan informasi, tetapi juga berusaha menyelaraskan teori atau keyakinan yang dimiliki dengan bukti baru yang diperoleh dari pengalaman atau penelitian. Indikator-indikator *knowledge acquisition* antara lain sebagai berikut:

1. Koordinasi Teori dan Bukti

Indikator ini menekankan kemampuan individu untuk menyelaraskan teori atau keyakinan yang dimiliki dengan bukti empiris baru. Dengan

kata lain, individu tidak hanya menerima informasi baru, tetapi secara aktif menyesuaikannya dengan pengetahuan yang sudah ada.

## 2. Perkembangan Strategis

Indikator ini menunjukkan kemajuan kualitas strategi berpikir individu dari waktu ke waktu. *knowledge acquisition* yang berhasil tercermin ketika seseorang mampu beralih dari strategi sederhana dan terbatas, seperti hanya menggunakan satu bukti, menuju strategi yang lebih kompleks, sistematis, dan matang. Selain itu, kemampuan ini mencakup penerapan strategi yang sama pada domain pengetahuan atau konteks yang berbeda, sehingga menunjukkan fleksibilitas dan konsistensi dalam memperoleh pengetahuan baru.

## 3. Kompetensi Metakognitif

Indikator ini menekankan kesadaran individu terhadap proses berpikirnya sendiri dan pengetahuan yang dimilikinya. Seseorang dengan kompetensi metakognitif tinggi mampu menyadari Batasan pengetahuan yang dimiliki, mengenali konflik antara teori yang sudah ada dan bukti baru, menilai kapan teori lama perlu diperbaiki atau dikombinasi dengan informasi baru.

## 4. Kompetensi Metastrategis

Indikator ini berkaitan dengan kemampuan individu untuk mengevaluasi, mengelola, dan menyesuaikan strategi yang digunakan dalam memperoleh pengetahuan. Individu yang memiliki kompetensi metastrategis mampu menilai efektivitas strategis yang diterapkan,

mengenal strategi yang kurang efektif atau tidak sesuai konteks, melakukan penyesuaian strategi agar proses *knowledge acquisition* berjalan efisien, terstruktur dan terarah.

### 2.1.3. *Self Efficacy*

*Self efficacy* adalah keyakinan individu atas kapabilitas yang dimiliki dalam hal melakukan pekerjaan yang diberikan untuk mencapai tujuan (Amilia, 2023). Menurut (I. A. Putri, 2025) *Self efficacy* adalah keyakinan individu mengenai kapasitas mereka untuk berhasil menyelesaikan tugas atau masalah tertentu. Tingkat *Self efficacy* yang tinggi akan mendorong individu untuk bertahan dalam menghadapi rintangan, sedangkan *Self efficacy* yang rendah cenderung menghambat usaha dan mengarah pada penghindaran terhadap tugas-tugas yang dianggap sulit. Penelitian tersebut diperkuat dengan penelitian (Athia et al., 2024) bahwa *self efficacy* merupakan salah satu metode pengajaran untuk meningkatkan prestasi akademik, seseorang dengan *self efficacy* yang rendah akan menghindari banyak tugas terutama yang menantang dan sulit sedangkan seseorang dengan *self efficacy* yang tinggi lebih menguasai tugas-tugas tersebut dibandingkan dengan seseorang dengan *self efficacy* yang rendah.

Dalam studi (Maran & Elisabeth, 2023) *Self efficacy* berperan dalam membentuk kesuksesan penerapan kecintaan terhadap budaya batik pada anak-anak. Keyakinan diri dalam memahami, mengapresiasi dan mengadopsi nilai-nilai budaya membentuk dasar yang kokoh untuk keterlibatan mereka dalam proses pelestarian budaya. Menurut (Latif et al.,

2017) *Self efficacy* yang dimiliki seseorang merupakan salah satu modal penting yang berharga bagi seseorang untuk mencapai kesuksesan di masa mendatang. *Self efficacy* menunjukkan bahwa seseorang memiliki keyakinan akan kemampuannya seperti hal menyelesaikan pendidikan, memperoleh pekerjaan yang diharapkan, melakukan *coping ability*, mengerjakan tugas atau pekerjaan dengan baik, menyelesaikan permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan dan mampu mempersuasi rekan dalam bekerja.

(Basileo et al., 2024) dalam penelitiannya yang berjudul *The role of self-efficacy, motivation, and perceived support of autonomy in student achievement* menjelaskan *self-efficacy* dipahami sebagai keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan suatu tugas atau mencapai tingkat kinerja tertentu, yang pada gilirannya dapat memengaruhi berbagai peristiwa maupun hasil dalam kehidupannya. Dengan kata lain, *self-efficacy* bukan sekadar rasa percaya diri umum, melainkan persepsi spesifik seseorang tentang kapasitas dirinya dalam menghadapi tuntutan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Sedangkan penelitian (Wiwanda; & Fadiah, 2024) menjelaskan bahwa *Self-efficacy* dapat dipahami sebagai keyakinan individu mengenai kemampuan dirinya dalam merancang, mengatur, dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas serta mencapai tujuan tertentu. Dengan kata lain, *self-efficacy* menekankan pada kepercayaan diri seseorang terhadap kapasitas yang dimilikinya untuk menghadapi tantangan,

mengelola strategi, dan mengoptimalkan usaha agar dapat memperoleh hasil yang diharapkan.

Dari beberapa penjelasan diatas, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa *self-efficacy* merupakan keyakinan individu terhadap kemampuan atau kapasitas dirinya dalam mengatur, mengelola, dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas serta mencapai tujuan yang diharapkan. Konsep ini bukan sekadar rasa percaya diri umum, melainkan lebih spesifik pada persepsi seseorang mengenai efektivitas dirinya dalam menghadapi tantangan tertentu. Tingkat *self-efficacy* yang tinggi akan mendorong individu untuk lebih gigih, tekun, dan mampu menguasai tugas yang sulit, sedangkan *self-efficacy* yang rendah sering kali mengarah pada penghindaran, penundaan, dan kurangnya usaha dalam menghadapi hambatan. Dengan demikian, *self-efficacy* dapat dipandang sebagai modal psikologis yang penting, tidak hanya dalam konteks akademik dan pekerjaan, tetapi juga dalam kehidupan sosial dan budaya, karena berperan dalam menentukan keberhasilan individu dalam belajar, bekerja, memecahkan masalah, serta beradaptasi dengan berbagai situasi. Menurut (Ferdiansyah et al., 2020) *Self efficacy* sangat berpengaruh dalam pembelajaran siswa di sekolah. Peran guru sangat diperlukan dan dibutuhkan dalam meningkatkan *self efficacy* dalam proses pembelajaran. Guru memberikan dorongan motivasi dengan memberikan layanan yang tepat dalam mengatasi siswa yang mengalami *self efficacy* rendah terhadap pembelajaran.

Dalam jurnal yang berjudul *Hubungan Self Efficacy Dengan Kemandirian Belajar Pada Mahasiswa* karya (Tyas & Nurhasanah, 2019), indikator self efficacy merujuk pada tiga dimensi utama yang dikemukakan Albert Bandura yaitu sebagai berikut:

1. *Level*

*Self efficacy* berkaitan dengan sejauh mana keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam menghadapi tugas-tugas dengan tingkat kesulitan yang berbeda. Seseorang yang memiliki *self-efficacy* tinggi pada aspek ini akan berani mencoba menyelesaikan soal atau pekerjaan yang lebih menantang, sekalipun penuh risiko gagal. Sebaliknya, mahasiswa dengan level rendah cenderung membatasi dirinya hanya pada tugas-tugas yang sederhana dan sudah terbiasa ia kerjakan. Dengan demikian, indikator ini menggambarkan batas “*tingkat kesanggupan*” seseorang dalam mempercayai kapasitas dirinya.

2. *Generality*

*Self efficacy* mengacu pada luasnya cakupan keyakinan diri yang dimiliki seseorang. Ada individu yang percaya diri hanya dalam situasi tertentu, misalnya hanya yakin mampu berbicara di depan kelas kecil, tetapi ragu jika harus presentasi di forum yang lebih besar. Namun, ada juga yang memiliki keyakinan lebih umum dan mampu mengaplikasikannya pada berbagai bidang maupun konteks yang berbeda. Bagi seseorang, hal ini tampak dari keberanian mereka untuk tidak hanya percaya diri pada pelajaran yang disenangi, tetapi juga pada pelajaran yang dianggap sulit.

### 3. *Strenght*

*Self efficacy* berhubungan dengan kekuatan keyakinan yang dimiliki seseorang terhadap kemampuannya. Seseorang dengan *strength* tinggi akan tetap teguh berusaha meskipun menghadapi hambatan atau pernah gagal sebelumnya. Mereka tidak mudah menyerah dan justru menjadikan kegagalan sebagai motivasi untuk memperbaiki diri. Sebaliknya, seseorang dengan *strength* rendah cenderung goyah, cepat putus asa, dan memilih menghindar ketika berhadapan dengan kesulitan. Oleh karena itu, indikator ini mencerminkan daya tahan seseorang dalam mempertahankan keyakinan terhadap kemampuan dirinya.

#### 2.1.4. *Employee Performance*

Kinerja adalah hasil dari upaya yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan (Nabella, 2024). Hal ini sejalan dengan penelitian (Siti Rubai & Lestari Rini, 2022) yang menjelaskan bahwa kinerja sebagai bentuk output dari hasil pekerjaan yang telah dicapai dalam periode waktu tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut (Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, 2019) *employee performance* dapat dipahami sebagai tingkat kemampuan individu maupun kelompok tenaga kerja dalam mewujudkan tujuan organisasi melalui pencapaian hasil yang diharapkan. Kinerja tersebut mencerminkan sejauh mana efektivitas dan produktivitas dapat diwujudkan dalam pelaksanaan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab mereka.

(Faradiva Fitra Fadila, 2024) dalam penelitiannya mendefinisikan *employee performance* adalah seberapa tingkat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan output dari tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

(Ryu et al., 2021) menjelaskan *employee performance* dipahami sebagai tingkat sejauh mana seorang karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Definisi ini menekankan bahwa kinerja mencakup pencapaian tujuan, pemenuhan target, serta kualitas hasil kerja yang diharapkan oleh perusahaan. (S. N. M. Basir et al., 2024) mempertegas dengan menyatakan bahwa *employee performance* tidak hanya diukur dari keberhasilan menyelesaikan tugas secara efisien dan efektif tetapi juga dari kontribusi nyata terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Sedangkan menurut (Sinambela et al., 2020) *employee performance* sering dipahami sebagai prestasi atau hasil kerja, padahal maknanya tidak terbatas pada itu saja. *Employee performance* mencakup baik hasil maupun proses yang ditempuh dalam mencapainya. *Employee performance* yang baik akan berhubungan langsung dengan keberhasilan organisasi dalam meraih tujuan strategis, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta memberikan manfaat ekonomi. Kinerja dapat dipahami sebagai pencapaian hasil kerja seseorang yang ditentukan oleh kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan penggunaan waktu. Kinerja tidak hanya mencerminkan aktivitas pegawai maupun organisasi, tetapi juga mencakup produk atau jasa yang dihasilkan

baik secara individu maupun kelompok. Dengan demikian, kinerja dapat dirumuskan sebagai capaian kerja seseorang dalam bentuk produk atau jasa sesuai dengan tugas yang menjadi tanggung jawabnya (Panaha et al., 2022).

Dalam buku karya (Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, 2019) terdapat beberapa dimensi *employee performance* antara lain sebagai berikut:

1. *Task Performance*

*Task performance* adalah fondasi penilaian kinerja karena menunjukkan kontribusi langsung individu terhadap tujuan organisasi. Dimensi ini menilai seberapa baik karyawan melaksanakan pekerjaan inti yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian ini tidak hanya melihat hasil pekerjaan, tetapi juga prosesnya, termasuk kemampuan mengatur waktu, memanfaatkan sumber daya, dan menyelesaikan tugas sesuai prioritas. *Task performance* yang baik memastikan target tercapai, kualitas kerja terjaga, dan operasi organisasi berjalan lancar, sehingga mencerminkan kontribusi nyata karyawan terhadap keberhasilan organisasi.

2. *Citizenship (Organizational Citizenship Behavior / OCB)*

*Citizenship (Organizational Citizenship Behavior / OCB)* adalah perilaku sukarela karyawan yang tidak diwajibkan secara formal dalam deskripsi pekerjaan, tetapi memberikan kontribusi positif bagi efektivitas organisasi dan kesejahteraan rekan kerja. Perilaku ini mencakup membantu rekan kerja, menjaga hubungan harmonis,

berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, dan melakukan tindakan yang mendukung kelancaran operasional. OCB menunjukkan karyawan yang proaktif, peduli terhadap lingkungan kerja, dan memiliki tanggung jawab sosial di luar tuntutan resmi pekerjaan.

### 3. *Counterproductive Work Behavior (CWB)*

*Counterproductive Work Behavior (CWB)* adalah perilaku karyawan yang bersifat merugikan organisasi atau rekan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Perilaku ini bisa berupa ketidakhadiran yang tidak wajar, pelanggaran disiplin, konflik atau agresivitas terhadap rekan kerja, serta penyalahgunaan fasilitas organisasi. CWB menurunkan produktivitas, mengganggu suasana kerja, dan berpotensi menimbulkan kerugian materi maupun non-materi bagi organisasi. Penilaian terhadap CWB penting dilakukan karena kinerja karyawan tidak hanya diukur dari hasil positif, tetapi juga kemampuan menghindari perilaku yang merugikan.

### 4. *Adaptive Performance*

*Adaptive Performance* adalah kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan di lingkungan kerja, baik berupa perubahan prosedur, teknologi, maupun tuntutan organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja adaptif mampu belajar cepat, fleksibel dalam menghadapi situasi baru, menemukan solusi kreatif terhadap masalah yang muncul, dan tetap produktif meski berada di bawah tekanan atau kondisi penuh ketidakpastian. Dimensi ini penting karena organisasi

yang bergerak dinamis membutuhkan karyawan yang mampu beradaptasi untuk menjaga kelancaran operasional dan pencapaian tujuan organisasi.

#### 5. *Proactivity / Innovation*

*Proactivity / Innovation* adalah dimensi yang menilai sejauh mana karyawan bersikap proaktif dan berinisiatif untuk mencari perbaikan serta menciptakan inovasi di tempat kerja. Karyawan yang proaktif tidak hanya menunggu instruksi, tetapi aktif memberikan gagasan baru, mencari peluang untuk meningkatkan proses kerja, bertindak tanpa harus diperintah, dan konsisten mencoba pendekatan baru meski menghadapi hambatan. Dimensi ini penting karena perilaku proaktif dan inovatif dapat meningkatkan efisiensi, kreativitas, dan pertumbuhan organisasi secara berkelanjutan.

