



# Pengaruh Kepemimpinan Servant terhadap Kinerja Karyawan Moderasi Kepribadian Karyawan di Kantor Gubernur Provinsi Riau

Damri, Mhd Delvianto

STIE Dharma Putra Pekanbaru, Indonesia

e-mail: [1damrism@stiedharmaputra.ac.id](mailto:damrism@stiedharmaputra.ac.id), [2delviantomhammad@gmail.com](mailto:delviantomhammad@gmail.com)

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan servant terhadap kinerja karyawan dengan moderasi kepribadian karyawan di Kantor Gubernur Provinsi Riau. Dalam konteks pemerintahan daerah, pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sangat penting untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Studi ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional, melibatkan 100 karyawan Kantor Gubernur Provinsi Riau sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang mengukur persepsi terhadap kepemimpinan servant, kinerja karyawan, dan kepribadian karyawan. Analisis data menggunakan statistik deskriptif, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, dan analisis regresi moderasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan servant memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan ( $\beta = 0.578$ ,  $p < 0.001$ ). Lebih lanjut, kepribadian karyawan terbukti memoderasi hubungan antara kepemimpinan servant dan kinerja karyawan secara signifikan ( $\beta$  interaksi =  $0.132$ ,  $p < 0.05$ ). Model penelitian mampu menjelaskan 61.1% variasi dalam kinerja karyawan ( $R^2 = 0.611$ ). Temuan ini menegaskan pentingnya penerapan gaya kepemimpinan servant dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan pemerintahan daerah, dengan mempertimbangkan karakteristik kepribadian karyawan.

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Servant, Kinerja Karyawan, Kepribadian, Pemerintahan Daerah, Moderasi*

## Abstract

*This study aims to analyze the influence of servant leadership on employee performance with employee personality as a moderating variable in the Riau Province Governor's Office. In the context of local government, understanding the factors that affect employee performance is crucial for improving the effectiveness of public service delivery. The study adopts a quantitative approach with a cross-sectional design, involving 100 employees of the Riau Province Governor's Office as respondents. Data were collected through a structured questionnaire measuring perceptions of servant leadership, employee performance, and employee personality. Data analysis employed descriptive statistics, reliability tests, classical assumption tests, and moderated regression analysis. The results demonstrate that servant leadership has a significant positive effect on employee performance ( $\beta = 0.578$ ,  $p < 0.001$ ). Furthermore, employee personality was found to significantly moderate the relationship between servant leadership and employee performance ( $\beta$  interaction =  $0.132$ ,  $p < 0.05$ ). The research model explains 61.1% of the variance in employee performance ( $R^2 = 0.611$ ). These findings underscore the importance of implementing servant leadership style in enhancing employee performance within the local government environment, while considering employee personality characteristics.*

**Keywords:** *Servant Leadership, Employee Performance, Personality, Local Government, Moderation*

## 1. PENDAHULUAN



Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi pemerintah dituntut untuk terus meningkatkan kinerja dan pelayanan publik. Kinerja karyawan yang optimal menjadi faktor kunci dalam mencapai hal tersebut. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Ida Susi Dewanti et al. menegaskan bahwa kinerja karyawan yang unggul akan mempengaruhi kinerja organisasi menjadi lebih baik [1].

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam konteks ini, kepemimpinan servant muncul sebagai paradigma yang menekankan pada pelayanan kepada orang lain, holistik, dan pemberdayaan pengikut. Konsep ini diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970, yang menekankan bahwa pemimpin harus melayani terlebih dahulu, baru kemudian memimpin sebagai hasil dari keinginan untuk melayani orang lain.

Kepemimpinan servant telah menarik perhatian para peneliti dan praktisi manajemen karena potensinya dalam meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Beberapa penelitian terdahulu, seperti yang dilakukan oleh Miftakul Huda et al. (2024) [2] dan M. Afuan (2023) [3], menunjukkan adanya hubungan positif antara kepemimpinan servant dan kinerja karyawan. Namun, hubungan ini tidak selalu linear dan sederhana. Faktor-faktor individual dan organisasi dapat memoderasi hubungan tersebut, salah satunya adalah kepribadian karyawan.

Kepribadian, sebagaimana didefinisikan oleh Robbins & Judge (2017), merupakan karakteristik individu yang relatif stabil dan mempengaruhi cara seseorang berinteraksi dengan lingkungannya. Penelitian Miftakul Huda et al. (2024) menunjukkan bahwa kepribadian tidak hanya berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tetapi juga memoderasi hubungan antara servant leadership dan kinerja karyawan.

Dalam konteks pemerintahan daerah, khususnya di Kantor Gubernur Provinsi Riau, penerapan kepemimpinan servant dan pemahaman tentang peran kepribadian karyawan dalam kinerja menjadi sangat relevan. Sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam pelayanan publik dan pembangunan daerah, Kantor Gubernur Provinsi Riau dituntut untuk terus meningkatkan kinerja karyawannya guna memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.

Berdasarkan observasi awal dan data yang diperoleh, terdapat beberapa fenomena menarik di Kantor Gubernur Provinsi Riau. Terjadi fluktuasi kinerja karyawan selama tiga tahun terakhir, implementasi kepemimpinan servant yang belum merata, keragaman kepribadian karyawan, kesenjangan persepsi antara pimpinan dan karyawan terkait implementasi kepemimpinan servant, tantangan adaptasi dalam proses transisi menuju gaya kepemimpinan servant, serta perbedaan respons terhadap kepemimpinan servant di antara generasi yang berbeda.

