

Mengungkap Kekuatan *Perceived Organizational Support* dan *Servant Leadership* terhadap *Employee Performance*: Eksplorasi *Work Engagement* sebagai Mediator Kunci di Sektor Publik

Unveiling the Power of Organizational Support And Servant Leadership on Employee Performance: Exploring Work Engagement as the Key Mediator in the Public Sector

Daniel Aditya Pradipta

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia, Salemba, Jakarta
E-mail: daniel.aditya@ui.ac.id

Elok Savitri Pusparini*

Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia, Salemba, Jakarta
E-mail: eloksp@ui.ac.id

ABSTRACT

The evolving dynamics of work influenced by the Fourth Industrial Revolution and the aftermath of the COVID-19 pandemic have compelled management to formulate precise strategies for the proficient management of human resources (HRM) to ensure the continued optimal performance of organizations. This paradigm extends its applicability to the public sector, where the position and functions of Civil Servants (ASN) within governmental bodies are of paramount importance in the execution of national development initiatives. Thus, this research endeavor seeks to investigate the relationship between perceived organizational support (POS) and servant leadership concerning employee performance, with work engagement serving as a mediating factor within the context of ASN employed by Financial Management Institutions within the public sector. The study was conducted through the administration of a questionnaire survey to 305 ASN respondents situated at the Central Office of the Financial Management Institution, employing the Covariance Based – Structural Equation Modeling (CB-SEM) technique for data analysis. The research findings manifest that both POS and servant leadership exhibit a significantly positive influence on work engagement. Moreover, work engagement serves as a complete and significant mediator in the relationship between POS and servant leadership, affecting employee performance in a significantly positive manner. This research contributes to managerial implications that can be applied within organizations, leadership circles, and among individuals within the public sector, concerning the interrelated concepts of POS, servant leadership, work engagement, and employee performance.

Keywords: *Employee performance, perceived organizational support, public sector, work engagement, servant leadership.*

ABSTRAK

Perubahan dalam cara kerja yang dipengaruhi oleh Revolusi Industri 4.0 dan dampak pandemi COVID-19 telah mendorong manajemen untuk merumuskan strategi yang tepat dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) agar organisasi tetap berkinerja optimal. Di sektor pemerintahan, di mana peran dan fungsi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam badan pemerintah sangat vital dalam melaksanakan pembangunan nasional. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dan *servant leadership* terhadap *employee performance* melalui peran mediasi *work engagement* pada ASN Lembaga Pengelola Keuangan (LPK) sektor publik. Penelitian ini dilakukan melalui survei kuesioner terhadap 305 responden ASN di Kantor Pusat LPK dengan teknik analisis data menggunakan metode *Covariance Based – Structural Equation Modeling* (CB-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS dan *servant leadership* berdampak positif signifikan terhadap *work engagement*. Selain itu, *work engagement* secara penuh dan signifikan memediasi hubungan antara POS dan *servant leadership* dengan *employee performance*, serta memiliki dampak langsung positif yang signifikan pada *employee performance*. Penelitian ini memiliki kontribusi terhadap implikasi manajerial untuk dapat diterapkan bagi organisasi, pimpinan, dan individu pada sektor publik terkait konsep yang berkaitan dengan POS, *servant leadership*, *work engagement*, dan *employee performance*.

Kata kunci: Dukungan organisasi, kepemimpinan yang melayani, keterikatan kerja, kinerja pegawai, sektor publik.

