

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan atau yang sekarang dikenal sebagai BPJS Ketenagakerjaan, merupakan hasil transformasi dari PT. Jamsostek (Persero) yang ditetapkan berdasarkan Undang-Undang nomor 24 tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial dan telah beroperasi secara resmi sejak tanggal 1 Januari 2014. BPJS Ketenagakerjaan ditugaskan oleh negara sebagai penyedia jaminan sosial untuk memberikan perlindungan sosial-ekonomi kepada masyarakat melalui lima program; Jaminan Hari Tua (JHT), Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JK), Jaminan Pensiun (JP) dan Jaminan Kehilangan Pekerjaan (JKP) (Tarigan et al., 2021).

Lalu dalam program BPJS Ketenagakerjaan, telah ditegaskan kembali dalam Pasal 3 ayat (1) Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2021 tentang Tata Cara Penyelenggaraan Program Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Kematian, dan Jaminan Hari Tua yang berbunyi, “Setiap Pemberi kerja wajib mendaftarkan pekerja sebagai peserta dalam program JKK (Jaminan Kecelakaan Kerja), program JKM (Jaminan Kematian), program JKP (Jaminan Kehilangan Pekerjaan) dan program JHT (Jaminan Hari Tua) pada BPJS Ketenagakerjaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Untuk melaksanakan misi dalam memberikan jaminan sosial, karyawan BPJS Ketenagakerjaan yang terlibat dalam pekerjaan mereka cenderung memberikan layanan yang lebih baik kepada peserta dan pemangku kepentingan. Mereka lebih berfokus pada memenuhi kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Untuk mencapai visi tersebut, harus dimulai dari sumber daya manusia yang ada di BPJS Ketenagakerjaan. Hal tersebut dikarenakan sumber daya merupakan salah satu hal terpenting di sebuah perusahaan (Ali & Anwar, 2021).

Kajian yang dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa *Inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance* (Srimulyani et al., 2023; Alshammari & Ali, 2024; Wiyono et al., 2024). Kemudian, penelitian sebelumnya menunjukkan *psychological empowerment* berpengaruh positif terhadap *job performance* (Liu & Ren, 2022; Juyumaya, 2022; Siyal et al., 2023). Adapun peran *trust in leader* mampu berperan sebagai moderasi atau faktor yang memperkuat pengaruh variabel bebas terhadap *employee performance* (Siyal et al., 2023; Nawaz & Qayyum, 2022; Raiz et al., 2023).

Sumber daya manusia yang memiliki kualitas dan kinerja yang baik akan menghasilkan kinerja yang berkualitas pula dalam pencapaian target yang telah ditentukan perusahaan. Sebuah perusahaan tidak akan berhasil mencapai tujuannya jika karyawan tidak bekerja dengan baik dan optimal (Talukder, 2019). Dalam berbagai kajian, ditemukan bahwa peran pimpinan dalam suatu perusahaan sangatlah vital (Talukder et al., 2018; Afzal et al., 2019; Talukder, 2019).

Pimpinan yang menciptakan lingkungan kerja yang positif, inklusif, dan berorientasi pada tim dapat mempengaruhi *employee performance* secara keseluruhan (Siyal et al., 2023). Hal ini dapat dijelaskan pada *Social Exchange Theory*. Teori ini menjelaskan hubungan timbal balik antara individu dan organisasi, termasuk bagaimana hubungan ini memengaruhi *employee performance* (Mumtaz et al., 2024). SET berasumsi bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi dibangun di atas prinsip pertukaran sosial, di mana kedua belah pihak memberikan sesuatu yang bernilai dan mengharapkan timbal balik yang seimbang. Pertukaran ini tidak hanya melibatkan aspek materi, seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga aspek nonmateri, seperti penghargaan, pengakuan, dan dukungan emosional (Siyal et al., 2023).

Dalam kerangka *Social Exchange Theory*, hubungan antara pemimpin dan karyawan dipandang sebagai pertukaran sosial yang didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika pemimpin menunjukkan inklusivitas, seperti memberikan penghargaan terhadap ide-ide karyawan, mendukung perkembangan mereka, dan memastikan bahwa setiap individu merasa dihargai, karyawan merasa termotivasi untuk memberikan *employee performance* yang optimal

(Srimulyani et al., 2023; Siyal et al., 2023; Gupta et al., 2022; Alshammari & Ali, 2024). Selain itu, *inclusive leadership* dapat meningkatkan *psychological empowerment* karyawan. *Inclusive leadership* membantu karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna dengan menghubungkan tugas-tugas mereka pada tujuan organisasi yang lebih besar. Mereka juga memberikan peluang bagi karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan meningkatkan rasa percaya diri terhadap kemampuan mereka (Siyal et al., 2023; Bao, 2024; Qasim et al., 2022). Sebagai hasil dari peningkatan *psychological empowerment* ini, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk mencapai hasil yang lebih baik. Mereka merasa lebih bertanggung jawab atas tugas mereka dan memberikan *employee performance* yang terbaik (Siyal et al., 2023).

Trust in leader merupakan elemen penting dalam memoderasi pengaruh hubungan antara *inclusive leadership*, *psychological empowerment*, dan *employee performance*. Karyawan yang merasa diberdayakan karena *inclusive leadership* akan lebih termotivasi untuk bekerja keras dan berkontribusi lebih banyak jika mereka mempercayai pemimpin mereka. Kepercayaan ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa didukung untuk mencapai potensi penuh mereka tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif (Raiz et al., 2023; Siyal et al., 2023).