Fenomena-fenomena tersebut menunjukkan adanya kompleksitas dalam hubungan antara kepemimpinan servant, kepribadian karyawan, dan kinerja di Kantor Gubernur Provinsi Riau. Hal ini menegaskan pentingnya penelitian yang lebih mendalam untuk memahami dinamika ini dan merumuskan strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan tinjauan literatur dan penelitian terdahulu, terdapat beberapa research gap yang menjadi dasar pentingnya penelitian ini:

1. Konteks Organisasi Pemerintah: Mayoritas penelitian tentang kepemimpinan servant dan kinerja karyawan dilakukan dalam konteks organisasi swasta atau UMKM. Misalnya, penelitian Miftakul Huda et al. (2024) fokus pada UMKM, sementara M. Afuan (2023) meneliti di perusahaan swasta. Masih terdapat kelangkaan penelitian yang mengeksplorasi penerapan kepemimpinan servant dalam konteks organisasi pemerintah, khususnya di tingkat provinsi. Penelitian ini bertujuan mengisi gap tersebut dengan fokus pada Kantor Gubernur Provinsi Riau.
2. Peran Moderasi Kepribadian: Meskipun beberapa penelitian telah menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan servant terhadap kinerja karyawan (Miftakul Huda et al., 2024; M. Afuan, 2023), masih sedikit yang mengeksplorasi peran moderasi kepribadian karyawan dalam hubungan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk memperdalam pemahaman tentang bagaimana kepribadian karyawan dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kepemimpinan servant terhadap kinerja.



3. **Multidimensi Kepribadian:** Kebanyakan penelitian terdahulu cenderung memperlakukan kepribadian sebagai konstruk unidimensional. Penelitian ini akan mengeksplorasi peran moderasi kepribadian dengan menggunakan model Big Five Personality, yang mencakup lima dimensi kepribadian (Openness, Conscientiousness, Extraversion, Agreeableness, dan Neuroticism) [4]. Hal ini akan memberikan pemahaman yang lebih nuansa tentang bagaimana dimensi kepribadian yang berbeda berinteraksi dengan kepemimpinan servant dalam mempengaruhi kinerja.
4. **Longitudinal Effect:** Banyak penelitian sebelumnya menggunakan desain cross-sectional, yang hanya menangkap hubungan variabel pada satu titik waktu. Penelitian ini akan mengadopsi pendekatan longitudinal untuk memahami bagaimana pengaruh kepemimpinan servant terhadap kinerja karyawan berkembang dari waktu ke waktu, dan bagaimana kepribadian memoderasi hubungan ini dalam jangka panjang [5].
5. **Integrasi Teori:** Terdapat gap dalam integrasi teori kepemimpinan servant dengan teori kepribadian dan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model teoretis yang lebih komprehensif yang menjelaskan interaksi antara kepemimpinan servant, kepribadian karyawan, dan kinerja dalam konteks organisasi pemerintah [6].
6. **Metodologi Pengukuran:** Mayoritas penelitian terdahulu menggunakan metode self-report dalam mengukur kinerja karyawan, yang dapat menimbulkan bias. Penelitian ini akan menggunakan pendekatan multi-rater, yang melibatkan penilaian dari atasan, rekan kerja, dan self-assessment, untuk mendapatkan gambaran kinerja yang lebih objektif dan komprehensif [7].
7. **Konteks Budaya:** Sebagian besar penelitian tentang kepemimpinan servant dilakukan dalam konteks budaya Barat. Masih terdapat kelangkaan penelitian yang mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan servant diterapkan dan mempengaruhi kinerja dalam konteks budaya Indonesia, khususnya di Provinsi Riau yang memiliki keunikan budaya Melayu. Penelitian ini akan memberikan wawasan tentang bagaimana faktor budaya lokal berinteraksi dengan kepemimpinan servant dan kepribadian karyawan dalam mempengaruhi kinerja [8].

Berdasarkan research gap tersebut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi pemerintah di Indonesia.

Penelitian ini memiliki urgensi yang tinggi karena beberapa alasan, termasuk peningkatan kualitas pelayanan publik, efisiensi dan efektivitas organisasi, adaptasi terhadap perubahan, pengembangan kepemimpinan, manajemen talenta, pengambilan keputusan berbasis bukti, kontribusi teoretis, penyediaan best practice untuk pemerintah daerah lain, peningkatan engagement karyawan, serta kontribusi pada agenda reformasi birokrasi di Indonesia.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan metode survei, yang sesuai untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan servant terhadap kinerja karyawan dengan moderasi kepribadian karyawan. Desain penelitian yang digunakan adalah cross-sectional, dimana data dikumpulkan pada satu titik waktu tertentu, memungkinkan evaluasi hubungan antar variabel pada momen spesifik.

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan Kantor Gubernur Provinsi Riau. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh atau sensus, dimana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Berdasarkan data yang tersedia, ukuran sampel adalah 100 responden.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh responden, baik secara langsung maupun melalui platform online, tergantung pada kebijakan dan kondisi di Kantor Gubernur Provinsi Riau. Teknik analisis data yang digunakan meliputi beberapa metode. Pertama, analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan distribusi jawaban setiap variabel. Kedua, uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan keandalan dan kesahihan instrumen penelitian. Ketiga, uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.



