

## ***The Influence Of Servant Leadership On Employee Performance Through Proactive Personality At The Brantas River Basin Office***

### **Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepribadian Proaktif Pada Kantor Balai Besar Wilayah Sungai Brantas**

**Citra Widastining Tyas<sup>1</sup>, Andre Dwijanto Witjaksono<sup>2</sup>, Anang Kistyanto<sup>3</sup>**

Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya<sup>1,2,3</sup>  
[citra.21007@mhs.unesa.ac.id](mailto:citra.21007@mhs.unesa.ac.id)<sup>1</sup>, [anangkistyanto@unesa.ac.id](mailto:anangkistyanto@unesa.ac.id)<sup>2</sup>, [andredwijanto@unesa.ac.id](mailto:andredwijanto@unesa.ac.id)<sup>3</sup>

\*Corresponding Author

---

#### **ABSTRACT**

*Performance is a significant determinant of success in organizations. Given this, it is important to identify the factors driving employee performance. The purpose of this study is to test and analyze the effect of servant leadership and proactive personality on employee performance, as well as see the role of proactive personality as a mediator in the relationship between servant leadership and employee performance. This study was conducted on 65 employees working at the Brantas River Basin Center (BBWS), Surabaya, East Java, who were selected by purposive sampling. The results of this study indicate that servant leadership has a positive effect on proactive personality and employee performance. In addition, employees' proactive personality can also improve their performance. Finally, this study confirms that proactive personality can affect employee performance through the mediating role of proactive personality.*

**Keywords:** *Servant Leadership, Proactive Personality, Employee Performance*

#### **ABSTRAK**

Kinerja merupakan faktor penentu kesuksesan di organisasi yang signifikan. Mengingat hal ini, penting untuk mengidentifikasi faktor pendorong kinerja karyawan. Tujuan penelitian ini adalah menguji dan menganalisis pengaruh dari *servant leadership* dan kepribadian proaktif terhadap kinerja karyawan, serta melihat peran kepribadian proaktif sebagai pemediasi dalam hubungan *servant leadership* dan kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada 65 karyawan yang bekerja di Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas, Surabaya, Jawa Timur, yang dipilih dengan *purposive sampling*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepribadian proaktif dan kinerja karyawan. Selain itu, kepribadian proaktif yang dimiliki karyawan juga dapat meningkatkan kinerja mereka. Terakhir, penelitian ini mengonfirmasi jika kepribadian proaktif bisa mempengaruhi kinerja karyawan melalui peran mediasi dari kepribadian proaktif.

**Kata Kunci:** Servant Leadership, Kepribadian Proaktif, Kinerja Karyawan

#### **1. Pendahuluan**

Kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan amat bergantung pada kinerja yang dihasilkan oleh individu yang ada di dalamnya. Dalam beberapa tahun ke belakang, kinerja karyawan telah menjadi isu yang dipandang rumit dan terus mengalami perkembangan, karena menyesuaikan karakteristik dan dinamika dalam organisasi itu sendiri (Chen et al., 2018). Kinerja karyawan sendiri memiliki dua komponen, yaitu kinerja kontekstual dan kinerja tugas. Kinerja tugas berhubungan dengan seluruh aktivitas penting dan komponen formal dari tugas karyawan, sementara kinerja kontekstual merupakan aspek informal dalam pekerjaan karyawan (Khalid, 2020; Smith et al., 2018). Keduanya sama-sama berperan, dan kinerja dipandang lebih menentukan keberlanjutan organisasi itu sendiri, karena mencakup tugas utama yang dikerjakan oleh individu.

Di organisasi, pemimpin memiliki peran yang krusial dalam membentuk perilaku dan sifat karyawan. Sebagai salah satu gaya kepemimpinan, *servant leadership* merupakan konsep

yang *timeless*, melihat penerapannya di organisasi yang telah berjalan cukup lama, tetapi masih dipandang relevan untuk digunakan. *Servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang berfokus untuk memenuhi kepentingan karyawannya (Faraz et al., 2021). Konsep ini telah mampu menjelaskan beberapa *outcomes* positif di organisasi, seperti *organizational citizenship behavior*, keterikatan kerja, kinerja, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja (Hoch et al., 2018; Kaya & Karatepe, 2020; Lee et al., 2020).