Analisis terhadap pendekatan *inclusive leadership* dalam meningkatkan *psychological empowerment* serta dampaknya pada *employee performance* didasarkan pada fenomena yang terjadi di BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Surakarta. Hal ini berkaitan dengan penurunan kinerja yang digambarkan dengan menurunnya pencapaian *key performance indicator* sebagai berikut:

Tabel 1. Pencapaian Key Performance Indicator
BPJS Ketenagakerjaan Cabang Surakarta

Tahun	Target KPI	Pencapaian
2019	100%	98,21%
2020		95,23%
2021		97,81%
2022		98,50%
2023		96,22%

Sumber: Papan Kinerja Kantor Cabang Pratama A BPJS Ketenagakerjaan

Berdasarkan Tabel 1 diketahui bahwa dalam beberapa Tahun terakhir, BPJS Ketenagakerjaan Cabang Surakarta belum mampu mencapai target KPI yang ditetapkan. Pada Tahun 2020 terdapat penurunan kinerja dibandingkan Tahun 2019. Adapun pada Tahun 2021 dan Tahun 2022 kinerja kembali meningkat. Setelahnya pada Tahun 2023 terjadi penurunan kinerja. Hal ini menggambarkan urgensi terhadap kajian *employee performance* dari BPJS Ketenagakerjaan Cabang Surakarta. Selain penurunan kinerja kantor cabang secara keseluruhan, terdapat penurunan kinerja karyawan sebagai berikut:

Tabel 2. Evaluasi Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Cabang Surakarta

Tahun	Jumlah Karyawan	Kriteria & Nilai			
		Sangat Baik (≥ 90)	Baik (80 – 89)	Kurang Baik (70 – 79)	Buruk (< 70)
2019	54	38	12	4	0
2020	54	35	15	4	0
2021	54	32	18	4	0
2022	54	24	20	8	2
2023	54	26	18	7	3

Sumber: BPJS Ketenagakerjaan Cabang Surakarta

Berdasarkan Tabel 2, terdapat tren penurunan jumlah karyawan di kategori “Sangat Baik” dari tahun ke tahun, dengan peningkatan proporsi di kategori “Baik” dan “Kurang Baik”,

serta kemunculan kategori “Buruk” pada dua tahun terakhir pada Tahun 2022 dan Tahun 2023. Tren ini menandakan perlunya evaluasi strategi pembinaan kinerja, peningkatan motivasi kerja, dan program pelatihan yang lebih tepat sasaran agar distribusi karyawan dapat kembali didominasi oleh kategori “Sangat Baik”. Oleh karena itu, penelitian ini menganalisis determinan *job performance* melalui pendekatan *inclusive leadership*, melalui *psychological empowerment* dimoderasi *trust in leader*.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Siyal et al. (2023) yang menganalisis dampak *inclusive leadership* terhadap *employee performance* dimediasi *psychological empowerment* dimoderasi *trust in leader* pada pekerja Rumah Sakit di China. Adapun perbedaannya (*research gap*) terletak pada pengujian efek moderasi *trust in leader* pada pengaruh *psychological empowerment* terhadap *employee performance*. Hal ini dikarenakan *trust in leader* berfungsi sebagai katalis yang mengoptimalkan manfaat *psychological empowerment* terhadap kinerja karyawan. Dalam lingkungan kerja di mana pemimpin dipercaya dan dihormati, *empowerment* yang diberikan akan mendorong kinerja yang lebih tinggi karena karyawan merasa diberdayakan sekaligus yakin bahwa arahan dan tujuan yang mereka capai selaras dengan visi organisasi dan didukung sepenuhnya oleh pemimpin. Sehingga diharapkan dapat diimplementasikan pada karyawan yang bekerja di lembaga pemerintahan seperti BPJS Ketenagakerjaan.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan argumentasi dan fenomena pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Surakarta, maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee performance* ?
2. Bagaimana pengaruh *inclusive leadership* terhadap *psychological empowerment* ?
3. Bagaimana pengaruh *psychological empowerment* terhadap *employee performance* ?
4. Bagaimana pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee performance* dimediasi *psychological empowerment* ?
5. Bagaimana pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee performance* dimoderasi *trust in leader* ?
6. Bagaimana pengaruh *inclusive leadership* terhadap *psychological empowerment* dimoderasi *trust in leader* ?
7. Bagaimana pengaruh *psychological empowerment* terhadap *employee performance* dimoderasi *trust in leader* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee performance*
2. Menganalisis pengaruh *inclusive leadership* terhadap *psychological empowerment*
3. Menganalisis pengaruh *psychological empowerment* terhadap *employee performance*
4. Menganalisis pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee performance* dimediasi *psychological empowerment*
5. Menganalisis pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee performance* dimoderasi *trust in leader*
6. Menganalisis pengaruh *inclusive leadership* terhadap *psychological empowerment* dimoderasi *trust in leader*
7. Menganalisis pengaruh *psychological empowerment* terhadap *employee performance* dimoderasi *trust in leader*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian diharapkan bisa menambah pengetahuan dan menjadikan referensi bagi pembaca dan masih dapat dikembangkan untuk penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini juga

diharapkan akan dapat memberikan banyak masukan yang berkaitan dengan perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia pada umumnya dan peningkatan *employee performance* pada khususnya terutama bagi kalangan akademisi dan kalangan praktisi.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. BPJS Ketenagakerjaan Cabang Surakarta dapat mengetahui bagaimana peran *inclusive leadership* dalam meningkatkan *psychological empowerment* serta berdampak pada peningkatan *employee performance* dimoderasi *trust in leader*
2. Dengan mengetahui peran *inclusive leadership*, manajemen dapat meningkatkan iklim kerja dimana karyawan merasakan adanya *psychological empowerment* sehingga akan meningkatkan *employee performance* dimoderasi *trust in leader*.

2. Kajian Pustaka

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Social Exchange Theory (SET)

Social Exchange Theory adalah sebuah teori yang berakar pada ilmu sosial yang mencoba menjelaskan bagaimana hubungan antarindividu terbentuk, berkembang, dan dipelihara (Ahmad et al., 2023). Teori ini mendasarkan pemahamannya pada prinsip pertukaran yang terjadi di antara individu, di mana setiap orang cenderung mengevaluasi hubungan mereka berdasarkan keuntungan dan kerugian yang diperoleh (Marquina et al., 2024).

Dalam konteks hubungan interpersonal, individu akan melakukan kalkulasi mental yang melibatkan aspek-aspek seperti dukungan emosional, penghargaan, atau bentuk keuntungan lain yang mereka terima dari hubungan tersebut, dibandingkan dengan pengorbanan atau beban yang mereka tanggung (Lee et al., 2024). *Social Exchange Theory*, jika dilihat dari perspektif karyawan, memberikan kerangka pemahaman yang menarik tentang bagaimana hubungan kerja antara karyawan dan organisasi terbentuk dan berkembang (Xuecheng et al., 2022).

Karyawan memandang hubungan mereka dengan organisasi sebagai pertukaran timbal balik, di mana mereka memberikan kontribusi seperti waktu, tenaga, keterampilan, dan loyalitas, dengan harapan mendapatkan imbalan yang setimpal (Kuruzovich et al., 2021). Imbalan tersebut dapat berupa gaji, tunjangan, pengakuan, kesempatan pengembangan karier, atau bahkan kepuasan emosional dari lingkungan kerja yang positif (Siyal et al., 2023).