Selanjutnya, analisis regresi moderasi digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan servant terhadap kinerja karyawan dengan kepribadian karyawan sebagai variabel moderasi. Uji hipotesis dilakukan melalui uji t untuk pengaruh parsial, uji F untuk pengaruh simultan, dan uji interaksi untuk efek moderasi. Terakhir, analisis koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen [9].

Dengan metodologi dan definisi variabel ini, penelitian dapat dilakukan secara sistematis untuk menguji pengaruh kepemimpinan servant terhadap kinerja karyawan dengan moderasi kepribadian karyawan di Kantor Gubernur Provinsi Riau. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang komprehensif tentang dinamika antara variabel-variabel yang diteliti dalam konteks organisasi pemerintahan daerah.

### 3. ANALISA DAN PEMBAHASAN

Analisis data merupakan tahap krusial dalam penelitian ini untuk memahami dinamika antara kepemimpinan servant, kinerja karyawan, dan peran moderasi kepribadian karyawan di Kantor Gubernur Provinsi Riau. Melalui serangkaian analisis statistik yang komprehensif, kita akan mengungkap pola dan hubungan antar variabel, menguji hipotesis penelitian, dan menarik kesimpulan yang bermakna [10]. Analisis ini akan memberikan landasan empiris untuk memahami bagaimana kepemimpinan servant mempengaruhi kinerja karyawan, serta bagaimana kepribadian karyawan memoderasi hubungan tersebut dalam konteks pemerintahan daerah. Hasil dari analisis ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi pengembangan strategi kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia di Kantor Gubernur Provinsi Riau.

#### Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan langkah awal yang penting dalam memahami karakteristik data penelitian. Melalui analisis ini, kita dapat memperoleh gambaran umum tentang distribusi dan tendensi sentral dari setiap variabel yang diteliti. Hal ini membantu kita dalam mengidentifikasi pola-pola umum dan potensi anomali dalam data sebelum melakukan analisis lebih lanjut.

**Tabel 1: Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<b>Kepemimpinan Servant (X)</b>	100	2.00	5.00	4.61	0.68
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	100	1.00	5.00	4.54	0.79
<b>Kepribadian Karyawan (Z)</b>	100	1.00	5.00	4.32	0.91

#### Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 1, kita dapat melihat beberapa temuan menarik:

1. **Kepemimpinan Servant (X):** Dengan rata-rata 4.61 dan standar deviasi 0.68, terlihat bahwa persepsi karyawan terhadap kepemimpinan servant di Kantor Gubernur Provinsi Riau cenderung sangat positif. Nilai minimum 2.00 menunjukkan bahwa bahkan penilaian terendah masih berada di atas nilai tengah skala, mengindikasikan bahwa secara umum, karyawan merasakan adanya praktik kepemimpinan servant yang kuat. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa para pemimpin di Kantor Gubernur Provinsi Riau telah berhasil menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan servant dalam gaya kepemimpinan mereka.
2. **Kinerja Karyawan (Y):** Rata-rata 4.54 dengan standar deviasi 0.79 menunjukkan bahwa kinerja karyawan dinilai sangat baik. Meskipun ada nilai minimum 1.00, yang mungkin mengindikasikan adanya beberapa kasus kinerja yang rendah, secara keseluruhan kinerja karyawan berada pada level yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan di Kantor Gubernur Provinsi Riau memiliki performa kerja yang memuaskan, yang



mungkin merupakan hasil dari lingkungan kerja yang positif dan kepemimpinan yang efektif.

3. Kepribadian Karyawan (Z): Dengan rata-rata 4.32 dan standar deviasi 0.91, kepribadian karyawan cenderung positif namun dengan variasi yang lebih besar dibandingkan dua variabel lainnya. Nilai minimum 1.00 dan maksimum 5.00 menunjukkan rentang yang luas dalam kepribadian karyawan. Hal ini mengindikasikan keberagaman kepribadian di antara karyawan Kantor Gubernur Provinsi Riau, yang dapat menjadi aset berharga jika dikelola dengan baik, namun juga dapat menjadi tantangan dalam hal manajemen dan kepemimpinan.

Hasil analisis deskriptif ini memberikan gambaran awal yang positif tentang kondisi kepemimpinan servant, kinerja karyawan, dan kepribadian karyawan di Kantor Gubernur Provinsi Riau. Namun, perlu diingat bahwa analisis deskriptif hanya memberikan gambaran umum dan tidak dapat digunakan untuk menarik kesimpulan tentang hubungan kausal antar variabel. Untuk itu, kita perlu melanjutkan dengan analisis lebih lanjut untuk memahami hubungan dan pengaruh antar variabel secara lebih mendalam.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan langkah penting dalam memastikan konsistensi internal dari instrumen penelitian yang digunakan. Reliabilitas yang baik menunjukkan bahwa instrumen penelitian dapat menghasilkan pengukuran yang konsisten dan dapat diandalkan. Dalam penelitian ini, kita menggunakan koefisien Cronbach's Alpha sebagai indikator reliabilitas, dengan nilai di atas 0.7 dianggap menunjukkan reliabilitas yang baik.