*Corresponding author

PENDAHULUAN

Era Revolusi industri 4.0 memberikan tantangan dan peluang bagi seluruh organisasi di dunia untuk dapat mempertahankan kinerja organisasi pada level terbaiknya. SDM menjadi salah satu unsur yang berperan penting dalam menyambut era Revolusi Industri 4.0, di mana dibutuhkan individu yang kompeten dan memiliki kreativitas dalam berinovasi ketika bekerja sehingga mampu meningkatkan produktivitas individu di tempat kerja (Rahardini & Frianto, 2020). Revolusi Industri 4.0 berpotensi menghadirkan risiko terkait hilangnya suatu pekerjaan tertentu dan besarnya kesenjangan negara maju dan negara berkembang, namun kesempatan juga muncul dengan peningkatan sistem produksi yang efisien melalui teknologi yang tersedia. Tantangan yang akan muncul adalah terkait pergeseran pengelolaan SDM yang tradisional ke arah model pengelolaan baru yang mengacu pada model pembelajaran kolaboratif dan pengembangan kompetensi (Liboni *et al.*, 2019). Terdapat signifikan isu akibat dari revolusi industri 4.0 terhadap karyawan beserta pekerjaannya, di mana era tersebut memunculkan keyakinan terhadap peningkatan efisiensi organisasi secara pesat. Oleh karena itu penggunaan SDM yang tepat dengan memenuhi persyaratan yang dibutuhkan pasar di masa sekarang dan masa mendatang akan memungkinkan tercapainya tujuan organisasi secara memadai (Ejsmont *et al.*, 2020).

Perkembangan Industri 4.0 dibarengi dengan pandemi *Corona Virus Disease* – 2019 (COVID-19) yang menyebabkan krisis di berbagai negara dan mengakibatkan pertumbuhan perekonomian dunia melambat bahkan sampai dengan minus (Junaedi & Salistia, 2020). COVID-19 Job Report (2020) mendapati hasil survei di mana hampir keseluruhan perusahaan di Indonesia melakukan perubahan pengelolaan SDM dalam merespon dampak krisis COVID-19. Berbagai perusahaan tersebut menerapkan kebijakan yang cenderung berdampak negatif terhadap kesejahteraan dan kepuasan pegawai. Sebanyak 52 persen perusahaan membuat kebijakan yang memiliki dampak negatif terhadap remunerasi karyawan, serta 45 persen perusahaan membuat kebijakan yang memiliki dampak negatif terhadap kemajuan karier karyawan (JobStreet.Com, 2020).

Tingginya disrupsi lingkungan juga berpengaruh terhadap kondisi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berperan sebagai penggerak birokrasi untuk dapat adaptif dalam menyesuaikan keterampilan dan kompetensi dalam rangka menghadapi tantangan perubahan. Tim Peneliti UI-CSGAR mengadakan penelitian untuk mengukur Indeks Persepsi Masyarakat tentang Profesionalitas dan Rebranding ASN Tahun 2019 dengan hasil penelitian menyebutkan nilai Indeks Persepsi Masyarakat Mengenai Profesionalitas ASN sebesar 67,2 dan masuk dalam kategori Profesionalisme Sedang (UI-CSGAR, 2019). Oleh karena itu, Pemerintah Indonesia perlu menaruh perhatian terhadap strategi pengelolaan ASN yang memadai sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi pemerintah.

Junça Silva dan Lopes (2021) menyebutkan bahwa perubahan lingkungan kerja yang dinamis dapat berakibat terhadap tuntutan pekerjaan yang tinggi bagi para pegawai dan akan mempengaruhi tingkat kinerja pegawai, sehingga organisasi perlu menerapkan strategi pengelolaan SDM yang memadai agar kinerja pegawai tetap pada level yang diharapkan. Hal tersebut sejalan dengan Khusanova *et al.* (2021) yang menyatakan bahwa pada era modern banyak organisasi berupaya untuk dapat mencapai tingkat keberlanjutan yang memadai dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif tidak terkecuali organisasi sektor publik, di mana untuk mencapai hal tersebut diperlukan strategi pengelolaan pada dimensi SDM dengan meningkatkan *work engagement* sebagai komponen utama bagi keberlanjutan organisasi sektor publik. Karyawan dengan *work engagement* yang tinggi dapat memberikan performa yang menguntungkan bagi organisasi karena mereka akan mendedikasikan sumber daya kognitif, fisik, dan emosional secara maksimal ke dalam peran pekerjaannya (Buil *et al.*, 2019). Hasil penelitian Zahari dan Kaliannan (2022) terkait reвью literatur pada sektor publik mengenai anteseden dari *work engagement* mengarah kepada ketertarikan para peneliti untuk dapat menganalisis faktor *individual job-design related experiences (perceived organizational support)* dan *leadership style (servant leadership)* untuk dapat meningkatkan *work engagement* pegawai publik sektor.

