

Pengaruh *Servant Leadership*, *Work Ability* Terhadap *Employee Performance* dengan Menggunakan *Self Esteem* Sebagai Variabel *Intervening* pada Pegawai Pemerintah Kota Surabaya

Sari Dewi Kusumaningrum¹, Siti Mujanah² Ahmad Yanu Alif Fianto³

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

1262300067@surel.untag-sby.ac.id¹, sitimujanah@untag-sby.ac.id²,

achmadyanu@untag-sby.ac.id³

ABSTRACT

This research aims to examine 4 (four) variables: servant leadership, work ability and self-esteem on employee performance, and self-esteem as an intervening variable between servant leadership, work ability and employee performance. This type of research is quantitative research. This research was conducted at the Karang Pilang District Office, Surabaya City. Sampling used random sampling technique with the Slovin formula. Respondents were 88 respondents from a population of 112 employees. The data obtained by distributing questionnaires was then analyzed using SEM PLS and hypothesis testing using the SmartPLS 4 tool. The results of this study showed that the direct influence was a positive and significant relationship between work ability, self-esteem and employee performance. The hypothesis was accepted. Meanwhile, the direct influence of servant leadership on employee performance and self-esteem is rejected. In the indirect influence of servant leadership on employee performance, the hypothesis is rejected, which means that self-esteem cannot be an intervening variable. Meanwhile, the indirect effect of work ability on employee performance is that the hypothesis is accepted, self-esteem can be an intervening variable.

Keywords: *servant leadership, work ability, self-esteem, employee performance*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji 4 (empat) variabel yaitu *servant leadership*, *work ability* dan *self esteem* terhadap *employee performance*, dan *self esteem* sebagai variabel *intervening* antara *servant leadership*, *work ability* terhadap *employee performance*. Penelitian kuantitatif digunakan sebagai jenis penelitian ini. Pelaksanaan penelitian ini di Kantor Kecamatan Karang Pilang Kota Surabaya. Teknik sampling melalui teknik *random* sampling yang memanfaatkan rumus Slovin. Responden sebanyak 88 responden dari populasi sebanyak 112 pegawai. Perolehan data melalui penyebaran kuesioner untuk berikutnya dilakukan analisa mempergunakan SEM PLS dan uji hipotesis dengan menggunakan alat SmartPLS 4. Penelitian ini didapatkan hasil pengaruh langsung adalah *work ability*, *self esteem* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *employee performance* hipotesis diterima. Sedangkan pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *employee performance* dan *self esteem* hipotesis ditolak. Sementara pada pengaruh tidak langsung, hipotesis ditolak, atau memiliki arti *self esteem* tidak bisa dijadikan variabel *intervening*. Sedangkan pengaruh tidak langsung *work ability* terhadap *employee performance* hipotesis diterima, *self esteem* dapat menjadi variabel *intervening*.

Kata kunci: *servant leadership, work ability, self esteem, employee performance*

PENDAHULUAN

Dalam dunia kerja, kinerja pegawai menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi, termasuk di lingkungan pemerintahan. Kinerja yang tinggi tidak sebatas mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi saja, namun juga menciptakan dampak positif bagi masyarakat. Seberapa berhasilnya organisasi bisa ditinjau dari kinerja karyawan. Kinerja di sini bisa dinyatakan capaian hasil kerja seorang individu untuk menjalankan tugasnya sebagaimana tanggung jawab yang dimiliki. Tujuan penelitian ini dalam rangka mengkaji pengaruh *servant leadership* dan *work ability* terhadap *employee performance*, melalui variabel *intervening* berupa *self esteem*. Data BPS (2021), tingkat kepuasan pegawai pemerintah di Surabaya masih menunjukkan angka yang bervariasi, sehingga penelitian ini diharapkan dapat memberikan *insight* untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Data menunjukkan bahwa pegawai yang merasa didukung oleh pemimpin mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Menurut survei oleh Puslitbang SDM pada tahun 2023, 72% pegawai di lingkungan pemerintah Kota Surabaya menyatakan bahwa dukungan dari pemimpin mereka berpengaruh positif terhadap kinerja mereka.

Servant leadership berfokus untuk memberdayakan dan melayani anggota tim, telah terbukti meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Menurut Greenleaf (1970), prinsip *servant leadership* yang diterapkan oleh pemimpin akan membentuk lingkungan kerja yang menunjang dan bisa memberdayakan karyawan. Namun terdapat penelitian Yosua dan Wiji (2023), dimana *servant leadership* tidak menjadi pengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan. Penelitian Oktari (2022) juga mendasari hubungan tidak berpengaruhnya *servant leadership* terhadap kinerja pegawai.

Kemampuan kerja pegawai termasuk faktor krusial yang juga mempengaruhi kinerja. Menurut Elvina dkk (2023), pegawai dengan kemampuan kerja baik lebih produktif serta efisien dalam menyelesaikan tugas. Di lingkungan pemerintahan, kemampuan kerja berkaitan erat dengan pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada pegawai. Maka dari hal tersebut, pelaksanaan penelitian ini akan menelusuri mengenai kemampuan kerja berkontribusi terhadap kinerja pegawai di Kota Surabaya.