Social Exchange Theory menjelaskan bagaimana hubungan antara karyawan dan organisasi dapat memengaruhi kemampuan dan keinginan karyawan untuk menjalankan tugas-tugas mereka secara efektif (Kumari et al., 2022). Ketika seorang karyawan menyelesaikan tugas dengan baik, mereka mengharapkan pengakuan atas upaya mereka, baik melalui penghargaan material seperti bonus atau insentif, maupun penghargaan non-material seperti pujian, rasa hormat, atau peluang pengembangan karier (Jung et al., 2021). Dalam konteks ini, pertukaran positif menciptakan siklus yang saling menguntungkan, di mana karyawan merasa termotivasi untuk berkontribusi lebih banyak karena mereka melihat bahwa usaha mereka dihargai (Mumtaz et al., 2024).

Social Exchange Theory menawarkan wawasan mendalam tentang bagaimana dinamika pertukaran antara karyawan dan organisasi dapat memengaruhi *employee performance* (Liaquat et al., 2024). Bagi organisasi, pemahaman ini penting untuk menciptakan kebijakan dan praktik yang memastikan bahwa karyawan merasa dihargai dan didukung. Bagi karyawan, teori ini memberikan kerangka untuk mengevaluasi apakah hubungan mereka dengan organisasi memungkinkan mereka untuk mencapai potensi penuh dalam *employee performance* mereka (Desta & Mulie, 2024).

2.1.2 Inclusive Leadership

Inclusive leadership adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pentingnya menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa dihargai, didengar, dan diberdayakan untuk berkontribusi secara maksimal (Siyal et al., 2023). Dalam model kepemimpinan ini,

pemimpin berusaha untuk merangkul keberagaman dan memastikan bahwa tidak ada suara yang diabaikan, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam interaksi sehari-hari (Shafaei et al., 2024).

Pemimpin yang inklusif secara aktif menunjukkan keterbukaan terhadap ide dan pendapat dari semua anggota tim, terlepas dari perbedaan latar belakang, jabatan, atau pengalaman (Ly, 2024). Pemimpin menciptakan ruang di mana orang-orang merasa nyaman untuk berbicara, mengemukakan ide, atau bahkan memberikan kritik tanpa rasa takut akan dihakimi (Kusurkar, 2024). Dalam praktiknya, ini berarti pemimpin tidak hanya mengundang partisipasi tetapi juga berusaha memahami kebutuhan dan preferensi individu, serta memberikan dukungan yang disesuaikan (Afridah & Lubis, 2024).

Inclusive leadership tidak hanya melihat keberagaman sebagai atribut yang perlu dirayakan, tetapi juga sebagai aset strategis yang dapat meningkatkan inovasi dan produktivitas (Kit et al., 2024). Dengan merangkul perspektif yang berbeda, mereka mendorong terciptanya ide-ide baru yang mungkin tidak muncul dalam lingkungan yang homogen (Okatta et al., 2024). *Inclusive leadership* juga melibatkan keberanian untuk mengatasi bias, baik di tingkat individu maupun sistemik (Siyal et al., 2023). Pemimpin berupaya membangun budaya organisasi yang adil dan setara, di mana setiap orang memiliki akses yang sama terhadap peluang pengembangan dan pengakuan (Carrington et al., 2024).

Pendekatan ini juga memerlukan tingkat empati yang tinggi. *Inclusive leadership* memahami bahwa setiap individu membawa pengalaman unik mereka ke tempat kerja, termasuk tantangan yang mungkin tidak terlihat (Nadeem, 2024). Dengan empati, mereka mampu membangun hubungan yang lebih dalam dengan anggota tim, menciptakan rasa saling percaya, dan mendorong rasa memiliki yang lebih kuat di antara semua orang (Siyal et al., 2023). *Inclusive leadership* bukan hanya tentang kepemimpinan dalam arti tradisional, tetapi juga tentang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu dan kolektif (Hayadi et al., 2024). *Inclusive leadership* tidak hanya memotivasi tim untuk mencapai tujuan bersama tetapi juga memastikan bahwa setiap orang merasa memiliki tempat dan peran yang berarti dalam perjalanan menuju kesuksesan tersebut (Alahakoon et al., 2024).

2.1.3 Psychological Empowerment

Psychological Empowerment adalah keadaan psikologis yang menggambarkan bagaimana seorang individu merasa termotivasi secara intrinsik karena persepsinya terhadap pekerjaan (Pacheco et al., 2023). *Psychological empowerment* merupakan hasil dari interaksi antara individu dan lingkungannya, yang menciptakan rasa percaya diri dan kepuasan dalam melakukan pekerjaan (Oliveira et al., 2023).

Psychological empowerment memiliki empat komponen. Pertama *meaning*, yang menjelaskan sejauh mana seorang individu merasa bahwa pekerjaannya penting dan selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka. Ketika seseorang merasa bahwa apa yang mereka lakukan memiliki arti yang mendalam dan relevan, mereka cenderung lebih terlibat secara emosional dan memiliki motivasi yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaan (Tsang et al., 2022). Kedua adalah *competence* yang mencerminkan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk melakukan pekerjaannya dengan baik (Pacheco et al., 2023). Rasa *competence* ini memberi individu kepercayaan diri bahwa mereka memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kapasitas untuk memenuhi tuntutan pekerjaannya (Grošelj et al., 2020).

Ketiga, *autonomy* yaitu perasaan memiliki kendali atau kebebasan dalam menentukan cara kerja mereka (Pacheco et al., 2023). Ketika individu merasa bahwa mereka memiliki kebebasan untuk mengambil keputusan dan mengatur cara terbaik untuk mencapai tujuan, mereka cenderung merasa lebih diberdayakan dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya (Thelen & Yue, 2021). Keempat, *impact* yaitu sejauh mana seseorang percaya bahwa tindakan

atau kontribusi mereka memiliki pengaruh yang signifikan terhadap hasil pekerjaan atau organisasi (Pacheco et al., 2023). Ketika seseorang merasa bahwa usaha mereka membawa perubahan nyata, baik dalam skala kecil maupun besar, mereka merasa lebih terhubung dengan tujuan organisasi dan lebih termotivasi untuk terus memberikan yang terbaik (Saira et al., 2021).