**Tabel 2: Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Items
<b>Kepemimpinan Servant (X)</b>	0.89	12
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	0.91	12
<b>Kepribadian Karyawan (Z)</b>	0.83	5

### Pembahasan

Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang ditampilkan pada Tabel 2, kita dapat melihat bahwa:

1. Kepemimpinan Servant (X): Dengan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.89 untuk 12 item, instrumen pengukuran kepemimpinan servant menunjukkan reliabilitas yang sangat baik. Ini berarti bahwa 12 item yang digunakan untuk mengukur kepemimpinan servant memiliki konsistensi internal yang tinggi dan dapat diandalkan dalam mengukur konstruk kepemimpinan servant.
2. Kinerja Karyawan (Y): Instrumen pengukuran kinerja karyawan menunjukkan reliabilitas tertinggi dengan nilai Cronbach's Alpha 0.91 untuk 12 item. Hal ini mengindikasikan bahwa item-item yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan sangat konsisten dan dapat diandalkan dalam mengukur konstruk kinerja karyawan.
3. Kepribadian Karyawan (Z): Meskipun memiliki jumlah item yang lebih sedikit (5 item), instrumen pengukuran kepribadian karyawan tetap menunjukkan reliabilitas yang baik dengan nilai Cronbach's Alpha 0.83. Ini menunjukkan bahwa meskipun lebih ringkas, instrumen ini tetap memiliki konsistensi internal yang baik dalam mengukur konstruk kepribadian karyawan.

Secara keseluruhan, semua instrumen penelitian menunjukkan reliabilitas yang baik, dengan nilai Cronbach's Alpha di atas ambang batas 0.7 yang umumnya diterima dalam penelitian sosial. Hal ini memberikan keyakinan bahwa data yang dikumpulkan melalui instrumen-instrumen ini memiliki konsistensi yang baik dan dapat diandalkan untuk analisis lebih lanjut. Hasil uji reliabilitas yang kuat ini memberikan landasan yang solid untuk analisis selanjutnya. Dengan





instrumen yang reliabel, kita dapat lebih yakin bahwa temuan-temuan dalam penelitian ini mencerminkan fenomena yang sebenarnya dan bukan artefak dari pengukuran yang tidak konsisten. Namun, perlu diingat bahwa reliabilitas yang tinggi tidak menjamin validitas konstruk. Oleh karena itu, interpretasi hasil tetap harus dilakukan dengan hati-hati dan mempertimbangkan konteks penelitian secara keseluruhan.

### Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan prasyarat penting dalam analisis regresi untuk memastikan bahwa model yang dihasilkan memenuhi asumsi-asumsi dasar statistik. Dalam konteks penelitian ini, kita akan fokus pada uji normalitas menggunakan metode Shapiro-Wilk. Uji normalitas penting untuk memastikan bahwa residual model regresi terdistribusi normal, yang merupakan salah satu asumsi kunci dalam analisis regresi.

**Tabel 3: Hasil Uji Normalitas**

Variabel	Shapiro-Wilk Statistic	p-value
<b>Kepemimpinan Servant (X)</b>	0.924	0.078
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	0.937	0.102
<b>Kepribadian Karyawan (Z)</b>	0.918	0.063

### Pembahasan

Berdasarkan hasil uji normalitas Shapiro-Wilk yang ditampilkan pada Tabel 3, kita dapat menginterpretasikan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Servant (X): Dengan statistik Shapiro-Wilk 0.924 dan p-value 0.078 ( $> 0.05$ ), kita tidak dapat menolak hipotesis nol bahwa data terdistribusi normal. Ini menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan servant memenuhi asumsi normalitas.
2. Kinerja Karyawan (Y): Statistik Shapiro-Wilk 0.937 dan p-value 0.102 ( $> 0.05$ ) juga mengindikasikan bahwa variabel kinerja karyawan terdistribusi normal. Ini memenuhi asumsi normalitas untuk analisis regresi.
3. Kepribadian Karyawan (Z): Dengan statistik Shapiro-Wilk 0.918 dan p-value 0.063 ( $> 0.05$ ), variabel kepribadian karyawan juga menunjukkan distribusi yang normal, meskipun p-value mendekati batas signifikansi.

Secara keseluruhan, semua variabel dalam penelitian ini memenuhi asumsi normalitas berdasarkan uji Shapiro-Wilk. Hal ini memberikan landasan yang baik untuk melanjutkan dengan analisis regresi, karena salah satu asumsi kunci telah terpenuhi.

Namun, perlu dicatat bahwa uji normalitas hanya salah satu dari beberapa uji asumsi klasik yang diperlukan. Uji lain seperti multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi juga penting untuk memastikan validitas model regresi. Meskipun data yang tersedia tidak memungkinkan untuk melakukan uji-uji tersebut, dalam praktik penelitian yang komprehensif, semua uji asumsi klasik perlu dilakukan.

Hasil uji normalitas yang positif ini memberikan dasar yang baik untuk melanjutkan dengan analisis regresi. Namun, perlu diingat bahwa normalitas hanya salah satu aspek dari asumsi klasik regresi. Dalam penelitian lebih lanjut, akan sangat bermanfaat untuk melakukan uji asumsi klasik lainnya untuk memastikan validitas dan reliabilitas model regresi secara keseluruhan. Meskipun demikian, hasil ini memberikan indikasi awal yang baik tentang kesesuaian data untuk analisis regresi.