Menurut (Nugraha et al., 2024) ada lima indikator dari *employee performance* anantara lain sebagai berikut:

##### 1. Kualitas kerja

Kualitas kerja menggambarkan seberapa baik hasil pekerjaan yang diselesaikan karyawan dan apakah sesuai dengan standar yang sudah ditetapkan perusahaan. Indikator ini menekankan aspek kerapian, ketelitian, dan minimnya kesalahan, sehingga hasil yang dicapai tidak hanya selesai tetapi juga bermanfaat bagi organisasi. Kualitas kerja menjadi tolok ukur penting karena menunjukkan profesionalisme dan kepedulian karyawan terhadap mutu hasil kerjanya.

## 2. Kuantitas

Indikator kedua adalah kuantitas. Kuantitas berkaitan dengan jumlah pekerjaan atau output yang mampu diselesaikan dalam waktu tertentu. Fokus dari indikator ini adalah volume pekerjaan, misalnya jumlah dokumen yang berhasil diproses oleh staf administrasi dalam sehari atau banyaknya unit barang yang dapat diproduksi karyawan di lini produksi. Tingginya kuantitas kerja menunjukkan produktivitas yang baik, meskipun tetap harus diseimbangkan dengan kualitas agar hasil yang dihasilkan tidak hanya banyak tetapi juga layak.

## 3. Ketepatan Waktu

Aspek ini menilai sejauh mana karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang telah ditentukan. Kemampuan mengatur waktu, kedisiplinan, serta keterampilan dalam menentukan prioritas menjadi bagian penting dari indikator ini. Ketepatan waktu penting karena keterlambatan satu pekerjaan bisa menghambat proses kerja bagian lain dalam perusahaan.

## 4. Efektivitas

Efektivitas menunjukkan apakah pekerjaan yang dilakukan benar-benar mampu mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan kata lain, pekerjaan yang diselesaikan tidak hanya sekadar selesai, tetapi juga memberikan dampak nyata sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

## 5. Kemandirian

Kemandirian menggambarkan sejauh mana karyawan mampu

menyelesaikan pekerjaannya tanpa harus selalu menunggu arahan atau bergantung pada orang lain. Inisiatif, tanggung jawab, dan kemampuan memecahkan masalah sendiri menjadi cerminan dari indikator ini. Kemandirian ini membantu meningkatkan efisiensi kerja karena pekerjaan dapat berjalan lebih lancar tanpa hambatan birokrasi yang berlebihan.

## **2.2. Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Self Efficacy***

Kepemimpinan melayani memiliki peran yang sangat fundamental dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan ini tidak hanya berorientasi pada pencapaian tujuan jangka pendek, tetapi juga memastikan bahwa proses kepemimpinan memberikan manfaat yang lebih luas bagi anggota organisasi. Dengan menekankan nilai pelayanan, empati dan pemberdayaan bawahan, *servant leadership* mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat serta berkelanjutan. Penerapan gaya kepemimpinan ini tidak hanya berdampak positif pada keberhasilan organisasi, tetapi juga membentuk karakter individu yang Tangguh, beretika serta bertanggung jawab atas setiap tindakan yang dilakukan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Wiyono et al., 2024) yang berjudul “*Organizational transformation: The impact of servant leadership on work ethic culture with burnout as a mediating factor in the hospitality industry*” ditemukan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap budaya etos kerja dalam organisasi. *Servant leadership* yang menekankan pelayanan, empati dan

pengembangan individu terbukti menciptakan lingkungan kerja yang berlandaskan integritas, kejujuran, tanggung jawab serta kepedulian pada kesejahteraan karyawan. Hal ini memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut mampu mendorong terbentuknya karakter dan perilaku etis yang berkelanjutan di dalam organisasi.

Menurut (Agustin-Silvestre et al., 2024) dalam penelitiannya mengindikasikan bahwa semakin kuat praktik *servant leadership* dalam organisasi, semakin tinggi pula tingkat kebahagiaan yang dirasakan karyawan dan kebahagiaan tersebut pada akhirnya akan meningkatkan persepsi mereka terhadap keadilan organisasi. (Mukhtarom, 2005) menjelaskan bahwa *servant leadership* terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan maupun terhadap kepuasan kerja. Seorang karyawan yang memiliki pimpinan seorang yang *servant leadership* akan merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga menumbuhkan kepuasan kerja yang lebih tinggi. Akhirnya, kepuasan kerja tersebut berdampak langsung pada peningkatan kinerja karyawan. Dalam penelitian (Mukhtarom, 2005) menunjukkan bahwa *servant leadership* memberikan pengaruh signifikan terhadap *self efficacy*. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, pemimpin mampu meningkatkan keyakinan karyawan terhadap kemampuan yang dimilikinya dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, diajukan hipotesis sebagai berikut:

**H1: *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Self Efficacy***

### 2.2.2. Pengaruh *Knowledge Acquisition* terhadap *Self Efficacy*

Proses *knowledge acquisition* dalam sebuah organisasi memberikan peluang besar bagi para karyawan untuk memperluas keyakinan mereka dalam bekerja. Pengetahuan yang diperoleh baik melalui pengalaman langsung, berbagai pelatihan, maupun proses berbagi informasi antar rekan kerja akan membentuk rasa percaya diri serta kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dihadapi. Sejalan dengan penelitian (Seamus, 2019) yang menjelaskan bahwa *knowledge acquisition* sangat erat kaitannya dengan terbentuknya *self efficacy* wirausahawan. Melalui akuisisi pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman, mentoring maupun warisan generasi sebelumnya, individu lebih percaya diri dan lebih mampu mengantisipasi tantangan serta lebih gigih dalam menghadapi masalah.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Ho, 2021) menjelaskan bahwa proses pembelajaran yang bersifat eksplisit memiliki pengaruh penting dalam *membangun self efficacy*, semakin terarah dan jelas suatu proses pembelajaran, semakin besar pula keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Selain itu, penelitian ini juga menegaskan bahwa *self efficacy* berperan dalam memperkuat kemampuan individu dalam memperoleh pengetahuan baru. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang saling mendukung antara pembelajaran eksplisit, *self efficacy* dan *knowledge acquisition* yang secara bersama-sama berkontribusi pada keberhasilan

proses pendidikan berkelanjutan. Oleh karena itu, diajukan hipotesis sebagai berikut

**H2: *Knowledge Acquisition* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Self Efficacy***

### **2.2.3. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance***

Kepemimpinan yang berlandaskan pada prinsip-prinsip servant leadership menekankan pentingnya pemimpin untuk melayani, mendukung dan mengutamakan kepentingan karyawannya. Dengan adanya sikap *servant leadership*, karyawan merasa dihargai dan lebih nyaman dalam bekerja serta memiliki hubungan yang baik dengan atasannya. Lingkungan kerja yang demikian mampu menumbuhkan semangat, motivasi serta kebahagiaan dalam bekerja sehingga akan mendorong peningkatan kinerja karyawan maupun pencapaian target Perusahaan ataupun organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan (Hasanuddin et al., 2021) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan karena pemimpin yang melayani mampu menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan loyalitas karyawan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Aulanda et al., 2025) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan (*servant leadership*) terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang nyaman, komunikasi terbuka serta pemberian kepercayaan kepada bawahan. Penelitian pada Bank

SUMUT Medan Syariah menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variable mediasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa peran pemimpin yang melayani tidak hanya mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, tetapi juga mampu membangkitkan motivasi internal mereka. Dengan motivasi tinggi kinerja yang dihasilkan pun semakin optimal. Sehingga *servant leadership* menjadi gaya kepemimpinan yang relevan untuk diterapkan dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H3: *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance***

#### **2.2.4. Pengaruh *Knowledge Acquisition* terhadap *Employee Performance***

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, Perusahaan atau organisasi dituntut untuk mampu mengelola dan memanfaatkan pengetahuan secara optimal. Salah satu langkah yang perlu diperhatikan adalah bagaimana organisasi memperoleh pengetahuan baru, baik dari pengalaman internal maupun eksternal. Proses *knowledge acquisition* tidak hanya memperkaya wawasan karyawan akan tetapi juga memberikan bekal yang lebih kuat dalam menjalankan tugas. Ketika seorang karyawan memiliki akses yang baik terhadap informasi dan pengetahuan, mereka cenderung lebih termotivasi, inovatif dan mampu memberikan kontribusi yang nyata terhadap pencapaian tujuan Perusahaan atau organisasi. Hal ini

sejalan dengan penelitian (Sandaruwan & Luka, 2024) yang menjelaskan bahwa proses *knowledge acquisition* merupakan upaya organisasi dalam memperluas basis pengetahuan melalui pembelajaran dari lingkungan internal maupun eksternal mampu meningkatkan komitmen, motivasi serta kepuasan kerja karyawan. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa *knowledge acquisition* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik kemampuan organisasi dalam memperoleh dan mengelola pengetahuan, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui peningkatan produktivitas, kreativitas, dan kemampuan pemecahan masalah.

Proses *knowledge acquisition* merupakan salah satu elemen penting dalam meningkatkan *employee performance*. Pengetahuan yang diperoleh melalui pelatihan, pengalaman kerja, maupun sumber eksternal dapat memperkaya keterampilan dan memperluas wawasan karyawan, sehingga mereka lebih siap menghadapi tantangan yang ada di tempat kerja. Penelitian yang diterbitkan oleh *Business Process management Journal* karya (Ştefan et al., 2024) menegaskan bahwa *knowledge acquisition* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Lebih lanjut, temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi dan inovasi berperan sebagai faktor mediasi yang memperkuat pengaruh tersebut, sehingga karyawan yang termotivasi dan inovatif mampu memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh secara lebih efektif untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan studi yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H4: *Knowledge Acquisition* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance***

#### **2.2.5. Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Employee Performance***

Dalam sebuah organisasi, pencapaian tujuan tidak terlepas dari kualitas kinerja karyawan. Kinerja yang baik biasanya lahir dari keyakinan diri seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Individu yang memiliki rasa percaya diri tinggi cenderung lebih bersemangat, mampu mengendalikan emosi, serta memiliki arah tujuan yang jelas dalam bekerja. Kondisi ini menggambarkan pentingnya *self-efficacy* sebagai faktor psikologis yang mendukung peningkatan kinerja pegawai. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian (Hermawan, 2024) yang menyatakan bahwa keyakinan diri yang dimiliki seorang karyawan menjadi modal penting untuk meningkatkan kualitas kerjanya. (Hermawan, 2024) membuktikan bahwa *self-efficacy* tidak hanya memberikan pengaruh langsung pada kinerja, tetapi juga berperan tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi rasa percaya diri seseorang, semakin besar pula kepuasan kerja yang dirasakan, dan pada akhirnya kinerja pun meningkat.

Penelitian terdahulu karya (Suratini, 2024) menunjukkan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan *self-efficacy* yang baik cenderung lebih percaya

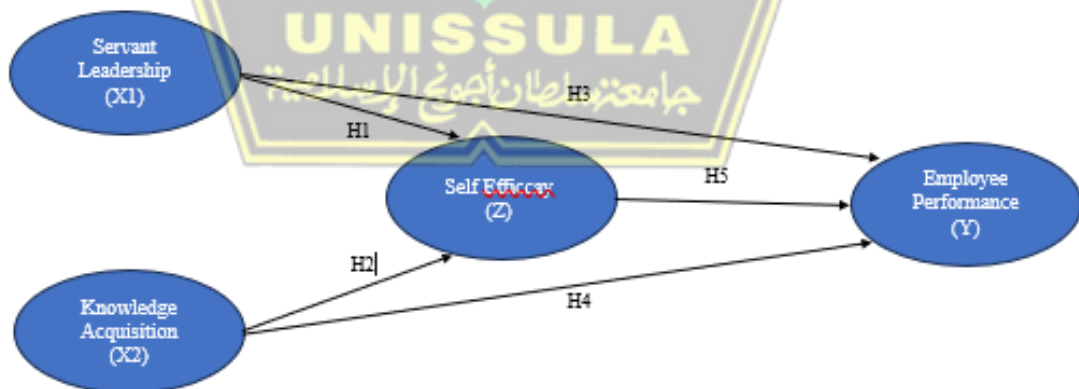
diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan, tekun menyelesaikan tugas, serta mampu mencapai target yang ditetapkan organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa keyakinan diri merupakan faktor psikologis penting yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja individu dalam organisasi. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H5: *Self Efficacy* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance***

### 2.3. Model Empiris Penelitian

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dibuat suatu model penelitian bahwa *Servant Leadership*, *Knowledge Acquisition*, *Self Efficacy* terhadap *Employee Performance*. Adapun model penelitian dapat dilihat pada gambar berikut :

**Gambar 2.1 Kerangka Berpikir**



## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

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

Jenis penelitian ini adalah *Explanatory Research* yang mana menurut (Pfister et al., 2023) menjelaskan bahwa explanatory research bertujuan mengembangkan penjelasan teoritis mengenai fenomena yang sedang diteliti. Pendekatan ini berusaha melampaui sekedar deskripsi atau analisis data dengan menyajikan penjelasan kausal yaitu menghubungkan temuan empiris dengan konsep-konsep teoritis yang relevan. Sehingga dalam hal ini peneliti berharap hasil dan pembuktian hipotesis dapat menjelaskan pengaruh dan hubungan antara masing-masing variabel. Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif.

#### **3.2. Populasi dan Sampel**

##### **1. Populasi**

Menurut (Jailani et al., 2023) populasi merujuk pada seluruh kelompok atau elemen yang memiliki karakteristik tertentu yang ingin diteliti. Populasi bisa terdiri dari individu, objek, kejadian atau apapun yang relevan dengan penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh guru di Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak yang mempunyai karakteristik tertentu. Karakteristik yang digunakan dalam penelitian ini yaitu laki-laki dan perempuan, karakteristik usia, Pendidikan terakhir dan masa kerja

## 2. Sampel

Menurut (Jailani et al., 2023) sampel adalah bagian dari populasi atau wakil populasi yang diteliti dan diambil sebagai sumber data serta dapat mewakili seluruh populasi atau sampel adalah Sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Penelitian ini menggunakan Teknik *non-Probability sampling* yaitu pemilihan sampel didasarkan pada pertimbangan subjektif yang dipandang mempunyai hubungan erat dengan sifat dan populasi.

Pengumpulan teknik sampel penelitian ini menggunakan rumus :

$$n = \frac{N}{1+(N \cdot e^2)}$$

Keterangan:

n : jumlah sampel

N : Jumlah populasi total

e : Tingkat toleransi kesalahan (*margin of error*) ditetapkan sebesar 10% (0,1)

Dengan dasar tersebut maka dapat dilihat ukuran sampel minimal yang harus dicapai dalam penelitian ini adalah sebesar :

$$\begin{aligned} n &= \frac{296}{1+(296 \times 0,1^2)} \\ &= 74,74; \\ &\text{Disesuaikan oleh peneliti menjadi } 100 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan, maka jumlah sampel yang akan digunakan sebanyak 74,74 responden dan disesuaikan oleh peneliti menjadi 100 responden. Karena dasar itulah peneliti menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 responden. Maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah minimal sebanyak 100 responden dari guru di Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak.

