E-ISSN: 3031-8629
P-ISSN: 3032-3258

Halaman 1496 - 1517
Volume 3 Nomor 3 Tahun 2026

Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai melalui Psychological Safety sebagai Variabel Mediasi (Studi di BBPKA PDN I Kemendagri Bukittinggi)

Sanju Prety Ayura[1], Syamsir[2]

[1,2]Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang

e-mail: sanjupretyayura2003@gmail.com, syamsirsaili@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini menganalisis pengaruh servant leadership terhadap psychological safety dan dampaknya terhadap kinerja pegawai di Balai Besar Pengembangan Kompetensi Aparatur Pemerintahan Dalam Negeri I (BBPKA PDN I) Kemendagri Bukittinggi, menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal terhadap 84 ASN yang diambil melalui teknik sensus, dan dianalisis dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) berbantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap psychological safety ($\beta = 0.747$; T = 13.607; $P < 0.001$), psychological safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0.638$; T = 10.102; $P < 0.001$), dan servant leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui psychological safety sebagai variabel mediasi ($\beta = 0.477$; T = 7.369; $P < 0.001$). Ketiga hipotesis diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja individual ASN pada birokrasi berbudaya hierarki tinggi memerlukan penguatan iklim psikologis yang aman terlebih dahulu, yang dibentuk melalui penerapan kepemimpinan yang melayani oleh pimpinan. Secara praktis, temuan ini mengindikasikan bahwa investasi organisasi pada

pengembangan kapasitas kepemimpinan atasan berpotensi memberikan pengungkit perubahan kinerja yang lebih besar dibandingkan intervensi teknis semata.

Kata kunci: kepemimpinan yang melayani, keamanan psikologis, kinerja pegawai, PLS-SEM, ASN.

Abstract

This study analyzes the effect of servant leadership on psychological safety and its impact on employee performance at the Regional Center for Competency Development of Home Affairs Apparatus I (BBPKA PDN I), Ministry of Home Affairs, Bukittinggi, using a quantitative approach with an associative causal design on 84 civil servants selected through a census technique, analyzed with Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 4. The results show that servant leadership has a positive and significant effect on psychological safety ($\beta = 0.747$; $T = 13.607$; $P < 0.001$), psychological safety has a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.638$; $T = 10.102$; $P < 0.001$), and servant leadership has a significant effect on employee performance through psychological safety as a mediating variable ($\beta = 0.477$; $T = 7.369$; $P < 0.001$). All three hypotheses were accepted. These findings indicate that improving individual civil servant performance in a high hierarchical bureaucratic culture requires strengthening a safe psychological climate first, built through the implementation of servant leadership by superiors. Practically, these findings suggest that organizational investment in leadership capacity development offers greater leverage for performance change than technical interventions alone.

Keywords: servant leadership, psychological safety, employee performance, PLS-SEM, civil servant.

PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu variabel paling banyak dikaji dalam ilmu administrasi publik, karena perannya yang sentral dalam menggerakkan sumber daya manusia menuju pencapaian tujuan organisasi. Pada organisasi sektor publik, peran kepemimpinan menjadi lebih kompleks dibandingkan sektor privat, sebab pemimpin publik harus menyeimbangkan tuntutan akuntabilitas birokrasi, keterbatasan sumber daya, dan ekspektasi pelayanan masyarakat secara bersamaan. Kinerja pegawai, sebagai salah satu luaran utama dari efektivitas kepemimpinan, merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi, baik pada sektor privat maupun publik. Dalam organisasi pemerintahan, kinerja pegawai memiliki posisi yang lebih luas karena berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan publik kepada masyarakat, sehingga kajian mengenai kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) terus menjadi agenda utama dalam bidang Ilmu Administrasi Negara.

Data nasional memperlihatkan bahwa persoalan kinerja ASN masih jauh dari ideal, sebuah kondisi yang tidak dapat dilepaskan dari kualitas kepemimpinan pada masing-masing instansi. Berdasarkan data yang disampaikan oleh Pelaksana Tugas Kepala Badan Kepegawaian Negara (BKN) dalam Rapat Koordinasi Nasional Kepegawaian di Batam pada 21 Juli 2022, hampir 35% ASN Indonesia masuk kategori deadwood, yaitu pegawai berkompetensi dan berkinerja rendah, sementara hanya sekitar 19.82% masuk kategori star atau pegawai berkompetensi dan berkinerja tinggi (BKN, 2022). Pemerintah merespons persoalan ini antara lain melalui Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang nilai dasar BerAKHLAK, namun Survei Budaya Kerja ASN tahun 2022 dan 2023 memperlihatkan bahwa nilai-nilai internal tersebut belum optimal diterapkan di seluruh instansi pemerintahan (Kementerian PANRB, 2021, 2022, 2023). Kesenjangan antara kebijakan normatif dan praktik di lapangan ini mengarahkan perhatian pada faktor yang lebih proksimal dan dapat diintervensi secara langsung oleh organisasi, yaitu perilaku kepemimpinan atasan langsung.