Selain gaya kepemimpinan, aspek lain yang diprediksi mampu mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepribadian proaktif. Takaishi et al. (2019) menyatakan kepribadian yang dimiliki oleh individu akan menentukan bagaimana respon mereka terhadap suatu hal, termasuk apa yang akan mereka lakukan ketika menghadapi suatu tantangan atau kondisi di organisasi. Selama ini, beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa kepribadian proaktif dapat menjadi prediktor dari perilaku positif karyawan, termasuk kinerja, kreativitas, keterikatan kerja, dan perilaku inovatif (Buil et al., 2019; Chong et al., 2021; Karimi et al., 2022; Kong & Li, 2018; Zhang et al., 2019). Namun, meski topik ini terus mengalami perkembangan yang dapat dikatakan signifikan, terdapat referensi yang masih terbatas mengenai kepribadian proaktif, terutama pada konteksnya di organisasi (Chong et al., 2021) yang memerlukan pengukuran *outcomes* yang lebih objektif.

Penelitian mengenai kinerja karyawan dan prediktornya, termasuk gaya kepemimpinan, memang telah banyak dilakukan (Hadi & Johan, 2023). Akan tetapi, terdapat sejumlah peneliti yang menyebutkan bahwa penelitian mengenai kepemimpinan dan *outcomes*-nya ini jarang menyoroti perbedaan karakteristik individu yang mendasar (Chen et al., 2018; Frieder et al., 2018; Ostroff & Bowen, 2016). Padahal, perbedaan mendasar dalam gaya kepemimpinan dan karakteristik individu ini akan membantu untuk memperjelas bagaimana kinerja karyawan dapat lebih ditingkatkan.

Penelitian ini dilakukan pada karyawan Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas, yang berlokasi di Surabaya, Jawa Timur. BBWS Brantas merupakan instansi pemerintah yang menjadi bagian dari Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (KemenPUPR). Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi terhadap literatur dan praktik. Pertama, penelitian ini memperluas konsep dari *servant leadership*, dengan melihat pengaruhnya pada kepribadian proaktif dan kinerja karyawan. Kedua, penelitian ini merespon adanya saran dari Chen et al. (2018; Frieder et al., 2018) mengenai perlunya melihat mekanisme yang mendasari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui karakteristik individu, yaitu kepribadian proaktif. Selanjutnya, penelitian ini juga berkontribusi pada praktik dengan menawarkan solusi untuk meningkatkan kinerja karyawan di BBWS Brantas, melalui gaya kepemimpinan *servant leadership* dan peningkatan kepribadian proaktif karyawan.

## 2. Tinjauan Pustaka

### Servant Leadership dan Kepribadian Proaktif

Konsep *servant leadership* pertama kali disebutkan oleh Greenleaf pada 1970 (Erasmus et al., 2020), yang menyampaikan bahwa seseorang perlu memahami bagaimana cara melayani orang lain. sebelum mereka menjadi pemimpin. Pemimpin dengan gaya *servant* lebih berfokus pada pertumbuhan dan kesejahteraan anggotanya (Faraz et al., 202; Muafi & Johan, 2022). Mereka cenderung membagi kekuatan (*power*) yang mereka miliki, dan mendahulukan kepentingan orang lain. Selain itu, pemimpin ini juga akan membantu anggotanya untuk mengembangkan kemampuan mereka, sekaligus menunjukkn kinerja terbaiknya (Brière et al., 2021; Saleem et al., 2020). Pemimpin ini bertindak sebagai *role model* bagi karyawan dengan menunjukkan empati dan pencapaian tujuan secara welas asih.

Kepribadian proaktif merupakan kecenderungan perilaku individu untuk mengidentifikasi peluang untuk melakukan perubahan dan memanipulasi lingkungan untuk bertindak atas peluang tersebut (Crant & Bateman, 2000; Zhang et al., 2019). Salah satu poin

inti dari *servant leadership* adalah pemenuhan kebutuhan karyawan, termasuk kebutuhan otonomi diri mereka. *Servant leaders* akan memberdayakan karyawannya agar mereka mampu berkembang secara profesional, sekaligus memahami kapabilitas, kepentingan, dan tujuan dari karyawan (Chiniara & Bentein, 2016). Mereka akan memenuhi kebutuhan karyawan atas kompetensi dirinya, melalui adanya perhatian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan dasar karyawan itu sendiri, sehingga membuat karyawan mampu memiliki kepribadian proaktif yang tinggi. Beberapa peneliti sebelumnya juga telah mengonfirmasi adanya hubungan antara *servant leadership* terhadap kepribadian proaktif (Ahmad et al., 2021; Newman et al., 2017; Wang et al., 2019). Maka, berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H1. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kepribadian proaktif