### 3.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, yaitu penentuan sampel dengan kriteria tertentu sesuai tujuan penelitian (Salmaa, 2023). Kriteria yang ditetapkan adalah guru tetap Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak yang telah mengajar minimal 1 tahun, karena dianggap memiliki pengalaman serta pemahaman yang cukup terkait kepemimpinan, akuisisi pengetahuan, dan kinerja guru. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 5%. Jumlah responden yang akan diambil dalam penelitian akan dibagikan secara proporsional sebagai berikut:

**Tabel 3.1 Jumlah Responden**

No	Lembaga	Jumlah Responden
1	MI Futuhiyyah Mranggen	5
2	MTS Futuhiyyah 1 Mranggen	15
3	MTS Futuhiyyah 2 Mranggen	20
4	SMP Futuhiyyah Mranggen	10

5	MA Futuhiyyah 1 Mranggen	10
6	MA Futuhiyyah 2 Mranggen	15
7	SMA Futuhiyyah Mranggen	15
8	SMK Futuhiyyah Mranggen	10
<b>Total</b>		<b>100</b>

### 3.4. Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

#### 1. Data Primer

Dokumen primer pada teknik pengumpulan data adalah dokumen utama atau dokumen pokok yang digunakan di dalam penelitian. Biasanya, dokumen primer ini bisa dideskripsikan sebagai jenis data yang diperoleh langsung dari tangan pertama subjek penelitian atau responden atau narasumber, dan lain sebagainya. Pada penelitian ini data primer didapat melalui penyebaran kuesioner yang disebarkan kepada guru di Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak, selain itu untuk mendapatkan informasi lain, peneliti juga melakukan observasi pada Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak

#### 2. Data Sekunder

Dokumen sekunder merupakan data dalam teknik pengumpulan data yang menjadi data pelengkap, data tersebut diperoleh tidak melalui tangan pertama responden atau narasumber, melainkan dari tangan kedua, tangan ketiga, dan seterusnya. Dokumen sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah bersumber dari artikel, jurnal dan buku yang diambil

melalui internet

### 3. Metode Pengumpulan Data

Menurut (Mochamad Nashrullah, 2023) metode atau teknik pengumpulan data adalah teknik atau cara yang dilakukan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan penelitian. Ada berbagai metode atau teknik pengumpulan data yang dapat dilakukan dalam sebuah penelitian. Metode atau teknik pengumpulan data ini dapat digunakan secara sendiri-sendiri, namun dapat pula digunakan dengan menggabungkan dua metode atau lebih. Beberapa metode atau teknik pengumpulan data tersebut antara lain:

#### 1. Wawancara

Menurut (H. J. Putri & Murhayati, 2022) wawancara adalah salah satu teknik yang dapat digunakan untuk mengumpulkan penelitian. Secara sederhana dapat dikatakan bahwa wawancara adalah suatu kejadian atau proses interaksi antara pewawancara dan sumber informasi atau orang yang diwawancarai melalui komunikasi langsung. Wawancara terbagi menjadi dua kategori yakni wawancara terstruktur dan tidak terstruktur (Mochamad Nashrullah, 2023).

##### a. Wawancara terstruktur

Dalam wawancara terstruktur, peneliti telah mengetahui dengan pasti informasi apa yang hendak digali dari narasumber. Pada kondisi ini, peneliti biasanya sudah membuat daftar pertanyaan

secara sistematis. Peneliti juga bisa menggunakan berbagai instrumen penelitian seperti alat bantu *recorder*, kamera untuk foto, serta instrumen-instrumen lain.

b. Wawancara tidak terstruktur

Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara bebas. Peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang berisi pertanyaan-pertanyaan spesifik, namun hanya memuat poin-poin penting dari masalah yang ingin digali dari responden.

2. Observasi

Menurut (Rahmadani et al., 2025) Observasi merupakan teknik utama dalam supervisi untuk memperoleh gambaran faktual tentang proses pembelajaran. Tujuannya adalah mengumpulkan data nyata mengenai perilaku guru, metode pembelajaran yang digunakan, serta interaksi di kelas. Observasi dapat dilakukan secara langsung atau melalui media digital, dan sebaiknya dilengkapi dengan instrumen seperti catatan anekdot, *checklist*, atau *rating scale*. Menurut (Mochamad Nashrullah, 2023) Metode pengumpulan data observasi terbagi menjadi dua kategori yakni:

a. *Participant Observation*

*Participant observation* ini dilakukan dengan cara peneliti turut langsung untuk berpartisipasi dalam kegiatan yang dilakukan kelompok yang diteliti. Peneliti kemudian melakukan aktivitas yang dilakukan oleh kelompok yang diteliti, sehingga meski hanya

melakukan pengamatan, peneliti ikut membaaur dalam kegiatan tersebut.

b. *Non Participant Observation*

*Non participant observation* ini dilakukan dengan cara tidak berpartisipasi atau mengikuti aktivitas yang dilakukan kelompok yang diteliti. Ia hanya menempatkan diri sebagai penonton. Teknik pengumpulan data ini biasanya dilakukan secara diam-diam, agar partisipan tidak menyadari bahwa mereka sedang diamati. Sehingga akurasi data bisa terjamin.

3. Angket (kuesioner)

Menurut (D. Nurmala, 2024) kuesioner adalah alat penelitian yang berisi sejumlah pertanyaan tertulis yang harus diisi oleh responden. Kuesioner dapat disebarakan secara daring atau luring. Tujuan kuesioner adalah untuk mengumpulkan data dari sejumlah besar responden yang berguna untuk mengumpulkan data kuantitatif yang dapat diolah statistik. Menurut (Mochamad Nashrullah, 2023) berdasarkan bentuk pertanyaannya, kuesioner dapat dikategorikan dalam dua jenis, yakni kuesioner terbuka dan kuesioner tertutup. Kuesioner terbuka adalah kuesioner yang memberikan kebebasan kepada objek penelitian untuk menjawab. Sementara itu, kuesioner tertutup adalah kuesioner yang telah menyediakan pilihan jawaban untuk dipilih oleh objek penelitian. Seiring dengan perkembangan, beberapa penelitian saat ini juga menerapkan metode kuesioner yang memiliki bentuk semi terbuka.

Dalam bentuk ini, pilihan jawaban telah diberikan oleh peneliti, namun objek penelitian tetap diberi kesempatan untuk menjawab sesuai dengan kemauan mereka.

### 3.5. Variabel dan Indikator

Penelitian ini menggunakan 4 variabel, dimana definisi operasional variabel yaitu diantaranya, *Servant Leadership*, *Knowledge Acquisition*, *Self Efficacy* dan *Employee Performance*. Dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan pada tabel dibawah ini.

Skala ukur yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
2. Skor 4 : Setuju (S)
3. Skor 3 : Cukup Setuju (CS)
4. Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
5. Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

**Tabel 3. 2 Defenisi Variabel**

No.	Definisi Variabel Operasional	Indikator	Pengukuran
1.	<p><i>Servant leadership</i>  <i>Servant leadership</i> adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada bawahan sebagai prioritas utama, dengan menekankan nilai moral, spiritual, religiusitas, dan budaya organisasi</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empati dan kepedulian</li> <li>2. Dukungan emosional dan moral</li> <li>3. Membangun iklim kolaboratif</li> <li>4. Pemberdayaan dan dorongan pengembangan diri</li> </ol>	Likert 1-5

		5. Penguatan sikap dan tanggung jawab sosial (Rumengan & Idawati, 2024)	
2.	<i>Knowledge Acquisition</i> <i>Knowledge acquisition</i> adalah proses memperoleh, mengidentifikasi, menyerap, dan mengintegrasikan pengetahuan baru maupun yang sudah ada—baik dari sumber internal (seperti pengalaman, kolaborasi, basis data, dan pakar) maupun eksternal (seperti mitra, pelanggan, riset pasar, literatur)—untuk kemudian diolah, diseleksi, dan dimanfaatkan guna meningkatkan wawasan, keterampilan, inovasi, kualitas pengambilan keputusan, serta kinerja individu maupun organisasi.	1. Koordinasi teori dan bukti 2. Perkembangan strategis 3. Kompetensi metakognitif 4. Kompetensi metastrategis (Kuhn et al., 1995)	Likert 1-5
3.	<i>Self Efficacy</i> <i>Self efficacy</i> adalah keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam merancang, mengatur, dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas serta mencapai tujuan tertentu.	1. Level 2. Generality 3. Strenght (Tyas & Nurhasanah, 2019)	Likert 1-5
4.	<i>Employee Performance</i> <i>Employee performance</i> adalah tingkat kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi sesuai dengan standar, target, dan kualitas yang ditetapkan.	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian (Nugraha et al., 2024)	Likert 1-5

### 3.6. Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan software

SmartPLS. Menurut (Hair et al., 2021) PLS-SEM merupakan metode analisis multivariat berbasis varian yang digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten, baik yang bersifat reflektif maupun formatif. Keunggulan PLS-SEM antara lain dapat digunakan untuk model yang kompleks, data dengan distribusi non-normal, serta ukuran sampel yang relatif kecil. Secara umum, analisis PLS-SEM dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu: evaluasi model pengukuran (*measurement model / outer model*) dan evaluasi model struktural (*structural model / inner model*).

### 3.6.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Measurement Model/Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator-indikator mampu merefleksikan konstruk laten yang diukur. Pada model dengan konstruk reflektif, indikator diharapkan memiliki korelasi yang tinggi satu sama lain sehingga benar-benar mewakili konsep yang sama, evaluasi dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas (Hair et al., 2021).

#### 1. Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen menunjukkan tingkat kesesuaian indikator dalam mengukur konstruk yang sama. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *outer loadings* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Kriteria yang digunakan adalah nilai *outer loading*  $\geq 0,70$ , meskipun pada penelitian yang bersifat eksploratif nilai 0,50–0,60 masih dapat diterima. Sementara itu, nilai AVE harus  $\geq 0,50$ , yang berarti bahwa lebih dari 50% varians indikator dijelaskan oleh konstruk laten yang

bersangkutan.

## 2. Uji Validitas Diskriminan

Uji ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruk lainnya secara empiris. Validitas diskriminan diuji dengan beberapa pendekatan. Pertama, melalui *Fornell-Larcker Criterion*, yaitu dengan membandingkan akar kuadrat AVE suatu konstruk dengan korelasi konstruk tersebut terhadap konstruk lain; akar AVE harus lebih besar dibanding korelasi tersebut. Kedua, melalui *cross loading*, yaitu dengan memastikan bahwa setiap indikator memiliki loading yang lebih tinggi terhadap konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Selain itu, digunakan pula pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT), dengan kriteria nilai  $\leq 0,85$  untuk standar konservatif atau  $\leq 0,90$  untuk standar yang lebih liberal. Apabila nilai HTMT melebihi kriteria, maka validitas diskriminan konstruk patut dipertanyakan.

## 3. Uji Reliabilitas Konstruk

Reliabilitas konstruk mengukur konsistensi internal indikator dalam mengukur suatu konstruk. Dua ukuran reliabilitas yang umum digunakan adalah *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha*. Nilai  $CR \geq 0,70$  menunjukkan reliabilitas yang baik, sedangkan  $Cronbach's Alpha \geq 0,70$  juga mengindikasikan konsistensi yang memadai. Pada tahap eksplorasi, nilai 0,60–0,70

masih dapat diterima. Dengan demikian, konstruk dapat dinyatakan valid dan reliabel apabila memenuhi semua kriteria validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk. Apabila dalam proses evaluasi ditemukan indikator dengan nilai loading rendah, peneliti dapat mempertimbangkan untuk menghapus indikator tersebut, sepanjang penghapusan tidak mengurangi validitas isi (*content validity*) dari konstruk. Hal ini penting karena keputusan penghapusan indikator tidak semata-mata berdasarkan pertimbangan statistik, melainkan juga didasarkan pada pertimbangan konseptual dan teoretis.

### 3.6.2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel, tahap berikutnya adalah mengevaluasi model struktural. Model struktural bertujuan untuk menilai hubungan antar konstruk laten serta menguji kemampuan prediktif model (Hair et al., 2021).

#### 1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi yang terlalu tinggi antar variabel *independen* (konstruk eksogen) yang mempengaruhi variabel *dependen* (konstruk endogen). Multikolinearitas dapat menimbulkan estimasi koefisien jalur yang tidak stabil sehingga interpretasi hubungan antar variabel menjadi bias. Menurut (Hair et al., 2021) multikolinearitas dalam PLS-SEM dapat diperiksa melalui nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*, dengan

kriteria nilai  $VIF < 5$  menunjukkan tidak adanya masalah serius. Bahkan, batas yang lebih konservatif disarankan, yaitu  $VIF < 3$ , untuk memastikan tidak ada korelasi yang berlebihan di antara prediktor. Dengan demikian, pengujian ini penting dilakukan untuk memastikan setiap konstruk eksogen memberikan kontribusi yang unik terhadap konstruk endogen.

## 2. Koefisien Determinasi (R-Square)

Koefisien determinasi atau  $R^2$  digunakan untuk mengukur proporsi varians konstruk endogen yang mampu dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model penelitian. Nilai  $R^2$  memberikan gambaran mengenai daya jelas model atau *explained variance*. Menurut (Hair et al., 2021) menyatakan bahwa interpretasi nilai  $R^2$  bersifat relatif dan harus mempertimbangkan konteks penelitian, namun secara umum nilai  $R^2$  sebesar 0,75 dikategorikan substansial, 0,50 moderat, dan 0,25 lemah. Dengan kata lain, semakin tinggi nilai  $R^2$ , semakin baik kemampuan model dalam menjelaskan konstruk endogen. Namun demikian,  $R^2$  bukanlah satu-satunya indikator kualitas model, sehingga harus dipertimbangkan bersama ukuran efek dan relevansi prediktif.

## 3. Ukuran Efek (*Effect Size*, F-square)

Ukuran efek atau  $f^2$  digunakan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk eksogen berkontribusi terhadap variabel endogen. Perhitungan dilakukan dengan membandingkan nilai  $R^2$  ketika

konstruk tertentu dimasukkan ke dalam model dengan nilai  $R^2$  ketika konstruk tersebut dikeluarkan. (Hair et al., 2021) menjelaskan bahwa interpretasi nilai  $f^2$  adalah 0,02 menunjukkan efek kecil, 0,15 efek sedang, dan 0,35 efek besar. Dengan demikian, meskipun jalur kausal signifikan secara statistik, nilai  $f^2$  membantu menilai signifikansi praktis dari hubungan tersebut. Hal ini penting karena sebuah jalur yang signifikan mungkin saja memiliki pengaruh praktis yang sangat kecil sehingga kontribusinya terhadap model relatif terbatas.