Dukungan organisasi bagi karyawan dibutuhkan untuk menghadapi berbagai macam jenis perubahan dan tantangan yang dihadapi organisasi. POS merujuk kepada persepsi karyawan tentang sejauh mana organisasi akan mengambil tindakan untuk melindungi kesejahteraan fisik dan psikologis karyawan. POS memiliki dampak terhadap kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Pada kondisi pandemi COVID-19 dan dibarengi dengan POS yang rendah berdampak secara signifikan terhadap tekanan mental karyawan seperti gejala depresi dan stress yang dirasakan (Chatzittofis *et al.*, 2021). Meyers *et al.* (2019) dalam penelitiannya menyatakan bahwa dalam hal karyawan merasakan perhatian dari pemberi kerja maka mereka akan menginvestasikan segala upaya untuk dapat terlibat dalam suatu pekerjaan pada norma di atas normal. Gaya kepemimpinan dalam *Servant leadership* memiliki fokus dalam peningkatan hasil kinerja organisasi karena mengacu pada pola pikir *stewardship* yang akan membentuk suatu ikatan psikologis dengan organisasi, mengembangkan kinerja organisasi dalam jangka panjang, serta memiliki perhatian lebih terhadap kebutuhan yang bersifat kolektif (Peterson *et al.*, 2012).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh POS dan *servant leadership* terhadap *employee performance* dengan melibatkan peran mediasi *work engagement* dalam konteks ASN Kantor Pusat LPK. ASN Kantor Pusat LPK dipilih karena memiliki karakteristik pekerjaan yang lebih beragam dan kompleks, serta menjadi salah satu penentu kebijakan bagi kantor vertikal. Berdasarkan uraian kondisi dan penjabaran tersebut maka peneliti merasakan untuk perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai analisis hubungan antara POS dan *servant leadership* terhadap *work engagement*, maupun *employee performance* dan selanjutnya peran *work engagement* dalam memediasi hubungan POS dan *servant leadership* terhadap *employee performance*.

Tinjauan Pustaka

Teori Job Demands-Resources (JD-R)

Model JD-R memiliki asumsi bahwa karyawan di tiap organisasi berbeda dimungkinkan akan menghadapi kondisi lingkungan bekerja yang berbeda juga, di mana karakteristik lingkungan kerja tersebut memiliki 2 (dua) kategori umum di dalamnya yaitu job demands dan job resources. Job demands merupakan suatu hal yang merujuk pada suatu aspek psikologis, fisik, sosial, atau organisasi dari suatu pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik, kognitif, dan/atau emosional secara terus menerus yang berdampak terhadap konsekuensi fisiologis dan/atau psikologis dari masing-masing karyawan. Job resources merupakan suatu hal yang merujuk pada suatu aspek psikologis, fisik, sosial, atau organisasi dari suatu pekerjaan yang memungkinkan karyawan untuk 1) meningkatkan fungsionalitas pencapaian tujuan kerja; 2) pengurangan akibat dari job demands terkait konsekuensi fisiologis dan psikologis; dan 3) menstimulus perkembangan dan pertumbuhan pribadi karyawan. Job demands menjadi prediktor atas kondisi kelelahan karyawan (burnout), kondisi psikosomatis, dan cedera fisik. Job resources menjadi prediktor atas kondisi karyawan dalam menikmati suatu pekerjaan tertentu, motivasi bekerja, dan keterlibatan atas suatu pekerjaan. Kedua elemen JD-R tersebut nantinya juga akan berpengaruh atas tingkat job performance karyawan (Bakker & Demerouti, 2014; Bakker *et al.*, 2003).

Employee Performance

Campbell *et al.* (1990) menyatakan bahwa *job performance* merupakan perwakilan perilaku dari karyawan ketika bekerja dan menghasilkan kontribusi bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. *Individual Work Performance (IWP)* didefinisikan sebagai perilaku atau tindakan karyawan yang sesuai dengan tujuan pencapaian organisasi, di mana dapat disimpulkan bahwa IWP lebih berfokus terhadap perilaku atau tindakan karyawan dibanding dengan hasil atau capaian perilaku kinerja karyawan, di mana terdapat 3 (tiga) dimensi luas yang terdiri dari dimensi *task performance*, *contextual performance*, dan *counterproductive work behaviour* (Koopmans *et al.*, 2014). *Task performance* merupakan aktivitas atau kegiatan yang pada umumnya terdapat pada deskripsi pekerjaan formal, di mana di dalamnya terdapat 2 (dua) bentuk jenis aktivitas. *Contextual performance* merupakan suatu perilaku yang memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi melalui suatu dampak terkait konteks pekerjaan psikologis, sosial, dan organisasi, di mana individu dapat memberikan kontribusi melalui konteks pekerjaan dengan