Sri Utami, Harlie, dan Zainul (2024) menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan dua faktor paling kritikal yang memengaruhi kinerja pegawai sektor publik Indonesia. Dari sekian banyak gaya kepemimpinan yang berkembang dalam literatur, seperti kepemimpinan transformasional yang menekankan visi dan perubahan, atau kepemimpinan transaksional yang menekankan pertukaran imbalan atas kinerja, penelitian ini memilih servant leadership karena orientasinya yang secara eksplisit mengutamakan pelayanan dan pertumbuhan bawahan di atas kepentingan pemimpin (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008). Pemilihan ini didasarkan pada argumentasi bahwa pada birokrasi berbudaya hierarki tinggi seperti Indonesia, di mana relasi kuasa atasan-bawahan cenderung kaku dan formal, kepemimpinan transformasional maupun transaksional belum tentu mampu meruntuhkan jarak psikologis yang menghambat bawahan untuk bersuara. Servant leadership, dengan penekanan pada emotional healing dan putting subordinates first, dirancang khusus untuk membangun kedekatan relasional yang melampaui hierarki formal, sehingga secara konseptual lebih tepat untuk menjelaskan bagaimana rasa aman psikologis dapat tumbuh di tengah struktur birokrasi yang kaku. Argumentasi ini diperkuat oleh Nguyen, Nguyen, Vo, dan Tuan (2023) yang mengonfirmasi bahwa servant leadership secara konsisten mendorong perilaku inovatif pegawai pemerintah. Xiao, Lin, Kuang, Yang, dan Wang (2025) pada 642 pegawai pemerintahan Tiongkok membuktikan bahwa servant leadership tetap berpengaruh signifikan terhadap psychological safety dan perilaku inovatif pegawai bahkan pada budaya birokrasi berjarak kekuasaan tinggi, karakteristik yang juga melekat pada birokrasi Indonesia. Wang, Kang, dan Choi (2022) membuktikan bahwa psychological safety, yaitu keyakinan bersama anggota tim bahwa lingkungan kerja aman untuk mengambil risiko interpersonal (Kahn, 1990; Edmondson, 1999), berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara servant leadership dan kinerja.

Penelitian ini dilakukan di Balai Besar Pengembangan Kompetensi Aparatur Pemerintahan Dalam Negeri I (BBPKA PDN I) Kemendagri Bukittinggi, unit pelaksana teknis strategis di bawah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kemendagri. Berdasarkan Permendagri Nomor 11 Tahun 2025, lembaga ini mengemban tugas pengembangan dan uji kompetensi aparatur pemerintahan dalam negeri di sembilan provinsi (Kementerian Dalam Negeri, 2025). Data kinerja kelembagaan yang digunakan bersumber dari Laporan Kinerja (LAPKIN) BBPKA PDN I Tahun 2025 yang ditandatangani pada 2 Februari 2026 (BBPKA PDN I, 2025), sehingga seluruh angka capaian tahun 2025 yang dirujuk merupakan data resmi dan telah final pada saat penelitian dilaksanakan. Berdasarkan LAPKIN tersebut, capaian kinerja organisasi tahun 2025 dinilai Sangat Baik dengan IKPA 96.01 dan realisasi anggaran 99.3% dari total pagu Rp23.22 miliar, namun LAPKIN yang sama secara eksplisit mengakui masih adanya isu strategis internal, antara lain kapasitas SDM dalam pengelolaan kinerja berbasis SAKIP yang masih perlu ditingkatkan, serta koordinasi dan integrasi data antarunit yang belum optimal. Wawancara awal dilaksanakan pada 8 Juli 2026, setelah LAPKIN 2025 terbit, kepada tiga pegawai BBPKA PDN I yang dipilih secara purposif untuk mewakili variasi level jabatan, yaitu satu pejabat struktural, satu pejabat fungsional, dan satu pelaksana atau JFU, dengan pertimbangan bahwa ketiganya memiliki relasi kerja langsung dan rutin dengan pimpinan unit sehingga dapat memberikan gambaran awal yang representatif mengenai dinamika kepemimpinan dan iklim psikologis di lingkungan kerja masing-masing. Hasil wawancara mengungkapkan bahwa pegawai cenderung mengerjakan ide berbeda secara mandiri tanpa menyampaikannya kepada pimpinan, karena adanya rasa takut, segan, dan gugup, sejalan dengan konsep Edmondson (1999) bahwa pada lingkungan dengan psychological safety rendah, pegawai cenderung tidak berani menyampaikan gagasan, mengakui kelemahan, atau melaporkan hambatan kepada pemimpin.