#### 4. *Predictive Relevance* (Q-Square)

Predictive relevance atau  $Q^2$  mengukur kemampuan model dalam memprediksi indikator-indikator konstruk endogen. Uji ini dilakukan dengan prosedur *blindfolding*, yaitu menghilangkan sebagian data secara sistematis dan memperkirakan kembali nilai yang hilang berdasarkan model. (Hair et al., 2021) menyatakan nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik, sedangkan nilai  $\leq 0$  mengindikasikan bahwa model tidak memiliki kemampuan prediksi. Oleh karena PLS-SEM berorientasi pada prediksi,  $Q^2$  menjadi indikator yang sangat penting untuk menilai kualitas model. Dengan kata lain, meskipun  $R^2$  tinggi, tanpa  $Q^2$  yang memadai model tidak dapat dikatakan memiliki kekuatan prediktif.

#### 5. *Goodness of Fit*

*Goodness of Fit* (GoF) merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai kesesuaian model secara keseluruhan. GoF dihitung dengan

menggunakan akar kuadrat dari perkalian rata-rata nilai AVE dengan rata-rata  $R^2$ . Beberapa peneliti mengategorikan nilai GoF sebesar 0,10 sebagai kecil, 0,25 sebagai sedang, dan 0,36 sebagai besar. Namun, (Hair et al., 2021) menegaskan bahwa ukuran GoF dalam PLS-SEM masih bersifat kontroversial dan tidak seharusnya dijadikan satu-satunya dasar evaluasi model, karena PLS-SEM lebih berfokus pada kemampuan prediksi dibandingkan dengan kesesuaian model secara global. Oleh karena itu, ukuran GoF sebaiknya digunakan hanya sebagai informasi tambahan, sedangkan indikator utama yang lebih relevan adalah  $R^2$ ,  $f^2$ , dan  $Q^2$ .



**BAB IV**  
**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**4.1. Deskripsi Responden**

Responden yang diteliti dalam penelitian ini adalah guru di Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak. Jumlah sampel yang digunakan adalah sebanyak 100 responden. Deskripsi rinci mengenai responden diuraikan dalam tabel di bawah ini sebagai berikut:

**Tabel 4.1 Analisis Deskripsi Responden**

No.	Rincian Responden	Jumlah	Presentase
1.	<b>Jenis Kelamin</b>		
	Laki-Laki	61	61%
	Perempuan	39	39%
2.	<b>Umur</b>		
	• 20 – 24 tahun	0	0%
	• 25 – 29 tahun	18	18%
	• 30 - 34 tahun	8	8%
	• 35 – 39 tahun	17	17%
	• 40 – 44 tahun	17	17%
	• 45 – 49 tahun	9	9%
	• > 50 tahun	31	31%
3.	<b>Pendidikan Terakhir</b>		
	• SMA	3	3%
	• Diploma	0	0%
	• Sarjana	91	91%
	• Pascasarjana	6	6%
4.	<b>Masa Kerja</b>		
	• < 1 tahun	1	1%
	• 1-5 tahun	29	29%
	• 5-10 tahun	20	20%
	• > 10 tahun	50	50%
	<b>Jumlah Responden Keseluruhan</b>	100	100%

Sumber: Data di olah peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 4.1. dapat di jelaskan bahwa terdapat dominasi jumlah responden berdasarkan jenis kelamin, dimana jumlah responden laki-laki mencapai 61 orang atau sebesar 61%, sementara jumlah responden perempuan sebanyak 39 orang atau sebesar 39%. Proporsi demikian menunjukkan bahwa responden laki-laki di Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak lebih banyak daripada perempuan.

Selanjutnya, dari segi distribusi usia responden, terdapat 7 kelompok usia yang diidentifikasi dengan distribusi frekuensi dan persentase yang beragam. Kelompok usia 20-24 tahun memiliki jumlah responden sebanyak 0 atau sebesar 0%. Kelompok usia 25-29 tahun memiliki jumlah responden sebanyak 18 atau sebesar 18%. Kelompok usia 30-34 tahun memiliki jumlah responden sebanyak 8 atau sebesar 8%. Kelompok usia 35-39 tahun memiliki jumlah responden sebanyak 17 atau sebesar 17%. Kelompok usia 40-44 tahun memiliki jumlah responden sebanyak 17 atau sebesar 17%. Kelompok usia 45-49 tahun memiliki jumlah responden sebanyak 9 atau sebesar 9%. Sedangkan usia >50 tahun mencatat jumlah responden paling tinggi yakni sebanyak 31 orang atau sebesar 31%. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden berada pada kelompok usia menengah hingga lanjut, yang mencerminkan tingkat kematangan usia dan pengalaman kerja yang relatif tinggi di Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak.

Dalam konteks pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana dengan jumlah responden sebanyak 91 orang atau 91%, diikuti oleh responden yang memiliki latar belakang pascasarjana

sebayak 6 orang atau 6%, posisi selanjutnya diduduki oleh lulusan SMA dengan jumlah 3 orang atau 3% dan tidak terdapat responden dengan pendidikan diploma (0%). Komposisi ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia di Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak didominasi oleh tenaga yang memiliki kualifikasi pendidikan tinggi, sehingga secara akademik dinilai cukup memadai dalam mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kelembagaan.

Dari segi masa kerja, dapat disimpulkan responden dengan masa kerja >10 tahun mendominasi yaitu sebanyak 50 orang atau sebesar 50%. Responden dengan masa kerja 1-5 tahun berjumlah 29 orang atau 29%, masa kerja 5-10 tahun sebanyak 20 orang atau 20% dan responden dengan masa kerja <1 tahun hanya 1 orang atau 1%. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang relatif panjang sehingga diharapkan memiliki pengalaman yang baik terhadap sistem, budaya organisasi serta dinamika kerja di Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak.

#### 4.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan serta mendeskripsikan mengenai bagaimana penilaian responden terkait variabel yang ditanyakan. Rentang penilaian untuk hasil analisis deskriptif variabel dikategorikan menjadi 5 kelas yang dihitung menggunakan kalkulasi berikut ini:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= \frac{\text{Nilai tertinggi} - \text{Nilai terendah}}{\text{Jumlah kategori}} = \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0,8 \end{aligned}$$

### Kriteria Kelas Interval

Sangat rendah	: 1,00 - 1,80
Rendah	: 1,81 – 2,60
Sedang	: 2,61 - 3,40
Tinggi	: 3,41 – 4,20
Sangat Tinggi	: 4,21 – 5,00

#### 4.2.1. *Servant Leadership*

Variabel *Servant Leadership* diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu Empati dan kepedulian, dukungan emosional dan moral, membangun iklim kolaboratif, Pemberdayaan dan dorongan pengembangan diri, penguatan sikap dan tanggung jawab sosial dengan penjelasan deskriptif sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Analisis Deskriptif *Servant Leadership***

No.	Indikator Variabel	SS	S	CS	TS	STS	Jumlah	Rata-Rata	Ket
1	Empati dan kepedulian	44	43	1	0	2	100	4,37	Sangat Tinggi
2	Dukungan emosional dan moral	41	55	2	0	2	100	4,33	Sangat Tinggi
3	Membangun iklim kolaboratif	38	56	4	0	2	100	4,28	Sangat Tinggi
4	Pemberdayaan dan dorongan pengembangan diri	40	57	3	0	0	100	4,37	Sangat Tinggi
5	Penguatan sikap dan tanggung jawab sosial	50	46	4	0	0	100	4,46	Sangat Tinggi

<b>Rata-Rata Indikator Keseluruhan</b>	<b>4,36</b>	<b>Sangat Tinggi</b>
--	-------------	----------------------

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 4.2, nilai rata-rata dari semua indikator *Servant Leadership* adalah 4,36 yang berkisar antara 4,21 hingga 5,00, sehingga termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa praktik kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan telah diterapkan dengan sangat baik di lingkungan Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak terutama dalam aspek penguatan sikap dan tanggung jawab sosial, empati serta pemberdayaan guru.

#### 4.2.2. Knowledge Acquisition

Variabel *Knowledge Acquisition* diukur dengan empat indikator yaitu Koordinasi teori dan bukti, perkembangan strategis, kompetensi metakognitif, kompetensi metastrategis.

**Tabel 4.3 Analisis Deskriptif Knowledge Acquisition**

No.	Indikator Variabel	SS	S	CS	TS	STS	Jumlah	Rata-Rata	Ket
1	Koordinasi teori dan bukti	45	53	2	0	0	100	4,43	Sangat Tinggi
2	Perkembangan strategis	35	62	3	0	0	100	4,32	Sangat Tinggi
3	Kompetensi metakognitif	42	57	1	0	0	100	4,41	Sangat Tinggi
4	Kompetensi metastrategis	47	53	0	0	0	100	4,47	Sangat Tinggi
<b>Rata-Rata Indikator Keseluruhan</b>								<b>4,41</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 4.2, nilai rata-rata dari semua indikator *Servant Leadership* adalah 4,41 yang berkisar antara 4,21 hingga 5,00, sehingga termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa proses perolehan dan pengembangan pengetahuan di Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak telah berjalan dengan sangat baik, khususnya dalam aspek koordinasi antara teori dan bukti serta penguasaan kompetensi metastrategis.

#### 4.2.3. *Self Efficacy*

Variabel *Self Efficacy* diukur dengan tiga indikator yaitu *Level*, *generality* dan *strenght*.

**Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Self Efficacy**

No.	Indikator Variabel	SS	S	CS	TS	STS	Jumlah	Rata-Rata	Ket
1	Level	39	57	4	0	0	100	4,35	Sangat Tinggi
2	Generality	34	59	6	0	1	100	4,25	Sangat Tinggi
3	Strenght	34	65	1	0	0	100	4,33	Sangat Tinggi
<b>Rata-Rata Indikator Keseluruhan</b>								<b>4,31</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 4.4, nilai rata-rata dari semua indikator *Self Efficacy* adalah 4,31 yang berkisar antara 4,21 hingga 5,00, sehingga termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa guru di Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak memiliki tingkat keyakinan diri yang tinggi dalam

melaksanakan tugas, menghadapi tantangan pekerjaan serta menyelesaikan tanggung jawab yang dibebankan.

#### 4.2.4. *Employee Performance*

Variabel *Employee Performance* diukur dengan lima indikator yaitu kualitas kerja, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian.

**Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Employee Performance**

No.	Indikator Variabel	SS	S	CS	TS	STS	Jumlah	Rata-Rata	Ket
1	Kualitas Kerja	49	51	0	0	0	100	4,49	Sangat Tinggi
2	Kuantitas	32	68	0	0	0	100	4,32	Sangat Tinggi
3	Ketepatan Waktu	35	62	3	0	0	100	4,32	Sangat Tinggi
4	Efektivitas	31	68	1	0	0	100	4,30	Sangat Tinggi
5	Kemandirian	24	66	7	3	0	100	4,11	Sangat Tinggi
<b>Rata-Rata Indikator Keseluruhan</b>								<b>4,31</b>	<b>Sangat Tinggi</b>

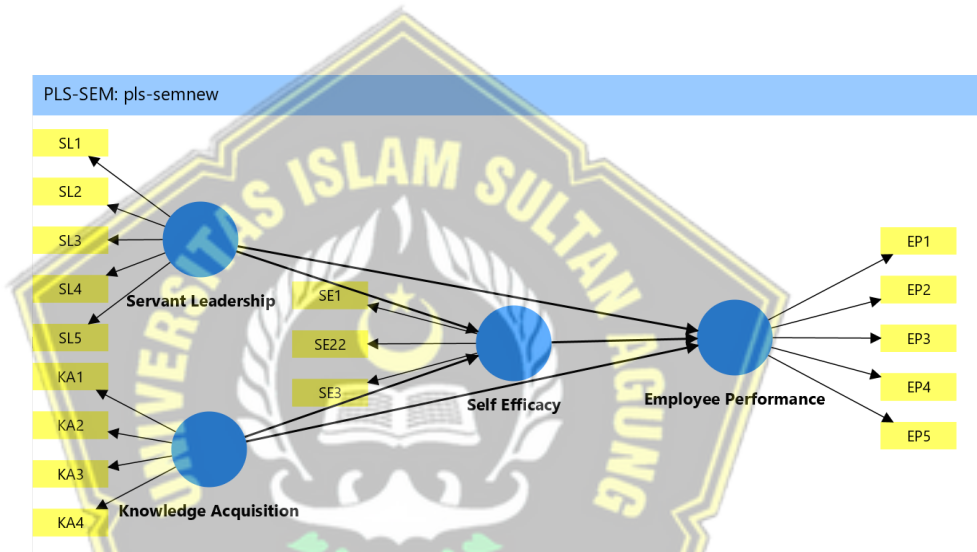
Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 4.4, nilai rata-rata dari semua indikator *Self Efficacy* adalah 4,31 yang berkisar antara 4,21 hingga 5,00, sehingga termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja guru di Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak secara keseluruhan berjalan dengan sangat baik, baik dari segi kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas maupun kemandirian.

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

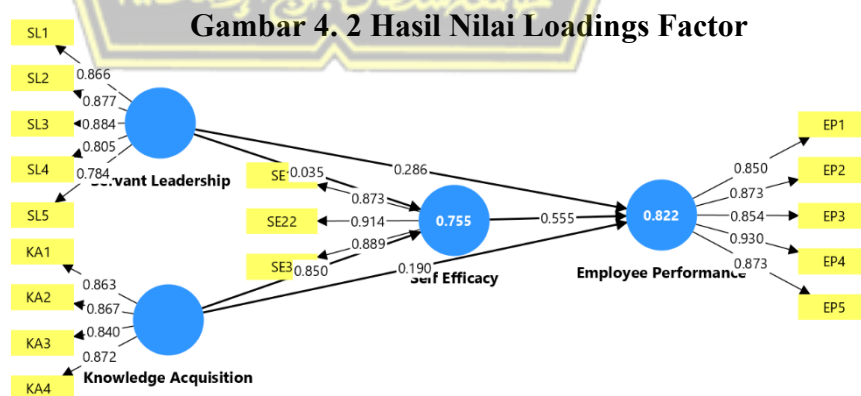
Pengujian pada tahap ini meliputi uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan uji reliabilitas. Dari hasil tersebut akan dipakai untuk menguji hipotesis dari penelitian. Dari jumlah indikator yang dipakai untuk menilai variabel dalam penelitian ini, maka dibentuk estimasi model PLS seperti berikut:

Gambar 4.1 Model PLS



Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

#### 4.3.1. Convergent Validity



Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa nilai *outer loading* semua indikator X1, X2, Z, dan Y lebih besar dari 0,50 sehingga

dikatakan valid (Joseph Hair, 2022).