beragam cara berbeda. *Counterproductive behavior* diartikan sebagai perilaku individu dalam melakukan hal-hal yang menyakiti dan menghalangi, di mana dampak dari perilaku tersebut diharapkan memberikan nilai negatif terhadap organisasi (Motowidlo & Kell, 2012).

Perceived Organizational Support (POS)

POS akan dipengaruhi berbagai macam aspek perlakuan yang dilakukan oleh organisasi kepada karyawan dan pada akhirnya akan memberikan pengaruh terhadap interpretasi karyawan terkait motif organisasi dalam menjalankan perlakuan tersebut. Tingkatan faktor-faktor yang dapat meningkatkan upaya kerja karyawan akan bergantung kepada *employee's exchange ideology* yang berkaitan dengan hal pertukaran upaya kerja terhadap manfaat material ataupun yang bersifat simbolis (Eisenberger et al., 1986). POS memiliki 3 (tiga) elemen penting yaitu *employee attributions*, *social exchange*, dan *self-enhancement*. Karyawan yang memiliki kepercayaan terhadap tingkat POS yang tinggi dalam hal kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka dan menghargai kontribusi maka karyawan akan merespon dengan mengembangkan rasa kewajiban untuk dapat menunjukkan sikap dan perilaku yang menguntungkan organisasi (Guillaume et al., 2019; Kurtessis et al., 2015).

Servant Leadership

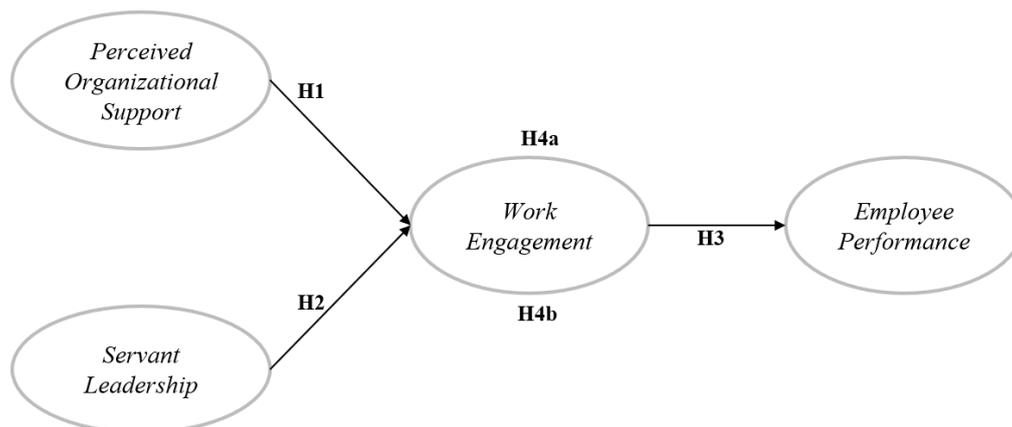
Greenleaf (1977) memberikan gambaran mengenai *servant leader* yang mengacu kepada individu yang berkeinginan untuk dapat melayani terlebih dahulu, di mana bagi seorang pemimpin memiliki sikap untuk memastikan kebutuhan bawahannya terpenuhi melalui sikap melayani. Implementasi *servant leadership* tidak terbatas pada satu jenis organisasi saja namun dapat melintasi semua batasan dengan mampu diterapkan pada semua individu yang bekerja pada organisasi bisnis yang berfokus pada profit ataupun yang bersifat *non-profit* (Spears, 1996). Atribut fungsional yang terkandung dalam *servant leadership* terdiri dari 9 (Sembilan) atribut yaitu visi, integritas, kejujuran, kepercayaan, melayani, modelling, pelopor, apresiasi kepada lainnya, dan pemberdayaan. Atribut tersebut juga dilengkapi dengan *accompanying attributes* yang terdiri dari 11 (sebelas) atribut yaitu kredibilitas, kompetensi, komunikasi, stewardship, persuasi, pendengar, pendorong, delegasi, pengajaran, pengaruh, dan visibilitas organisasi (Russell & Gregory Stone, 2002). *Servant leader* memiliki fokus lebih terkait kepeduliannya terhadap bawahan mereka dengan berusaha untuk menciptakan kondisi yang dapat meningkatkan kesejahteraan bawahannya, serta membantu dalam memfasilitasi atas tercapainya visi bersama, sehingga *Servant leader* diharapkan dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan *employee job attitudes*, *organizational outcomes*, dan *performance* (van Dierendonck, 2010).