Psychological empowerment adalah fondasi penting *employee performance*. Ketika seseorang merasa berdaya, mereka cenderung lebih produktif, inovatif, dan puas dengan pekerjaannya (Xiaoli Liu & Ren, 2022). Dengan demikian, *psychological empowerment* bukan hanya tentang memberikan kebebasan atau wewenang, tetapi tentang menciptakan lingkungan di mana individu merasa memiliki nilai, kemampuan, dan pengaruh dalam pekerjaan mereka (Pacheco et al., 2023).

2.1.4 Trust in Leader

Trust in leader mengacu pada keyakinan dan kepercayaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap pemimpinnya, baik dalam hal kompetensi, integritas, maupun niat baik pemimpin tersebut (Siyal et al., 2023). Kepercayaan ini merupakan fondasi penting dalam hubungan antara pemimpin dan karyawan, karena menentukan sejauh mana bawahan merasa nyaman untuk mengikuti arahan, berbagi ide, atau bahkan mengambil risiko dalam bekerja (Karikumpu et al., 2024).

Trust in leader muncul dari persepsi bahwa pemimpin tersebut memiliki kemampuan yang memadai untuk menjalankan tanggung jawabnya. Ketika bawahan melihat pemimpin sebagai seseorang yang kompeten, mampu membuat keputusan yang tepat, dan memberikan arahan yang jelas, rasa percaya cenderung tumbuh secara alami (Divanissa et al., 2024). Selain itu, integritas pemimpin memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan. Karyawan percaya pada pemimpin yang menunjukkan konsistensi antara apa yang dikatakan dan dilakukan, serta yang bertindak adil dan transparan dalam pengambilan keputusan (Usman et al., 2024).

Namun, *trust in leader* tidak hanya terbatas pada kemampuan teknis atau moral pemimpin. Faktor emosional, seperti rasa empati dan perhatian terhadap kesejahteraan bawahan, juga sangat memengaruhi kepercayaan ini (Lee et al., 2024). Ketika seorang pemimpin menunjukkan bahwa mereka benar-benar peduli terhadap kebutuhan, kekhawatiran, dan aspirasi individu dalam tim, bawahan merasa dihargai sebagai manusia, bukan sekadar bagian dari struktur organisasi. Hal ini menciptakan rasa aman dan kenyamanan dalam hubungan kerja, yang pada gilirannya memperkuat kepercayaan (Mohr et al., 2024).

Trust in leader juga melibatkan ekspektasi bahwa pemimpin akan bertindak demi kepentingan bersama, bukan untuk keuntungan pribadi (Siyal et al., 2023). Ketika pemimpin menunjukkan bahwa mereka memprioritaskan tujuan tim dan organisasi di atas agenda pribadi, bawahan cenderung merasa lebih yakin bahwa mereka bekerja di bawah bimbingan seseorang yang tulus dan memiliki niat baik (Carolina & Wulandari, 2024).

Keberadaan *trust in leader* memiliki dampak yang signifikan pada dinamika organisasi. Dalam lingkungan kerja yang didasari oleh kepercayaan, bawahan lebih mungkin untuk berbicara secara terbuka, menerima umpan balik, dan bekerja sama menuju tujuan bersama (Novitasari et al., 2021). Sebaliknya, jika *trust in leader* terganggu, misalnya karena perilaku yang inkonsisten, tidak adil, atau kurang transparan, hal ini dapat mengakibatkan ketidakpuasan, konflik, atau bahkan penurunan produktivitas (Rahal & Farmanesh, 2022).

2.1.5 Employee Performance

Employee performance adalah tingkat efektivitas seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya di tempat kerja (Siyal et al., 2023). Konsep ini mencakup bagaimana seorang individu memenuhi ekspektasi terkait perannya, baik dalam hal

kuantitas maupun kualitas hasil kerja, serta bagaimana ia berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (López-Cabarcos et al., 2022).

Employee performance tidak hanya dilihat dari apa yang dilakukan seseorang, tetapi juga dari cara ia melakukannya seperti efisiensi, inovasi, dan ketepatan waktu (Mardikaningsih & Darmawan, 2022). *Employee performance* juga tidak terlepas dari evaluasi, baik formal maupun informal. Proses evaluasi ini biasanya dilakukan untuk menilai sejauh mana individu telah memenuhi target yang ditetapkan oleh organisasi (Liu et al., 2023). Melalui evaluasi ini, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan karyawan sekaligus area yang perlu diperbaiki. Dengan demikian, evaluasi *employee performance* tidak hanya menjadi alat pengukuran, tetapi juga sarana untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan membantu karyawan tumbuh (Lei et al., 2024).

Dalam jangka panjang, *employee performance* yang tinggi memberikan manfaat besar, baik bagi karyawan maupun organisasi. Bagi individu, performa yang baik sering kali menghasilkan pengakuan, penghargaan, dan peluang karier yang lebih baik (Lee, Sim, et al., 2024). Sementara itu, bagi organisasi, kinerja yang konsisten dan berkualitas tinggi dari para karyawan adalah salah satu faktor utama yang mendorong produktivitas, inovasi, dan daya saing di pasar (J. Fu, 2024).

Employee performance adalah cerminan dari bagaimana seorang karyawan memenuhi peran dan tanggung jawabnya, serta bagaimana mereka berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi (Chen et al., 2024). Dengan memberikan dukungan yang tepat, seperti pelatihan, umpan balik, dan lingkungan kerja yang positif, organisasi dapat membantu karyawannya mencapai potensi penuh dan memberikan hasil terbaik (Adekiya, 2024).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 *Inclusive Leadership* terhadap *Employee Performance*

Inclusive leadership memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan *employee performance* karena pendekatan ini menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan setiap individu untuk memberikan kontribusi terbaiknya (Siyal et al., 2023). Ketika seorang pemimpin mengadopsi gaya kepemimpinan yang inklusif, mereka tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga pada bagaimana memastikan setiap karyawan merasa dihargai, diterima, dan diakui. Perasaan ini berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan mereka (Srimulyani et al., 2023).

Pendekatan ini mencerminkan nilai pertukaran dalam SET, di mana karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai oleh pemimpin. Ketika karyawan merasakan bahwa suara mereka diakui dan ide-ide mereka dihormati, mereka cenderung memberikan upaya ekstra dalam pekerjaan mereka (Gupta et al., 2022). Hal ini menciptakan siklus positif, di mana tindakan pemimpin yang inklusif mendorong karyawan untuk meningkatkan kontribusi mereka demi keberhasilan bersama (Alshammari & Ali, 2024). Selain itu, *inclusive leadership* cenderung menunjukkan empati dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Dalam perspektif SET, perhatian ini merupakan bentuk imbalan non-material yang diterima karyawan. Ketika mereka merasa didukung secara emosional dan profesional oleh pemimpin, mereka lebih cenderung untuk berkomitmen pada organisasi dan memberikan kinerja yang lebih tinggi (Wiyono et al., 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *employee performance* (Siyal et al., 2023; Gupta et al., 2022; Alshammari & Ali, 2024). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Inclusive leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *employee performance*.