Untuk mempermudah memahami gambar tersebut, berikut bisa dilihat tabel di bawah ini:

**Tabel 4.6 Hasil Nilai Outer Loadings**

	<b>Employee Performance</b>	<b>Knowledge Acquisition</b>	<b>Self Efficacy</b>	<b>Servant Leadership</b>
<b>Employee Performance 1</b>	<b>0.850</b>			
<b>Employee Performance 2</b>	<b>0.873</b>			
<b>Employee Performance 3</b>	<b>0.854</b>			
<b>Employee Performance 4</b>	<b>0.930</b>			
<b>Employee Performance 5</b>	<b>0.873</b>			
<b>Knowledge Acquisition 1</b>		<b>0.863</b>		
<b>Knowledge Acquisition 2</b>		<b>0.867</b>		
<b>Knowledge Acquisition 3</b>		<b>0.840</b>		
<b>Knowledge Acquisition 4</b>		<b>0.872</b>		
<b>Self Efficacy 1</b>			<b>0.873</b>	
<b>Self Efficacy 2</b>			<b>0.914</b>	
<b>Self Efficacy 3</b>			<b>0.889</b>	
<b>Servant</b>				<b>0.866</b>

<b>Leadership 1</b>				
<b>Servant Leadership 2</b>				<b>0.877</b>
<b>Servant Leadership 3</b>				<b>0.884</b>
<b>Servant Leadership 4</b>				<b>0.805</b>
<b>Servant Leadership 5</b>				<b>0.784</b>

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

**Tabel 4.7 Nilai AVE**

<b>Variabel</b>	<b>Average variance extracted (AVE)</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Employee Performance</b>	0.769	Valid
<b>Knowledge Acquisition</b>	0.741	Valid
<b>Self Efficacy</b>	0.796	Valid
<b>Servant Leadership</b>	0.713	

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

#### 4.3.2. *Discriminant Validity*

Pada tahap pengujian validitas diskriminan bisa dilakukan dengan melihat tabel di bawah ini:

**Tabel 4. 8 Cross Loading**

	<b>Employee Performance</b>	<b>Knowledge Acquisition</b>	<b>Self Efficacy</b>	<b>Servant Leadership</b>
<b>Employee Performance 1</b>	<b>0.850</b>	0.751	0.757	0.553
<b>Employee</b>	<b>0.873</b>	0.709	0.734	0.550

<b>Performance 2</b>				
<b>Employee Performance 3</b>	<b>0.854</b>	0.632	0.669	0.615
<b>Employee Performance 4</b>	<b>0.930</b>	0.789	0.831	0.625
<b>Employee Performance 5</b>	<b>0.873</b>	0.726	0.767	0.551
<b>Knowledge Acquisition 1</b>	0.674	<b>0.863</b>	0.684	0.465
<b>Knowledge Acquisition 2</b>	0.748	<b>0.867</b>	0.754	0.496
<b>Knowledge Acquisition 3</b>	0.680	<b>0.840</b>	0.748	0.480
<b>Knowledge Acquisition 4</b>	0.733	<b>0.872</b>	0.796	0.408
<b>Self Efficacy 1</b>	0.671	0.758	<b>0.873</b>	0.359
<b>Self Efficacy 2</b>	0.791	0.829	<b>0.914</b>	0.531
<b>Self Efficacy 3</b>	0.831	0.735	<b>0.889</b>	0.414
<b>Servant Leadership 1</b>	0.494	0.376	0.367	<b>0.866</b>
<b>Servant Leadership 2</b>	0.521	0.347	0.319	<b>0.877</b>
<b>Servant Leadership 3</b>	0.548	0.456	0.408	<b>0.884</b>
<b>Servant Leadership 4</b>	0.645	0.564	0.521	<b>0.805</b>
<b>Servant Leadership 5</b>	0.537	0.469	0.409	<b>0.784</b>

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

Dalam validitas diskriminan indikator setiap konstruk harus

mempunyai nilai yang lebih tinggi dibanding indikator konstruk lainnya (Imam Ghazali, 2020).

Tabel diatas menunjukkan hasil nilai *cross loading* yang menjelaskan bahwa tiap-tiap indikator berkolerasi tinggi pada masing-masing konstraknya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Maka dapat disimpulkan bahwa *cross loading* tersebut valid diskriminan.

#### 4.3.3. Uji Reliabilitas

Dalam uji reliabilitas harus memenuhi beberapa persyaratan di kutip dari (Hair et al., 2021) *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha*. Nilai  $CR \geq 0,70$  menunjukkan reliabilitas yang baik, sedangkan  $Cronbach's Alpha \geq 0,70$  juga mengindikasikan konsistensi yang memadai. Pada tahap eksplorasi, nilai 0,60–0,70 masih dapat diterima. Dengan demikian, konstruk dapat dinyatakan valid dan reliabel.

**Tabel 4.9 Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha.**

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
Employee Performance	0.924	0.927	0.943	Reliabel
Knowledge Acquisition	0.883	0.885	0.919	Reliabel
Self Efficacy	0.872	0.876	0.921	Reliabel

<b>Servant Leadership</b>	0.899	0.905	0.925	Reliabel
---------------------------	-------	-------	-------	----------

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa nilai *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha* telah memenuhi syarat, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel dikatakan reliabel.

#### 4.4. Eavaluasi Model Struktural (Inner Model)

##### 4.4.1. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya korelasi yang terlalu tinggi antar variabel *independen* (konstruk eksogen) yang mempengaruhi variabel *dependen* (konstruk endogen). konstruk endogen.

**Tabel 4. 10 Collinearity Statistics (VIF)**

Variabel	Employee Performance	Knowledge Acquisition	Self Efficacy	Servant Leadership
Employee Performance				
Knowledge Acquisition	4.347		1.404	
Self Efficacy	4.077			
Servant Leadership	1.409		1.404	

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel diatas, nilai *Collinearity Statistics (VIF)* telah memenuhi syarat dengan kriteria nilai  $VIF < 5$ , sehingga dapat disimpulkan tidak adanya masalah serius pada semua variabel.

#### 4.4.2. Nilai *Coefficient Determinant* ( $R^2$ )

*R Square* merupakan suatu nilai yang menjelaskan seberapa besar variabel independent (eksogen) mempengaruhi variabel dependen (endogen).

**Tabel 4. 11 Hasil R-Square**

	<b>R-square</b>	<b>R-square adjusted</b>
<b>Employee Performnace</b>	<b>0.822</b>	<b>0.817</b>
<b>Self Efficacy</b>	<b>0.755</b>	<b>0.750</b>

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel di atas nilai *R Square* untuk melihat pengaruh variabel eksogen dalam hal ini *Servant Leadership* dan *Knowledge Acquisition* terhadap variabel endogen yakni *Employee Performance* dan *Self Efficacy*. Pada variabel *Employee Performance* sebesar 0,822 artinya *Servant Leadership* dan *Knowledge Acquisition* memiliki pengaruh dan mampu menjelaskan *Employee Performance* sebesar 82,2% dan 17,8% lainnya dijelaskan melalui konstruk lain. Sedangkan nilai *R Square* pada variabel *Self Efficacy* sebesar 0,755 yang artinya *Servant Leadership* dan *Knowledge Acquisition* memiliki pengaruh dan mampu menjelaskan *Self Efficacy* sebesar 75,5% dan 24,5 % sisanya dijelaskan melalui konstruk lain. Maka dapat disimpulkan bahwa model dianggap substansial karena  $>0,75$ .

#### 4.4.3. *F Square* atau *Effect Size*

*F Square* digunakan untuk menilai sejauh mana suatu konstruk eksogen berkontribusi terhadap variabel endogen.

**Tabel 4. 12 Hasil F Square**

	<b>Employee Performance</b>	<b>Knowledge Acquisition</b>	<b>Self Efficacy</b>	<b>Servant Leadership</b>
<b>Employee Performance</b>				
<b>Knowledge Acquisition</b>	<b>0.047</b>		<b>2.096</b>	
<b>Self Efficacy</b>	<b>0.425</b>			
<b>Servant Leadership</b>	<b>0.327</b>		<b>0.004</b>	

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat disimpulkan Pengaruh *Knowledge Acquisition* (KA) terhadap *Employee Performance* (EP) sebesar 0,047 dianggap kecil karena  $<0,15$ , Sedangkan *Self Efficacy* (EP) ) terhadap *Employee Performance* (EP) sebesar 0,425 dianggap besar karena  $>0,35$  dan *Servant Leadership* (SL) terhadap *Employee Performance* (EP) sebesar 0,327 dianggap sedang karena  $>0,15$  dan  $<0,35$ .

#### 4.4.4. Nilai PLS *Predict* ( $Q^2$ )

Predictive relevance atau  $Q^2$  mengukur kemampuan model dalam memprediksi indikator-indikator konstruk endogen. (Hair et al., 2021) . Menurutny tahapan untuk menentukan apakah terdapat kekuatan prediksi yang baik atau tidak adalah sebagai berikut:

1.  $Q^2 > 0 =$  terdapat *predicive relevance*

2. RMSE dan MAE SEM-PLS < RMSE dan MAE LM (Regresi Linier) = terdapat *predicive relevance*
3. Jika RMSE dan MAE SEM -PLS < RMSE dan MAE LM hanya sebagian kecil maka kekuatan prediksinya rendah
4. Jika RMSE dan MAE SEM-PLS < RMSE dan MAE LM terdapat sebagian besar maka kekautan prediksinya medium.
5. Jika semua RMSE dan MAE SEM-PLS < RMSE dan MAE LM maka kekuatan prediksinya tinggi.

**Tabel 4. 13 Q Square**

	<b>Q<sup>2</sup>predict</b>	<b>RMSE</b>	<b>MAE</b>
<b>Self Efficacy</b>	0.735	0.522	0.332
<b>Employee Performance</b>	0.722	0.534	0.375

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel 4.12 menunjukkan bahwa hasil pengujian *Q-Square* mencatat nilai prediksi sebesar 0,735 untuk variabel *Self Efficacy* dan 0,722 untuk variabel *Employee Performance*. Kedua nilai tersebut melampaui 0,35, sehingga model dianggap memiliki kemampuan prediktif yang tinggi terhadap kedua variabel laten tersebut. Temuan ini mengidentifikasikan bahwa model penelitian efektif dalam menjelaskan hubungan antar variabel, baik untuk *Self Efficacy*. Selain itu, ukuran *Root Mean Square error* (RMSE) dan *Mean Absolute Error* (MAE) memberikan gambaran tentang tingkat kesalahan prediksi. Pada *Self Efficacy*, RMSE tercatat 0,522 dan MAE 0,332. Sedangkan pada *Employee Performance*, RMSE

tercatat sebesar 0,534 dan MAE tercatat 0,375.

#### 4.4.5. Model Fit

Model fit berfungsi untuk menguji sebuah data penelitian atau model apakah layak atau tidak untuk digunakan. Pengukuran yang diperlukan adalah nilai dari SRMR, Chi Square dan NFI didapat dari hasil Smart PLS 4.0, dan berikut tabel hasilnya.

**Tabel 4. 14 Model Fit**

	<b>Saturated model</b>	<b>Estimated model</b>
<b>SRMR</b>	0.075	0.075
<b>d_ ULS</b>	0.850	0.850
<b>d_ G</b>	0.639	0.639
<b>Chi-square</b>	335.424	335.424
<b>NFI</b>	0.796	0.796

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

Berdasarkan data tabel 4.13, di dapati bahwa nilai SRMR sejumlah 0,075, nilai tersebut diartikan fit, dimana nilainya  $< 0,10$ . Kemudian nilai Chi Square nilainya 335,424, nilai tersebut diartikan fit karena mempunyai rentang nilai  $> 0,05$ . Kemudian NFI nilainya 0,796 diartikan fit karena mempunyai nilai NFI  $< 0,95$ . Maka model penelitian ini fit dan layak.

#### 4.4.6. Goodness of Fit

Setelah pengujian Model Fit, langkah selanjutnya adalah melakukan validasi terhadap model secara menyeluruh, menggunakan

*Goodness of Fit*. Yakni memvalidasi kinerja *inner model* dengan *outer model*.

Nilai GoF terhampar antara 0-1 bernilai interpretasi mulai dari 0,36 (GoF besar), 0,25 (GoF moderat), dan 0,1 (GoF kecil). Nilai GoF didapatkan melalui perhitungan rumus berikut:

$$\text{GoF} = \sqrt{\text{Average of AVE} \times \text{Average of } R^2}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{0,755 \times 0,788}$$

$$\text{GoF} = \sqrt{0,595}$$

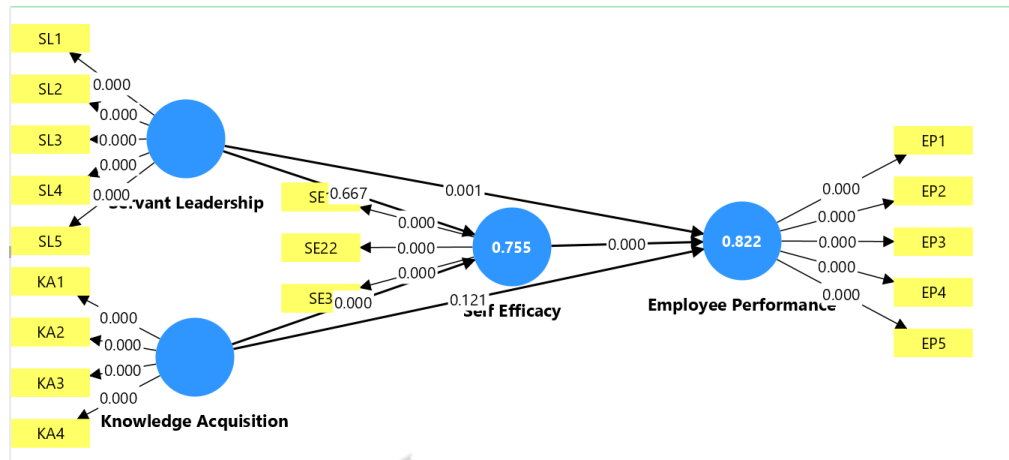
$$\text{GoF} = 0,771$$

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan nilai GoF sejumlah 0,771 yang artinya penelitian ini memiliki nilai GoF besar, akhirnya dapat disimpulkan bahwa model dalam penelitian valid serta mempunyai kinerja baik.

#### 4.4.7. Pengujian Hipotesis

Uji ini dilakukan dengan meninjau nilai t statistik pada *outer loading* yang dibandingkan dengan nilai dari t tabel = 1,96 pada tingkat signifikan sejumlah 5%. Didapat dari bootstrapping 5.000 Smart PLS 4.0 terlihat pada gambar berikut:

Gambar 4.3 Outer Loading



Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

Jika nilai Probabilitas (P) < 0,1 atau < 10%, maka H1 diterima secara signifikan dan H0 ditolak artinya hipotesis penelitian yang dilakukan diterima. Untuk hubungan langsung atau *direct effect* didapat dari *path coefficient* sebagai berikut:

Tabel 4.15 Path Coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV)	P values
Servant Leadership -> Self Efficacy	0.035	0.049	0.081	0.431	0.667
Knowledge Acquisition -> Self Efficacy	0.850	0.840	0.066	12.852	0.000
Servant Leadership -> Employee Performance	0.286	0.283	0.085	3.370	0.001
Knowledge Acquisition -> Employee Performance	0.190	0.191	0.122	1.549	0.121

<b>Acquisition -&gt; Employee Performance</b>					
<b>Self Efficacy -&gt; Employee Performance</b>	<b>0.555</b>	<b>0.553</b>	<b>0.120</b>	<b>4.608</b>	<b>0.000</b>

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui hasil dari hipotesis penelitian yaitu:

1) Pengaruh langsung antara *Servant Leadership* (X1) terhadap *Self Efficacy* (Z)

**H5 Ditolak:** Diduga tidak terdapat pengaruh langsung antara *Servant Leadership* (X1) terhadap *Self Efficacy* (Z)

Analisis hasil mengkonfirmasi penerimaan hipotesis kelima (H5), yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan signifikan antara konstruk *Servant Leadership* (X1) terhadap *Self Efficacy* (Z). Data pada tabel menunjukkan nilai t statistik sebesar 0,431, koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,035 atau 35%, serta *p-value* 0,667. Interpretasi ini didasarkan pada kriteria t-statistik yang kurang dari 1,65 dan *p-value* yang melebihi 0,1, sehingga hipotesis kelima dapat ditolak.