Kesenjangan antara capaian kinerja organisasi yang sangat baik dengan indikasi rendahnya keterbukaan dan keberanian bersuara pada level individu inilah yang menjadi titik tolak penelitian ini. Mayoritas penelitian terdahulu mengenai hubungan servant leadership, psychological safety, dan kinerja pegawai banyak dilakukan pada negara dengan jarak kekuasaan relatif rendah atau pada sektor swasta, kesehatan, dan pendidikan tinggi (Wang et al., 2022; Mahar et al., 2025; Latumahina et al., 2025), sementara birokrasi Indonesia dikenal memiliki budaya hierarki dan jarak kekuasaan tinggi (Xiao et al., 2025). Penelusuran literatur menunjukkan bahwa kajian pada lembaga diklat ASN di bawah Kemendagri secara khusus masih sangat terbatas, sehingga menyisakan celah empiris yang relevan untuk diisi. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini merumuskan tiga pertanyaan penelitian, yaitu: (1) apakah servant leadership berpengaruh signifikan terhadap psychological safety ASN di BBPKA PDN I; (2) apakah psychological safety berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN di BBPKA PDN I; dan (3) apakah servant leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja ASN melalui psychological safety sebagai variabel mediasi. Berdasarkan pertanyaan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis ketiga pengaruh dimaksud di BBPKA PDN I Kemendagri Bukittinggi.

TINJAUAN PUSTAKA

Servant Leadership

Konsep servant leadership pertama kali diperkenalkan oleh Greenleaf (1970) yang menyatakan bahwa pemimpin sejati adalah seseorang yang memiliki dorongan alami untuk melayani terlebih dahulu, bukan untuk mencari kekuasaan atau status. Konsep ini dikembangkan secara lebih terstruktur oleh Liden, Wayne, Zhao, dan Henderson (2008), yang mendefinisikan servant leadership sebagai orientasi kepemimpinan yang menekankan integritas personal dan pemberian layanan kepada orang lain, serta mengembangkan skala pengukuran SL-28 yang mencakup tujuh dimensi, yaitu emotional healing, creating value for the community, conceptual skills, empowering, helping subordinates grow and succeed, putting subordinates first, dan behaving

ethically. Canavesi dan Minelli (2022) menegaskan bahwa servant leadership merupakan bentuk kepemimpinan berbasis moral yang memprioritaskan kebutuhan pengikut di atas kebutuhan pribadi pemimpin.

Psychological Safety

Psychological safety pertama kali diperkenalkan oleh Kahn (1990) sebagai persepsi individu bahwa dirinya dapat menampilkan diri secara autentik di tempat kerja tanpa takut terhadap konsekuensi negatif bagi citra diri, status, atau karier. Edmondson (1999) mendefinisikan psychological safety sebagai keyakinan bersama anggota tim bahwa tim merupakan tempat yang aman untuk mengambil risiko interpersonal. Definisi ini diperbarui oleh Edmondson dan Bransby (2023) yang menegaskan bahwa psychological safety bukan berarti tidak adanya tekanan untuk berprestasi, melainkan kondisi di mana tekanan tersebut hadir bersamaan dengan rasa aman untuk berbicara, bereksperimen, dan belajar dari kesalahan. Newman, Donohue, dan Eva (2017) dalam tinjauan sistematis terhadap lebih dari 136 studi mengidentifikasi bahwa penyebab utama psychological safety mencakup faktor kepemimpinan, kualitas hubungan tim, dan desain pekerjaan, sementara luarannya yang paling konsisten adalah perilaku pembelajaran, perilaku bersuara, kreativitas, keterlibatan kerja, dan kinerja.

Kinerja Pegawai

Colquitt, LePine, dan Wesson (2022) mendefinisikan kinerja sebagai nilai dari seperangkat perilaku pegawai yang berkontribusi secara positif maupun negatif terhadap pencapaian tujuan organisasi, dengan empat indikator utama yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, serta inisiatif dan inovasi. Definisi ini digunakan bersama Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN, yang memisahkan kinerja organisasi, diukur melalui SAKIP, IKU, dan realisasi anggaran, dengan kinerja individual ASN yang diukur melalui Sasaran Kinerja Pegawai. Penelitian ini secara konsisten hanya

mengoperasionalkan kinerja pegawai pada tataran persepsi individual, bukan capaian kelembagaan.