### **Servant Leadership dan Kinerja Karyawan**

Salah satu karakteristik atau sifat dari *servant leaders* adalah memastikan bahwa prioritas orang lain telah terpenuhi. Model *servant leadership* yang diajukan oleh Faraz et al. (2021; Liden et al., 2008) menunjukkan bahwa *servant leader* memiliki beberapa karakteristik, yaitu *emotional healing*, penciptaan nilai, keterampilan konseptual, pemberdayaan, membantu anggota untuk mencapai tujuan, mendahulukan kepentingan bawahan, hingga berperilaku etis. Dari seluruh karakteristik ini, salah satu hal yang membedakan *servant leadership* dengan gaya kepemimpinan lainnya adalah adanya fokus khusus untuk memfasilitas dan mendidik perilaku karyawan (Ying et al., 2020).

*Servant leaders* akan memenuhi kebutuhan dan kepentingan karyawannya. Hal ini juga mencakup pemberian pengetahuan, keterampilan, dan kapabilitas bagi karyawan secara memadai, sehingga memungkinkan mereka untuk berpartisipasi secara aktif dalam menjalankan tugas dan pekerjaan di organisasi (Faraz et al., 2021). Dalam penelitiannya, (Hernández-Perlines & Araya-Castillo, 2020) menyebutkan jika *servant leadership* adalah pendekatan *top-down* yang memprioritaskan karyawan. Karyawan yang memiliki *servant leaders* akan merasa jika pemimpin di organisasinya memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan mendorong mereka untuk mengambil bagian dalam tiap proses di organisasi. Pemimpin merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi kesuksesan suatu organisasi dari caranya menggerakkan dan mengelola individu yang ada di bawahnya. Penelitian yang dilakukan oleh Saleem et al. (2020; Tripathi et al., 2021) juga mengonfirmasi jika *servant leadership* mampu mempengaruhi kinerja karyawan, baik kinerja tugas maupun kinerja kontekstual. Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H2. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

### **Kepribadian Proaktif dan Kinerja Karyawan**

Kepribadian proaktif awalnya diperkenalkan oleh Crant & Bateman (2000), sebagai kepribadian individu yang tidak dibatasi oleh kekuatan situasional dan yang mampu mempengaruhi perubahan lingkungan. Seseorang yang memiliki kepribadian proaktif akan memberikan usaha terbaik mereka dalam mencapai suatu tujuan (Alikaj et al., 2021; Cai et al., 2018). Hal ini dikarenakan mereka cenderung lebih persisten dan bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan (Caniëls et al., 2018). Individu dengan kepribadian proaktif dapat mencapai kesuksesan karena mereka juga akan selalu mencari peluang, memiliki inisiatif dan kegigihan, serta berani mengambil tindakan, sehingga dapat menunjukkan kinerja dengan lebih baik dan mengatasi kesulitan yang mereka alami.

Karakteristik yang ada pada kepribadian proaktif ini membuat individu yang mempraktikkannya diprediksi akan menunjukkan perilaku positif di organisasinya, termasuk peningkatan kinerja (Buil et al., 2019; Chong et al., 2021). Kepercayaan diri bahwa mereka mampu melakukan sesuatu menjadi modal utama bagi seorang karyawan untuk melakukan

pekerjaannya dengan lebih baik (Shin & Jeung, 2019; Takaishi et al., 2019). Mereka juga akan tetap berusaha mencapai tujuan atau menyelesaikan tugas yang sudah menjadi tanggung jawab mereka. Sebaliknya, individu dengan kepribadian proaktif yang rendah akan lebih mudah menyerah dan kurang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya (Zhang et al., 2019). Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3. Kepribadian proaktif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