Self-esteem pegawai sebagai variabel *intervening* akan dianalisis untuk melihat bagaimana faktor ini berpengaruh pada hubungan antara *servant leadership* dan *work ability* terhadap kinerja pegawai. Menurut Rosenberg (1965), *self-esteem* yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Tujuan penelitian ini dalam rangka menggambarkan dengan lebih menyeluruh terkait bagaimana semua faktor ini saling terkait dalam konteks pegawai pemerintah Kota Surabaya serta menambah wawasan yang ditargetkan untuk meningkatkan strategi sumber daya manusia

organisasi, menumbuhkan lingkungan kerja yang efektif untuk pencapaian target organisasi yang berkelanjutan.

Berdasarkan tinjauan terhadap penelitian-penelitian sebelumnya, terdapat beberapa gap yang perlu diteliti lebih dalam. Walaupun tidak sedikit penelitian yang mengkaji pengaruh *servant leadership* dan *work ability* terhadap kinerja pegawai. Sebagian besar penelitian belum mengintegrasikan ketiga faktor dalam satu model utuh. Banyak pula studi yang belum mempertimbangkan peran *self esteem* sebagai variabel *intervening* dalam hubungan faktor tersebut atas kinerja pegawai. Maka dari hal tersebut, penelitian lebih lanjut yang mengkaji hubungan antara *servant leadership*, *work ability*, dan *self esteem* sebagai mediator konteks pegawai pemerintah sangat diperlukan. Penelitian ini juga bisa memberi wawasan lebih menyeluruh terkait bagaimana faktor ini dapat berpengaruh pada kinerja pegawai sektor publik, serta mengisi kekosongan penelitian yang ada pada literatur saat ini.

Berdasarkan uraian fenomena dan kesenjangan penelitian permasalahan yang ada adalah sebagai berikut:

Penelitian tentang *servant leadership* dan *work ability* terhadap *employee performace*, dengan *self esteem* sebagai variabel *intervening*, di antara pegawai Pemerintah Kota Surabaya sangatlah penting. Pentingnya penelitian ini karena beberapa alasan.

- 1) Bagaimana pengaruh langsung *servant leadership*, *work ability* dan *self esteem* terhadap *employee performace* pada pegawai Pemerintah Kota Surabaya?
- 2) Bagaimana pengaruh tidak langsung langsung *servant leadership* dan kemampuan *work ability* terhadap *employee performace* melalui *self esteem* sebagai variabel *intervening* pada pegawai Pemerintah Kota Surabaya?

Servant Leadership, Self Esteem dan Employee Performance

Servant leadership merupakan pendekatan kepemimpinan dengan memosisikan kebutuhan pegawai melebihi kepentingan pemimpin secara pribadi. Dalam konteks pegawai pemerintah Kota Surabaya, penerapan *servant leadership* dapat meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Penelitian oleh Farida dkk (2023) menunjukkan bahwa pemimpin yang melayani dapat membentuk lingkungan kerja positif, oleh karena itu bisa mendorong peningkatan motivasi dan kinerja pegawai. Sebagai contoh, di beberapa instansi pemerintah di Surabaya, pemimpin yang menerapkan prinsip *servant leadership* melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan, yang memacu peningkatan tanggung jawab dan rasa memiliki pegawai pada tugas mereka.

Pentingnya *servant leadership* juga terlihat dari bagaimana pemimpin membentuk pendekatan dan kebijakan berkelanjutan, misalnya setahun sekali mempertemukan semua karyawan dalam rangka mendengarkan masalah serta kesulitan karyawan di lapangan supaya bisa terbentuk komunikasi baik antara

karyawan dengan atasan yang bisa mendukung terbentuknya kinerja yang juga baik (Muhammad dan Palupiningdyah, 2016). Hal ini sangat relevan dalam konteks pegawai pemerintah di Surabaya, di mana kolaborasi antar departemen sangat penting guna mencapai tujuan bersama.

Self esteem juga dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti dukungan dari pemimpin dan pengembangan kemampuan kerja. Menurut penelitian oleh Nur dkk (2022), pegawai yang merasa didukung oleh pemimpin mereka cenderung memiliki *self esteem* yang lebih tinggi.

Kemampuan Kerja (*Work Ability*), *Self Esteem* dan *Employee Performance*

Kemampuan kerja merupakan indikator yang sifatnya krusial dan turut mempengaruhi kinerja pegawai. Terkait hal ini, kemampuan kerja terdiri dari pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman pegawai guna menyelesaikan tugasnya. Menurut penelitian oleh Elvina dkk (2023), pegawai dengan kemampuan kerja baik akan mengalami keberhasilan dan kelancaran dalam bekerja. Maka dari hal tersebut, penting untuk pemerintah Kota Surabaya memastikan pegawai mempunyai kemampuan memadai untuk melaksanakan tugas mereka.

Pentingnya pengembangan kemampuan kerja juga Iman (2018), pada penelitiannya menerangkan bahwa peran dari kemampuan kerja pegawai sangat krusial untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik pada Kantor Dinas Sosial terkait, oleh karena itu apabila Kantor Dinas Sosial ini hendak meningkatkan kualitas pelayanan publiknya maka perlu memperhatikan dan memperhitungkan kemampuan dari pegawainya agar kinerja pegawai tersebut bisa meningkat dalam hal pemberian pelayanan.