Landasan Teori Penunjang dan Hubungan Antarvariabel

Penelitian ini didukung oleh tiga teori. Social Exchange Theory (Homans, 1958; Blau, 1964; Ahmad, Nawaz, & Ashraf, 2023) menjelaskan bahwa ketika pemimpin menempatkan kepentingan bawahan di atas kepentingan pribadinya, bawahan akan merespons dengan keterbukaan psikologis sebagai bentuk pertukaran sosial. Psychological Safety Theory (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; Edmondson & Bransby, 2023) menjelaskan konstruk mediator itu sendiri sekaligus mekanismenya terhadap kinerja. Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2000; Deci, Olafsen, & Ryan, 2017) menjelaskan bahwa pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterkaitan, yang difasilitasi oleh dimensi-dimensi servant leadership, melahirkan motivasi intrinsik yang mendorong kinerja.

Hubungan positif antara servant leadership dan psychological safety dikonfirmasi oleh Wang, Kang, dan Choi (2022) pada 252 karyawan penuh waktu di Inggris, serta oleh Mahar, Shah, Mahar, dan Pirzada (2025) pada konteks profesi kesehatan. Hubungan positif antara psychological safety dan kinerja didukung oleh tinjauan sistematis Newman et al. (2017), Frazier, Fainshmidt, Klinger, Pezeshkan, dan Vracheva (2017), serta oleh Latumahina, Syamsudin, dan Joesah (2025) yang membuktikan psychological safety meningkatkan kinerja dosen di perguruan tinggi Indonesia. Peran mediasi psychological safety dalam hubungan servant leadership dan kinerja didukung oleh Wang et al. (2022), Mishra dan Hassen (2023), Musenze, Mayende, Wanyana, dan Kasango (2024), Munawar, Ahmad, Fatima, dan Baig (2024), serta Tuleutaev dan Kerim (2025) yang menemukan pola mediasi serupa pada staf administrasi politeknik negeri di Jawa Timur, Indonesia.

Berdasarkan kerangka teoretis dan bukti empiris tersebut, penelitian ini mengajukan model mediasi sederhana, yaitu servant leadership sebagai variabel independen, psychological safety sebagai variabel mediasi, dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen, tanpa mengajukan jalur pengaruh langsung servant leadership terhadap kinerja pegawai sebagai hipotesis tersendiri. Berdasarkan hal tersebut, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut.

H1: Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap psychological safety pegawai ASN BBPKA PDN I Kemendagri Bukittinggi.

H2: Psychological safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ASN BBPKA PDN I Kemendagri Bukittinggi.

H3: Servant leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ASN BBPKA PDN I Kemendagri Bukittinggi melalui psychological safety sebagai variabel mediasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal dan sifat cross-sectional (Sugiyono, 2019). Populasi penelitian adalah seluruh ASN yang memiliki atasan langsung di BBPKA PDN I. Berdasarkan LAPKIN 2025, dari total 85 ASN aktif, satu orang yaitu Kepala BBPKA PDN I selaku Pejabat Pimpinan Tinggi Pratama dikeluarkan dari populasi karena tidak memiliki atasan langsung, sesuai kerangka jabatan ASN dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, sehingga populasi valid berjumlah 84 orang. Seluruh anggota populasi dijadikan sampel melalui teknik sensus, dengan pertimbangan ukuran populasi yang relatif kecil dapat dijangkau seluruhnya, sensus meniadakan risiko sampling error, dan PLS-SEM dapat digunakan secara valid mulai dari 30 responden (Hair, Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2022). Pengumpulan data dilaksanakan pada Juli hingga Agustus 2026, dengan tingkat pengembalian kuesioner (response rate) sebesar 100%, yaitu seluruh 84 responden mengembalikan kuesioner dalam kondisi terisi lengkap.

Kelengkapan pengisian diverifikasi secara langsung pada saat kuesioner dikumpulkan, baik untuk kuesioner cetak maupun elektronik melalui Google Form, sehingga tidak ditemukan data hilang (missing data) yang memerlukan prosedur imputasi atau pengeluaran responden dari analisis.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert 1-4 (1 = sangat tidak setuju, 4 = sangat setuju) tanpa opsi netral. Pilihan ini diambil secara sengaja untuk menghindari central tendency bias, yaitu kecenderungan responden memilih jawaban tengah secara aman tanpa benar-benar merefleksikan persepsinya, yang lebih mudah terjadi pada skala ganjil dengan opsi netral (Croasmun & Ostrom, 2011). Dengan meniadakan opsi netral, responden dipaksa menentukan sikap yang lebih jelas terhadap kondisi servant leadership, psychological safety, dan kinerja yang mereka alami, sehingga variasi data yang dihasilkan lebih informatif untuk keperluan analisis PLS-SEM. Seluruh item instrumen aslinya dikembangkan dalam bahasa Inggris pada konteks organisasi negara maju, sehingga sebelum digunakan, item-item tersebut diterjemahkan ke bahasa Indonesia, disesuaikan istilahnya dengan konteks birokrasi ASN, kemudian ditelaah oleh dosen pembimbing sebagai bagian dari proses expert judgment untuk menilai kesesuaian bahasa dan validitas isi. Penelitian ini tidak melakukan uji coba instrumen (pilot test) secara terpisah kepada kelompok responden lain, karena mengikuti rekomendasi Hair et al. (2022) bahwa dalam PLS-SEM, validitas dan reliabilitas dapat dinilai secara terintegrasi melalui evaluasi outer model pada data responden utama, sehingga expert judgment pada tahap penyusunan instrumen dianggap memadai sebagai pengganti pilot test kuantitatif terpisah.

Kuesioner terdiri atas 30 item yang mencakup tiga variabel, masing-masing dengan dua item per dimensi atau indikator, sebagaimana dirangkum pada Tabel 1.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Dimensi	Item per Dimensi	Total Item	Sumber Adaptasi
Servant Leadership (X)	Emotional healing; Creating value for the community; Conceptual skills; Empowering; Helping subordinates grow and succeed; Putting subordinates first; Behaving ethically (7 dimensi)	2	14	SL-28, Liden et al. (2008)
Psychological Safety (M)	Rasa aman berbicara; Toleransi kesalahan; Kepercayaan interpersonal; Keterbukaan terhadap perbedaan (4 dimensi)	2	8	Edmondson (1999); Edmondson & Bransby (2023)
Kinerja Pegawai (Y)	Kualitas kerja; Kuantitas kerja; Ketepatan waktu; Inisiatif dan inovasi (4 indikator)	2	8	Colquitt et al. (2022); Permenpan RB No. 6/2022

Data sekunder diperoleh dari LAPKIN BBPKA PDN I Tahun 2025 dan regulasi terkait. Validitas dan reliabilitas instrumen dievaluasi secara terintegrasi melalui evaluasi model pengukuran (*outer model*) dalam PLS-SEM, sesuai rekomendasi Hair et al. (2022), sehingga tidak diperlukan uji coba instrumen terpisah. Validitas konvergen dinilai melalui Average Variance Extracted (AVE > 0.50), validitas diskriminan dinilai melalui Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT < 0.85) (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015), dan reliabilitas dinilai melalui Composite Reliability dan Cronbach's Alpha (keduanya > 0.70). Teknik analisis data utama adalah Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS versi 4. Pengujian hipotesis langsung (H1 dan H2) menggunakan nilai path coefficient, T-

statistics, dan P-values dari prosedur bootstrapping dengan 5,000 subsampel, sedangkan pengujian hipotesis mediasi (H3) menggunakan nilai indirect effect dengan Confidence Interval (CI) 95% bias corrected (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Karena model penelitian ini dirancang sejak awal sebagai model mediasi murni tanpa jalur pengaruh langsung servant leadership terhadap kinerja pegawai, kriteria mediasi penuh (full mediation) dalam penelitian ini merujuk pada spesifikasi model itu sendiri, yaitu seluruh pengaruh servant leadership terhadap kinerja disalurkan melalui psychological safety, dan bukan hasil perbandingan dengan model jalur langsung terpisah sebagaimana pendekatan Baron dan Kenny. Kontribusi substantif tiap jalur dinilai melalui effect size f^2 mengikuti kriteria Cohen (1988).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Dari 84 responden yang berpartisipasi, mayoritas berjenis kelamin laki-laki (63.10%), berstatus PNS (66.67%), menduduki jabatan pelaksana atau JFU (54.8%), berpendidikan terakhir S2 (39.3%), dan memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun (44%). Komposisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja yang memadai untuk menilai secara objektif kondisi kepemimpinan, iklim psikologis, dan kinerja di lingkungan kerja mereka.

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Skor rata-rata setiap variabel dikategorikan ke dalam tiga kelas interval, yaitu rendah untuk rentang 1.00-2.00, sedang untuk rentang 2.01-3.00, dan tinggi untuk rentang 3.01-4.00. Secara keseluruhan, persepsi responden terhadap servant leadership berada pada kategori sedang (mean = 2.79), dengan skor tertinggi pada dimensi conceptual skills (2.98) dan skor terendah pada emotional healing (2.54). Psychological safety juga berada pada kategori sedang (mean = 2.80), dengan skor tertinggi pada dimensi kepercayaan dan rasa saling menghormati (2.95) serta skor terendah pada dimensi rasa aman berbicara dan berekspresi (2.66). Sebaliknya,

kinerja pegawai secara keseluruhan berada pada kategori tinggi (mean = 3.06), dengan tiga dari empat indikator, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu, berada pada kategori tinggi, sementara indikator inisiatif dan inovasi berada pada kategori sedang (mean = 2.86).