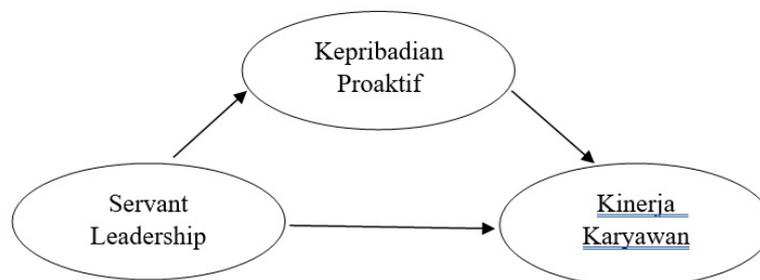
### Peran Mediasi Kepribadian Proaktif

Crant & Bateman (2000) pertama kali memperkenalkan kepribadian proaktif sebagai konsep mengenai kepribadian individu yang dicirikan dengan sikap mampu mengambil peluang, berani bertindak dan mengambil keputusan, serta memiliki keaktifan dalam pekerjaannya. Mereka juga memiliki kecenderungan untuk mengubah suatu kondisi atau situasi ketika mereka merasa ada ketidaksesuaian dalam pekerjaan atau lingkungannya, sehingga dapat menjadi lebih kondusif. Karyawan dengan kepribadian proaktif cenderung memiliki motivasi untuk menetapkan tujuan, menghasilkan ide-ide yang inovatif, mempraktikkan ide tersebut, hingga mengembangkan cara baru untuk meningkatkan kinerja dan status mereka (Caniëls et al., 2018; Su & Zhang, 2020).

Dalam penelitian ini, kepribadian proaktif diprediksi mampu berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan. *Servant leadership* yang diterapkan di organisasi akan memungkinkan karyawan untuk mempelajari dan terinspirasi dari perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpinnya. Karakteristik dari *servant leaders*, seperti empati dan perhatian yang tinggi, kepercayaan pada kemampuan karyawan, dan orientasi melayani anggota di organisasinya, akan memfasilitasi karyawan untuk memaksimalkan berbagai karakteristik dalam kepribadian proaktif mereka (Buil et al., 2019; Chong et al., 2021; Zhang et al., 2019), dan akhirnya meningkatkan kinerja tugas mereka.

Berdasarkan penjelasan tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H4. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui kepribadian proaktif.



**Gambar 1. Model Penelitian**

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan secara kuantitatif pada salah satu institusi pemerintahan yang ada di Jawa Timur, yaitu Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Brantas, Surabaya, Jawa Timur. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 95 responden, yang kemudian ditentukan lagi melalui *purposive sampling*, dengan kriteria karyawan telah bekerja selama satu tahun di organisasi tersebut. Jumlah sampel dalam penelitian ini pun mengerucut menjadi 65 karyawan. Data dalam penelitian ini diambil secara langsung dengan mendistribusikan kuesioner kepada responden. Selanjutnya, data tersebut diolah dengan melakukan pengujian validitas dan reliabilitas pada instrumen penelitian, kemudian melakukan pengujian hipotesis dengan

metode *Structural Equation Modeling* dengan *Partial Least Square* (SEM-PLS) melalui *software* SmartPLS 3.0.

Responden akan diminta menilai pernyataan yang ada di kuesioner dengan memilih skor yang ditentukan dengan skala Likert 5 poin, dengan poin 1 menandakan sangat tidak setuju, dan poin 5 menandakan sangat setuju. Pengukuran item dari tiap variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Servant leadership diukur dengan 5 item yang diadopsi dari penelitian Ji & Yoon (2021). Contoh item pernyataannya adalah: "Pemimpin saya memprioritaskan untuk membantu saya sebagai bawahannya."
2. Kepribadian proaktif diukur dengan tiga item yang diadopsi dari penelitian Buil et al. (2019). Contoh item pernyataannya adalah: "Saya selalu mencari cara yang lebih baik untuk melakukan sesuatu."
3. Kinerja karyawan diukur dengan lima item yang diadopsi dari penelitian (Saleem et al., 2020). Contoh item pernyataannya adalah: "Saya berkontribusi pada peningkatan kinerja di unit saya."

### 3. Hasil Dan Pembahasan

#### Profil Responden

Dari data responden yang telah diperoleh, peneliti mengelompokkan responden berdasarkan beberapa karakteristik seperti jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan (62%), berusia 26-35 tahun (43%), memiliki pendidikan terakhir di tingkat sarjana/S1 (63%), dan telah bekerja di BBWS Brantas selama 3-4 tahun (47%).