2) Pengaruh langsung *Knowledge Acquisition* (X2) terhadap *Self Efficacy* (Z)

**H2 Diterima:** Analisis hasil mengkonfirmasi penerimaan hipotesis kedua (H2), yang menyatakan hubungan positif dan

signifikan antara konstruk *Knowledge Acquisition* (X2) terhadap *Self Efficacy* (Z). Data pada tabel menunjukkan nilai t-statistik sebesar 12.852 koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,850 atau 85,0%, serta p-value sebesar 0,000. Interpretasi ini didasarkan pada kriteria t-statistik yang melampaui 1,65 dan p-value yang kurang dari 0,1, sehingga hipotesis kedua (H2) dapat diterima.

- 3) Pengaruh langsung antara *Servant Leadership* (X1) terhadap *Employee Performace* (Y)

**H4 Diterima:** Diduga terdapat pengaruh langsung antara *Servant Leadership* (X1) terhadap *Employee Performace* (Y)

Analisis hasil mengkonfirmasi penerimaan hipotesis keempat (H4), yang menyatakan hubungan positif dan signifikan antara konstruk *Servant Leadership* (X1) terhadap *Employee Performace* (Y). Data pada tabel menunjukkan nilai t-statistik sebesar 3,370, koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,286 atau 28,6%, serta p-value sebesar 0,001. Interpretasi ini didasarkan pada kriteria t-statistik yang melampaui 1,65 dan p-value yang kurang dari 0,1, sehingga hipotesis keempat (H4) dapat diterima.

- 4) Pengaruh langsung *Knowledge Acquisition* (X2) terhadap *Employee Performance* (Y)

**H1 Ditolak:** Analisis hasil mengkonfirmasi penerimaan

hipotesis pertama (H1), yang menyatakan bahwa tidak terdapat hubungan signifikan antara konstruk *Knowledge Acquisition* (X2) terhadap *Employee Performance* (Y). Data pada tabel menunjukkan nilai t statistik sebesar 1,549, koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,190 atau 19,0%, serta *p-value* 0,121. Interpretasi ini didasarkan pada kriteria t-statistik yang kurang dari 1,65 dan *p-value* yang melebihi 0,1, sehingga hipotesis pertama dapat ditolak.

5) Pengaruhl Langsung *Self Efficacy* (Z) terhadap *Employee Performance* (Y)

**H3 Diterima:** Diduga terdapat pengaruh langsung antara *Self Efficacy* (Z) terhadap *Employee Performance* (Y)

Analisis hasil mengkonfirmasi penerimaan hipotesis ketiga (H3), yang menyatakan hubungan positif dan signifikan antara konstruk *Self Efficacy* (Z) terhadap *Employee Performance* (Y). Data pada tabel menunjukkan nilai t-statistik sebesar 4,608, koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,555 atau 55,5%, serta *p-value* sebesar 0,000. Interpretasi ini didasarkan pada kriteria t-statistik yang melampaui 1,65 dan *p-value* yang kurang dari 0,1, sehingga hipotesis ketiga (H3) dapat diterima.

Setelah semua hipotesis mengenai pengaruh langsung antar variabel telah diketahui hasilnya berdasarkan *path coefficients*, maka selanjutnya dilakukan pengujian terhadap pengaruh antar variabel

secara tidak langsung melalui *specific indirect effect*. Adapun hasil pengujiannya yaitu sebagai berikut:

**Tabel 4.16 Specific Indirect Effect.**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
<b>Servant Leadership -&gt; Self Efficacy -&gt; Employee Performance</b>	0.019	0.028	0.046	0.417	0.676
<b>Knowledge Acquisition -&gt; Self Efficacy -&gt; Employee Performance</b>	0.471	0.465	0.109	4.309	0.000

Sumber: Hasil olah data SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel 4.16 mengenai *specific indirect effect*, dapat dijelaskan bahwa pengaruh tidak langsung *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* melalui *Self Efficacy* menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,019 dengan nilai *t statistic* sebesar 0,417 dan *p value* sebesar 0,676. Nilai *p value* yang lebih besar dari 0,1 serta *t statistic* lebih kecil dari 1,65, menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut tidak signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *Servant Leadership* dan *Employee Performance*. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan *Servant Leadership* belum mampu meningkatkan kinerja guru secara tidak langsung melalui peningkatan *self efficacy*.

Sementara itu, pengaruh tidak langsung *Knowledge Acquisition* terhadap *Employee Performance* melalui *Self Efficacy* menunjukkan hasil yang berbeda, nilai *original sample* sebesar 0,471 dengan nilai *t statistic* sebesar 4,309 dan *p value* sebesar 0,000. Nilai *p value* yang lebih besar dari 0,1 serta *t statistic* lebih kecil dari 1,65, sehingga pengaruh tidak langsung dinyatakan signifikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan *knowledge acquisition* dan *employee performance*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik proses perolehan pengetahuan, maka *self efficacy* guru akan meningkat yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan kinerja guru.

#### 4.5. Pembahasan Hasil Penelitian

##### 4.5.1. Pengaruh *Servant Leadership* (X1) Terhadap *Self Efficacy* (Z)

Hasil penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) tidak terdapat pengaruh langsung terhadap kepercayaan diri seseorang (*self efficacy*) memiliki pengaruh sebesar sebesar 0,035 atau 3,5%. Nilai *t statistic* pada hubungan konstruk ini sebesar 0,431 lebih kecil dari 1,65, serta nilai *p-value* sebesar 0,667 lebih besar dari 0,1. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima (H5) diterima. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis ini menunjukkan tidak terdapat pengaruh langsung antara *Servant Leadership* (X1) terhadap *Self Efficacy* (Z).

Dalam penelitian ini, *Servant Leadership* terbukti tidak mampu

memberikan pengaruh langsung terhadap *Self Efficacy*. Kondisi ini dimungkinkan karena penerapan *Servant Leadership* seperti dukungan, perhatian terhadap kebutuhan guru, serta pemberdayaan dalam pelaksanaan tugas belum sepenuhnya membentuk keyakinan diri guru terhadap kemampuan yang dimiliki. Ada faktor lain yang mungkin mempengaruhi *self efficacy* seperti pengalaman keberhasilan, dukungan lingkungan kerja, sistem penghargaan serta penguatan psikologis yang berkelanjutan. Dengan demikian, meskipun *Servant Leadership* diterapkan dengan baik, hal tersebut belum cukup untuk secara langsung meningkatkan *self efficacy* guru tanpa adanya faktor pendukung lain.

Hal ini sejalan dengan penelitian (Gandasari, 2024) yang menyatakan bahwa variabel *servant leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *self efficacy*. Dengan demikian, temuan ini semakin menegaskan bahwa keberadaan *servant leadership* tidak secara otomatis mampu meningkatkan *self efficacy* tanpa adanya dukungan dari faktor lain yang relevan.

#### **4.5.2. Pengaruh *Knowledge Acquisition* (X2) Terhadap *Self Efficacy* (Z)**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Knowledge Acquisition* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Self Efficacy*. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat akuisisi pengetahuan di antara guru di Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak, maka semakin meningkat pula kepercayaan diri guru yang ditunjukkan dalam aktivitas

pembelajaran.

Dalam penelitian ini, *Knowledge Acquisition* terbukti mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap *Self Efficacy*. Seorang guru yang terbiasa melakukan akusisi pengetahuan, teknologi, informasi teknik dan metode pembelajaran baru dengan rekan kerja maupun tenaga profesional, memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan kepercayaan diri seorang guru terhadap kemampuannya sendiri serta menumbuhkan motivasi untuk berhasil dalam mengajar, mengelola kelas dan memengaruhi hasil belajar siswa.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan (Blaak et al., 2025) yang menyatakan *Knowledge Acquisition* berpengaruh signifikan terhadap *Self Efficacy* seorang mahasiswa keperawatan. Hasil penelitian mengkonfirmasi efektivitas simulasi dalam perolehan dan retensi pengetahuan, serta dalam efikasi diri mahasiswa keperawatan. Temuan ini mendukung integrasi metode ini ke dalam program pelatihan untuk memperkuat ketrampilan para profesional kesehatan di masa depan. Selain itu, penelitian (Cao et al., 2025) menegaskan bahwa ST-AI RPG secara signifikan meningkatkan pencapaian pengetahuan dan efikasi diri siswa, menunjukkan pengaruhnya dalam mendorong pembelajaran pengalaman dan kepercayaan diri dalam ketrampilan restorasi.

#### **4.5.3. Pengaruh *Servant Leadership* (X1) Terhadap *Employee Performance* (Y)**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Servant Leadership*

berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Hal ini menjelaskan bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan yang melayani di lingkungan Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak, maka semakin meningkat pula kinerja guru yang ditunjukkan dalam melaksanakan tugas pembelajaran.

Dalam penelitian ini, *Servant Leadership* terbukti mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. Penerapan kepemimpinan yang melayani ditunjukkan melalui kemampuan pimpinan dalam memberikan dukungan, bimbingan dan perhatian terhadap kebutuhan guru, serta memberdayakan guru dalam menjalankan tugas-tugasnya. Kepemimpinan yang berorientasi terhadap pelayanan mampu untuk menumbuhkan rasa aman, loyalitas, tanggung jawab, motivasi kerja guru dalam melaksanakan tugas pembelajaran. Dengan demikian, semakin tinggi *Servant Leadership* pada guru berpengaruh langsung terhadap tingkat *Employee Performance* yang tercermin melalui kualitas pelaksanaan pembelajaran, kedisiplinan, profesionalisme dan capaian hasil kerja yang diperoleh.

Dalam penelitian (Lydiastuti, 2025) menjelaskan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Gaya kepemimpinan yang memprioritaskan kebutuhan dan kepentingan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas mereka. Dengan kata lain, ketika para pemimpin fokus melayani tim mereka, hal itu menciptakan lingkungan kerja yang lebih

suportif dan kolaboratif, sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Rizaldi, 2021) yang menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

#### 4.5.4. Pengaruh *Knowledge Acquisition* (X2) Terhadap *Employee Performance* (Y)

Hasil penelitian menegaskan bahwa *knowledge acquisition* tidak terdapat pengaruh langsung terhadap kinerja guru (*employee performance*) memiliki koefisien jalur (*original sample*) sebesar 0,190 atau 19,0%. Nilai t statistik pada hubungan konstruk ini sebesar 1,549 lebih kecil dari 1,65, serta nilai p-value sebesar 0,121 lebih besar dari 0,1. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama (H1) ditolak. Hal ini membuktikan bahwa hipotesis ini menunjukkan tidak terdapat pengaruh langsung antara *Knowledge Acquisition* (X1) terhadap *Employee Performance* (Y).

Dalam penelitian ini, *Knowledge Acquisition* tidak mampu memberikan pengaruh langsung terhadap *Employee Performance*. Kondisi ini dimungkinkan karena pengetahuan yang diperoleh guru belum sepenuhnya dapat diterapkan secara optimal dalam pelaksanaan tugas pembelajaran. Penambahan pengetahuan, informasi, dan ketrampilan baru membutuhkan dukungan lain agar dapat bertransformasi menjadi peningkatan kinerja, seperti pelatihan lanjutan, fasilitas pendukung pembelajaran, budaya kerja yang kolaboratif serta

sistem evaluasi dan penghargaan yang jelas. Dengan demikian, meskipun guru telah memperoleh pengetahuan baru, tanpa adanya dukungan penerapan yang efektif, *knowledge acquisition* belum mampu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Hasil ini sejalan dengan penelitian (Saputra et al., 2024) yang menyatakan *knowledge acquisition* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance* seorang karyawan. Hal ini dikarenakan pengetahuan yang diperoleh karyawan belum sepenuhnya dimanfaatkan secara optimal dalam pelaksanaan tugas kerja. Dengan demikian, *knowledge acquisition* saja belum mampu memberikan dampak langsung terhadap peningkatan *employee performance*.

#### **4.5.5. Pengaruh *Self Efficacy* (Z) terhadap *Employee Performance* (Y)**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Self Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance*. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan diri guru di Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak, maka semakin meningkat pula kinerja guru yang ditunjukkan dalam aktivitas pembelajaran. Dengan kata lain, guru yang memiliki rasa percaya diri tinggi cenderung lebih mampu melaksanakan tanggung jawabnya secara optimal sehingga berdampak pada peningkatan kualitas kinerja.

Dalam penelitian ini, *Self Efficacy* terbukti mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap *Employee Performance*. Seorang guru

yang memiliki keyakinan terhadap kemampuan dirinya dalam merencanakan, melaksanakan serta mengevaluasi proses pembelajaran akan menunjukkan kinerja yang lebih optimal. Kepercayaan diri tersebut dapat membuat guru lebih berinisiatif, bertanggung jawab dan lebih mampu untuk mengatasi tantangan dalam proses belajar mengajar. Dengan demikian, semakin tinggi *Self Efficacy* pada guru berpengaruh langsung terhadap tingkat *Employee Performance* yang tercermin melalui kualitas pelaksanaan pembelajaran, kedisiplinan, profesionalisme dan hasil kerja yang ingin dicapai.

Hasil penelitian (Dewa Ayu Diah Arista, I Wayan Mendra, 2022) menjelaskan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi dan disiplin kerja. Selain itu, penelitian (Mala et al., 2024) menyatakan bahwa efikasi diri dan keseimbangan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Temuan ini memberikan wawasan penting untuk pengembangan sumber daya manusia dan strategi peningkatan kinerja organisasi.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. Kesimpulan

Dari permasalahan menurunnya kualitas kompetensi guru di Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak telah dilakukan penelitian untuk meningkatkan kualitas kompetensi guru di Yayasan Futuhiyyah Mranggen. Berdasarkan hasil penelitian, dapat di simpulkan beberapa kesimpulan di antaranya adalah sebagai berikut:

1. *Knowledge Acquisition* pada guru Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak tidak memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap *employee performance*.
2. *Knowledge Acquisition* pada guru Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Self Efficacy*. *Knowledge Acquisition* mencerminkan proses perolehan dan pengembangan pengetahuan yang dimiliki guru melalui pelatihan, diskusi, serta pemanfaatan teknologi pembelajaran. Semakin tinggi tingkat *Knowledge Acquisition* yang dimiliki guru, maka semakin tinggi pula tingkat *self efficacy* atau keyakinan diri mereka dalam melaksanakan tugas secara optimal.
3. *Self Efficacy* pada guru Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. ketika guru memiliki tingkat keyakinan diri yang tinggi terhadap kemampuan yang dimilikinya, mereka lebih percaya diri dalam menentukan strategi

pembelajaran, lebih siap menghadapi berbagai permasalahan di kelas, serta lebih gigih dalam menyelesaikan tanggung jawab profesionalnya. Sehingga berdampak pada peningkatan kinerja dalam melaksanakan tugas pembelajaran.