2.2.2 *Inclusive Leadership terhadap Psychological Empowerment*

Inclusive leadership berperan penting dalam meningkatkan *psychological empowerment* karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung rasa kompetensi, otonomi, makna, dan pengaruh mereka dalam organisasi (Siyal et al., 2023). Dalam konteks teori SET, pemimpin yang inklusif memberikan dukungan, pengakuan, dan kesempatan kepada karyawan, yang pada akhirnya mendorong mereka untuk merasa lebih diberdayakan secara psikologis (Bao, 2024).

Inclusive leadership secara aktif melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, mendengarkan pandangan mereka, dan memberikan penghargaan atas kontribusi yang mereka berikan. Melalui tindakan ini, karyawan merasa memiliki pengaruh yang nyata terhadap hasil pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan (Polat & Turhaner, 2024). Dalam perspektif SET, perlakuan ini merupakan imbalan sosial yang diterima karyawan sebagai respons atas upaya mereka. Ketika karyawan merasa bahwa suara mereka didengar dan dihargai, mereka menjadi lebih percaya diri dalam kemampuan mereka untuk membuat keputusan, yang merupakan inti dari *psychological empowerment* (Qasim et al., 2022). Selain itu, *inclusive leadership* juga mendukung rasa kompetensi karyawan dengan memberikan umpan balik yang konstruktif dan memastikan bahwa mereka memiliki akses ke sumber daya serta pelatihan yang dibutuhkan untuk berhasil dalam tugas-tugas mereka. Dalam kerangka SET, dukungan ini dianggap sebagai bentuk investasi dari pemimpin terhadap karyawan, yang mendorong mereka untuk merespons dengan peningkatan rasa tanggung jawab dan dedikasi terhadap pekerjaan mereka (Fu et al., 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *psychological empowerment* (Siyal et al., 2023; Bao, 2024; Qasim et al., 2022). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Inclusive leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *psychological empowerment*.

2.2.3 *Psychological Empowerment terhadap Employee Performance*

Karyawan yang merasa diberdayakan secara psikologis, mereka tidak hanya memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi untuk mencapai tujuan, tetapi juga merasa lebih mampu mengelola sumber daya yang mereka miliki untuk bekerja secara efektif (Pacheco et al., 2023). Dalam kerangka *Social Exchange Theory* (SET), hubungan antara *psychological empowerment* dan *employee performance* dapat dijelaskan sebagai pertukaran timbal balik yang saling menguntungkan. Ketika organisasi atau pemimpin memberikan rasa pemberdayaan kepada karyawan melalui pengakuan, kebebasan, dan dukungan, karyawan merespons dengan dedikasi yang lebih besar dan usaha ekstra untuk mencapai tujuan organisasi (Siyal et al., 2023).

Karyawan yang diberdayakan secara psikologis, mereka memiliki keyakinan yang lebih tinggi terhadap kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan baik. Rasa kompetensi ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri mereka, tetapi juga mendorong mereka untuk mengambil inisiatif dan mencari cara-cara inovatif untuk meningkatkan *employee performance* (Sahadev et al., 2024). Dalam perspektif SET, rasa kompetensi ini dapat dianggap sebagai "imbalan" dari organisasi yang mengakui potensi karyawan. Sebagai bentuk timbal balik, karyawan merasa terdorong untuk menunjukkan performa yang lebih baik, melampaui apa yang diharapkan dari mereka (Veasna et al., 2024).

Selain itu, *psychological empowerment* memberikan karyawan rasa otonomi, yaitu kebebasan untuk membuat keputusan tentang cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Dengan rasa kendali ini, mereka merasa lebih bertanggung jawab atas hasil kerja (Li et al., 2024). Dalam hubungan yang dijelaskan oleh SET, otonomi ini dianggap sebagai bentuk kepercayaan dari organisasi kepada karyawan. Kepercayaan ini memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras, menjaga kualitas pekerjaan, dan berkontribusi lebih besar terhadap kesuksesan organisasi (Begum et al., 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan

psychological empowerment berpengaruh positif terhadap *employee performance* (Pacheco et al., 2023; Liu & Ren, 2022; Juyumaya, 2022; Siyal et al., 2023). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Psychological empowerment* memberikan pengaruh positif terhadap *employee performance*.

2.2.4 Inclusive Leadership terhadap Employee Performance dimediasi Psychological Empowerment

Inclusive leadership memiliki kemampuan untuk meningkatkan *employee performance* dengan menciptakan kondisi yang memberdayakan secara psikologis, yang pada akhirnya menjadi penghubung utama antara *inclusive leadership* dan *employee performance* (Siyal et al., 2023). Pendekatan kepemimpinan ini tidak hanya melibatkan penghargaan terhadap keberagaman dan inklusi, tetapi juga menciptakan hubungan timbal balik yang saling menguntungkan, sebagaimana dijelaskan oleh *Social Exchange Theory* (SET) (Muhammad et al., 2021).

Inclusive leadership secara langsung menciptakan rasa *psychological empowerment* pada karyawan melalui berbagai tindakan seperti mendengarkan pendapat mereka, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memastikan mereka merasa memiliki kontrol atas pekerjaan mereka (Li & Tang, 2022). Dalam perspektif SET, perhatian dan pengakuan ini dilihat sebagai "imbalance sosial" yang diterima karyawan dari pemimpin mereka. Sebagai respons, karyawan merasa diberdayakan secara psikologis, memiliki rasa makna, otonomi, kompetensi, dan pengaruh yang lebih besar dalam pekerjaan mereka (Siyal et al., 2023). Ketika karyawan merasa diberdayakan, mereka cenderung lebih percaya diri dalam mengambil inisiatif, menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan standar yang tinggi, dan bahkan menciptakan inovasi untuk meningkatkan efisiensi. *Psychological empowerment* bertindak sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara tindakan inklusif pemimpin dan *employee performance* (Wang et al., 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan *psychological empowerment* mampu memediasi pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee performance* (Li & Tang, 2022; Wang et al., 2021; Siyal et al., 2023). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Inclusive leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *employee performance* dimediasi *psychological empowerment*.