**Tabel 1. Karakteristik Responden**

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	24	38%
Perempuan	41	62%
<b>Usia</b>		
18-25 tahun	5	8%
26-35 tahun	28	43%
36-45 tahun	17	26%
46-55 tahun	15	23%
<b>Pendidikan</b>		
SMA/SMK	5	8%
S1/D3	41	63%
S2	19	29%
<b>Lama Bekerja</b>		
1-2 tahun	16	24%
3-4 tahun	30	47%
>4 tahun	19	29%

#### Evaluasi Pengukuran Indikator

Pengukuran indikator (*Outer Model*) dilakukan untuk melihat apakah indikator-indikator yang digunakan valid dan reliabel untuk mengukur suatu variabel laten. Pengukuran indikator dilihat pada parameter *outer loadings*, *Average Variance Extracted* (AVE), *Cronbach's Alpha*, dan *Composite Reliability*. Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai *outer loading* pada seluruh

indikator memenuhi kriteria penerimaan dengan nilai  $> 0,700$  dan nilai ave lebih besar dari 0,50. Dengan tercapainya nilai *outer loadings* dan AVE maka dapat dikatakan bahwa indikator pengukuran valid dalam mengukur variabel laten. Dari tabel 1 juga diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability pada seluruh indikator memiliki nilai yang lebih besar dari 0,70, artinya seluruh indikator dapat dikatakan reliabel untuk digunakan sebagai alat ukur dalam penelitian ini. Parameter pengukuran dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 2. Indikator Pengukuran Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Indikator	Outer Loadings	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kinerja Karyawan	EP1	0.737	0.531	0.775	0.844
	EP2	0.735			
	EP3	0.707			
	EP4	0.877			
	EP5	0.837			
Kepribadian Proaktif	KP1	0.779	0.596	0.805	0.815
	KP2	0.835			
	KP3	0.899			
Servant Leadership	SL1	0.734	0.541	0.785	0.854
	SL2	0.811			
	SL3	0.760			
	SL4	0.716			
	SL5	0.743			

### Koefisien Determinasi

Nilai koefisien determinasi memberikan informasi seberapa besar pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen. Pada pengujian ini nilai koefisien determinasi pada kinerja karyawan adalah 0.410, Artinya kepribadian proaktif dan *servant leadership* dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebesar 41.0%. Nilai koefisien determinasi untuk kepribadian proaktif adalah sebesar 0.517, artinya kepribadian proaktif dapat dipengaruhi oleh *servant leadership* sebesar 51.7%. Nilai koefisien determinasi untuk hubungan kausal antara variabel eksogen dan variabel endogen dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 3. Koefisien Determinasi**

Variable	R-square	R Square Adj
Kinerja Karyawan	0.428	0.411
Kepribadian Proaktif	0.524	0.517

### Uji Kausalitas Model

Hipotesis dari suatu hubungan kausalitas dapat diterima ketika memiliki nilai  $t$  statistics yang lebih besar dari  $t$  tabel. Dalam penelitian ini Degree of Freedom yang digunakan pada signifikansi 5% adalah 65, sehingga didapatkan nilai  $t$  tabel sebesar 1.9971. Dari hasil pengujian, diperoleh data bahwa seluruh hipotesis alternatif dapat diterima dengan signifikan. Berikut merupakan uraian penjelasan dari hasil pengujian.

1. *Servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kepribadian proaktif sebesar 0.724 dan berpengaruh signifikan dengan nilai  $t$  statistics sebesar 11.183 lebih besar dari nilai  $t$  tabel sebesar 1.9971 (H1 diterima).
2. *Servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0.523 dan berpengaruh signifikan dengan nilai  $t$  statistics sebesar 3.559 lebih besar dari nilai  $t$  tabel sebesar 1.9971 (H2 diterima).

- Kepribadian proaktif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 0.559 dan berpengaruh signifikan dengan nilai t statistics sebesar 4.251 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1.9971 (H3 diterima).

**Tabel 4. Model Causality Test Result**

Model Causality	Path Coefficients	T Statistics	P Values
<i>Servant Leadership</i> → Kepribadian Proaktif	0.724	11.183	0,000
<i>Servant Leadership</i> → Kinerja Karyawan	0.523	3.559	0,000
Kepribadian Proaktif → Kinerja Karyawan	0.559	4.251	0,000