4. *Servant Leadership* pada guru Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. *Servant leadership* mencerminkan kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan, dukungan, dan perhatian terhadap kebutuhan guru sehingga mampu menumbuhkan rasa percaya, komitmen, serta motivasi kerja. Guru yang merasakan kepemimpinan yang melayani cenderung bekerja lebih optimal dan menuju
5. *Servant leadership* pada guru Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak tidak memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap *self efficacy*.
6. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan Smart PLS, dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* berperan sebagai variabel intervening dalam penelitian ini. *Self efficacy* terbukti mampu memediasi pengaruh *knowledge acquisition* terhadap *employee performance*, sehingga pengetahuan yang dimiliki guru dapat memberikan dampak terhadap peningkatan kinerja ketika diikuti dengan keyakinan diri yang kuat. Namun, *self efficacy* tidak mampu memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *employee performance*, karena gaya kepemimpinan yang melayani belum secara langsung membentuk keyakinan diri guru. Dengan demikian, *self efficacy* menjadi variabel yang berperan penting dalam memperkuat hubungan

*knowledge acquisition* terhadap *employee performance*, tetapi tidak berfungsi sebagai mediator pada hubungan *servant leadership* dengan *employee performance*.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diungkapkan dari hasil analisis penelitian untuk meningkatkan kualitas kompetensi guru di Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak diatas, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan kualitas kompetensi guru Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak, antara lain sebagai berikut:

### 1. Optimalisasi Peran *Servant Leadership*

Dalam meningkatkan iklim kolaborasi, Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak perlu melakukan upaya penguatan *servant leadership* secara konsisten. Semakin pemimpin mampu melayani, mendukung, dan memberdayakan anggota, maka kerja sama tim akan semakin efektif dan harmonis. Hal ini dapat dilakukan melalui strategi membuka komunikasi partisipatif, mendorong kerja tim kolaboratif, memberikan kepercayaan dan tanggung jawab kepada anggota, menjaga konsistensi sikap melayani dalam kepemimpinan, serta membangun hubungan kerja yang saling menghargai.

### 2. Penguatan Program *Knowledge Acquisition*

Perlu dilakukan upaya untuk memperkuat perkembangan strategis melalui penguatan *knowledge acquisition* di Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak. Semakin organisasi mampu memperoleh dan

memanfaatkan pengetahuan secara tepat, maka penyusunan dan pengembangan strategi akan semakin efektif. Hal ini dapat dilakukan melalui strategi mendorong pembelajaran berkelanjutan, memfasilitasi pertukaran pengetahuan antaranggota, menyediakan akses terhadap sumber informasi dan pelatihan yang relevan, serta mengintegrasikan pengetahuan ke dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan strategis.

### 3. Peningkatan *Self Efficacy*

Dalam meningkatkan aspek *generality* pada *self-efficacy*, Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak perlu melakukan upaya penguatan keyakinan diri individu agar mampu menerapkan kemampuan yang dimiliki pada berbagai situasi dan tugas. Semakin individu percaya bahwa kompetensinya dapat digunakan secara luas, maka tingkat *self-efficacy* akan semakin meningkat. Hal ini dapat dilakukan melalui strategi pemberian pengalaman tugas yang bervariasi, pendampingan dan umpan balik konstruktif, pemberian kesempatan belajar dari keberhasilan orang lain (*modeling*), serta penguatan motivasi dan dukungan dari pimpinan maupun lingkungan kerja.

### 3.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat dijadikan landasan untuk penelitian selanjutnya. Keterbatasan-keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil evaluasi model struktural (*inner model*), nilai

koefisien determinasi (*R-square*) menunjukkan bahwa variabel *employee performance* memperoleh nilai sebesar 82,2% dan variabel *self efficacy* memperoleh nilai 75,5%. Hal ini termasuk kategori substansial (kuat). Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat faktor-faktor lain diluar model penelitian yang berpotensi memengaruhi kinerja seperti budaya organisasi, motivasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi atau beban kerja. Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diperlukan dengan menambahkan variabel lain yang relevan agar dapat memberikan penjelasan yang lebih komprehensif.

2. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner tertutup, sehingga data yang diperoleh bersifat persepsional dan terbatas pada jawaban responden yang telah disediakan dalam skala pengukuran. Tidak adanya pertanyaan terbuka menyebabkan peneliti belum dapat menggali secara lebih mendalam alasan, pengalaman, maupun konteks subjektif responden, khususnya dalam menjelaskan variasi pengaruh *servant leadership* dan *knowledge acquisition* terhadap *self-efficacy* dan *employee performance*.
3. Objek penelitian ini hanya difokuskan pada satu lembaga pendidikan Islam, yaitu Yayasan Futuhiyyah Mranggen Demak. Keterbatasan lokasi dan karakteristik organisasi tersebut menyebabkan hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasikan secara luas ke lembaga pendidikan Islam lain yang memiliki struktur organisasi, budaya kerja, dan kondisi sumber daya manusia yang berbeda.

### 3.4. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah diuraikan, maka beberapa agenda yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan dalam menjelaskan *employee performance*, seperti budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, *work engagement*, atau komitmen organisasi, sehingga model penelitian menjadi lebih komprehensif dan memiliki daya jelaskan yang lebih kuat.
2. Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengombinasikan metode kuantitatif dengan pendekatan kualitatif, seperti wawancara mendalam atau pertanyaan terbuka dalam kuesioner. Pendekatan ini diharapkan mampu menggali informasi yang lebih mendalam terkait persepsi, pengalaman, dan dinamika psikologis karyawan, khususnya dalam memahami peran *self-efficacy* sebagai variabel intervening.
3. Penelitian mendatang diharapkan dapat memperluas objek dan lokasi penelitian, baik pada lembaga pendidikan Islam di wilayah lain maupun pada jenjang pendidikan yang berbeda. Dengan demikian, hasil penelitian dapat memiliki tingkat generalisasi yang lebih luas serta memberikan kontribusi empiris yang lebih kuat bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan Islam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdollahi, S., Mohsen, K., & Sena, V. (2025). Social capital and knowledge acquisition among new product development teams. *Journal of General Management*. <https://doi.org/10.1177/03063070251333491>
- Agustin-Silvestre, J. A., Villar-Guevara, M., García-Salirrosas, E. E., & Fernández-Mallma, I. (2024). The Human Side of Leadership: Exploring the Impact of Servant Leadership on Work Happiness and Organizational Justice. *Behavioral Sciences*, *14*(12). <https://doi.org/10.3390/bs14121163>
- Alenazy, H. M., & Alsulami, A. F. (2025). The Mediating Role of Culture: Servant Leadership and Faculty Loyalty in Saudi Public Universities. *Journal of Posthumanism*, *5*(5), 2312–2325. <https://doi.org/10.63332/joph.v5i5.1618>
- Amilia, A. A. (2023). *Pengaruh Locosnof Control Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Perawat Di Rs Tadjuddin Chalid Makassar*. [http://repository.unhas.ac.id/id/eprint/26501/%0Ahttp://repository.unhas.ac.id/id/eprint/26501/2/A021191152\\_skripsi\\_09-05-2023\\_bab\\_1-3.pdf](http://repository.unhas.ac.id/id/eprint/26501/%0Ahttp://repository.unhas.ac.id/id/eprint/26501/2/A021191152_skripsi_09-05-2023_bab_1-3.pdf)
- Arifandi, A., Khusnuridlo, K., Mu'is, A., & Angkananon, C. (2024). Servant Leadership: Inspiring Followers Towards Good Governance in Madrasah. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, *8*(1), 329–343. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i1.6155>
- Arijanto, A., Widayati, C. C., & Pramudito, O. (2022). the Effect of Organizational Climate and Servant Leadership on Job Satisfaction and Its Impact on Employee Performance (Study on the Regional Liaison Agency for Banten Province in Jakarta). *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, *3*(6), 880–892. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i6.1455>
- Ariyanti, T. D., Maryam, S., & Sulistiyowati, L. H. (2021). Pengaruh servant leadership, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan perusahaan umum daerah. *Inovasi*, *17*(4), 817–827. <https://doi.org/10.30872/jinv.v17i4.10226>
- Asyibli, B., Ibtihal, A. A., Fauzan, M. F., Fauzi, A., & Hidayat, W. (2025). Epistemological Dimensions in Islamic Educational Philosophy: A Critical Analysis. *Journal of Islamic Education Research*, *6*(1), 69–84. <https://doi.org/10.35719/jier.v6i1.464>
- Athia, R. A. M., Laili Fatimahtuzzahro, & Maryana. (2024). Self-Efficacy Academic Pada Mahasiswa. *Jurnal Ilmiah Zona Psikologi*, *6*(3). <https://doi.org/10.37776/jizp.v6i3.1445>
- Aulanda, N. F., Hutagalung, M. A. K., Ridwan, M., & Aini, R. (2025). Effect of servant leadership on employee performance with work motivation as an intervening variable. *Digital Business: Tren Bisnis Masa Depan*, *16*(1), 48–53. <https://doi.org/10.59651/digital.v16i1.264>
- Aulia, A., Diawita, M., Riska, A., Elisa, L., & Wafa, Z. (2024). The Influence of Love for Work, Servant Leadership, and Perceived Organizational Support in the Happiness Level among Muhammadiyah Teachers. *International Journal of Islamic Educational Psychology*, *5*(1), 107–121.

- <https://doi.org/10.18196/ijiep.v5i1.18665>
- Ayetigbo, Olumide Abiodun. Ibrahim,, Gaddafi M. Adegbola, Eunice A. Salam, Oladapo. Ayetigbo, O. Fatimoh. (2023). *Knowledge Management and Employees Performance : a Study of Employees ' of National Open University of*. 24(2), 286–294.
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Statistik Pendidikan 2023*. Badan Pusat Statistik, 12, i–242.  
<https://www.bps.go.id/id/publication/2022/11/25/a80bdf8c85bc28a4e6566661/statistik-pendidikan-2022.html>
- Basileo, L. D., Otto, B., Lyons, M., Vannini, N., & Toth, M. D. (2024). The role of self-efficacy, motivation, and perceived support of students' basic psychological needs in academic achievement. *Frontiers in Education*, 9. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1385442>
- Basir, A., & Tyas, F. A. (2025). Akuisisi Pengetahuan untuk Sistem Pakar Pencegahan Stunting (SIPENTING) Menggunakan Decision Tree dan Grid Search. *Sistemasi: Jurnal Sistem Informasi*, 14(3), 2540–9719. <http://sistemasi.ftik.unisi.ac.id>
- Basir, S. N. M., Ibrahim, S. B. M., Johanis, M. A., & Sultan, N. H. H. (2024). Appraising Motivational Factors on Employee Performance: Empirical Evidence of Private Sector in Malaysia. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*, 22(9), 33–42. <https://doi.org/10.9734/arjass/2024/v22i9571>
- Blaak, H., Lkoul, A., Iziki, H., Arechkik, A., Idrissi, K. S., Hilali, S. El, Razine, R., Belyamani, L., Kharabch, A., & Obtel, M. (2025). *Effectiveness of Simulation with a Standardized Patient on Knowledge Acquisition, Knowledge Retention, and Self-Efficacy Among Moroccan Nursing Students: A Quasi-Experimental Study*. 1–14.
- Cao, L., Chau, K. T., & Yahaya, W. A. J. W. (2025). Enhancing University Students' Knowledge Achievement and Self-Efficacy in Cultural Relic Restoration Learning: *International Journal of Game-Based Learning*, 15(1). [https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S2155684925000077?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S2155684925000077?utm_source=chatgpt.com)
- Chen, M., Zada, M., Khan, J., & Saba, N. U. (2022). How Does Servant Leadership Influences Creativity? Enhancing Employee Creativity via Creative Process Engagement and Knowledge Sharing. *Frontiers in Psychology*, 13(July). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.947092>
- D. Nurmala, D. D. (2024). Wawancara dan Observasi. In *Pembangunan DAM* (Issue July).
- Dei, D. G. J., & van der Walt, T. B. (2020). Knowledge management practices in universities: The role of communities of practice. *Social Sciences and Humanities Open*, 2(1), 100025. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2020.100025>
- Dewa Ayu Diah Arista, I Wayan Mendra, N. L. G. P. P. (2022). PENGARUH SELF EFFICACY, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA HOTEL LLOYD'S INN BALI DI SEMINYAK. *VALUES*, 3, 151–159.
- Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan. (2023). Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Guru dan Tenaga Kependidikan 2023. *Direktorat Jenderal*

- Guru Dan Tenaga Kependidikan Tahun 2023.*, 61.  
<https://gtk.dikdasmen.go.id/assets/doc/laporan-kinerja/Laporan-Kinerja-Ditjen-GTK-Tahun-2023.pdf>
- Faradiva Fitra Fadila. (2024). *Peran Employee Engagement Sebagai Mediator*. 1.
- Ferdiansyah, A., Rohaeti, E. E., & Suherman, M. M. (2020). Gambaran Self Efficacy Siswa Terhadap Pembelajaran. *FOKUS (Kajian Bimbingan & Konseling Dalam Pendidikan)*, 3(1), 16.  
<https://doi.org/10.22460/fokus.v3i1.4214>
- Gandasari, D. N. (2024). *PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN INNOVATION TERHADAP PENGUSAHA WANITA SUKSES DENGAN DIMEDIASI SELF EFFICACY PADA PERUSAHAAN DAGANG DUA BINTANG DI CIKARANG SELATAN*.  
<https://repository.pelitabangsa.ac.id/id/eprint/2927>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Evaluation of the Structural Model. In: Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. Classroom Companion: Business. Springer, Cham. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Issue 1).
- Hasanuddin, B., Mustainah, M., & Buntuang, P. C. D. (2021). The influence of servant leadership on job satisfaction with individual character as a moderating variable. *Problems and Perspectives in Management*, 19(1), 445–455.  
[https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.37](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.37)
- Hastin Umi Anisah, Sofiyani, Asti Putri Kartiwi, I Nengah Aristana, Setiyawami, Trisna Manggiasih, Hendy, Khaerul Rizal Ar, Mochmamad Vrans Romi, Novi Susyani, Denni, Susy Evita Satya Putri Pasaribu, Aam Rachmat Mulyana, Abdurohim, Putri anggreni, R. sisiawan P. (2023). KEPEMIMPINAN DAN PERILAKU ORGANISASI. In A. Sudirman (Ed.), *Etika Jurnalisme Pada Koran Kuning : Sebuah Studi Mengenai Koran Lampu Hijau* (Vol. 16, Issue 2). CV. Media Sains Indonesia.
- Hermawan, R. (2024). *The Influence of Self-Efficacy and Work Environment on Employee Performance Through Employee Job Satisfaction* (Issue 2014). Atlantis Press International BV. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-400-6\\_73](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-400-6_73)
- Ho, B. Q. (2021). Effects of learning process and self-efficacy in real-world education for sustainable development. *Sustainability (Switzerland)*, 13(1), 1–11. <https://doi.org/10.3390/su13010403>
- Houessou, A. M., Aoudji, A. K. N., Biaou, G., & Floquet, A. (2023). Tacit knowledge acquisition and incremental innovation capability: Proximity perspective. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(3), 100085. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100085>
- Imam Ghozali, H. L. (2020). Konsep, Tekni dan Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. *BP Undip Semarang, 3rd red*.
- Innuuridz Wahid, M., Kusumastuti Hardjono, R., Bennet, S., & Russell, R. (2021). Jurnal Bisnis dan Manajemen Analisis Knowledge Acquisition pada Bisnis Kuliner di Kota Bogor Suggested Citation. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 107–120. <http://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jbm/index>