2.2.5 Inclusive Leadership terhadap Employee Performance dimoderasi Trust in Leader

Inclusive leadership menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan karyawan, menghormati keberagaman, dan memberikan kesempatan yang adil untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan. Tindakan ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif, yang pada dasarnya merupakan "investasi" dari pemimpin dalam membangun hubungan dengan karyawan (Siyal et al., 2023). Namun, efektivitas pendekatan ini sangat bergantung pada *trust in leader* yang dirasakan karyawan terhadap pemimpin mereka. Ketika karyawan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi, mereka merasa yakin bahwa pemimpin bertindak demi kepentingan terbaik mereka, dan hal ini memperkuat motivasi mereka untuk bekerja lebih keras dan memberikan kontribusi yang lebih besar (Munir et al., 2023).

Trust in leader juga memperkuat persepsi karyawan terhadap niat baik pemimpin. Dalam situasi di mana *trust in leader* tinggi, karyawan lebih cenderung menerima tindakan inklusif sebagai bentuk nyata dari komitmen pemimpin terhadap kesejahteraan mereka, bukan sekadar formalitas (Nawaz & Qayyum, 2022). Dalam perspektif SET, kepercayaan ini memperkuat hubungan pertukaran yang positif, karena karyawan merasa bahwa dukungan dan perhatian

yang diberikan pemimpin layak dibalas dengan usaha dan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, jika kepercayaan rendah, tindakan inklusif mungkin dianggap tidak tulus atau bahkan manipulatif, sehingga dampaknya terhadap *employee performance* menjadi rendah (Beijer et al., 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan *trust in leader* mampu memoderasi pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee performance* (Siyal et al., 2023). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Inclusive leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *employee performance* dimoderasi *Trust in Leader*.

2.2.6 *Inclusive Leadership* terhadap *Psychological Empowerment* dimoderasi *Trust in Leader*

Inclusive leadership menciptakan lingkungan di mana setiap individu dihargai, memiliki ruang untuk berkontribusi, dan merasa didengar. Tindakan inklusif ini memberikan karyawan rasa makna, kompetensi, dan pengaruh atas pekerjaan mereka, yang merupakan inti dari *psychological empowerment* (Polat & Turhaner, 2024). Namun, efektivitas dari pendekatan ini bergantung pada kepercayaan karyawan terhadap niat dan integritas pemimpin. Ketika *trust in leader* tinggi, karyawan melihat tindakan pemimpin sebagai tulus dan berorientasi pada kesejahteraan mereka, sehingga rasa pemberdayaan yang dirasakan menjadi lebih mendalam (Siyal et al., 2023). Kepercayaan pada pemimpin juga memperkuat rasa aman secara psikologis, yang merupakan prasyarat penting untuk tumbuhnya *psychological empowerment*. Ketika karyawan percaya bahwa pemimpin mereka dapat diandalkan, adil, dan tulus, mereka merasa lebih bebas untuk mengekspresikan ide, mengambil risiko, dan membuat keputusan sendiri. Rasa aman ini memungkinkan karyawan untuk merasakan kontrol yang lebih besar atas pekerjaan mereka dan meningkatkan kepercayaan diri mereka dalam menyelesaikan pekerjaan (Fu et al., 2022). Dalam hubungan timbal balik sebagaimana dijelaskan oleh SET, *trust in leader* menjadi elemen kunci yang memungkinkan pertukaran positif antara pemimpin dan karyawan, di mana karyawan merespons dengan rasa tanggung jawab dan dedikasi yang lebih besar (Raiz et al., 2023). Penelitian sebelumnya menunjukkan *trust in leader* mampu memoderasi pengaruh *inclusive leadership* terhadap *psychological empowerment* (Raiz et al., 2023; Siyal et al., 2023). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

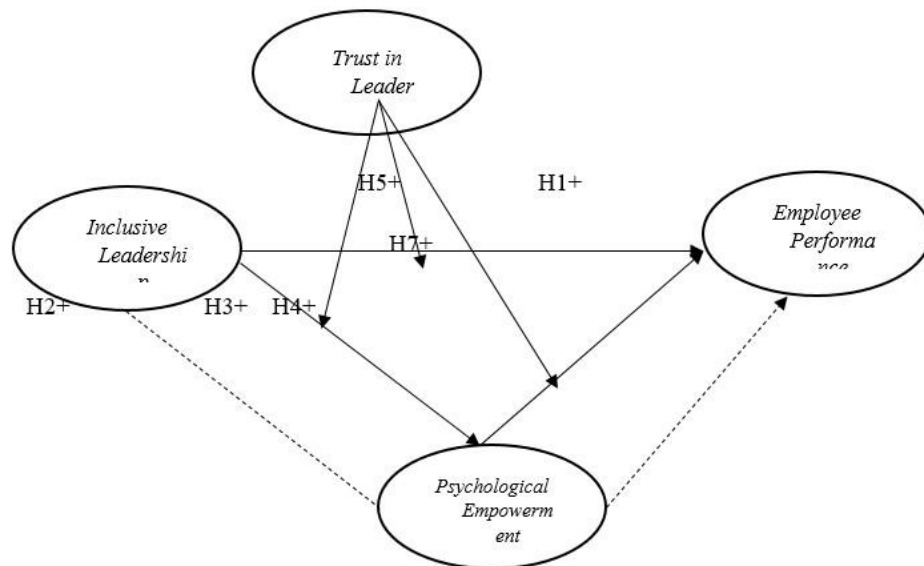
H6: *Inclusive leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *psychological empowerment* dimoderasi *Trust in Leader*.

2.2.7 *Psychological Empowerment* terhadap *Employee Performance* dimoderasi *Trust in Leader*

Karyawan yang berada pada tingkat *psychological empowerment* tinggi, cenderung lebih termotivasi, berinisiatif, dan memiliki komitmen untuk mencapai hasil kerja yang optimal (Pacheco & Coello-Montecel, 2023). Peningkatan rasa percaya diri dan kendali terhadap pekerjaan membuat karyawan lebih proaktif dalam mencari solusi, mengambil keputusan yang tepat, dan beradaptasi terhadap tantangan, sehingga secara langsung meningkatkan kinerja yang dihasilkan (Khan et al., 2021). Keberadaan *trust in leader* memainkan peran penting sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat pengaruh tersebut. Ketika karyawan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpinnya, mereka akan merasa bahwa pemimpin mendukung, melindungi, dan mengarahkan mereka secara adil (Liu & Ren, 2022). Kepercayaan ini menciptakan rasa aman psikologis yang membuat karyawan lebih berani mengambil inisiatif dan risiko yang diperlukan untuk inovasi dan pencapaian target kerja. Sebaliknya, apabila *trust in leader* rendah, *psychological empowerment* yang dimiliki karyawan mungkin tidak sepenuhnya teraktualisasi karena adanya keraguan terhadap

dukungan dan keputusan pimpinan (Legood et al., 2021). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:
H7: *Psychological empowerment* memberikan pengaruh positif terhadap *employee performance* dimoderasi *Trust in Leader*.