**Uji Variabel Mediator**

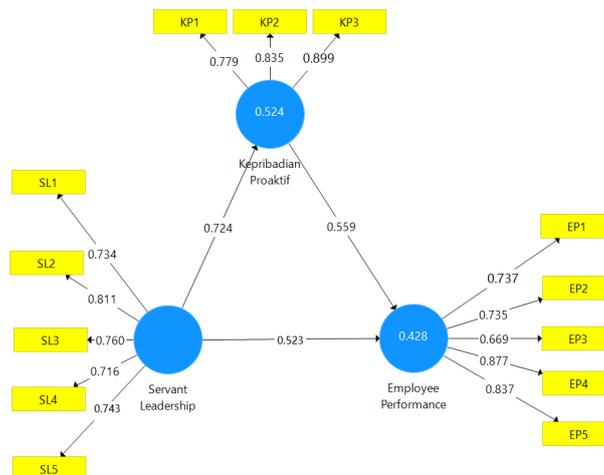
Uji ini dilakukan untuk mengetahui peran variabel mediator dalam memberikan efek mediasi bagi hubungan kausal antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Hasil uji ini dapat dilihat pada tabel *Specific Indirect Effects* sebagai berikut.

Variabel kepribadian proaktif dapat menjadi mediator yang berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan, hal ini dapat terlihat dari nilai sobel test sebesar 3,958 lebih besar dari z tabel 1,96 dengan nilai probabilitas sebesar 0,000 lebih kecil dari 0.05. Melihat hasil ini, maka H4 diterima.

**Tabel 5. Specific Indirect Effects**

Variabel	Specific Indirect Effects	Sobel Test Statistics	Test p
Servant Leadership --> Kepribadian Proaktif --> Kinerja Karyawan	0,405	3,958	0,000

Berdasarkan pengujian yang sudah dilakukan, diperoleh hasil bahwa seluruh hipotesis alternatif pada penelitian ini dapat diterima pada taraf signifikansi 5%. Model pengukuran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut.



**Gambar 2. Model Pengukuran**

**Pembahasan**

Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan melalui SEM-PLS menunjukkan bahwa seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima secara signifikan. Pertama, peneliti menguji peran dari *servant leadership* sebagai anteseden dari kepribadian proaktif dan kinerja karyawan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif

terhadap kepribadian proaktif dan kinerja karyawan, menandakan bahwa H1 dan H2 yang diajukan diterima secara signifikan. *Servant leadership* merupakan kepemimpinan yang mengedepankan tanggung jawab pemimpin untuk melayani pengikutnya. Di BBWS Brantas yang menjadi tempat penelitian ini, karakteristik yang ditunjukkan oleh pemimpin ini mengindikasikan jika pemimpin berfokus untuk melayani karyawannya dengan mengembangkan potensi yang mereka miliki dan memastikan adanya lingkungan kerja yang positif. Karyawan yang merasa dikembangkan oleh pemimpin dan mengalami iklim positif dalam pekerjaannya akan memiliki kepribadian proaktif yang meningkat. Temuan ini sejalan dengan penelitian dari Ahmad et al. (2021; Newman et al., 2017; Wang et al., 2019). Hal ini karena karyawan merasa pemimpinnya akan membersamai mereka, sekaligus memahami kapabilitas, kepentingan, dan tujuan dari karyawan itu sendiri. Ketika berada di bawah *servant leaders*, karyawan akan proaktif untuk mengidentifikasi peluang dan memberdayakan diri mereka.

Kemudian, berbagai karakteristik yang dimiliki oleh *servant leader* seperti *emotional healing*, penciptaan nilai, pemberdayaan, serta adanya fokus untuk memfasilitasi dan membentuk perilaku karyawan dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Temuan ini sejalan dengan sejumlah penelitian yang telah dilakukan sebelumnya (Saleem et al., 2020; Tripathi et al., 2021; Hernández-Perlines & Araya-Castillo, 2020). Pemimpin dengan gaya *servant* dapat membangun budaya positif dan empati di organisasi, yang akhirnya bisa mengarah pada kolaborasi dan kerjasama antar karyawan, sehingga bisa meningkatkan kinerja. Selain itu, *servant leader* juga meningkatkan motivasi yang dimiliki oleh karyawan, karena mereka bisa memberikan dorongan positif dengan menyediakan sumberdaya yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Selanjutnya, penelitian ini melihat pengaruh kepribadian proaktif terhadap kinerja. Hasil pengujian yang dilakukan menunjukkan jika kepribadian proaktif dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Shin & Jeung (2019; Takaishi et al., 2019; Zhang et al., 2019). Karyawan dengan kepribadian proaktif dapat mencapai kesuksesan karena mereka akan selalu mencari peluang, memiliki inisiatif dan kegigihan, berani mengambil tindakan, serta bersungguh-sungguh dalam melakukan pekerjaan. Hal ini akan mampu mendorong peningkatan kinerja dari karyawan tersebut dalam melakukan pekerjaannya di organisasi, termasuk karyawan di BBWS Brantas.