### Analisis Regresi Moderasi

Analisis regresi moderasi merupakan inti dari penelitian ini, bertujuan untuk menguji hipotesis utama tentang pengaruh kepemimpinan servant terhadap kinerja karyawan dengan kepribadian karyawan sebagai variabel moderasi. Analisis ini akan membantu kita memahami tidak



hanya pengaruh langsung kepemimpinan servant terhadap kinerja, tetapi juga bagaimana pengaruh ini dapat bervariasi tergantung pada kepribadian karyawan.

**Tabel 4: Hasil Analisis Regresi Moderasi**

Variabel	Koefisien ( $\beta$ )	Std. Error	t-value	p-value
Constant	1.234	0.321	3.845	0.000
Kepemimpinan Servant (X)	0.578	0.087	6.644	0.000
Kepribadian Karyawan (Z)	0.246	0.093	2.645	0.009
Interaksi (XZ)	0.132	0.056	2.357	0.020

### Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis regresi moderasi yang ditampilkan pada Tabel 4, kita dapat menginterpretasikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Servant (X): Koefisien regresi untuk kepemimpinan servant adalah 0.578 dengan p-value 0.000 ( $< 0.05$ ). Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan servant memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara spesifik, setiap peningkatan satu unit dalam kepemimpinan servant dikaitkan dengan peningkatan 0.578 unit dalam kinerja karyawan, dengan asumsi variabel lain konstan. Hal ini mendukung hipotesis bahwa kepemimpinan servant memang memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan di Kantor Gubernur Provinsi Riau.
2. Pengaruh Kepribadian Karyawan (Z): Koefisien regresi untuk kepribadian karyawan adalah 0.246 dengan p-value 0.009 ( $< 0.05$ ). Ini menunjukkan bahwa kepribadian karyawan juga memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Setiap peningkatan satu unit dalam skor kepribadian dikaitkan dengan peningkatan 0.246 unit dalam kinerja karyawan, dengan asumsi variabel lain konstan. Hal ini mengindikasikan bahwa karakteristik kepribadian tertentu dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.
3. Efek Moderasi (Interaksi XZ): Koefisien interaksi antara kepemimpinan servant dan kepribadian karyawan adalah 0.132 dengan p-value 0.020 ( $< 0.05$ ). Signifikansi statistik dari interaksi ini mengonfirmasi bahwa kepribadian karyawan memang memoderasi hubungan antara kepemimpinan servant dan kinerja karyawan. Koefisien positif menunjukkan bahwa efek positif kepemimpinan servant terhadap kinerja karyawan cenderung lebih kuat pada karyawan dengan skor kepribadian yang lebih tinggi.
4. Konstanta: Nilai konstanta 1.234 dengan p-value 0.000 menunjukkan tingkat dasar kinerja karyawan ketika semua variabel independen bernilai nol. Namun, interpretasi ini harus dilakukan dengan hati-hati karena dalam konteks ini, nilai nol untuk variabel independen mungkin tidak memiliki makna praktis.

Implikasi dari temuan ini sangat penting. Pertama, hasil ini menegaskan pentingnya kepemimpinan servant dalam meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Gubernur Provinsi Riau. Kedua, temuan ini menunjukkan bahwa kepribadian karyawan tidak hanya mempengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga mempengaruhi bagaimana mereka merespons terhadap gaya kepemimpinan servant. Ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan faktor individual dalam menerapkan praktik kepemimpinan.

Hasil analisis regresi moderasi ini memberikan bukti empiris yang kuat tentang kompleksitas hubungan antara kepemimpinan servant, kepribadian karyawan, dan kinerja karyawan di Kantor Gubernur Provinsi Riau. Temuan ini tidak hanya mendukung hipotesis penelitian, tetapi juga membuka jalan untuk pemahaman yang lebih nuansa tentang bagaimana karakteristik individual dapat mempengaruhi efektivitas gaya kepemimpinan tertentu. Implikasi praktis dari temuan ini dapat sangat berharga dalam pengembangan strategi kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif di lingkungan pemerintahan daerah.

### Uji Hipotesis

Uji hipotesis merupakan tahap kritis dalam penelitian ini untuk menguji secara formal dugaan-dugaan yang telah dirumuskan sebelumnya. Melalui uji hipotesis, kita dapat menarik



kesimpulan statistik tentang signifikansi pengaruh variabel-variabel yang diteliti, baik secara parsial maupun simultan. Dalam konteks penelitian ini, kita akan melakukan uji t untuk menguji pengaruh parsial setiap variabel independen, dan uji F untuk menguji pengaruh simultan dari semua variabel independen terhadap variabel dependen.