Selain itu, kemampuan kerja juga berkaitan erat dengan dukungan dari pemimpin dan rekan kerja. Menurut penelitian oleh Bandura (1997), dukungan sosial dapat meningkatkan kepercayaan diri individu dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, penting bagi pemimpin di lingkungan pemerintah Kota Surabaya untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung, di mana pegawai merasa didukung dalam pengembangan kemampuan mereka.

Menurut penelitian oleh Stevani dan Jafar (2017), ada pengaruh signifikan *Self Esteem* terhadap kinerja karyawan. Judge dan Bono (2001) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *self esteem* berhubungan positif dengan kinerja kerja. Menurut Camelia et al (2012) mereka yang berkinerja tinggi, didorong oleh harga diri mereka, cenderung mempertahankan peringkat teratas mereka, sementara mereka yang berkinerja rendah mungkin kesulitan untuk meningkatkan diri. Hal ini menunjukkan bahwa harga diri dapat menciptakan umpan balik yang memperkuat tingkat kinerja yang ada.

Self Esteem sebagai Variabel Intervening

Self esteem atau harga diri yaitu variabel penting yang turut bisa berpengaruh pada hubungan *servant leadership* dan *work ability* terhadap kinerja pegawai. Menurut Rosenberg (1965), *self esteem* yang tinggi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Dalam konteks pegawai pemerintah Kota Surabaya, *self esteem* dapat berfungsi sebagai penghubung yang menjelaskan bagaimana faktor-faktor tersebut saling berinteraksi.

Selain itu, *servant leadership* juga berkontribusi pada peningkatan *self esteem* pegawai. Menurut penelitian oleh Neubert et al. (2008), pemimpin yang melayani dapat membantu pegawai merasa lebih dihargai dan didukung, yang pada gilirannya meningkatkan *self esteem* mereka. Dalam konteks pegawai pemerintah, peningkatan *self esteem* ini dapat mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih aktif dalam tugas-tugas mereka, sehingga meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, *self esteem* berfungsi menjadi variabel *intervening* yang penting pada konteks hubungan *servant leadership* dan *work ability* terhadap kinerja pegawai pemerintah Kota Surabaya. Dengan meningkatkan *self esteem* pegawai, diharapkan kinerja mereka dapat ditingkatkan, sehingga pelayanan publik menjadi lebih baik.

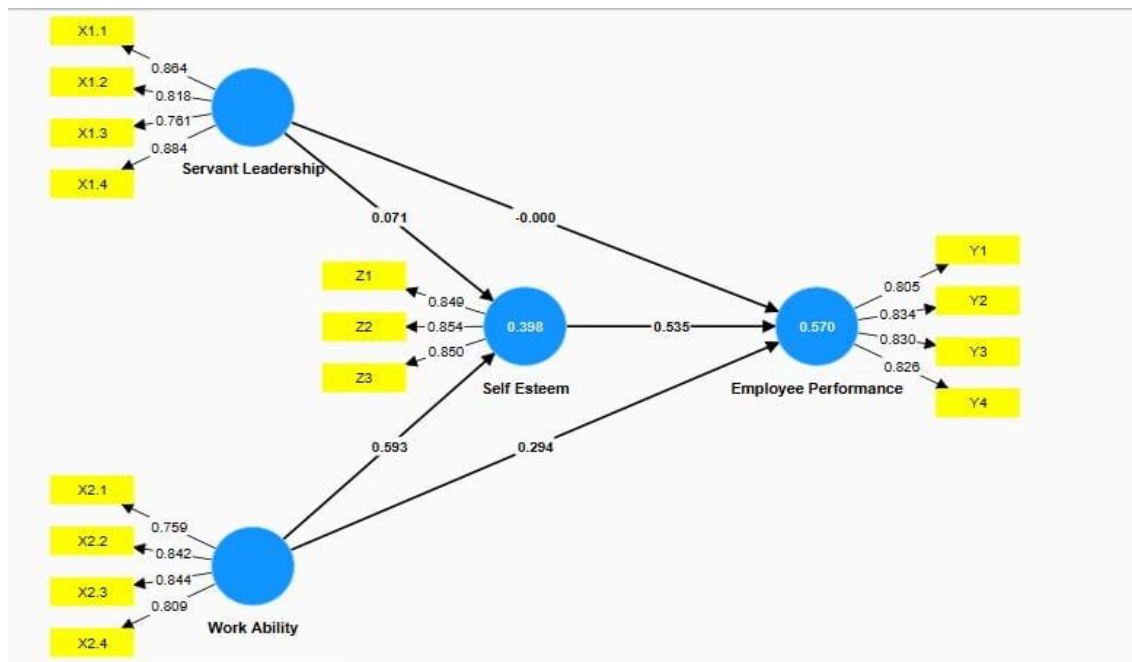
METODE PENELITIAN

Penelitian kuantitatif yang memanfaatkan teknik pengumpulan data *survey* digunakan menjadi desain penelitian ini yaitu bertujuan mendapatkan bahan yang reliabel, relevan, dan akurat. Kuesioner dalam hal ini yaitu sarana pengumpulan data yang terdiri dari rangkaian pertanyaan yang sifatnya tertulis yang ditujukan pada pihak responden guna memperoleh jawaban tertulis. Peneliti di sini berharap agar responden memberi jawaban dengan sejujur-jujurnya. Skala Likert (1-5) juga digunakan oleh peneliti, di mana angka 1 hingga 5 diberikan untuk pernyataan sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Sampel termasuk bagian yang mewakili karakteristik dan juga jumlah dari populasi yang diteliti (Sekaran & Bougie, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari uji *outer model*

Uji *outer model* penelitian dengan meninjau hasil *discriminant validity*, *convergent validity* serta *internal consistency reliability* analisis SmartPLS menggunakan sejumlah 88 responden sebagai data.