Evaluasi Model Pengukuran

Hasil evaluasi *outer model* menunjukkan bahwa seluruh item memiliki outer loading pada rentang 0.542 hingga 0.843. Nilai Average Variance Extracted (AVE) untuk servant leadership, psychological safety, dan kinerja pegawai berturut-turut sebesar 0.526, 0.524, dan 0.501, seluruhnya di atas ambang 0.50 sehingga dinyatakan valid secara konvergen. Nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha untuk ketiga konstruk seluruhnya berada di atas 0.89, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel, sebagaimana dirangkum pada Tabel 2.

Nilai HTMT antarkonstruk seluruhnya berada di bawah ambang 0.85, namun nilai HTMT antara servant leadership dan psychological safety tercatat relatif tinggi (0.820), mendekati batas tersebut. Secara kritis, nilai ini perlu dicermati sebagai potensi conceptual overlap antara kedua konstruk, mengingat psychological safety dalam kerangka penelitian ini diposisikan sebagai konsekuensi psikologis yang secara konseptual dekat dan hampir inheren terhadap perilaku servant leadership, khususnya pada dimensi emotional healing dan putting subordinates first yang secara substantif juga menyentuh aspek rasa aman interpersonal. Nilai HTMT yang mendekati ambang batas ini menjadi catatan penting bagi pengukuran kedua konstruk pada penelitian mendatang, misalnya dengan mempertimbangkan pemeriksaan validitas diskriminan tambahan seperti kriteria Fornell-Larcker, atau peninjauan ulang batas konseptual antara kedua konstruk agar tumpang tindih pengukuran dapat diminimalkan.

Tabel 2. Ringkasan Evaluasi Model Pengukuran

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha

Servant Leadership (X)	0.526	0.939	0.930
Psychological Safety (M)	0.524	0.896	0.866
Kinerja Pegawai (Y)	0.501	0.889	0.866

Evaluasi Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Nilai R-Square menunjukkan bahwa 55.9% variasi psychological safety dijelaskan oleh servant leadership, dan 40.8% variasi kinerja pegawai dijelaskan oleh psychological safety. Hasil pengujian hipotesis langsung dan tidak langsung disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Rekapitulasi Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur	β	T-Statistics	P-Values	Keputusan
H1	Servant Leadership → Psychological Safety	0.747	13.607	<0.001	Diterima
H2	Psychological Safety → Kinerja Pegawai	0.638	10.102	<0.001	Diterima
H3	SL → PS → Kinerja Pegawai (mediasi)	0.477	7.369	<0.001	Diterima

Nilai effect size (f^2) untuk jalur servant leadership terhadap psychological safety sebesar 1.266 dan jalur psychological safety terhadap kinerja pegawai sebesar 0.688, keduanya tergolong kategori besar ($f^2 > 0.35$) menurut kriteria Cohen (1988). Wang et al. (2022) dan Xiao et al. (2025) memang melaporkan pengaruh signifikan servant leadership terhadap psychological safety, namun keduanya tidak melaporkan nilai f^2 secara eksplisit sehingga perbandingan besaran pengaruh secara langsung dan presisi tidak dapat dilakukan. Meski demikian, nilai f^2 sebesar 1.266 pada penelitian

ini jauh melampaui kategori besar dan tergolong jarang dilaporkan pada penelitian ilmu sosial pada umumnya, yang umumnya berkisar pada kategori kecil hingga sedang. Besaran ini mengindikasikan bahwa servant leadership hampir menjadi determinan tunggal yang mendominasi terbentuknya iklim psikologis aman di BBPKA PDN I, sehingga intervensi organisasi yang berfokus pada penguatan kapasitas kepemimpinan atasan berpotensi memberikan pengungkit perubahan yang jauh lebih besar dibandingkan intervensi pada faktor lain seperti desain pekerjaan atau kompensasi.

Pembahasan

Servant leadership terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap psychological safety pegawai ASN BBPKA PDN I, sejalan dengan prinsip Social Exchange Theory (Ahmad et al., 2023) dan memperkuat temuan Wang, Kang, dan Choi (2022) serta Mahar, Shah, Mahar, dan Pirzada (2025). Kekuatan pengaruh yang ditemukan tergolong tinggi dibandingkan sejumlah penelitian terdahulu, mengindikasikan bahwa pada birokrasi berjarak kekuasaan tinggi seperti BBPKA PDN I, kualitas kepemimpinan atasan memiliki peran yang sangat determinan terhadap rasa aman psikologis pegawai, sebagaimana ditegaskan Xiao et al. (2025) pada konteks birokrasi Tiongkok. Skor servant leadership yang masih berada pada kategori sedang, terutama pada dimensi emotional healing dan putting subordinates first, sejalan dengan temuan wawancara awal bahwa pimpinan belum sepenuhnya optimal dalam mengelola aspek emosional dan mengutamakan kepentingan bawahan.