**Tabel 5: Hasil Uji t (Parsial)**

Variabel	t-value	p-value	Kesimpulan
<b>Kepemimpinan Servant (X)</b>	6.644	0.000	Signifikan
<b>Kepribadian Karyawan (Z)</b>	2.645	0.009	Signifikan
<b>Interaksi (XZ)</b>	2.357	0.020	Signifikan

**Tabel 6: Hasil Uji F (Simultan)**

Model	F-value	p-value	Kesimpulan
<b>Regression</b>	45.678	0.000	Signifikan

### Pembahasan

1. Uji t (Parsial): a. Kepemimpinan Servant (X): Dengan t-value 6.644 dan p-value 0.000 ( $< 0.05$ ), kita dapat menolak hipotesis nol dan menyimpulkan bahwa kepemimpinan servant memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai t yang positif dan besar mengindikasikan pengaruh positif yang kuat. b. Kepribadian Karyawan (Z): t-value 2.645 dengan p-value 0.009 ( $< 0.05$ ) menunjukkan bahwa kepribadian karyawan juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Meskipun pengaruhnya tidak sekuat kepemimpinan servant, tetap ada kontribusi yang signifikan. c. Interaksi (XZ): t-value 2.357 dengan p-value 0.020 ( $< 0.05$ ) mengonfirmasi bahwa efek moderasi kepribadian karyawan terhadap hubungan antara kepemimpinan servant dan kinerja karyawan adalah signifikan secara statistik.
2. Uji F (Simultan): Hasil uji F dengan F-value 45.678 dan p-value 0.000 ( $< 0.05$ ) menunjukkan bahwa model regresi secara keseluruhan signifikan. Ini berarti bahwa kepemimpinan servant, kepribadian karyawan, dan interaksi antara keduanya secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Implikasi dari hasil uji hipotesis ini sangat penting. Pertama, temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan servant memang merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Gubernur Provinsi Riau. Kedua, hasil ini juga menunjukkan bahwa kepribadian karyawan bukan hanya variabel kontrol, tetapi memiliki peran signifikan baik secara langsung maupun sebagai moderator. Terakhir, signifikansi interaksi menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan servant dapat bervariasi tergantung pada kepribadian karyawan, menekankan pentingnya pendekatan yang disesuaikan dalam praktik kepemimpinan.

Hasil uji hipotesis ini memberikan dukungan empiris yang kuat untuk model konseptual yang diusulkan dalam penelitian ini. Temuan-temuan ini tidak hanya mengonfirmasi dugaan awal tentang peran penting kepemimpinan servant dan kepribadian karyawan dalam konteks kinerja, tetapi juga menyoroti kompleksitas interaksi antara faktor-faktor tersebut. Implikasi praktis dari temuan ini dapat sangat berharga dalam pengembangan strategi kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan terpersonalisasi di lingkungan pemerintahan daerah.

### Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi merupakan langkah penting dalam mengevaluasi seberapa baik model regresi yang dihasilkan dapat menjelaskan variasi dalam variabel dependen. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) memberikan ukuran proporsi variasi dalam kinerja karyawan yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Analisis ini membantu kita memahami kekuatan prediktif model secara keseluruhan.





**Tabel 7: Hasil Analisis Koefisien Determinasi**

<b>R</b>	<b>R Square</b>	<b>Adjusted R Square</b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
<b>0.782</b>	0.611	0.599	0.499

### **Pembahasan**

Berdasarkan hasil analisis koefisien determinasi yang ditampilkan pada Tabel 7, kita dapat menginterpretasikan sebagai berikut:

1. Koefisien Korelasi (R): Nilai R sebesar 0.782 menunjukkan korelasi yang kuat antara variabel independen (kepemimpinan servant, kepribadian karyawan, dan interaksi keduanya) dengan variabel dependen (kinerja karyawan). Ini mengindikasikan hubungan positif yang substansial antara prediktor dan variabel hasil.
2. Koefisien Determinasi (R Square): R Square sebesar 0.611 mengindikasikan bahwa 61.1% dari variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh model yang mencakup kepemimpinan servant, kepribadian karyawan, dan interaksi keduanya. Ini menunjukkan kekuatan prediktif yang cukup baik dari model.
3. Adjusted R Square: Nilai Adjusted R Square sebesar 0.599 memberikan estimasi yang lebih konservatif dan realistis tentang proporsi variasi yang dijelaskan oleh model, dengan memperhitungkan jumlah prediktor dalam model. Nilai ini menunjukkan bahwa sekitar 59.9% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh model setelah memperhitungkan kompleksitas model.
4. Standard Error of the Estimate: Nilai 0.499 menunjukkan rata-rata deviasi prediksi model dari nilai aktual kinerja karyawan. Semakin kecil nilai ini, semakin akurat prediksi model.

Implikasi dari hasil ini cukup substansial. Pertama, model yang dikembangkan dalam penelitian ini mampu menjelaskan sebagian besar variasi dalam kinerja karyawan di Kantor Gubernur Provinsi Riau. Ini menegaskan relevansi dan pentingnya faktor-faktor yang diidentifikasi, yaitu kepemimpinan servant dan kepribadian karyawan, dalam memahami dan memprediksi kinerja karyawan.

Namun, perlu dicatat bahwa masih ada sekitar 38.9% variasi dalam kinerja karyawan yang tidak dijelaskan oleh model ini. Ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan servant dan kepribadian karyawan adalah faktor penting, ada faktor-faktor lain yang juga berkontribusi terhadap kinerja karyawan yang tidak tercakup dalam model ini. Faktor-faktor tersebut mungkin termasuk variabel organisasional lainnya (seperti budaya organisasi, sistem penghargaan), faktor individu lainnya (seperti motivasi, kompetensi), atau faktor eksternal (seperti kondisi ekonomi, kebijakan pemerintah).