Gambar 1. Gambar Pengukuran

Convergent Validity

Hasil *Convergent Validity* bisa ditinjau pada indikator's *outer Loading*. Menurut Hair et al (2022) nilainya ditentukan melalui loading factor yaitu bila senilai >0,7, memiliki arti diterima. Puter loading setiap indikator pada variabel berikutnya bisa dilihat sebagaimana di bawah ini:

Tabel 1. Hasil Outer Loading

	Outer loadings	Syarat Convergent Validity	Kesimpulan
X1.1 <- Servant Leadership	0,864	0,7	Valid
X1.2 <- Servant Leadership	0,818	0,7	Valid
X1.3 <- Servant Leadership	0,761	0,7	Valid
X1.4 <- Servant Leadership	0,884	0,7	Valid
X2.1 <- Work Ability	0,759	0,7	Valid
X2.2 <- Work Ability	0,842	0,7	Valid
X2.3 <- Work Ability	0,844	0,7	Valid
X2.4 <- Work Ability	0,809	0,7	Valid
Y1 <- Employee Performance	0,805	0,7	Valid
Y2 <- Employee Performance	0,834	0,7	Valid
Y3 <- Employee Performance	0,830	0,7	Valid
Y4 <- Employee Performance	0,826	0,7	Valid
Z1 <- Self Esteem	0,849	0,7	Valid

Z2 <- Self Esteem	0,854	0,7	Valid
Z3 <- Self Esteem	0,850	0,7	Valid

Sumber: Data diolah dengan Smart PLS 4.0, 2024

Indikator seluruh variabel berjumlah 15 dengan total 88 responden dalam rangka memenuhi syarat *convergent validity* maka harus senilai >0,7 nilai setiap pertanyaan suasana. *Convergent validity* ini bisa dilihat berdasarkan tabel *outer loading* SmartPLS 4. Maka dengan *outer loading* yang senilai > 0,7 bisa disebut valid untuk keseluruhan indikator dalam variabel yang diuji dalam penelitian ini.

Average Variant Extract (AVE)

Metode yang lain juga bisa dipergunakan dalam melihat hasil uji AVE, yakni AVE harus bernilai >0,5, maka baru bisa dinyatakan syarat *Discriminant Validity* terpenuhi.

Tabel 2. Nilai AVE

	AVE
Employee Performance	0,679
Self Esteem	0,725
Servant Leadership	0,694
Work Ability	0,663

Sumber: Data diolah dengan Smart PLS 4.0, 2024

Mengacu hasil tersebut, bisa diketahui setiap variabel tersebut mempunyai nilai AVE yaitu senilai 0.5, oleh karena itu secara discriminant berdasarkan AVE dapat dikatakan valid.

Cronbach's Alpha

Ini adalah nilai yang mengevaluasi sebaik apakah indicator dalam menilai variabel latennya. Bila Cronbach's alpha tersebut memiliki nilai > 0,7 maka bisa disebut reliabel atau dapat diterima.

Tabel 3. Hasil Pengujian Reliabilitas

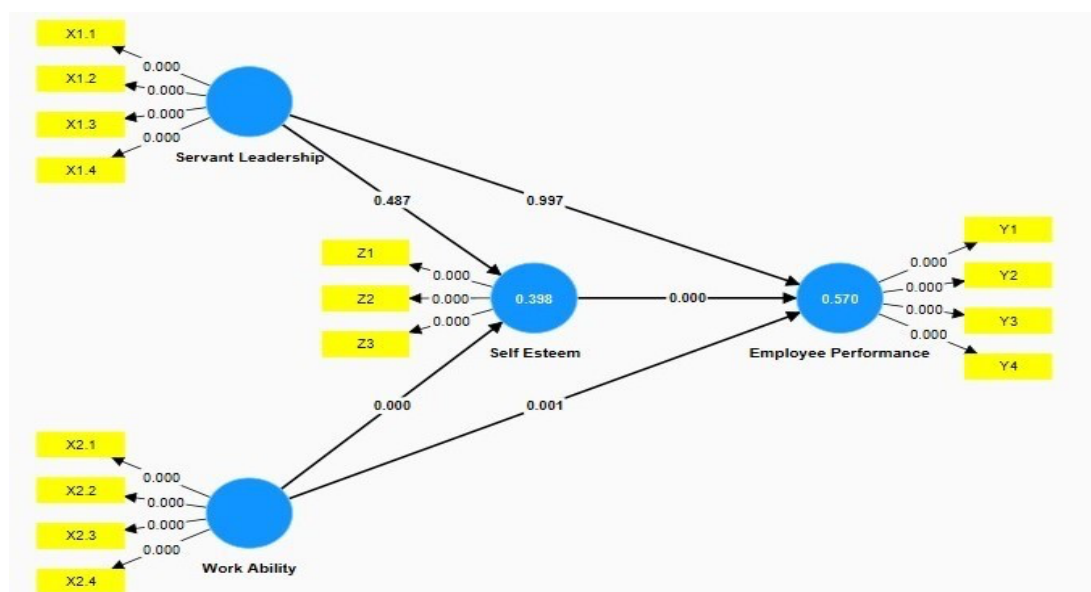
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
Employee Performance	0,843	0,844	0,894	Reliable
Self Esteem	0,811	0,817	0,888	Reliable
Servant Leadership	0,854	0,877	0,901	Reliable
Work Ability	0,831	0,838	0,887	Reliable

Sumber: Data diolah dengan Smart PLS 4.0, 2024

Mengacu pada hasil tersebut, setiap variabel mempunyai cronbach's alpha dengan nilai > 0.7 serta setiap variabel mempunyai *composite reliability* > 0.5. Oleh karena itu bisa dinyatakan bahwa reliabel semua variabel penelitian ini.

Hasil dari uji *inner model* (Model Struktural)

Pelaksanaan uji model struktural atau inner model ditujukan dalam rangka mengetahui hubungan antar konstruk dan signifikansi model penelitian. Evaluasi terhadap model struktural yaitu dengan mengacu pada signifikansi yang dihasilkan melalui t-statistic. Evaluasi *inner model* dengan memanfaatkan *software* Smart PLS 4.0 melalui *bootstrapping*. *Output model* struktural sesudah proses *bootstrapping* dilakukan bisa dilihat melalui gambar di bawah ini:



Gambar 2. Gambar Pengukuran

R - Square

Pelaksanaan uji R-Square (R2) atau Koefisien Determinasi ditujukan dalam rangka melihat seberapa kuat variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen. R-square ini memiliki kriteria yang meliputi (1) model kuat bila R2 (adjusted) memiliki nilai >0,75, (2) model moderat bila R2 (adjusted) memiliki nilai >0, 50-0,75 serta (3) model tidak kuat atau lemah bila R2 (adjusted) memiliki nilai >0,25-0,50 (Hardisman, 2021:11).

Tabel 4. Hasil R-Square

	R-square	R-square adjusted
Employee Performance	0,570	0,555
Self Esteem	0,398	0,383

Sumber: Data diolah dengan Smart PLS 4.0, 2024

Mengacu pada hasil tersebut, variabel *Employee Performance* memiliki R-Square senilai 0.555. Oleh karena itu model moderat terpenuhi. Ini memiliki arti bahwa cukup moderat pengaruh dari kemampuan R-Square. Sedangkan *Self Esteem* sebesar 0.383, sehingga nilai tersebut memenuhi model lemah atau tidak kuat.

F - Square

Nilai f-square yaitu tambahan penilaian dalam rangka mengetahui kekuatan atau besaran pengaruh variabel eksogen terhadap endogen. Mengacu pada nilai f-square, maka bisa dikelompokkan kekuatan pengaruh tersebut menjadi; (1) tidak ada pengaruh bila f-square memiliki nilai <0,20, (2) pengaruh kecil bila f-square memiliki nilai >0,02-0,15, (3) pengaruh medium bila f-square memiliki nilai >0,15-0,35, serta (4) pengaruh besar bila f-square memiliki nilai >0,35 (Hardisman, 2021:11).

Tabel 5. Hasil F-Square

	Employee Performance	Self Esteem
Employee Performance		
Self Esteem	0,401	
Servant Leadership	0,000	0,006
Work Ability	0,106	0,442

Sumber: Data diolah dengan Smart PLS 4.0, 2024

Nilai f-Square dapat dilihat pada tabel yaitu terhadap *Employee Performance*, *Self Esteem* sebesar 0,401 yang berarti pengaruhnya besar terhadap *Employee Performance*, *Servant Leadership* sebesar 0,000 yang berarti tidak ada pengaruh terhadap *Employee Performance* dan *Work Ability* sebesar 0,106 yang berarti pengaruhnya kecil terhadap *Employee Performance*. Sedangkan terhadap *Self Esteem*, *Servant Leadership* sebesar 0,006 yang berarti tidak ada pengaruh terhadap *Self Esteem* dan *Work Ability* 0,442 yang berarti pengaruhnya besar terhadap *Self Esteem*.

Direct Effect

Pengaruh langsung atau *direct effects* (path coefficients) digunakan dalam rangka menguji hipotesis pengaruh variabel eksogen secara langsung terhadap variabel endogen. Kriteria yang ada adalah satu, bila koefisien jalur ini memiliki nilai positif, maka pengaruh antar variabel tersebut adalah searah. Bila ada peningkatan nilai suatu variabel, maka turut terjadi peningkatan pula pada nilai variabel yang lain, dan kebalikannya. Dua, bila nilai signifikansi yang dihasilkan <0,05, maka memiliki arti signifikan serta kebalikannya (Hardisman, 2021:75).