- Jailani, Syahran, Jeka, & Firdaus. (2023). Populasi dan Sampling (Kuantitatif), Serta Pemilihan Informan Kunci (Kualitatif) dalam Pendekatan Praktis. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(3), 26320–26332.
- Joseph Hair, A. A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods In Applied Linguistics*, 1 (3). <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>
- Kucharska, W., & Erickson, G. S. (2023). Tacit knowledge acquisition & sharing, and its influence on innovations: A Polish/US cross-country study. *International Journal of Information Management*, 71(August 2020), 102647. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102647>
- Kuhn, D., Garcia-Mila, M., Zohar, A., Andersen, C., White, S. H., Klahr, D., & Carver, S. M. (1995). Strategies of Knowledge Acquisition. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 60(4), i. <https://doi.org/10.2307/1166059>
- Kurniawati, R. (2022). *Transformational Leadership dan Job Performance dengan Self Efficacy sebagai Variabel Mediasi pada Anggota Tentara Nasional Indonesia Angkatan Darat ( TNI-AD )* Rizka Kurniawati. 2(2), 115–123.
- Latif, A., Yusuf, A. M., & Efendi, Z. M. (2017). Hubungan Perencanaan Karier dan Efikasi Diri dengan Kesipan Kerja Mahasiswa. *Konselor*, 6(1), 29. <https://doi.org/10.24036/02017616535-0-00>
- Lukman Saepurohman, D. S. (2021). The Effect of Servant Leadership on Teacher Performance. *Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)*, 526(Icream 2020), 189–192. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210212.040>
- Lydiastuti, E. C. (2025). *THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP AND EMPOWERMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT PT BANK CAPITAL INDONESIA TBK*. 19(1), 1–12.
- Mala, R., Alviana, D., Imron, M., & Performance, E. (2024). *PENGARUH SELF EFFICACY DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE MELALUI MEDIASI EMPLOYEE ENGAGEMENT PADA YAYASAN HASAN KAFRAWI MAYONG*. 18(1), 408–421.
- Maran, A. M., & Elisabeth, D. M. P. (2023). Pengaruh Self-Efficacy Terhadap Kecintaan Budaya Batik Pada Anak: Pendekatan Psikologi Perkembangan - Artikel Review. *Prosiding Seminar Nasional*, 1–9.
- Mochamad Nashrullah, et. al. (2023). Metodologi Penelitian Pendidikan. In *Metodologi Penelitian Pendidikan (Prosedur Penelitian, Subyek Penelitian, Dan Pengembangan Teknik Pengumpulan Data)*. [www.umsida.ac.id](http://www.umsida.ac.id)
- Muhammad Rashid, S. U. haq. (2025). Impact of Knowledge Management on Employee Performance. Mediating Role of Self-Efficacy. *Advance Social Science Archive Journal*, 03(02), 1840–1863.
- Mujeeb, T., Khan, N. U., Obaid, A., Yue, G., Bazkiaei, H. A., & Samsudin, N. A. (2021). Do servant leadership self-efficacy and benevolence values predict employee performance within the banking industry in the post-covid-19 era: Using a serial mediation approach. *Administrative Sciences*, 11(4). <https://doi.org/10.3390/admsci11040114>

- Mukhtarom, A. (2005). Pengaruh Servant Leadership Dan Self-Efficacy Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening ( Studi pada Guru SMK Ma'arif 9 Kebumen ). *Sekolah, S- Manajemen Ilmu, Tinggi Stie, Ekonomi Bangsa, Putra*, 1–10.
- Nabella, Y. R. S. D. (2024). Motivation, Work Discipline Dan Pengaruhnya Terhadap Employee Performance Outsourcing. *Download.Garuda.Kemdikbud.Go.Id*, 2(2), 79–85. [http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=3582004%5C&val=31071%5C&title=MOTIVATION WORK DISCIPLINE DAN PENGARUHN%20Y%20TERHADAP%20EMPLOYEE%20PERFORMANCE%20OUTSOURCING](http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=3582004%5C&val=31071%5C&title=MOTIVATION%20WORK%20DISCIPLINE%20DAN%20PENGARUHN%20Y%20TERHADAP%20EMPLOYEE%20PERFORMANCE%20OUTSOURCING)
- Nugraha, R. N., Handayani, D., & Safitri, D. (2024). Employee Performance Indicators at PT. Idea Indonesia Tbk. *West Science Social and Humanities Studies*, 2(03), 518–525. <https://doi.org/10.58812/wsshs.v2i03.730>
- OCDE. (2023). Resultados de PISA 2022 (Volumen I): El estado del aprendizaje y la equidad en la educación. In [https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2022-results-volume-i\\_53f23881-en/full-report.html](https://www.oecd.org/en/publications/pisa-2022-results-volume-i_53f23881-en/full-report.html) (Vol. 1).
- Ononye, U. H., & Ikechukwu, M. (2024). Personal Knowledge Management and Employee Performance Nexus With Thriving At Work As a Mediating Factor in a Public Organization Context. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 26(2), 88–98. <https://doi.org/10.9744/jmk.26.2.88-98>
- Panaha, N. L., Areros, W. A., & Rogahang, J. J. (2022). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara Internasional Sam Ratulangi Manado. *Productivity*, 3(4), 297–303. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/productivity/article/view/41405>
- Pfister, J. A., Peda, P., & Otley, D. (2023). A methodological framework for theoretical explanation in performance management and management control systems research. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 20(2), 201–228. <https://doi.org/10.1108/QRAM-10-2021-0193>
- Putri, H. J., & Murhayati, S. (2022). Metode Pengumpulan Data Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Tambusa*, 9(01), 1–6. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/27063/18482>
- Putri, I. A. (2025). Pengaruh Self-esteem dan Self-efficacy Terhadap Kemampuan Pemecahan Masalah Matematis Siswa Kelas VIII MTs Al Mahrusiyah Kediri Dengan Gaya Belajar Sebagai Variabel Moderator. 167–186.
- Qammar, A., Aslam, M. S., Yaqub, M. Z., Ahmed, F., Ali, I., & Ali, M. (2024). Improving dynamic capabilities through knowledge acquisition in international strategic alliances: moderating role of knowledge integration. *European Journal of International Management*, 24(3–4), 559–589. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2024.141666>
- Rahmadani, L., Muspawi, M., & Rahman, K. A. (2025). Teknik Observasi, Evaluasi, Dan Umpan Balik Dalam Supervisi Pendidikan. *JURNAL MADINASIKA Manajemen Pendidikan Dan Keguruan*, 6(2), 118–125. <https://doi.org/10.31949/madinasika.v6i2.13691>
- Ramadhan, N. J. H., Abidin, M., Rizki, A. A., Abrarrah, K., & Arfan, O. R. (2024). Membangun Budaya Kelas Konstruktif Melalui Prinsip Servant leadership di

- Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. *Dirasah : Jurnal Studi Ilmu Dan Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 821–834. <https://doi.org/10.58401/dirasah.v7i2.1306>
- Ricky. (2025). Integrating Servant Leadership and Coaching: Toward Transformative Educational Leadership in A Faith-Based School Board in Surabaya. *Aletheia*, 6(1), 47–54. <https://doi.org/10.9744/aletheia.6.1.47-54>
- Rizaldi, R. I. (2021). *The Effect of Servant Leadership on Employee Performance Through Burnout at PT BPJS Ketenagakerjaan Surabaya Karimunjawa Branch Office*. 2(4), 317–333. <https://doi.org/10.47153/sss24.4202022>
- Robbani, I., & Maulana, W. (2025). *Self-Efficacy as Key Mediator: How Knowledge Sharing and Internal Communication Boost Employee Performance*. 02, 175–188. <https://doi.org/10.21070/jbmp.v11i2.2187>
- Robbins P. Stephen, & Judge A. Timothy. (2019). *Organizational Behavior*. 17 Global, 1–743.
- Rosyidi, R., Suyanto, M., & Subur, S. (2025). The Impact of Knowledge Acquisition and Information Technology on Fiqh Learning. *OPSearch: American Journal of Open Research*, 4(4), 1–17. <https://doi.org/10.58811/opsearch.v4i4.184>
- Ruata, G. S., & Tung, K. Y. (2024). The Role of Servant Leadership in Developing Spiritual Formation of Teachers. *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 14(01), 8–14. <https://doi.org/10.24246/j.js.2024.v14.i01.p8-14>
- Rumengan, G. E. D., & Idawati, L. (2024). Pengaruh servant leadership, emotional intelligence, dan organizational citizenship behavior terhadap job satisfaction guru SD. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 12(1), 103–114. <https://doi.org/10.21831/jamp.v12i1.71374>
- Ryu, K., Kim, H. J., Lee, H., & Kwon, B. (2021). Relative effects of physical environment and employee performance on customers' emotions, satisfaction, and behavioral intentions in upscale restaurants. *Sustainability (Switzerland)*, 13(17). <https://doi.org/10.3390/su13179549>
- Sahibzada, U. F., Jianfeng, C., Latif, K. F., Shah, S. A., & Sahibzada, H. F. (2020). Refuelling knowledge management processes towards organisational performance: mediating role of creative organisational learning. *Knowledge Management Research and Practice*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/14778238.2020.1787802>
- Salmaa. (2023). *Purposive Sampling: Pengertian, Jenis-Jenis, dan Contoh yang Baik dan Benar*. Deepublish. [https://penerbitdeepublish.com/purposive-sampling/?utm\\_source=chatgpt.com](https://penerbitdeepublish.com/purposive-sampling/?utm_source=chatgpt.com)
- Sandaruwan, J., & Luka, I. (2024). The Impact of Knowledge Management on Employee Performance in Knowledge Process Outsourcing Companies in Sri Lanka. *Acta Prosperitatis*, 15(1), 133–143. <https://doi.org/10.2478/acpro-2024-0012>
- Saputra, E. K., Abriyoso, O., & Faris, S. (2024). *The Impact Of Knowledge Sharing On Employee Performance Mediated By Individual Innovation Capability*. 8(3), 1028–1036. <https://doi.org/10.29408/jpek.v8i3.27450>
- 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>
- Seamus, D. A. A. K. S. S. N. O. (2019). Micro enterprises, self-efficacy and knowledge acquisition: Evidence from Greece and Spain. *E-Space Manchester Metropolitan University*, 8(5), 55.
- Sinambela, M., Tarigan, K., Humaidi, S., & Situmorang, M. (2020). Wavelet based machine learning approach for spectral seismic signal analysis: A case study North Tapanuli earthquake. *AIP Conference Proceedings*, 2221(March 2020).  
<https://doi.org/10.1063/5.0003129>
- Siti Rubai, W., & Lestari Rini. (2022). Bandung Conference Series: Accountancy Pengaruh Penerapan Etika Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan. *Bandung Conference Series ...*, 2, 399–405. <https://doi.org/10.29313/bcsa.v2i1.1704>
- Ștefan, S. C., Popa, I., Olariu, A. A., Popa, Ș. C., & Popa, C. F. (2024). Knowledge management–performance nexus: Mediating effect of motivation and innovation. *Business Process Management Journal*, 30(8), 27–48.  
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2023-0537>
- Sunarso, D. B. (2023). *Teori Kepemimpinan (Pertama)*. CV. Madani Berkah Abadi.
- Suratini, J. W. D. J. R. S. (2024). *Self-efficacy, career development, and work engagement on employee performance: Evidence from aviation sector organizations*. 6(February), 4–6.
- Tyas, A. A. W. P., & Nurhasanah, N. (2019). *Model Keterkaitan Lingkungan Kerja, Kompetensi, terhadap Keterikatan Kerja melalui Self Efficacy di Balitbang Kementerian Hukum dan HAM RI*. November.
- Wang, Y. (2025). The impact of servant leadership on employees' practices of sharing knowledge. *Journal of Asian Scientific Research*, 15(1), 67–80.  
<https://doi.org/10.55493/5003.v15i1.5330>
- Waspada, I., Mulyani, H., Education, B., & Indonesia, U. P. (n.d.). *THE MEDIATING ROLE OF SELF-EFFICACY ON THE EFFECT OF PEER GROUP ON SELF-REGULATED LEARNING*. 34(87), 206–221.
- Wickramasinghe, V., & Mallawaarachchi, C. (2022). Organization support as an antecedent of self-efficacy during the COVID-19 lockdown in Sri Lanka. *SN Business and Economics*, 2(9), 1–17. <https://doi.org/10.1007/s43546-022-00325-z>
- Wiwanda;, D. D. N. Q. A. R. S. S., & Fadiah, C. A. Z. Y. E. (2024). Self-Efficacy Dalam Menyelesaikan Tugas Pada Mahasiswa. *Jurnal Psikologi Dan Bimbingan Konseling*, 8(1).
- Wiyono, D., Tanjung, R., Setiadi, H., Marini, S., & Sugiarto, Y. (2024). Organizational transformation: The impact of servant leadership on work ethic culture with burnout as a mediating factor in the hospitality industry. *ArXiv:2407.01533*, 1–2.
- Wu, H., Qiu, S., Dooley, L. M., & Ma, C. (2020). The relationship between challenge and hindrance stressors and emotional exhaustion: The moderating role of perceived servant leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(1). <https://doi.org/10.3390/ijerph17010282>
- Yahya, S. A. (2021). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Akuisisi Pengetahuan Dalam Pembelajaran Daring Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Administrasi*

- Bisnis*, 17(1), 1–23. <https://doi.org/10.26593/jab.v17i1.4547.1-23>
- Yukhymenko-Lescroart, M. A. (2023). The role of achievement goals and identity in academic performance and misconduct of college athletes: Considering sport-to-school spillover. *Heliyon*, 9(2), e13435. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13435>
- Yusnita;, S. I. C. C. D. H. F. A. (2025). *International Journal of Enterprise Modelling Implementation religiosity of servant leadership village head to improve performance village apparatus*. 1(2), 103–116.
- Zeeshan, S., Ng, S. I., Ho, J. A., & Jantan, A. H. (2021). Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistani banking sector. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1963029>