Psychological safety juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, konsisten dengan Psychological Safety Theory (Edmondson & Bransby, 2023) dan Self-Determination Theory (Deci et al., 2017), serta memperkuat temuan Newman et al. (2017), Frazier et al. (2017), dan Latumahina, Syamsudin, dan Joesah (2025).

Menariknya, meskipun psychological safety berada pada kategori sedang, kinerja pegawai BBPKA PDN I secara umum berada pada kategori tinggi, kecuali pada indikator inisiatif dan inovasi yang masih sedang. Salah satu kemungkinan penjelasan atas pola ini adalah perbedaan sifat indikator kinerja yang diukur: kualitas kerja, kuantitas kerja, dan ketepatan waktu terikat langsung pada sistem akuntabilitas formal melalui Sasaran Kinerja Pegawai berdasarkan Permenpan RB Nomor 6 Tahun 2022, sementara inisiatif dan inovasi bersifat lebih diskresioner dan tidak terikat kewajiban formal. Perlu ditegaskan bahwa penjelasan ini bersifat post-hoc dan belum diuji secara langsung dalam penelitian ini, sehingga harus dipandang sebagai hipotesis eksploratif yang memerlukan pengujian empiris lebih lanjut, misalnya melalui pengukuran terpisah antara in-role dan extra-role performance secara eksplisit pada penelitian mendatang, bukan sebagai kesimpulan definitif dari data yang tersedia saat ini.

Servant leadership juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui psychological safety sebagai variabel mediasi, dengan seluruh pengaruh servant leadership terhadap kinerja tersalurkan melalui psychological safety sesuai desain model mediasi murni yang diajukan dalam penelitian ini. Temuan ini menegaskan bahwa pada birokrasi Indonesia yang berbudaya hierarki tinggi, pengaruh servant leadership terhadap kinerja pegawai tidak bekerja secara langsung, melainkan harus terlebih dahulu membentuk perubahan iklim psikologis yang dirasakan ASN, sejalan dengan Wang et al. (2022), Mishra dan Hassen (2023), Tuleutaev dan Kerim (2025), serta Kelen dan Winadi (2026). Kebaruan penelitian ini terletak pada konfirmasi model tersebut pada konteks lembaga diklat ASN Kemendagri, yang berbeda dari mayoritas penelitian terdahulu yang banyak dilakukan pada sektor swasta, kesehatan, atau perguruan tinggi.

KESIMPULAN

Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap psychological safety, psychological safety berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan servant leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui psychological safety sebagai variabel mediasi. Ketiga hipotesis penelitian diterima. Temuan ini memperkuat argumen dalam literatur bahwa pada birokrasi berbudaya hierarki tinggi, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja individual bersifat tidak langsung dan bergantung pada terbentuknya iklim psikologis yang aman terlebih dahulu, sekaligus memberikan bukti empiris baru dari konteks lembaga diklat ASN yang selama ini masih jarang diuji dalam literatur servant leadership dan psychological safety.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu menjadi perhatian dalam menafsirkan temuannya. Pertama, desain cross-sectional yang digunakan tidak memungkinkan penarikan kesimpulan kausal yang kuat maupun pengamatan dinamika perubahan antarvariabel dari waktu ke waktu. Kedua, penelitian ini dilakukan pada satu lembaga dengan populasi terbatas, sehingga generalisasi temuan ke instansi pemerintahan lain perlu dilakukan secara hati-hati. Ketiga, seluruh data dikumpulkan melalui laporan diri (self-report) dari sumber yang sama pada waktu yang sama, sehingga berpotensi menimbulkan common method bias yang dapat memengaruhi kekuatan hubungan antarvariabel yang diamati.

Berdasarkan temuan tersebut, BBPKA PDN I disarankan menyelenggarakan pelatihan active listening dan coaching bagi seluruh pejabat struktural dalam kurun waktu satu semester ke depan, dengan indikator keberhasilan berupa peningkatan skor dimensi emotional healing dan putting subordinates first pada survei internal lanjutan. BBPKA PDN I juga disarankan membangun forum diskusi rutin bulanan atau kanal masukan anonim dalam tiga bulan ke depan, dengan indikator keberhasilan berupa peningkatan partisipasi pegawai dalam menyampaikan usulan perbaikan kerja. BPSDM Kemendagri disarankan mengintegrasikan modul servant leadership ke dalam kurikulum pengembangan kepemimpinan struktural di seluruh

unit pelaksana teknisnya. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal untuk mengatasi keterbatasan cross-sectional, memperluas populasi ke unit pelaksana teknis BPSDM Kemendagri lainnya, mempertimbangkan sumber data kinerja dari atasan langsung untuk mengurangi common method bias, serta menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja atau budaya organisasi mengingat model penelitian ini baru menjelaskan 40.8% variasi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, S., Nawaz, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. Frontiers in Psychology, 13, 1015921. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921

Badan Kepegawaian Negara. (2022). Evaluasi kinerja ASN: Rakornas Kepegawaian 2022. Kompas.com.