Tabel 6. Direct Effects

	Original sample (O)	Pi values
Self Esteem -> Employee Performance	0,535	0,000
Servant Leadership -> Employee Performance	0,000	0,997

	Original sample (O)	Pi values
Servant Leadership -> Self Esteem	0,071	0,487
Work Ability -> Employee Performance	0,294	0,001
Work Ability -> Self Esteem	0,593	0,000

Sumber: Data diolah dengan Smart PLS 4.0, 2024

Hasil tersebut menunjukkan bahwa beberapa koefisien jalur memiliki nilai positif. Nilai dari koefisien jalur *Self Esteem* terhadap *Employee Performance* adalah 0,535 serta signifikansi yang dihasilkan adalah 0.000 (<0.05). Ini memiliki arti *Self Esteem* berpengaruh signifikan positif terhadap *Employee Performance*. *Work Ability* terhadap *Employee Performance*, Koefisien jalur yang dihasilkan adalah 0,294 serta signifikansinya 0,001 (<0.05). Ini memiliki arti pengaruh *Work Ability* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *Employee Performance*. *Work Ability* terhadap *Self Esteem*, Koefisien jalur yang dihasilkan adalah 0,593 serta signifikansi senilai 0,000 (<0.05). Ini memiliki arti *Work Ability* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *Self Esteem*.

Terdapat 2 (dua) *Direct Effects* tidak signifikan yaitu *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* dan *Servant Leadership* terhadap *Self Esteem*. Yang mana masing-masing mendapati P-Value >0.05, artinya, *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap *Employee Performance* maupun terhadap *Self Esteem* sebagaimana tabel 7.

Indirect Effect

Indirect effects yaitu suatu tipe variabel yang memengaruhi hubungan variabel bebas dan terikat menjadi hubungan tidak langsung (Hardisman, 2021:64). Pengaruh tidak langsung ini ditentukan melalui kriteria yang terdiri dari: (1) signifikan bila P Values memiliki nilai <0.05, atau memiliki arti pengaruh variabel dimediasi serta (2) tidak signifikan bila P-Values memiliki nilai > 0.05, atau pengaruh suatu variabel tidak dimediasi variabel kinerja pegawai (Y). Adapun hasil pengaruh tidak langsung sebagai berikut :

Tabel 7. Indirect Effects

	Original sample (O)	P values
Servant Leadership -> Employee Performance	0,038	0,494
Work Ability -> Employee Performance	0,317	0,000

Sumber: Data diolah dengan Smart PLS 4.0, 2024

Bahwa *Work Ability* berpengaruh tidak langsung terhadap *Employee Performance*, sedangkan *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* tidak berpengaruh secara tidak langsung.

Total Effect

Ini merupakan gabungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Adapun hasil pengaruh tidak langsung sebagai berikut:

Tabel 8. Total Effects

	Original sample (O)	P values
Self Esteem -> Employee Performance	0,535	0,000
Servant Leadership -> Employee Performance	0,038	0,727
Servant Leadership -> Self Esteem	0,071	0,487
Work Ability -> Employee Performance	0,611	0,000
Work Ability -> Self Esteem	0,593	0,000

Sumber: Data diolah dengan Smart PLS 4.0, 2024

Pengujian Hipotesis

Metode *bootstraping* bisa dipergunakan untuk uji hipotesis pada Partial Least Square. Metode ini akan bisa melihat nilai dari koefisien jalur struktural. Uji hipotesis untuk penelitian ini didapatkan hasil berikut

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Servant Leadership -> Employee Performance	0,038	0,063	0,108	0,349	0,727
Servant Leadership -> Self Esteem	0,071	0,093	0,102	0,696	0,487
Work Ability -> Employee Performance	0,611	0,606	0,085	7,216	0,000
Work Ability -> Self Esteem	0,593	0,583	0,102	5,788	0,000
Self Esteem -> Employee Performance	0,535	0,539	0,106	5,034	0,000

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Servant Leadership -> Self Esteem -> Employee Performance	0,038	0,048	0,056	0,684	0,494
Work Ability -> Self Esteem -> Employee Performance	0,317	0,312	0,076	4,182	0,000

Sumber: Data diolah dengan Smart PLS 4.0, 2024

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance*

Pelaksanaan uji hipotesis pertama ditujukan dalam rangka melihat pengaruh langsung antara variabel *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance*. Hasilnya yaitu *Servant Leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan *Employee Performance*. Ini bisa dilihat bahwa P Value yang didapatkan $0,727 > 0,05$, oleh karena itu H1 ditolak. Sehingga, tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance*. **(H1 Ditolak)**

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Self Esteem*

Pelaksanaan uji hipotesis kedua ditujukan dalam rangka melihat pengaruh langsung antara variabel *Servant Leadership* terhadap *Self Esteem*. Hasilnya yaitu *Servant Leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan *Self Esteem*, dilihat dari P Value $0,487 > 0,05$, oleh karena itu H2 ditolak. Sehingga, tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari *Servant Leadership* terhadap *Self Esteem*. **(H2 Ditolak)**