2.3 Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 3. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1	(Siyal et al., 2023)	<i>Inclusive leadership</i> <i>Trust in leader</i> <i>Psychological empowerment</i> <i>Employee performance</i>	<i>Inclusive leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>psychological empowerment</i> dan <i>employee performance</i> . Kemudian, <i>psychological empowerment</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> . Adapun <i>psychological empowerment</i> mampu memediasi pengaruh <i>inclusive leadership</i> terhadap <i>employee leadership</i> . Selanjutnya, <i>trust in leader</i> mampu memoderasi pengaruh <i>inclusive leadership</i> terhadap <i>employee performance</i> maupun pengaruh <i>inclusive leadership</i> terhadap <i>psychological empowerment</i>
2	(Srimulyani et al., 2023).	<i>Inclusive leadership</i> <i>Employee performance</i>	<i>Inclusive leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>
3	(Gupta et al., 2022)	<i>Inclusive leadership</i> <i>Psychological empowerment</i> <i>Innovative performance</i>	<i>Inclusive leadership</i> dan <i>psychological empowerment</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative performance</i>
4	(Alshammari & Ali, 2024)	<i>Inclusive leadership</i>	<i>Inclusive leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>

No	Peneliti, Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
5	(Wiyono et al., 2024)	• <i>Employee performance</i> • <i>Inclusive leadership</i>	<i>Inclusive leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i>
6	(Bao, 2024)	• <i>Employee performance</i> • <i>Inclusive leadership</i> • <i>Psychological empowerment</i> • <i>Innovative Behavior</i>	<i>Inclusive leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>psychological empowerment</i> . Kemudian <i>psychological empowerment</i> berpengaruh positif terhadap <i>innovative behavior</i>
7	(Qasim et al., 2022)	• <i>Inclusive leadership</i> • <i>Psychological empowerment</i>	<i>Inclusive leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>psychological empowerment</i>
8	(Fu et al., 2022)	• <i>Inclusive leadership</i> • <i>Psychological empowerment</i>	<i>Inclusive leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>psychological empowerment</i>
9	(Liu & Ren, 2022)	• <i>Psychological Empowerment</i> • <i>Job Performance</i>	<i>Psychological empowerment</i> berpengaruh positif terhadap <i>job performance</i>
10	(Juyumaya, 2022)	• <i>Psychological empowerment</i> • <i>Task Performance</i> • <i>Work Engagement</i>	<i>Psychological empowerment</i> berpengaruh positif terhadap <i>task performance</i> dimediasi <i>work engagement</i>
11	(Muhammad et al., 2021)	• <i>Inclusive leadership</i> • <i>Psychological empowerment</i> • <i>Employee performance</i>	<i>Inclusive leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> dimediasi <i>psychological empowerment</i>
12	(Li & Tang, 2022)	• <i>Inclusive leadership</i> • <i>Psychological empowerment</i> • <i>Employee performance</i>	<i>Inclusive leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> dimediasi <i>psychological empowerment</i>
13	(Wang et al., 2021)	• <i>Inclusive leadership</i> • <i>Psychological empowerment</i> • <i>Employee performance</i>	<i>Inclusive leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee performance</i> dimediasi <i>psychological empowerment</i>
14	(Nawaz & Qayyum, 2022)	• <i>Inclusive leadership</i> • <i>Trust in leader</i> • <i>Employee engagement</i> • <i>Project success</i>	<i>Trust in leader</i> mampu memoderasi pengaruh <i>inclusive leadership</i> terhadap <i>employee engagement</i>
15	(Raiz et al., 2023)	• <i>Inclusive leadership</i> • <i>Trust in leadership</i> • <i>Psychological empowerment</i>	<i>Trust in leader</i> mampu memoderasi pengaruh <i>inclusive leadership</i> terhadap <i>psychological empowerment</i> . Kemudian <i>inclusive leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>psychological empowerment</i>

3. Metode Penelitian

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode penelitian verifikatif. Pendekatan deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang mendeskripsi gejala atau peristiwa yang terjadi, dimana gejala atau peristiwa tersebut dapat dinilai dalam bentuk data numerik (Sugiyono, 2022). Sementara penelitian verifikatif adalah metode yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Metode ini juga digunakan untuk menguji pengaruh atau bentuk hubungan sebab akibat dari masalah yang sedang diselidiki atau diajukan dalam hipotesis (Arikunto, 2020).

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan definitif BPJS Ketenagakerjaan Cabang Surakarta sebanyak 54 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh atau sensus dimana seluruh populasi dijadikan sampel penelitian (Sugiyono, 2022). Berdasarkan hal tersebut, sampel yang dianalisis pada penelitian ini sebanyak 54 karyawan.

Pengumpulan data dilakukan dengan membuat *google form* kuesioner dengan pertanyaan dan skala yang sesuai dengan data yang hendak diukur. Selanjutnya, mengirim *link google form* ke responden. Lalu setelah pengumpulan data, proses analisis dilakukan dengan memanfaatkan *software SmartPLS* untuk uji statistik dan menguji hipotesis penelitian.