Terakhir, pada hipotesis keempat peneliti melihat peran mediasi dari kepribadian proaktif. Temuan penelitian ini mengindikasikan jika kepribadian proaktif mampu memediasi pengaruh dari *servant leadership* terhadap kinerja karyawan, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Buil et al. (2019; Chong et al., 2021; Zhang et al., 2019). *Servant leadership* yang diterapkan pemimpin di organisasi akan memungkinkan karyawan memiliki produktivitas dan kinerja lebih tinggi. Hal ini karena pemimpin memberikan karyawan sumberdaya, pelatihan, dan dukungan yang mereka butuhkan. Pemimpin juga memfasilitasi karyawan untuk memaksimalkan potensi yang mereka miliki, berani mengambil risiko, dan mengedepankan kreativitas, yang sejalan dengan peningkatan kepribadian proaktif. Pada akhirnya, hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## 5. Penutup

### Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan pada 65 karyawan BBWS Brantas, Surabaya, untuk mengetahui faktor yang mendorong peningkatan kinerja karyawan. Peneliti mempertimbangkan peran dari *servant leadership* dan kepribadian proaktif sebagai determinan dari kinerja karyawan. Kemudian, melalui pengujian dengan SEM-PLS, peneliti mengonfirmasi bahwa *servant leadership* dapat berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja karyawan. Pengaruh tidak langsungnya bisa terjadi melalui kepribadian proaktif yang dimiliki oleh

karyawan itu sendiri. Penelitian ini telah membuktikan jika *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang efektif yang dapat meningkatkan kepribadian proaktif maupun kinerja karyawan. Dengan berfokus pada kebutuhan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, *servant leaders* dapat membantu karyawan mencapai potensi mereka dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi.

Secara praktis, penelitian ini menghasilkan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan oleh pimpinan BBWS Brantas, Surabaya. Pertama, pemimpin atau manajer dapat mencontohkan perilaku yang mereka inginkan untuk dipraktikkan oleh karyawannya, mengacu pada konsep *lead by example*. Pemimpin atau manajer dapat menunjukkan empati, membangun budaya yang suportif, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Selanjutnya, pemimpin atau manajer dapat memberikan sumberdaya dan pelatihan, sehingga bisa mendorong inisiatif dari diri karyawan yang berkaitan dengan kepribadian proaktifnya, dan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan membangun gaya kepemimpinan yang mendukung dan memberdayakan karyawan, pemimpin atau manajer dapat memengaruhi kepribadian proaktif mereka secara positif. Hal ini akan dapat meningkatkan kinerja karyawan karena mereka menjadi lebih terlibat, inovatif, dan bersedia mengambil inisiatif untuk berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.

#### Daftar Pustaka

- Ahmad, S., Islam, T., Sohal, A. S., Wolfram Cox, J., & Kaleem, A. (2021). Managing bullying in the workplace: a model of servant leadership, employee resilience and proactive personality. *Personnel Review*, 50(7). <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0470>
- Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2021). Proactive Personality and Creative Behavior: Examining the Role of Thriving at Work and High-Involvement HR Practices. *Journal of Business and Psychology*, 36(5), 857–869. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09704-5>
- Brière, M., le Roy, J., & Meier, O. (2021). Linking servant leadership to positive deviant behavior: The mediating role of self-determination theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(2). <https://doi.org/10.1111/jasp.12716>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking empowering leadership and employee work engagement: The effects of person-job fit, person-group fit, and proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01304>
- Caniëls, M. C. J., Semeijn, J. H., & Renders, I. H. M. (2018). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 23(1), 48–66. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0194>
- Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., & Yang, C. (2018). Is transformational leadership always good for employee task performance? Examining curvilinear and moderated relationships. *Frontiers of Business Research in China*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0044-8>
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *Leadership Quarterly*, 27(1). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>
- Chong, S. H., van Dyne, L., Kim, Y. J., & Oh, J. K. (2021). Drive and Direction: Empathy with Intended Targets Moderates the Proactive Personality–Job Performance Relationship via Work Engagement. *Applied Psychology*, 70(2), 575–605. <https://doi.org/10.1111/apps.12240>

- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1). [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200002\)21:1<63::AID-JOB8>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<63::AID-JOB8>3.0.CO;2-J)
- Erasmus, B., Rudansky Kloppers, S., & Strydom, J. (2020). *Introduction to Business Management*. Oxford University Press Southern Africa.
- Faraz, N. A., Ahmed, F., Ying, M., & Mehmood, S. A. (2021). The interplay of green servant leadership, self-efficacy, and intrinsic motivation in predicting employees' pro-environmental behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1171–1184. <https://doi.org/10.1002/csr.2115>
- Frieder, R. E., Wang, G., & Oh, I. S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3). <https://doi.org/10.1037/apl0000274>
- Hadi, P., & Johan, A. (2023). The effect of perceived organizational support on career commitment: The mediating role of work engagement. *Calitatea*, 24(196), 148-155.
- Hernández-Perlines, F., & Araya-Castillo, L. A. (2020). Servant Leadership, Innovative Capacity and Performance in Third Sector Entities. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00290>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2). <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Ji, Y., & Yoon, H. J. (2021). The effect of servant leadership on self-efficacy and innovative behaviour: Verification of the moderated mediating effect of vocational calling. *Administrative Sciences*, 11(2). <https://doi.org/10.3390/admsci11020039>
- Karimi, S., Ahmadi Malek, F., & Yaghoubi Farani, A. (2022). The relationship between proactive personality and employees' creativity: the mediating role of intrinsic motivation and creative self-efficacy. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 35(1). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2013913>
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6). <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Khalid, K. (2020). The Impact of Managerial Support on the Association Between Pay Satisfaction, Continuance and Affective Commitment, and Employee Task Performance. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244020914591>
- Kong, Y., & Li, M. (2018). Proactive personality and innovative behavior: The mediating roles of job-related affect and work engagement. *Social Behavior and Personality*, 46(3), 431–446. <https://doi.org/10.2224/sbp.6618>
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1). <https://doi.org/10.1111/joop.12265>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2). <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Muafi, M., & Johan, A. (2022). Role of remote transformational leadership on service performance: Evidence in Indonesia. *Engineering Management in Production and Services*, 14(4), 77-93.
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and

- Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1).  
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2016). 2014 decade award invited article reflections on the 2014 decade award: Is there Strength in the construct of HR system strength? In *Academy of Management Review* (Vol. 41, Issue 2). <https://doi.org/10.5465/amr.2015.0323>
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 10(1).  
<https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- Shin, I., & Jeung, C. W. (2019). Uncovering the turnover intention of proactive employees: The mediating role of work engagement and the moderated mediating role of job autonomy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(5).  
<https://doi.org/10.3390/ijerph16050843>
- Smith, M. B., Wallace, J. C., Vandenberg, R. J., & Mondore, S. (2018). Employee involvement climate, task and citizenship performance, and instability as a moderator. *International Journal of Human Resource Management*, 29(4).  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1184175>
- Su, F., & Zhang, J. (2020). Proactive personality and innovative behavior: A moderated mediation model. *Social Behavior and Personality*, 48(3).  
<https://doi.org/10.2224/SBP.8622>
- Takaishi, K., Sekiguchi, K., Kono, H., & Suzuki, S. (2019). Interactive Effects of Work Autonomy and Proactive Personality on Innovative Behavior. *Asian Business Research*, 4(1), 6.  
<https://doi.org/10.20849/abr.v4i1.548>
- Tripathi, D., Priyadarshi, P., Kumar, P., & Kumar, S. (2021). Does servant leadership affect work role performance via knowledge sharing and psychological empowerment? *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(5), 792–812.  
<https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2019-0159>
- Wang, Z., Yu, K., Xi, R., & Zhang, X. (2019). Servant leadership and career success: the effects of career skills and proactive personality. *Career Development International*, 24(7).  
<https://doi.org/10.1108/CDI-03-2019-0088>
- Ying, M., Faraz, N. A., Ahmed, F., & Raza, A. (2020). How does servant leadership foster employees' voluntary green behavior? A sequential mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(5).  
<https://doi.org/10.3390/ijerph17051792>
- Zhang, J., Bal, P. M., Akhtar, M. N., Long, L., Zhang, Y., & Ma, Z. (2019). High-performance work system and employee performance: the mediating roles of social exchange and thriving and the moderating effect of employee proactive personality. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 57(3), 369–395. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12199>