Pengaruh *Work Ability* terhadap *Employee Performance*

Pelaksanaan uji hipotesis ketiga ditujukan dalam rangka melihat pengaruh langsung antara variabel *Work Ability* terhadap *Employee Performance*. Hasilnya yaitu *Work Ability* memiliki pengaruh signifikan *Employee Performance*, dilihat dari P Value yang bernilai $0,000 < 0,05$, oleh karena itu menerima H3. Sehingga, ada pengaruh positif dan signifikan dari *Work Ability* terhadap *Employee Performance*. **(H3 Diterima)**

Pengaruh *Work Ability* terhadap *Self Esteem*

Pelaksanaan uji hipotesis keempat ditujukan dalam rangka melihat pengaruh langsung antara variabel *Work Ability* terhadap *Self Esteem*. Hasilnya yaitu *Work Ability* memiliki pengaruh signifikan *Self Esteem*, dilihat dari P Value yang memiliki nilai $0,000 < 0,05$, oleh karena itu menerima H4. Sehingga, ada pengaruh positif dan signifikan dari *Work Ability* terhadap *Self Esteem*. **(H4 Diterima)**

Pengaruh *Self Esteem* terhadap *Employee Performance*

Pelaksanaan uji hipotesis kelima ditujukan dalam rangka melihat pengaruh langsung antara variabel *Self Esteem* terhadap *Employee Performance*. Hasilnya yaitu *Self Esteem* memiliki pengaruh signifikan *Employee Performance*, dilihat dari P Value yang memiliki nilai $0,000 < 0,05$, oleh karena itu menerima H5. Sehingga, ada pengaruh positif dan signifikan dari *Self Esteem* terhadap *Employee Performance*. **(H5 Diterima)**

Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* melalui *Self Esteem* sebagai Variabel *Intervening*

Pelaksanaan uji hipotesis keenam ditujukan dalam rangka melihat pengaruh langsung antara variabel *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* melalui *Self Esteem* sebagai variabel *intervening*. Hasilnya yaitu *Servant Leadership* tidak memiliki pengaruh signifikan *Employee Performance* melalui *Self Esteem*, dilihat dari P Value yang dihasilkan yaitu $0,494 > 0,05$, maka menolak H6. Sehingga, ada pengaruh positif namun tidak signifikan dari *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance* melalui *Self Esteem* sebagai variabel *intervening*. **(H6 Ditolak)**

Pengaruh *Work Ability* terhadap *Employee Performance* melalui *Self Esteem* Variabel *Intervening*

Pelaksanaan uji hipotesis ketujuh ditujukan dalam rangka melihat pengaruh langsung antara variabel *Work Ability* terhadap *Employee Performance* melalui *Self Esteem* sebagai variabel *intervening*. Hasil menunjukkan *Servant Leadership* memiliki pengaruh signifikan *Employee Performance* melalui *Self Esteem*, dilihat dari P Value yang memiliki nilai $0,000 < 0,05$, oleh karena itu menerima H7. Sehingga, ada pengaruh positif dan signifikan dari *Work Ability* terhadap *Employee Performance* melalui *Self Esteem* sebagai variabel *intervening*. **(H7 Diterima)**

Pembahasan

Pembahasan berdasarkan hasil analisis uji hipotesis menunjukkan bahwa:

- (1) Ada pengaruh positif dan tidak signifikan antara *servant leadership* terhadap *employee performance*. Artinya, peningkatan *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja Pegawai atau sebaliknya. Hasil ini berlawanan dari penelitian sebelumnya oleh Farida dkk (2023) serta Muhammad dan Palupiningdyah (2016) menunjukkan bahwa pemimpin yang melayani dapat membentuk lingkungan kerja positif, oleh karena itu memengaruhi kinerja pegawai. Namun mendukung penelitian Yosua dan Wiji (2023) dan Oktari (2022) dimana *servant leadership* tidak menjadi pengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan. Alasannya karena terdapat perbedaan kultur setiap organisasi.
- (2) *Servant leadership* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *self esteem*. Hasil ini berlawanan dari penelitian Nur dkk (2022), pegawai yang

merasa didukung oleh pemimpin mereka cenderung mempunyai *self esteem* lebih tinggi. Hal ini terjadi sebab terdapat perbedaan kultur pegawai setiap organisasi;

- (3) *Work ability* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *employee performance*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya Elvina dkk (2023), pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang baik cenderung mengalami keberhasilan dan kelancaran dalam bekerja yang berikutnya dapat meningkatkan kinerja, serta mendukung Iman (2018), bahwa peran dari kemampuan kerja pegawai sangat krusial dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik untuk studi kasus di Kantor Dinas Sosial Kabupaten Bangkalan;
- (4) *Work ability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self esteem*. Hasil ini sejalan akan penelitian Bandura (1997) kemampuan kerja juga berkaitan erat dengan adanya dukungan dari pemimpin dan rekan kerja yang dapat menumbuhkan rasa *self esteem* pegawai;
- (5) *Self esteem* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hasil ini selaras akan penelitian dari Stevani dan Jafar (2017), *Self Esteem* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Camelia et al (2012) mereka yang berkinerja tinggi, didorong oleh harga diri dan *self esteem* mereka. Judge dan Bono (2001) bahwa *self esteem* berhubungan positif dengan kinerja kerja;
- (6) *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Self Esteem* sebagai variabel *intervening*. Ini selaras akan penelitian dari Neubert et al. (2008), pemimpin yang melayani dapat membantu pegawai merasa lebih dihargai dan didukung, yang pada gilirannya meningkatkan *self esteem* kemudian kinerja mereka.
- (7) *Work Ability* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* melalui *Self Esteem* sebagai variabel *intervening*. Hasil ini merupakan sebuah studi empiris bahwa terdapat pengaruh antara kemampuan atau kecakapan pegawai dalam meningkatkan rasa penghargaan terhadap diri karyawan yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari pelaksanaan penelitian ini, yaitu: (1) *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *employee performance* di Kecamatan Karang Pilang Kota Surabaya, (2) *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *self esteem* pegawai di Kecamatan Karang Pilang Kota Surabaya, (3) ada pengaruh positif dan signifikan dari *work ability* terhadap *employee performance* di Kecamatan Karang Pilang Kota Surabaya, (4) *work ability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *self esteem* pegawai di Kecamatan Karang Pilang Kota Surabaya, (5) *self esteem* memiliki pengaruh signifikan dan positif