3.3 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Tabel 4. Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator
1	<i>Inclusive leadership</i>	<i>Inclusive leadership</i> adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pentingnya menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa dihargai, didengar, dan diberdayakan untuk berkontribusi secara maksimal (Siyal et al., 2023)	1. Terbuka pada ide baru 2. Mencoba metode baru 3. Berdiskusi tentang tujuan 4. Konsultasi kendala 5. Mengerti kebutuhan 6. Memotivasi karyawan 7. Mudah ditemui
2	<i>Psychological Empowerment</i>	<i>Psychological Empowerment</i> adalah kondisi psikologis di mana individu merasa memiliki kendali, makna, kompetensi, dan pengaruh dalam pekerjaannya (Siyal et al., 2023)	1. Makna pekerjaan 2. Nilai – nilai organisasi 3. Percaya pada kemampuan 4. Kemampuan sesuai kebutuhan 5. Dampak yang diberikan 6. Kebebasan bekerja 7. Kesempatan memberi gagasan
3	<i>Trust in Leader</i>	<i>Trust in leader</i> mengacu pada keyakinan dan kepercayaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap pemimpinnya, baik dalam hal kompetensi, integritas, maupun niat baik pemimpin tersebut (Siyal et al., 2023)	1. Bebas berbicara 2. Merasa dekat 3. Dedikasi pada pekerjaan 4. Pengalaman kerja memadai 5. Dihormati
4	<i>Employee Performance</i>	<i>Employee performance</i> adalah tingkat efektivitas seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya di tempat kerja (Siyal et al., 2023)	1. Sesuai <i>deadline</i> 2. Inisiatif pekerjaan 3. Bertanggung jawab 4. Bekerjasama dengan rekan kerja

3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 3. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial (Ghozali & Latan, 2020).

3.4.1 Uji Kelayakan Instrumen (Outer Model)

Model pengukuran pada Analisis *SmartPLS* ini berfungsi untuk keterkaitan variabel laten dengan beberapa indikatornya. Model pengukuran terbagi menjadi dua pengujian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas.

1. Convergent Validity

Nilai *convergent validity* menunjukkan validitas atas indikator-indikator pengukuran. Nilai *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai *loading factor* pada variabel endogen dan eksogen. Nilai yang direkomendasikan adalah $> 0,7$ pada model penelitian yang relative sudah banyak diteliti (Ghozali & Latan, 2020).

2. Discriminant Validity

Nilai *discriminant validity* adalah nilai *cross loading factor* yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Cara mengetahui nilai diskriminan dalam suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat perbandingan yang menghasilkan angka lebih besar antara nilai *loading* konstruk yang dituju dengan nilai *loading* konstruk yang lain (Ghozali & Latan, 2020).

3. Average Variance Extracted (AVE)

Nilai AVE juga menunjukkan hasil evaluasi validitas diskriminan untuk setiap konstruk variabel endogen dan eksogen. AVE menjelaskan interkorelasi internal antar indikator pada konstruk di setiap variabel laten. Nilai AVE diharapkan minimal 0,5 (Ghozali & Latan, 2020).

4. Composite Reliability

Nilai *composite reliability* berfungsi untuk mengukur reliabilitas suatu indikator dari suatu konstruk yang dibangun. Nilai *composite reliability* yang diharapkan minimal 0,7. Sementara nilai *composite reliability* di atas 0,8, maka dapat disimpulkan data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi (Ghozali & Latan, 2020).

5. Cronbach Alpha.

Nilai *Cronbach alpha* juga merupakan penilaian terhadap reliabilitas dari batas suatu konstruk. Nilai *Cronbach alpha* mengukur konsistensi internal dari suatu indikator dengan nilai minimal yang diharapkan adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2020).

3.4.2 Uji Model Struktural (Inner Model)

Model struktural dalam *SmartPLS* digunakan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel laten. Evaluasinya mencakup pengukuran model fit melalui Standardized Root Mean Square Residual dan Normed Fit Index, arah serta signifikansi hubungan melalui koefisien β dan uji t , kemampuan penjelasan model dengan koefisien determinasi (R^2), serta daya prediksi melalui predictive relevance (Q^2) (Ghozali & Latan, 2020).

3.4.3 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis full model *Structural Equation Modeling (SEM)* menggunakan *SmartPLS*. Pendekatan ini tidak hanya berfungsi untuk mengonfirmasi teori, tetapi juga mengidentifikasi adanya hubungan antarvariabel laten (Ghozali & Latan, 2020). Evaluasi hipotesis dilakukan dengan meninjau nilai Path Coefficient pada inner model.

Suatu hipotesis dinyatakan terdukung apabila nilai T-statistik $> 1,96$ ($\alpha = 5\%$) atau $p\text{-value} < 0,05$, yang menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel tersebut signifikan secara statistik.

3.4.4 Uji Efek Mediasi (*Variance Accounted For*)

Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Setelah memperoleh hasil signifikansi pada setiap jalur yang dilihat dari output *path coefficients* dan *specific indirect effects*, maka selanjutnya dapat mencari efek mediasi yang dihitung menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF). Adapun rumus dari VAF adalah sebagai berikut (Ghozali & Latan, 2020):

$$VAF = \frac{\text{Indirect Effect}}{\text{Indirect Effect} + \text{Direct Effect}}$$

Dasar pengambilan keputusan dari hasil nilai VAF adalah sebagai berikut:

- Jika $VAF > 0,80$ atau $> 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah *full mediation*
- Jika $0,20 \leq VAF \leq 0,80$ atau $20\% \leq VAF \leq 80\%$, maka peran variabel mediasi adalah mediasi parsial
- Jika $VAF < 0,20$ atau $< 20\%$, maka peran variabel mediasi tidak ada atau tidak ada mediasi.

3.4.5 Uji Efek Moderasi

Uji moderasi dengan analisis *Partial Least Squares* (PLS) merupakan prosedur untuk mengetahui sejauh mana sebuah variabel moderator mempengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Ghozali & Latan, 2020). Dalam pendekatan PLS, proses ini diawali dengan membangun model struktural yang mencakup variabel independen, dependen, dan moderator beserta jalur hubungan yang ingin diuji. Variabel moderator dapat berperan memperkuat, memperlemah, atau bahkan mengubah arah hubungan utama. Secara teknis, PLS menguji efek moderasi melalui pembentukan variabel interaksi, yaitu hasil perkalian antara variabel independen dan moderator yang telah distandardisasi. Variabel interaksi ini kemudian dimasukkan ke dalam model untuk melihat pengaruhnya terhadap variabel dependen (Ghozali & Latan, 2020).

Selama proses analisis, PLS akan menghitung nilai koefisien jalur dari variabel independen, moderator, dan interaksinya terhadap variabel dependen, disertai nilai signifikansinya melalui metode bootstrapping. Jika koefisien jalur interaksi signifikan, dapat disimpulkan bahwa moderasi terjadi, artinya variabel moderator benar-benar mempengaruhi hubungan utama (Ghozali & Latan, 2020). Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 ($\alpha 5\%$) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel atau nilai $p\text{-values}$ lebih kecil dari 0,05 maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti.