

**PENGARUH HUMBLE LEADERSHIP TERHADAP KINERJA
PEGAWAI DENGAN MOTIVASI INTRINSIK SEBAGAI VARIABEL
MEDIASI PADA PEGAWAI DINAS KOPERASI DAN UKM
PROVINSI KALIMANTAN TENGAH**

*THE EFFECT OF HUMBLE LEADERSHIP ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH
INTRINSIC MOTIVATION AS A MEDIATION VARIABLE ON EMPLOYEES OF THE
COOPERATIVE AND SME SERVICE OF CENTRAL KALIMANTAN PROVINCE*

Rostia Yolla Anggelina^{1*}, Roby Sambung², Indah Nur Oktavia³, Nurlia Eka Damayanti⁴

Universitas Palangka Raya, Indonesia

***Email Correspondence:** rostiayolla0@gmail.com

Abstract

Employee performance in the public sector is a crucial issue in the era of globalization and digitalization. At the Cooperatives and SMEs Office of Central Kalimantan Province, performance issues are reflected in low program realization and limited employee competencies. This research evaluates the influence of humble leadership on employee performance with intrinsic motivation as a mediating variable. Data from employees selected through total sampling technique were analyzed using Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with bootstrapping method. The study also utilized the Upsilon statistical method to quantify the magnitude of mediation effect. According to the study results, the relationship between humble leadership and employee performance was fully mediated by intrinsic motivation. This article presents and analyzes the significance of the results obtained from hypothesis testing and its implications for improving local government employee performance.

Keywords: Humble Leadership, Employee Performance, Intrinsic Motivation.

Abstrak

Kinerja pegawai di sektor publik merupakan isu krusial di era globalisasi dan digitalisasi. Pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Kalimantan Tengah, masalah kinerja tercermin dari rendahnya realisasi program dan terbatasnya kompetensi pegawai. Penelitian ini mengevaluasi pengaruh humble leadership terhadap kinerja pegawai dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi. Data dari pegawai yang dipilih melalui teknik sampling total dianalisis menggunakan Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan metode bootstrapping. Penelitian ini juga menggunakan metode statistik Upsilon untuk mengukur besaran efek mediasi. Berdasarkan hasil penelitian, hubungan antara humble leadership dan kinerja pegawai dimediasi secara penuh oleh motivasi intrinsik. Artikel ini menyajikan dan menganalisis signifikansi hasil yang diperoleh dari pengujian hipotesis serta implikasinya bagi peningkatan kinerja pegawai pemerintah daerah.

Kata kunci: Humble Leadership, Kinerja Pegawai, Motivasi Intrinsik.

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai sektor publik merupakan salah satu isu penting yang selalu menjadi perhatian dalam kajian manajemen. Dalam era modern yang ditandai dengan percepatan globalisasi dan digitalisasi, organisasi publik di seluruh dunia menghadapi tuntutan yang semakin besar untuk memberikan pelayanan yang lebih cepat, transparan, dan akuntabel

kepada masyarakat. Kinerja pegawai tidak hanya dipandang sebagai pencapaian individu semata, tetapi juga sebagai cerminan dari kualitas tata kelola pemerintahan. Dengan semakin kompleksnya permasalahan publik, pegawai di sektor pemerintahan dituntut untuk memiliki kapasitas adaptif, integritas, dan dedikasi yang tinggi agar dapat melaksanakan program-program yang dirancang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Di Indonesia, upaya peningkatan kinerja aparatur sipil negara merupakan salah satu agenda besar dalam reformasi birokrasi. Pemerintah melalui Kementerian PAN-RB terus mendorong peningkatan indeks reformasi birokrasi setiap tahunnya. Data tahun 2022 menunjukkan bahwa dari 82 kementerian dan lembaga, hanya sekitar 49% yang mendapatkan kategori baik dalam penilaian kinerja birokrasi, sedangkan sisanya masih berada dalam kategori cukup bahkan rendah. Kondisi ini mencerminkan bahwa upaya peningkatan kualitas pelayanan publik masih menghadapi banyak tantangan, baik dari aspek struktural, budaya organisasi, maupun faktor perilaku pegawai. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi dalam menjalankan sistem pelayanan publik. Maka dari itu penting untuk mengetahui apa saja yang menjadi faktor yang mempengaruhi pegawai dalam melakukan tugas dan tanggungjawabnya untuk menghasilkan kinerja yang baik sehingga tujuan dari organisasi dapat tercapai (Sari, 2021).

Fenomena rendahnya kinerja pegawai juga tercermin dalam konteks organisasi publik di daerah, salah satunya Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Kalimantan Tengah. Dinas ini memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung pemberdayaan usaha mikro, kecil, dan menengah yang menjadi tulang punggung perekonomian daerah. Namun, laporan kinerja Triwulan I Tahun 2023 dan Rencana Kerja (Renja) Tahun 2024 menunjukkan adanya kendala serius dalam pencapaian target.

Selain keterlambatan dana, serapan anggaran, dinas juga menghadapi masalah penyesuaian biaya dengan kondisi lapangan menyebabkan realisasi anggaran lebih kecil dari target yang ditetapkan. Dari 17 indikator kinerja terkait SDM, hanya 8 indikator yang terealisasi, dengan rincian indikator jumlah SDM UMKM yang dilatih baru mencapai 50% dari target, dan indikator SDM koperasi belum ada realisasi sama sekali dan permasalahan utama terletak pada keterbatasan kompetensi dan kapasitas pegawai, khususnya dalam bidang akuntansi, perkoperasian, manajemen kelembagaan, serta penyusunan laporan pertanggungjawaban koperasi. Selain itu, pemahaman terhadap prinsip dan regulasi perkoperasian masih perlu ditingkatkan agar pelaksanaan tugas pembinaan dan pengawasan lebih efektif. Aspek lain yang menjadi tantangan adalah rendahnya kemampuan penguasaan teknologi informasi, padahal digitalisasi menjadi tuntutan utama dalam tata kelola organisasi publik. Upaya pengembangan kompetensi pegawai juga masih terbatas, tercermin dari sedikitnya jumlah ASN yang mengikuti pelatihan sesuai tugas dan fungsi. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM belum sepenuhnya mendukung peningkatan kinerja organisasi, sehingga dibutuhkan strategi penguatan kapasitas, motivasi, dan kepemimpinan yang lebih adaptif agar kinerja pegawai dapat meningkat secara optimal. Fakta ini menunjukkan adanya kesenjangan besar antara rencana kerja yang telah disusun dan implementasi program di lapangan. Organisasi sektor publik adalah pemerintah dan unit-

unit organisasinya, yaitu unit-unit yang dikelola pemerintah berkaitan dengan hajat hidup orang banyak atau pelayanan masyarakat, seperti kesehatan, pendidikan, keamanan dan lain sebagainya. Pemerintah Kota Palangka Raya tentunya memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja para pegawainya, hal ini menjadi tantangan bagi para pimpinan pemerintah untuk mengetahui pengukuran kinerja pegawai yang sesuai agar mampu mempengaruhi kinerja para pegawai, pengukuran kinerja tersebut dapat memberikan manfaat dalam memantau dan melakukan perbaikan kinerja yang telah dilaksanakan dan dapat mengetahui faktor apa saja yang mampu untuk mempengaruhi para pegawai (Nabillah et al., 2021).

Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari ketrampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Pentingnya disiplin kerja pada sebuah manajemen sangat menentukan. Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut (Suhartiningtyas et al., 2022). Permasalahan kinerja yang dihadapi Dinas Koperasi dan UKM Kalimantan Tengah memperlihatkan bahwa persoalan struktural seperti keterlambatan dana sangat memengaruhi pencapaian target. Namun, persoalan ini juga menunjukkan pentingnya faktor nonstruktural seperti kepemimpinan dan motivasi pegawai. Dengan demikian, kajian mendalam tentang faktor manajerial dan motivasional menjadi relevan untuk memahami kinerja pegawai di instansi ini. Pemimpin yang jujur bukanlah orang yang mempraktikkan kejujuran dan integritas hanya untuk keuntungan praktis, tetapi demi tetap setia pada prinsip-prinsip moralnya dan menanamkannya pada kelompoknya sehingga kelompok tersebut dibentuk oleh kualitas-kualitas yang sama seperti yang dimilikinya (Aditama et al., 2025). Dalam konteks inilah, gaya kepemimpinan menjadi variabel penting yang perlu diperhatikan. Salah satu gaya kepemimpinan yang mendapat perhatian luas adalah *humble leadership* atau kepemimpinan rendah hati. *Humble leadership* ditandai oleh kemampuan seorang pemimpin untuk mengakui keterbatasan diri, menghargai kontribusi bawahan, serta terbuka terhadap kritik dan pembelajaran. Pemimpin dengan gaya ini tidak hanya berfokus pada otoritas, tetapi lebih kepada menciptakan iklim kerja yang kolaboratif dan suportif. Menurut (Cho et al., 2021), *humble leadership* mampu menumbuhkan rasa percaya pegawai serta memberikan otonomi yang lebih besar dalam melaksanakan pekerjaan.

Humble leadership juga terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai sektor publik. (Wu & Zhou, 2023) dalam penelitiannya di China menemukan bahwa pemimpin rendah hati dapat memperkuat kinerja pegawai dengan meningkatkan motivasi intrinsik mereka. Hasil penelitian (Liu et al., 2024) bahkan menunjukkan bahwa *humble leadership* memiliki dampak positif terhadap kreativitas pegawai melalui peningkatan keterlibatan kerja. Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa gaya kepemimpinan rendah hati layak dijadikan fokus kajian dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di sektor publik Indonesia pemimpin harus siap dengan ketangkasan digital dan emosional untuk bekerja di lingkungan yang tidak terduga dan kompleks (Aditya et al., 2024).

Selain kepemimpinan, motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi juga merupakan faktor penting yang menentukan kinerja pegawai. Motivasi intrinsik merujuk pada dorongan

internal individu untuk bekerja berdasarkan kepuasan pribadi, makna, dan nilai dari pekerjaan itu sendiri, bukan semata-mata karena insentif eksternal. Pegawai yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung lebih tekun, inovatif, dan memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap pencapaian hasil kerja. Dalam sektor publik, motivasi intrinsik sering kali berkaitan dengan motivasi pelayanan publik yang berorientasi pada pengabdian kepada masyarakat. Selain itu, faktor-faktor seperti kepemimpinan dan budaya organisasi sangat memengaruhi kinerja karyawan dan pekerjaan yang bermakna, telah diakui dapat meningkatkan komitmen dan produktivitas karyawan (Nabilatuzaman & Maulidizen, 2024).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berperan sebagai mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja. (Wali et al., 2022) menemukan bahwa motivasi intrinsik memperkuat hubungan antara *humble leadership* dengan perilaku inovatif dan kinerja pegawai di rumah sakit publik. Penelitian (Nguyen, 2024) juga menegaskan bahwa motivasi pelayanan publik berbasis intrinsik berkontribusi signifikan terhadap pembelajaran dan adaptasi pegawai dalam sektor kesehatan. Hal ini menegaskan bahwa motivasi intrinsik sangat relevan untuk diteliti dalam konteks organisasi publik di Indonesia.

Meskipun banyak penelitian mendukung hubungan antara *humble leadership*, motivasi intrinsik, dan kinerja, terdapat beberapa kesenjangan yang masih perlu diperhatikan. Pertama, sebagian besar penelitian dilakukan di sektor swasta atau luar negeri, sehingga generalisasinya pada sektor publik Indonesia masih terbatas. Kedua, penelitian yang berfokus pada instansi pemerintah daerah, khususnya pada lembaga yang menangani UMKM, masih jarang ditemukan. Ketiga, motivasi intrinsik sebagai variabel penjelas dalam hubungan antara kepemimpinan rendah hati dan kinerja belum banyak dieksplorasi secara mendalam. Keempat, penelitian yang mengaitkan faktor kepemimpinan dan motivasi dengan permasalahan kinerja nyata, seperti rendahnya penyerapan anggaran dan keterlambatan realisasi program, masih sangat terbatas. Padahal, kondisi ini menjadi ciri khas birokrasi daerah yang relevan untuk dikaji. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dengan memperluas literatur tentang kepemimpinan dan motivasi di sektor publik, sekaligus memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi kebijakan untuk peningkatan kinerja aparatur pemerintah daerah.

Berdasarkan uraian di atas, masalah penelitian dapat dirumuskan bahwa kinerja pegawai Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Kalimantan Tengah belum optimal karena keterlambatan realisasi program, rendahnya penyerapan anggaran, serta capaian indikator kinerja yang belum memenuhi target. Permasalahan ini diduga terkait dengan aspek kepemimpinan dan motivasi pegawai yang memengaruhi efektivitas kerja. Dengan demikian, pertanyaan penelitian yang diajukan adalah: Bagaimana Pengaruh *Humble Leadership* Dan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Koperasi Dan UKM Provinsi Kalimantan Tengah?

TINJAUAN PUSTAKA

Humble Leadership

Humble leadership atau kepemimpinan rendah hati merupakan salah satu gaya kepemimpinan kontemporer yang semakin mendapat perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia. Konsep ini menekankan pada kesediaan pemimpin untuk memiliki pandangan diri yang akurat, mengakui kelebihan dan kekurangan diri, serta memberikan apresiasi terhadap kontribusi bawahan. Menurut (Kelemen et al., 2023), *humble leadership* dipahami sebagai ekspresi kerendahan hati seorang pemimpin yang tercermin dalam tiga aspek utama, yaitu kesadaran diri, penghargaan terhadap kekuatan orang lain, dan keterbukaan terhadap pembelajaran maupun ide-ide baru. Dengan demikian, *humble leadership* tidak hanya membangun hubungan kerja yang sehat, tetapi juga menciptakan iklim organisasi yang mendukung pertumbuhan individu dan tim.

Lebih lanjut, *humble leadership* dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai fasilitator dalam membangun kolaborasi, bukan sebagai figur dominan. (Salehzadeh & Ziaeeian, 2024) melalui kajian sistematis menjelaskan bahwa kepemimpinan rendah hati dapat ditinjau dari lima dimensi utama, yaitu kesadaran diri, penghargaan atas kontribusi bawahan, sikap rendah hati dalam tindakan, komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan, dan pemberdayaan anggota tim. Pemimpin yang rendah hati cenderung menciptakan ruang dialog, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkembang, serta mendorong terciptanya rasa saling percaya yang pada akhirnya berimplikasi positif terhadap efektivitas organisasi.

Menurut (Chughtai & Arifeen, 2023). Dalam studi tersebut, *humble leadership* diukur melalui tiga indikator utama, yaitu:

- 1) Kesediaan untuk mengakui keterbatasan diri (*willingness to admit limitations*): pemimpin menunjukkan sikap terbuka terhadap kelemahan yang dimiliki dan bersedia menerima kritik maupun saran dari bawahan.
- 2) Penghargaan terhadap kontribusi bawahan (*appreciation of others' strengths*): pemimpin memberikan pengakuan atas kelebihan, ide, serta kontribusi anggota tim secara nyata.
- 3) Keterbukaan terhadap pembelajaran (*openness to learning*): pemimpin menunjukkan minat yang tinggi untuk belajar dari pengalaman maupun dari orang lain, termasuk bawahan.

Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik merupakan salah satu konsep fundamental dalam psikologi dan manajemen yang merujuk pada dorongan internal individu untuk melakukan suatu aktivitas karena aktivitas itu sendiri dianggap memuaskan dan bermakna, bukan karena adanya imbalan eksternal. Motivasi merupakan suatu kehendak atau keinginan yang muncul dalam diri karyawan yang menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja secara optimal guna mencapai tujuan (Hutabarat et al., 2020). Menurut (Fishbach & Woolley, 2022), motivasi intrinsik terbentuk ketika seseorang menemukan nilai, kesenangan, atau tantangan

dalam aktivitas yang dilakukannya, sehingga aktivitas tersebut menjadi tujuan, bukan sekadar sarana. Definisi ini menegaskan bahwa motivasi intrinsik berperan penting dalam mendorong keterlibatan kerja yang berkelanjutan.

Lebih lanjut, (Rheinberg & Engeser, 2018) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik erat kaitannya dengan konsep *flow*, yaitu kondisi ketika seseorang tenggelam sepenuhnya dalam suatu aktivitas karena merasa tertantang sekaligus memiliki kemampuan untuk menyelesaikannya. Dalam konteks ini, motivasi intrinsik muncul ketika terdapat keseimbangan antara tantangan tugas dan keterampilan individu. Dengan demikian, motivasi intrinsik tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga mendukung kesejahteraan psikologis individu dalam jangka panjang.

Definisi lain dikemukakan oleh (Baldassarre, 2011), yang melihat motivasi intrinsik dari perspektif biologis. Ia menegaskan bahwa motivasi intrinsik didorong oleh mekanisme internal otak yang mengarahkan individu untuk mengeksplorasi, belajar, dan berinteraksi dengan lingkungannya tanpa ketergantungan pada faktor eksternal. Perspektif ini menekankan bahwa motivasi intrinsik merupakan kekuatan dasar yang mendorong perkembangan pengetahuan dan keterampilan individu secara alami. Jadi berdasarkan berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi intrinsik merupakan dorongan internal yang timbul dari dalam diri individu untuk melakukan suatu aktivitas karena aktivitas tersebut memberikan rasa puas, bermakna, dan menantang.

Salah satu instrumen terkini adalah *Extended Short Scale for Measuring Intrinsic Motivation* (EKIM) yang dikembangkan oleh (Heindl, 2020). Skala ini dirancang untuk menilai motivasi intrinsik dalam konteks pembelajaran berbasis inkuiri, namun indikatornya relevan untuk memahami motivasi intrinsik dalam berbagai konteks organisasi maupun pekerjaan.

EKIM terdiri dari lima indikator utama motivasi intrinsik, yaitu:

1. Rasa ingin tahu (*curiosity*): dorongan untuk mengeksplorasi dan memahami sesuatu secara lebih mendalam.
2. Kesenangan (*enjoyment*): perasaan senang atau puas ketika melakukan aktivitas itu sendiri.
3. Kompetensi (*competence*): keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam menyelesaikan tugas dengan baik.
4. Pilihan atau otonomi (*choice/autonomy*): perasaan memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan dan menentukan cara melaksanakan aktivitas.
5. Nilai personal (*personal value*): keyakinan bahwa aktivitas yang dilakukan sesuai dengan tujuan, minat, atau nilai pribadi yang dimiliki.

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dalam organisasi publik Indonesia umumnya dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh instansi pemerintah. Menurut (Nurdin et al., 2023), kinerja pegawai merupakan indikator efektivitas organisasi publik dalam

mencapai tujuan pelayanan kepada masyarakat. Evaluasi kinerja tidak hanya menilai aspek produktivitas, tetapi juga menekankan akuntabilitas dan transparansi dalam pelaksanaan tugas publik.

Dalam pandangan (Dunggio, 2020), kinerja pegawai di sektor publik dipengaruhi oleh budaya organisasi, motivasi, dan sistem kerja birokratis yang berlaku. Kinerja yang baik mencerminkan kemampuan pegawai dalam menyesuaikan perilaku kerja dengan nilai dan tujuan organisasi, serta kontribusinya terhadap peningkatan efektivitas layanan publik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja bukan hanya sekadar capaian kuantitatif, melainkan juga mencerminkan dedikasi dan integritas pegawai dalam melayani kepentingan masyarakat.

Sejalan dengan itu, (Diamantidis & Chatzoglou, 2019) menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan sejauh mana individu mampu mencapai target kerja yang telah ditentukan dengan memanfaatkan keterampilan, pengetahuan, serta fleksibilitas dalam menghadapi dinamika pekerjaan. Definisi ini menyoroti pentingnya kemampuan adaptasi pegawai dalam merespons perubahan lingkungan kerja, yang menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi di era modern. Juga berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai sektor publik di Indonesia merupakan cerminan kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara efektif, efisien, dan akuntabel untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Kinerja tidak hanya diukur dari hasil akhir pekerjaan, tetapi juga dari perilaku kerja, loyalitas, serta kontribusi pegawai terhadap peningkatan kualitas layanan publik.

Indikator yang digunakan untuk mengukur penilaian kinerja pegawai menurut (Nugraha et al., 2024), indikator utama kinerja pegawai mencakup lima dimensi, yaitu:

1. Kualitas kerja: mencerminkan sejauh mana hasil kerja memenuhi standar mutu yang ditetapkan organisasi.
2. Kuantitas kerja: menunjukkan jumlah output atau capaian kerja yang dihasilkan dalam periode tertentu.
3. Ketepatan waktu: mengukur kecepatan dan efisiensi pegawai dalam menyelesaikan tugas sesuai jadwal.
4. Inisiatif dan tanggung jawab: menilai kesediaan pegawai untuk mengambil peran aktif, memberikan ide baru, serta menunjukkan rasa tanggung jawab dalam pekerjaannya.
5. Kerja sama: menggambarkan kemampuan pegawai untuk berkolaborasi dengan rekan kerja, atasan, maupun pihak lain demi pencapaian tujuan organisasi.

METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah desain deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Putra et al., 2023), penelitian kuantitatif adalah jenis penelitian yang biasanya menggunakan angka untuk mengumpulkan data, menafsirkannya, dan menunjukkan hasilnya. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara menyebar kuisioner yang diberikan secara langsung kepada pegawai atau pekerja yang berada pada Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Kalimantan Tengah. Sementara itu, data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini meliputi studi kepustakaan, artikel, buku,

jurnal, situs web, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan dan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini.

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Kalimantan Tengah. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *sampling total* (Sensus). *Sampling total* (sensus) adalah teknik pengambilan sampel yang menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel. Sehingga dalam penelitian ini peneliti menjadikan seluruh karyawan (sensus) sebanyak 64 responden yang bekerja di Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Kalimantan Tengah sebagai responden penelitian, dari total 64 responden terdapat komposisi yang seimbang antara pria (33 orang/51,56%) dan wanita (31 orang/48,44%). Mayoritas responden berada pada rentang usia 25-35 tahun (30 orang/46,88%) yang merupakan usia produktif, dengan masa kerja dominan pada rentang 2-5 tahun (30 orang/46,88%). Ditinjau dari tingkat pendidikan, sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan S1 (38 orang/59,38%), diikuti S2/S3 (18 orang/28,13%), dan SMA/Sederajat (8 orang/12,50%). Berdasarkan status kepegawaian, responden didominasi oleh PNS sebanyak 46 orang (71,88%), sementara PPPK berjumlah 18 orang (28,13%). Profil responden ini menunjukkan bahwa penelitian melibatkan pegawai dengan kualifikasi pendidikan tinggi, pengalaman kerja memadai, dan berada pada usia produktif, sehingga diharapkan dapat memberikan data yang valid dan reliabel untuk kepentingan penelitian. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang didistribusikan secara daring menggunakan Google Form. Adapun metode pengukuran sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2023) dengan menggunakan *skala likert* 1-5. Pengelolaan data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square* (PLS), yang merupakan bagian dari analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) Versi 4.1.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi model dalam PLS dilakukan dengan pendekatan dua tahap, yaitu tahap di mana mengevaluasi model pengukuran untuk mendapatkan persyaratan yang memadai dan dilanjutkan dengan evaluasi model struktural untuk mengevaluasi kualitas model. Hasil pengujian outer model ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Konstruksi Model

Konstruk	Indikator	Item	Validitas			
			Reliability	Convergen	Alpha	AVE
			Loadings	CR		
Humble Leadership (X)	H1		0.797	0.734	0.722	0.637
	H2		0.812			
	H3		0.784			
Kinerja Pegawai (Y)	K1		0.785	0.843	0.836	0.603
	K2		0.736			
	K3		0.785			

Konstruk	Indikator	Item	CR	Validitas	AVE
		Reliability Loadings		Convergen Alpha	
Motivasi Intrinsik (Z)	K4	0.799	0.854	0.841	0.609
	K5	0.775			
	M1	0.773			
	M2	0.753			
	M3	0.844			
	M4	0.749			
	M5	0.778			

Catatan: CR= *Composite Reliability*, CA= *Cronbach's Alpha*, AVE= *Average Variance Extracted*

Loading faktor (LF) atau outer loading adalah korelasi antara setiap item pengukuran dan variabel, menggunakan $LF \geq 0,70$ sebagai batas yang dapat diterima. Hasil LF semuanya memiliki nilai di atas 0,70. Keandalan konsistensi internal yang ditunjukkan oleh *Composite Reliability* (CR) semuanya memiliki nilai di atas 0,70. Selain keandalan komposit, ukuran lain yang menggambarkan tingkat keandalan atau konsistensi internal keandalan adalah Cronbach's Alpha dan Rho A. hasil penelitian semuanya memiliki nilai di atas 0,7. Nilai *Average Variance Extracted* adalah rata-rata variasi setiap item pengukuran yang terkandung dalam variabel. Sejauh mana variabel secara keseluruhan dapat menjelaskan variasi pada item pengukuran, hasil penelitian menunjukkan nilai $AVE \geq 0,50$.

Tabel 2. Konstruk Validitas Diskriminan

Variabel	Humble Leadership (X)	Kinerja Pegawai (Y)	Motivasi Intrinsik (Z)
Fornell-Larcker Criterion			
Humble Leadership (X)	0.798		
Kinerja Pegawai (Y)	0.641	0.776	
Motivasi Intrinsik (Z)	0.685	0.733	0.780
Heterotrait-Monotrait Criterion (HTMT)			
Humble Leadership (X)			
Kinerja Pegawai (Y)	0.787		
Motivasi Intrinsik (Z)	0.808	0.836	

Selanjutnya, Validitas Diskriminan (DV) berdasarkan kriteria *Fornell-Larcker* dan kriteria *Heterotrait-Monotrait*. Kriteria *Fornell-Larcker* menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar dari pada korelasi tertinggi konstruk tersebut dengan konstruk lain dalam model. Hasil menunjukkan bahwa korelasi antara konstruk memiliki nilai yang lebih besar dari pada konstruksi lain. Dibandingkan dengan rasio kriteria korelasi

Heterotrait-Monotrait (HTMT), pendekatan ini lebih baik dalam penilaian validitas diskriminan karena nilai kriteria *Fornell-Larcker* dan *Cross Loading* yang jauh lebih rendah, dengan ambang batas yang sesuai sebesar 0,85.

Tabel 3. Pengujian potensi CMB berdasarkan kolinearitas penuh

Konstruk	VIF
<i>Humble Leadership</i> (X) -> Kinerja Pegawai (Y)	1.884
<i>Humble Leadership</i> (X) -> Motivasi Instrinsik (Z)	1.000
Motivasi Instrinsik (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	1.884

Catatan VIF: *Variance Inflation Factor*

Jika Vif internal > 5 maka terdapat kecurigaan adanya multikolinearitas. Namun, dalam nilai VIF antara 3-5 berpotensi menyebabkan multikolinearitas terjadi, dan idealnya jika VIF < 3. Pemeriksaan multikolinearitas dalam studi ini dengan nilai VIF < 3 berarti tidak ada multikolinearitas.

Penilaian Koefisien Jalur Model Structural

Tabel 4. Koefisien jalur untuk efek langsung

Hipotesis	Original Sampel (O)	T statistics	P Values	Hasil
<i>Humble Leadership</i> (X) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.262	1.894	0.058	Ditolak
<i>Humble Leadership</i> (X) -> Motivasi Instrinsik (Z)	0.685	8.100	0.000	Diterima
Motivasi Instrinsik (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.554	4.173	0.000	Diterima

Catatan: P values** < 0,01, * < 0,05

Hasil pada tabel di atas menunjukkan bahwa 2 (dua) koefisien jalur signifikan dan 1 (satu) jalur tidak signifikan. Jalur struktural dari konstruk yang tersisa signifikan berdasarkan uji dua sisi pada $p < 0,05$. Pada Hipotesis 1, kami memprediksi bahwa *humble leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Seperti yang ditunjukkan pada tabel di atas, hal ini tidak signifikan secara statistik pada ($t = 1,894$; $p = 0,058$). Meskipun nilai p mendekati batas signifikansi ($p > 0,05$), hasil ini menunjukkan bahwa *humble leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai dan hipotesis ditolak. Hipotesis 2 memprediksi bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara *humble leadership* dan motivasi intrinsik. Hal ini terbukti pada ($t = 8,100$, $p < 0,000$) yang mendukung pengaruh yang diusulkan dalam Hipotesis 2 oleh karena itu, *humble leadership* mampu meningkatkan motivasi intrinsik pegawai dan hipotesis diterima. Hipotesis 3 juga memprediksi bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara motivasi intrinsik dan kinerja pegawai. Seperti yang ditunjukkan pada tabel di atas, hal ini signifikan secara statistik pada ($t = 4,173$; $p < 0,000$). Ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai dan hipotesis diterima.

Tabel 5. Koefisien jalur untuk efek tidak langsung

Hipotesis	Original Sampel (O)	T statistics	P Values	Hasil
<i>Humble Leadership</i> (X) -> Motivasi Instrinsik (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.380	3.130	0.002	Diterima

Catatan: P values < 0,05

Tabel 5 di atas menunjukkan bahwa nilai t dan nilai p masing-masing ($t = 3,130$; $p < 0,002$); Oleh karena itu, estimasi bahwa motivasi intrinsik memediasi hubungan antara *humble leadership* dan kinerja pegawai terbukti positif dan signifikan, ini berarti bahwa hipotesis diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam penelitian ini terjadi mediasi penuh (full mediation), karena pengaruh langsung *humble leadership* terhadap kinerja pegawai tidak signifikan ($p = 0,058$), namun pengaruh tidak langsungnya melalui motivasi intrinsik signifikan ($p = 0,002$). Hal ini mengindikasikan bahwa *humble leadership* mempengaruhi kinerja pegawai secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi intrinsik pegawai terlebih dahulu. Untuk melihat kekuatan efek mediasi, digunakan nilai yang direkomendasikan oleh Cohen dalam (Sambung et al., 2024) yaitu nilai 0,175 (mediasi tinggi), 0,075 (mediasi sedang), dan 0,01 (mediasi rendah). Dengan nilai koefisien jalur tidak langsung sebesar 0,380, maka motivasi intrinsik memiliki efek mediasi yang tinggi dalam hubungan antara *humble leadership* dan kinerja pegawai.

Tabel 6. Statistik Upsilon (ν)

No	Mediasi	upsilon (ν)	Efek Mediasi
1	<i>Humble Leadership</i> (X) -> Motivasi Instrinsik (Z) -> Kinerja Pegawai (Y)	0.144	Pengaruh mediasi tinggi

Berdasarkan nilai mediasi di atas *humble leadership* → motivasi intrinsik → kinerja pegawai dengan nilai 0,144 (pengaruh mediasi sedang). Menurut (Ogbeibu & Gaskin, 2023), kriteria efek mediasi adalah 0,01 (pengaruh mediasi rendah), 0,075 (pengaruh mediasi sedang) dan 0,175 (pengaruh mediasi tinggi). Dengan nilai 0,144, efek mediasi Motivasi Intrinsik dalam hubungan antara *humble leadership* dan kinerja pegawai berada pada kategori sedang menuju tinggi, mendekati batas kategori mediasi tinggi.

Evaluasi kualitas model dapat dilihat dari beberapa ukuran, yaitu: R square, menurut (Latan et al., 2017), nilai R square sebesar 0,75, 0,50 dan 0,25 berarti pengaruh substantif (tinggi), moderat dan lemah. Pendapat lain adalah menurut Chin, 1998 dalam (Sambung et al., 2024)) dimana nilai R square adalah 0,67 (tinggi), 0,33 (moderat), 0,19 (lemah).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa R square untuk kinerja pegawai adalah 0,574 (57,4%) yang berarti pengaruhnya moderat, R square untuk motivasi intrinsik adalah 0,469 (46,9%) yang berarti pengaruhnya moderat. Hal ini menunjukkan bahwa *humble leadership*

mampu menjelaskan 46,9% variasi motivasi intrinsik, dan secara bersama-sama humble leadership dan motivasi intrinsik mampu menjelaskan 57,4% variasi kinerja pegawai, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Tabel 7. PLS Predict

Indikator	PLS- SEM_RMSE	PLS- SEM_MAE	LM_RMSE	LM_MAE
K1	0.765	0.596	0.793	0.602
K2	0.618	0.503	0.640	0.524
K3	0.641	0.473	0.661	0.494
K4	0.758	0.571	0.754	0.540
K5	0.774	0.590	0.823	0.618
M1	0.663	0.531	0.620	0.498
M2	0.788	0.549	0.777	0.529
M3	0.621	0.518	0.588	0.472
M4	0.568	0.432	0.579	0.407
M5	0.767	0.615	0.748	0.594

Model memiliki akurasi prediksi tinggi jika semua nilai RMSE atau MAE dari model PLS lebih rendah dari model pembanding Naive LM (*Linear Regression Model*). Jika sebagian besar nilai RMSE atau MAE indikator dari model PLS lebih rendah dari model pembanding Naive LM (*Linear Regression Model*), maka memiliki kekuatan prediksi sedang. Secara keseluruhan, berdasarkan pengolahan data, untuk sebagian besar (terdapat 13 pengukuran dari 20), nilai RMSE dan MAE dari model PLS lebih rendah dari model regresi linier, sehingga model memiliki kekuatan prediksi sedang (*medium predictive power*).

KESIMPULAN

Penelitian tentang *humble leadership*, motivasi intrinsik, dan kinerja pegawai telah menghasilkan temuan yang signifikan. *Humble leadership* memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai melalui peran mediasi motivasi intrinsik. Pegawai di bawah kepemimpinan yang *humble* lebih termotivasi secara intrinsik untuk terlibat dalam perilaku kerja yang produktif dan berkontribusi lebih baik terhadap pencapaian tujuan organisasi. Motivasi intrinsik berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hubungan antara *humble leadership* dan motivasi intrinsik sangat penting dalam mendorong keterlibatan dan kinerja pegawai. Menciptakan budaya kerja yang mendukung melalui *humble leadership* dan mendorong motivasi intrinsik dapat menghasilkan peningkatan produktivitas dan kesuksesan organisasi.

Penelitian ini menyoroti dampak signifikan dari *humble leadership* dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan motivasi intrinsik dalam organisasi. Pemimpin yang *humble* yang berfokus pada tujuan jangka panjang dan menginspirasi tim mereka memainkan peran penting dalam memupuk budaya motivasi intrinsik dan kinerja

proaktif. Mempromosikan lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif yang mendorong pegawai untuk melampaui peran formal mereka dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi sangatlah penting. Dalam konteks Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Kalimantan Tengah yang menghadapi permasalahan rendahnya realisasi indikator kinerja SDM dan keterbatasan kompetensi pegawai, temuan ini memberikan wawasan bahwa peningkatan kinerja memerlukan pendekatan kepemimpinan yang mampu membangkitkan motivasi internal pegawai. Dengan memupuk kualitas *humble leadership* dan menumbuhkan budaya yang menghargai motivasi intrinsik, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pertumbuhan berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Penggunaan desain cross-sectional hanya mengambil data pada satu waktu tertentu sehingga tidak dapat menangkap perubahan perilaku kepemimpinan, motivasi, dan kinerja pegawai dalam jangka panjang. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner self-report rentan terhadap bias penilaian diri, terutama dalam mengukur kinerja pegawai yang cenderung dinilai lebih baik oleh responden sendiri. Ukuran sampel yang terbatas sebanyak 64 responden dan hanya berasal dari satu instansi pemerintah daerah membatasi kemampuan generalisasi hasil penelitian ke organisasi publik lainnya yang memiliki karakteristik berbeda. Penelitian ini juga hanya berfokus pada motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi tanpa mempertimbangkan faktor lain yang relevan seperti budaya organisasi, sistem kompensasi, dukungan organisasi, atau motivasi ekstrinsik yang juga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Aditya, A., Sambung, R., & Giovanni, J. (2024). The Influence Of Transformational Leadership And Work Motivation On Employee Performance With Information Technology Adoption As A Moderating Variable. <https://e-journal.upr.ac.id/index.php/jmso>
- Al Wali, J., Muthuveloo, R., & Teoh, A. P. (2022). Unravelling the nexus between creative self-efficacy, humble leadership, innovative work behaviour and job performance amongst physicians in public hospitals. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(4), 706–726. <https://doi.org/10.1108/APJBA-05-2021-0205>
- Baldassarre, G. (2011). What are intrinsic motivations? A biological perspective. 2011 IEEE International Conference on Development and Learning, ICDL 2011. <https://doi.org/10.1109/DEVLRN.2011.6037367>
- Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2021). How and When Humble Leadership Facilitates Employee Job Performance: The Roles of Feeling Trusted and Job Autonomy. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(2), 169–184. <https://doi.org/10.1177/1548051820979634>
- Chughtai, A. A., & Arifeen, S. R. (2023). Humble leadership and career success: a moderated mediation analysis. *Management Decision*, 61(6), 1485–1500. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0651>

- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Dunggio, S. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Dunggingi Kota Gorontalo. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 7(1), 1–9. <https://doi.org/10.37606/publik.v7i1.114>
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The Structure of Intrinsic Motivation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 339–363. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>
- Heindl, M. (2020). An extended short scale for measuring intrinsic motivation when engaged in inquiry-based learning. *Journal of Pedagogical Research*, 4(1), 22–30. <https://doi.org/10.33902/JPR.2020057989>
- Hutabarat, L., Calvin Anggen, & Murniati Murniati. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Suryamas Cipta Perkasa II Desa Paduran Sebangau Kecamatan Sebangau Kuala (Vol. 1, Number 3).
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 202–224. <https://doi.org/10.1002/job.2608>
- Liu, H., Jameel Ahmed, S., Anjum, M. A., & Mina, A. (2024). Leader humility and employees' creative performance: the role of intrinsic motivation and work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15(January). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1278755>
- Nabil Aditama, M., Purbasari, R., Jaja Raharja, un, & Abdul Muhyi, H. (2025). Ethics and Leadership: Examining the Roles of Honesty and Integrity. <https://e-journal.upr.ac.id/index.php/jmso>
- Nabilatuzaman, N. N., & Maulidizen, |ahmad. (2024). The Impact Of Spiritual Leadership And Organizational Culture On Employee Performance At Bmt Ibaadurrahman Sukabumi. <https://e-journal.upr.ac.id/index.php/jmso>
- Nabillah, N., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2021). Pengaruh Empowering Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Dan Motivasi Intrinsik (Studi pada pemerintah Kota Palangka Raya). In *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi* (Vol. 2, Number 1). FEB UPR Publishing.
- Nguyen. (2024). the International Conference on Economics , Law and Government.
- Nugraha, R. N., Handayani, D., & Safitri, D. (2024). Employee Performance Indicators at PT. Idea Indonesia Tbk. *West Science Social and Humanities Studies*, 2(03), 518–525. <https://doi.org/10.58812/wsshs.v2i03.730>
- Nurdin, I., Musaad, F., Putri, Y. M., & Airlangga, D. (2023). Efektifitas Penilaian Kinerja Pegawai Sektor Publik di Indonesia. *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1), 495–502. <https://doi.org/10.35724/mjpa.v6i1.5324>
- Putra, S., Robert, T. P., Mesra, R., Sukwika, T., Sarman, F., Alifin Nur, N., Nuruzzaman, M., Susmita, N., Nurmalia Sari, M., Ladjin, N., Mulyapradana, A., Keristiana Sinaga,

- E., & Saddam Akbar, J. (2023). Metode Penelitian Kuantitatif (Teori dan Panduan Praktis Analisis Data Kuantitatif) PT. MIFANDI MANDIRI DIGITAL.
- Rheinberg, F., & Engeser, S. (2018). Intrinsic motivation and flow. *Motivation and Action*, Third Edition, 579–622. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65094-4_14
- S Suhartiningtyas, S Survival, & A Hermawati. (2022). Analisis efek mediasi kepuasan kerja berbasis gaya kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi* 3 (2), 121–131.
- Salehzadeh, R., & Ziaeeian, M. (2024). Advancing our understanding of humble leadership in healthcare: a scoping review. *Leadership in Health Services*, 37(3), 305–326. <https://doi.org/10.1108/LHS-07-2023-0050>
- Sambung, R., Mahrita, A., Kristinae, V., & Eka, N. D. (2024). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Employees' Innovative Work Behavior: Organizational Citizenship Behavior as a Mediating Model. *FMI*, 1, 23–25. www.DeepL.com/pro
- Sari, A. P. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dan Kinerja Pegawai (Studi pada Dinas Pendidikan Kota Palangka Raya). In *Jurnal Manajemen Sains dan Organisasi* (Vol. 2, Number 1).
- Wu, F., & Zhou, Q. (2023). Do 'humble' leaders help employees to perform better? Evidence from the Chinese public sector. *Australian Journal of Public Administration*, 82(3), 368–393. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12582>