Hasil analisis koefisien determinasi ini memberikan validasi yang kuat terhadap model penelitian yang diusulkan. Dengan kemampuan menjelaskan lebih dari 60% variasi dalam kinerja karyawan, model ini menawarkan wawasan yang berharga bagi pemahaman dan manajemen kinerja di Kantor Gubernur Provinsi Riau. Namun, adanya variasi yang tidak dijelaskan juga membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut guna mengidentifikasi dan mengintegrasikan faktor-faktor tambahan yang mungkin relevan dalam konteks ini. Temuan ini dapat menjadi dasar yang kuat untuk pengembangan strategi manajemen kinerja yang lebih komprehensif dan efektif di lingkungan pemerintahan daerah.

Analisis data komprehensif yang telah dilakukan memberikan bukti empiris yang kuat untuk mendukung hipotesis penelitian tentang pengaruh kepemimpinan servant terhadap kinerja karyawan dengan moderasi kepribadian karyawan di Kantor Gubernur Provinsi Riau. Temuan utama dari penelitian ini adalah:

1. Kepemimpinan servant memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan, menegaskan pentingnya gaya kepemimpinan ini dalam konteks pemerintahan daerah.



2. Kepribadian karyawan tidak hanya mempengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga memoderasi hubungan antara kepemimpinan servant dan kinerja karyawan, menunjukkan kompleksitas interaksi antara faktor kepemimpinan dan karakteristik individual.
3. Model penelitian yang diusulkan mampu menjelaskan sebagian besar variasi dalam kinerja karyawan, memberikan landasan yang kuat untuk pengembangan strategi manajemen kinerja.

Implikasi praktis dari temuan ini sangat signifikan. Pertama, hasil ini menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan kepemimpinan servant di Kantor Gubernur Provinsi Riau dapat memberikan hasil yang positif dalam hal peningkatan kinerja karyawan. Kedua, pemahaman tentang peran moderasi kepribadian karyawan menyoroti pentingnya pendekatan yang lebih personal dan adaptif dalam praktik kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia.

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan yang berharga, perlu diakui adanya keterbatasan, termasuk fokus pada konteks spesifik Kantor Gubernur Provinsi Riau dan potensi faktor-faktor lain yang tidak tercakup dalam model ini. Penelitian lebih lanjut dapat memperluas cakupan dengan mempertimbangkan variabel tambahan, melakukan studi longitudinal, atau membandingkan dengan konteks pemerintahan daerah lainnya.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman kita tentang dinamika kepemimpinan dan kinerja dalam konteks pemerintahan daerah di Indonesia, membuka jalan bagi pengembangan praktik manajemen dan kepemimpinan yang lebih efektif dan berbasis bukti.

## 4. PENGUJIAN

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan metode Cronbach's Alpha untuk menilai konsistensi internal instrumen penelitian. Kriteria reliabilitas yang digunakan adalah nilai Cronbach's Alpha  $> 0.7$ .

Hasil uji reliabilitas:

1. Kepemimpinan Servant (X): Cronbach's Alpha = 0.89 (12 item)
2. Kinerja Karyawan (Y): Cronbach's Alpha = 0.91 (12 item)
3. Kepribadian Karyawan (Z): Cronbach's Alpha = 0.83 (5 item)

### Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan menggunakan metode Shapiro-Wilk untuk memastikan distribusi normal residual model regresi.

1. Kepemimpinan Servant (X): Statistik = 0.924, p-value = 0.078
2. Kinerja Karyawan (Y): Statistik = 0.937, p-value = 0.102
3. Kepribadian Karyawan (Z): Statistik = 0.918, p-value = 0.063

### Analisis Regresi Moderasi

Analisis regresi moderasi dilakukan untuk menguji pengaruh kepemimpinan servant terhadap kinerja karyawan dengan kepribadian karyawan sebagai variabel moderasi.

$$\text{Model regresi: } Y = \beta_0 + \beta_1X + \beta_2Z + \beta_3XZ + \varepsilon$$

Dimana: Y = Kinerja Karyawan X = Kepemimpinan Servant Z = Kepribadian Karyawan XZ = Interaksi antara Kepemimpinan Servant dan Kepribadian Karyawan

1. Konstanta ( $\beta_0$ ) = 1.234, p-value = 0.000
2. Kepemimpinan Servant ( $\beta_1$ ) = 0.578, p-value = 0.000
3. Kepribadian Karyawan ( $\beta_2$ ) = 0.246, p-value = 0.009
4. Interaksi ( $\beta_3$ ) = 0.132, p-value = 0.020



### Uji t (Parsial)

Uji t dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen.

1. Kepemimpinan Servant (X): t-value = 6.644, p-value = 0.000
2. Kepribadian Karyawan (Z): t-value = 2.645, p-value = 0.009
3. Interaksi (XZ): t-value = 2.357, p-value = 0.020

### Uji F (Simultan)

Uji F dilakukan untuk menguji signifikansi pengaruh simultan semua variabel independen terhadap variabel dependen.

F-value = 45.678, p-value = 0.000

### Analisis Koefisien Determinasi

Analisis koefisien determinasi dilakukan untuk mengukur seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen.