terhadap *employee performance* di Kecamatan Karang Pilang Kota Surabaya, (6) *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *employee performance* di Kecamatan Karang Pilang Kota Surabaya melalui *self esteem* pegawai sebagai variabel *intervening*, (7) *work ability* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* di Kecamatan Karang Pilang Kota Surabaya melalui *self esteem* pegawai sebagai variabel *intervening*.

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, kemampuan kerja bisa dinyatakan sebagai faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai pemerintah Kota Surabaya. Dengan memberikan pelatihan yang memadai dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, diharapkan kemampuan kerja pegawai dapat ditingkatkan, sehingga kinerja mereka juga meningkat. Dalam konteks pegawai pemerintah, *self esteem* tinggi bisa memacu pegawai lebih aktif serta berkontribusi dalam tugasnya. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan *self esteem* dapat menjadi strategi untuk meningkatkan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, M., & Palupiningdyah, P. (2016). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan dengan burnout sebagai variabel intervening. *Management Analysis Journal*, 5(3).
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Chua, Y.P. (2023). *A step-by-step guide:PLS-SEM data analysis using SmartPLS 4*. Researchtree Education.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Ernawati, E., Khan, M. A., Bukhari, E., Rianto, M. R., & Woestho, C. (2024). Pengaruh Stress Kerja, Workload dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Graha Inti Permai. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 4(2), 179-193.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The Servant as Leader*. Center for Applied Studies.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M, Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Model (PLS-SEM)(3rd Edition)*. Sage
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits--self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability--with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Kuhnen, C. M., & Tymula, A. (2012). Feedback, self-esteem, and performance in organizations. *Management Science*, 58(1), 94-113.

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: A Guide to Identifying Burnout and Pathways to Recovery*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Muazansyah, I. (2018). Pengaruh kemampuan kerja (work ability) dan kualitas kerja (work quality) terhadap kualitas pelayanan publik didinas sosial kabupaten Bangkalan. *Aplikasi Administrasi: Media Analisa Masalah Administrasi*, 48-60.
- Neff, K. D. (2003). Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself. *Self and Identity*, 2(2), 85-101.
- Neubert, M. J., Wu, C., & Dyne, L. V. (2008). Servant leadership: The role of self-esteem and social support in the development of servant leaders. *Journal of Leadership Studies*, 2(3), 56-66.
- Oktari, M. (2022). Pengaruh Servant Leadership dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perumahan Kawasan Permukiman Pertanahan dan Lingkungan Hidup Kota Sawahlunto. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK*, 7(2), 141-148.
- Raharjo, S., Paramita, P. D., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Kemampuan Kerja, Pengalaman Dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Dengan Kompetensi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada KUD "PATI KOTA" Kabupaten Pati). *Journal of Management*, 2(2).
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the Adolescent Self-Image*. Princeton University Press.
- Rosida, E., & Wajdi, M. F. (2023). The Effect of Work Environment, Work Ability, and Work Discipline on Work Performance in Companies of BPJS Kesehatan. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 276-280.
- Sebayang, S., & Sembiring, J. (2017). Pengaruh self esteem dan self efficacy terhadap kinerja karyawan studi kasus di PT. Finnet Indonesia. *eProceedings of Management*, 4(1).
- Sekaran, Uma dan Roger Bougie, (2017), *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian*, Edisi 6, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta Selatan 12610.
- Simatupang, Y. C., & Safitri, W. (2023). Pengaruh Servant Leadership Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Sebagai Mediasi. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 583-592.

- Siswoyo, H., & Parwoto, W. (2020). Structural Equation Modeling Untuk Penelitian Manajemen Menggunakan AMOS 18.00. *Intermedia Personalita Utama*.
- Tetroman, F., Sari, K. W., & Taime, H. (2023). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening Pada Ninja Xpress Timika. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(7), 1185-1199.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Wahyudianto, H. (2021). *Pelaksanaan Penilaian Kinerja PNS*. Jakarta: Indocamp.
- Wang, Y., Liu, Y., & Zhang, Z. (2019). Work ability and job performance: The mediating effects of work engagement and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-10.
- Widiastuti, N., Riauwanto, S., & Harwati, C. A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Kecamatan Magelang Utara Kota Magelang Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia*, 2(4), 1224-124.