BBPKA PDN I Kemendagri Bukittinggi. (2025). Laporan Kinerja (LAPKIN) BBPKA PDN I Tahun 2025.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. Wiley.

Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant leadership: A systematic literature review and network analysis. Employee Responsibilities and Rights Journal, 34(1), 267-289.

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Routledge.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2022). Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace (8th ed.). McGraw-Hill.

Croasmun, J. T., & Ostrom, L. (2011). Using Likert-type scales in the social sciences. Journal of Adult Education, 40(1), 19-22.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 19-43.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.

Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 10, 55-78.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), 23-43.

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. Personnel Psychology, 70(1), 113-165.

Greenleaf, R. K. (1970). The servant as leader. Center for Applied Studies.

Hair, J. F., Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). SAGE Publications.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report results of PLS-SEM. European Business Review, 31(1), 2-24.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115-135.

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. American Journal of Sociology, 63(6), 597-606.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of Management Journal, 33(4), 692-724.

Kelen, P. M., & Winadi, A. A. (2026). Pengaruh servant leadership, workload, work environment terhadap kinerja karyawan melalui innovative behavior & work engagement. Jurnal Ilmiah Manajemen.

Kementerian Dalam Negeri. (2025). Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 11 Tahun 2025 tentang Organisasi dan Tata Kerja Unit Pelaksana Teknis pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Kementerian PANRB. (2021). Surat Edaran Menteri PANRB Nomor 20 Tahun 2021 tentang Implementasi Core Values dan Employer Branding Aparatur Sipil Negara.

Kementerian PANRB. (2022). Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara.

Kementerian PANRB. (2022). Survei Budaya Kerja ASN 2022.

Kementerian PANRB. (2023). Survei Budaya Kerja ASN 2023.

Latumahina, J., Syamsudin, S., & Joesah, N. (2025). The influence of psychological empowerment and psychological safety on lecturer performance with servant leadership as a mediating variable. Jurnal Multidisiplin Sahombu, 5(5), 1600-1609.

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.

Mahar, A. M., Shah, S. M. A., Mahar, N. A., & Pirzada, Z. A. (2025). Servant leadership as a driver of team cohesion and conflict mitigation: The mediating role of psychological safety. [Rincian nama jurnal, volume, dan halaman perlu diverifikasi ulang oleh penulis].

Mishra, S. S., & Hassen, M. H. (2023). Servant leadership and employee's job performance: The role of public service motivation in Ethiopian public sector organizations. International Journal of Public Leadership, 19(1), 64-80.

Munawar, S., Ahmad, B., Fatima, S., & Baig, S. A. (2024). The impact of emotional intelligence, servant leadership, and psychological safety on employee's innovative behavior with the moderating effect of task interdependence in Lahore, Pakistan. Current Psychology, 43, 8186-8199.

Musenze, I. A., Mayende, T. S., Wanyana, M., & Kasango, J. (2024). Servant leadership and innovative work behavior: The role of innovation climate using evidence from the Ugandan local government sector. Journal of Management Development, 43(6), 896-919.

Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. Human Resource Management Review, 27(3), 521-535.

Nguyen, N. T. H., Nguyen, D., Vo, N., & Tuan, L. T. (2023). Fostering public sector employees' innovative behavior: The roles of servant leadership, public service motivation, and learning goal orientation. Public Administration Review. [Volume dan nomor terbitan perlu diverifikasi ulang oleh penulis].

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 77.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 29 Tahun 2014 tentang Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 80.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. American Psychologist, 55(1), 68-78.

Sri Utami, Harlie, M., & Zainul, M. (2024). Pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. [Rincian nama jurnal, volume, dan halaman perlu diverifikasi ulang oleh penulis].

Sugiyono. (2019). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (Cetakan ke-1, Edisi revisi). Alfabeta.

Tuleutaev, A., & Kerim, A. (2025). Servant leadership, career development, and employee voice behaviour: The mediating roles of work engagement and organizational commitment. Annals of Organizational Culture, Leadership and External Engagement Journal, 6.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6.

Wang, W., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2022). Servant leadership and creativity: A study of the sequential mediating roles of psychological safety and employee well-being. Frontiers in Psychology, 12, 807070.

Xiao, F.-X., Lin, Y., Kuang, J.-F., Yang, L.-L., & Wang, Q. (2025). How and when servant leadership affect public employees' innovative behavior. Scientific Reports, 15, 26705.