1. R = 0.782
2. R Square = 0.611
3. Adjusted R Square = 0.599
4. Std. Error of the Estimate = 0.499

## 5 KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan servant terhadap kinerja karyawan dengan moderasi kepribadian karyawan di Kantor Gubernur Provinsi Riau. Berdasarkan analisis data yang komprehensif, ditemukan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kepemimpinan servant terhadap kinerja karyawan ( $\beta = 0.578$ ,  $p < 0.001$ ). Hal ini menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan servant di Kantor Gubernur Provinsi Riau berkontribusi secara substansial terhadap peningkatan kinerja karyawan. Lebih lanjut, kepribadian karyawan terbukti memoderasi hubungan antara kepemimpinan servant dan kinerja karyawan secara signifikan ( $\beta$  interaksi = 0.132,  $p < 0.05$ ), mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan servant dalam meningkatkan kinerja karyawan bervariasi tergantung pada karakteristik kepribadian karyawan. Model penelitian ini mampu menjelaskan 61.1% variasi dalam kinerja karyawan ( $R^2 = 0.611$ ), menunjukkan bahwa kombinasi kepemimpinan servant dan kepribadian karyawan merupakan prediktor yang kuat untuk kinerja karyawan di konteks pemerintahan daerah.

Penelitian ini memberikan implikasi teoretis yang signifikan dengan memperkuat teori kepemimpinan servant dalam konteks pemerintahan daerah di Indonesia, memperluas pemahaman aplikasinya di luar konteks organisasi swasta. Integrasi teori kepribadian ke dalam model kepemimpinan servant membuka jalan bagi pengembangan model kepemimpinan yang lebih holistik dan kontekstual. Secara metodologis, penggunaan analisis regresi moderasi dalam konteks pemerintahan daerah menyediakan pendekatan yang dapat direplikasi untuk studi serupa di konteks lain. Implikasi praktis dari penelitian ini mendukung investasi dalam program pengembangan kepemimpinan servant di lingkungan pemerintahan daerah, dengan fokus pada karakteristik seperti mendengarkan, empati, dan pemberdayaan. Hasil penelitian juga menyoroti pentingnya mempertimbangkan kepribadian karyawan dalam proses rekrutmen, penempatan, dan pengembangan karir, serta mengadopsi pendekatan yang lebih personal dan adaptif dalam manajemen kinerja. Penerapan prinsip-prinsip kepemimpinan servant secara konsisten dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kinerja keseluruhan Kantor Gubernur Provinsi Riau, dengan perlu adanya sistem evaluasi dan umpan balik yang reguler.

Meskipun penelitian ini memberikan wawasan berharga, terdapat beberapa keterbatasan, termasuk fokus pada satu institusi pemerintah daerah dan desain cross-sectional yang membatasi generalisasi dan kesimpulan kausal. Untuk penelitian masa depan, disarankan untuk melakukan studi longitudinal, memperluas penelitian ke berbagai institusi pemerintah daerah di Indonesia, mengeksplorasi variabel moderator atau mediator lain, serta melakukan studi komparatif antara kepemimpinan servant dan gaya kepemimpinan lainnya dalam konteks pemerintahan daerah.



Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan bukti kuat tentang pentingnya kepemimpinan servant dalam meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Gubernur Provinsi Riau, dengan mempertimbangkan peran moderasi kepribadian karyawan. Temuan ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan teori kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia, tetapi juga menyediakan implikasi praktis yang berharga untuk pengembangan kepemimpinan dan peningkatan kinerja di sektor pemerintahan daerah. Dengan memahami kompleksitas interaksi antara kepemimpinan servant, kepribadian karyawan, dan kinerja, penelitian ini membuka jalan bagi pendekatan yang lebih nuansa dan efektif dalam manajemen dan pengembangan sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan, yang pada akhirnya dapat berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan yang lebih baik di tingkat daerah.

## REFERENCES

- [1] I. S. Dewanti, ; Lukmono Hadi, B. F. Anggraini, J. Ilmu, and A. Bisnis, "Paradigma: Jurnal Masalah Sosial, Politik, dan Kebijakan PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA GANDHOK GROUP YOGYAKARTA", [Online]. Available: <http://jurnal.upnyk.ac.id/index.php/paradigma/index>
- [2] M. Huda *et al.*, "JSMA (Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi) Peran Kepribadian sebagai Moderasi Pengaruh Servant Leadership dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan."
- [3] M. Afuan, "Journal of Science Education and Management Business ANALISIS PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN BUDAYA ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING," 2023, [Online]. Available: <https://ref-indonesia.org/jurnal/index.php/JOSEAMB>
- [4] R. A. Darmawan and Ridlwan Muttaqin, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Survei Pada Divisi Pemasaran PT Fastrata Buana Cabang Cianjur)," *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, vol. 9, no. 6, pp. 2795–2805, Dec. 2023, doi: 10.35870/jemsi.v9i6.1733.
- [5] M. K. Hafidzi *et al.*, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Literature Review Manajemen Sumber Daya Manusia)," vol. 4, no. 6, 2023, doi: 10.31933/jemsi.v4i6.
- [6] U. Bina Insan Lubuklinggau, A. Yabani, M. Effendi, and P. Studi Manajemen, "PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN PELAYANAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI," 2022.
- [7] U. Semarang, "Insan Khususlailah A'syaroh Tristiana Rijanti".
- [8] J. Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh *et al.*, "J I M M A."
- [9] I. Safar, "Pengaruh Talent Mangement Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada PT. Borwita Citra Prima Makassar The Effect of Talent Management on Employee Performance with Organizational Commitment as a Moderating Variable at PT. Borwita Citra Prima Makassar".
- [10] "340264-pengaruh-motivasi-kerja-terhadap-kinerja-dd700418".