Work Engagement

Kahn (1990) menyatakan bahwa *personal engagement* merupakan suatu cara kerja simultan dan ekspresi diri dari suatu preferensi individu dalam menjalankan pekerjaannya dengan menunjukkan suatu hubungan ke suatu pekerjaan dan individu lain, kehadiran pribadi, dan kinerja peran yang secara penuh bertindak aktif. *Work engagement* adalah suatu kondisi pikiran positif dan puas yang berhubungan dengan pekerjaan dengan merujuk pada semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*). *Work engagement* merujuk pada afektif-kognitif yang lebih bersifat tetap dan menyeluruh dengan tidak berfokus kepada suatu objek, individu, peristiwa, atau perilaku tertentu. *Vigor* merupakan suatu level kekuatan dan ketahanan mental tinggi ketika bekerja, keinginan untuk terlibat dalam mengupayakan suatu pekerjaan tertentu, serta kegigihan dalam mengatasi permasalahan. *Dedication* merujuk pada perasaan yang dialami individu berupa rasa antusiasme, signifikansi, bangga, dan tertantang dalam menjalankan suatu pekerjaan. *Absorption* merujuk pada individu dengan konsentrasi penuh dan secara dalam terlibat dalam suatu pekerjaan tertentu, sehingga waktu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan dirasakan berlalu dengan cepat (Schaufeli et al., 2002).

Model Konseptual Penelitian

Model konseptual penelitian yang disusun dalam penelitian ini merujuk dari hasil modifikasi penelitian oleh Meyers et al. (2019) dan Kaya dan Karatepe (2020) sebagai berikut:



Gambar 1. Model Konseptual Penelitian

Rumusan Hipotesis

POS & Work Engagement

Hasil penelitian Meyers *et al.* (2019) menunjukkan bahwa POS memiliki hubungan positif signifikan langsung terhadap *work engagement*. POS dapat memicu motivasi karyawan untuk lebih berdedikasi, bersemangat, dan semakin larut di tempat kerja. POS juga secara positif mempengaruhi *work engagement* dalam penelitian Junça Silva dan Lopes (2021), di mana semakin besar POS karyawan maka tingkat keterlibatan dalam melaksanakan pekerjaan di tempat kerja akan semakin tinggi. Karyawan dengan POS yang tinggi akan memiliki kecenderungan untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dengan menunjukkan dedikasi, sikap tangguh, dan kesejahteraan individu. POS akan menyumbang terhadap tingginya *work engagement* karyawan dengan menjalankan peran pekerjaan yang didasarkan pada nilai tanggung jawab yang tinggi (Aldabbas *et al.*, 2021). Kami berharap melalui dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan akan menumbuhkan semangat, dedikasi, dan absorption di tempat kerja sehingga akan berpengaruh terhadap tingkat *work engagement*, sehingga hipotesis yang diusulkan adalah sebagai berikut:

H1: POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

Servant Leadership & Work Engagement

Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Hal tersebut terjadi karena *servant leader* mampu menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan untuk dapat menggunakan berbagai sumber daya seperti halnya dukungan atasan. *Servant leader* akan menggunakan cara-cara persuasif dalam menjalin hubungan dengan bawahan serta mampu untuk mendelegasikan otoritas sehingga bawahan dapat semakin bertumbuh dan berkembang dalam pekerjaan. Selain hal tersebut, *servant leader* dapat memenuhi kebutuhan psikologis dasar bawahan melalui perilaku yang menunjukkan sikap seperti *self-directedness*, penerimaan secara interpersonal, rasa hormat, kepedulian terhadap pertumbuhan personal, dan profesional sehingga akan mendorong *work engagement* dan memitigasi kelelahan dalam bekerja. *Servant leader* memiliki karakteristik yang dapat membuat bawahan memiliki pandangan bahwa pimpinan dapat menjadi panutan di tempat kerja sehingga akan meningkatkan tingkat kepercayaan dan hubungan yang berkualitas antara mereka dengan organisasi (Kaltiainen & Hakanen, 2020; Kaya & Karatepe, 2020; Ozturk *et al.*, 2021). Oleh karena itu pimpinan dengan karakteristik *servant leadership* akan membantu bawahannya untuk dapat memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi sehingga hipotesis yang diusulkan adalah sebagai berikut:

H2: *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

Work engagement & Employee Performance

Karatepe *et al.* (2019) melakukan analisis hubungan langsung antara *work engagement* dengan 3 (tiga) aspek *performance* (*in-role performance*, *service recovery performance*, *extra-*

role performance). Hasil analisis menunjukkan bahwa semakin tinggi work engagement karyawan maka akan meningkatkan *in-role performance*, *service recovery performance*, dan *extra-role performance*. Vera dan Sánchez-Cardona (2021) menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa *work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *performance* yang dalam penelitian ini terdiri dari 2 (dua) dimensi yaitu *in-role performance* dan *organizational citizenship behaviour*. Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi akan memiliki intensitas yang lebih besar pada tugas pekerjaan yang diberikan untuk periode waktu yang lebih lama, menaruh perhatian lebih atas pekerjaan tersebut, dan lebih fokus terhadap tanggung jawab, di mana mereka memiliki hubungan secara emosional terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan peran mereka.

H3: *Work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*.

Peran Mediasi *Work Engagement*

Beberapa penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa work engagement mampu memediasi hubungan antara POS dan *employee performance*. Karyawan yang merasakan kepedulian pemberi kerja akan menginvestasikan upaya mereka untuk melakukan pekerjaan melebihi kondisi normal sebagai timbal balik atas perlakuan yang menguntungkan tersebut, sehingga akan timbul motivasi karyawan untuk lebih terlibat dalam pekerjaannya dan berdampak terhadap peningkatan kinerja. Selain hal tersebut, Karyawan yang merasakan dukungan dari organisasi cenderung memiliki performance yang lebih baik dikarenakan POS mampu memenuhi kebutuhan sosioemosional dan memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi akan menghargai peningkatan kinerja yang dicapai (Junça Silva & Lopes, 2021; Meyers *et al.*, 2019; Sihag & Dhoopar, 2022).

Work engagement juga memiliki peran dalam memediasi hubungan antara servant leadership dan *employee performance*. Servant leadership merupakan anteseden dari kinerja organisasi yang secara positif dapat mempengaruhinya, sehingga penerapan servant leadership memungkinkan untuk dapat menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan dari aktivitas karyawan dan para pemangku kepentingan (Hernandez-Perlines & Araya-Castillo, 2020). Organisasi dengan implementasi servant leadership yang memadai dan efektif akan membuat karyawan memiliki work engagement yang tinggi dan kemudian akan menunjukkan tingkat adaptive performance yang lebih baik (Kaya & Karatepe, 2020). Karakteristik positif dalam servant leadership dapat memberikan contoh dan menginspirasi pegawai untuk dapat menunjukkan perilaku yang positif seperti *work engagement* dan akhirnya dapat menghasilkan tingkat kinerja yang lebih baik (Peng & Chen, 2021). Hipotesis yang diusulkan adalah sebagai berikut:

H4a: *Work engagement* memediasi secara positif dan signifikan hubungan POS dan *employee performance*.

H4b: *Work engagement* memediasi secara positif dan signifikan hubungan *servant leadership* dan *employee performance*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini akan terbagi menjadi 2 (dua) tahapan yaitu dengan menggunakan desain *exploratory* dan *causal*. Tahapan eksplorasi ditujukan peneliti untuk melakukan pengembangan hipotesis. Konsep kausalitas mengacu kepada logika pengujian atas suatu hipotesis yang akan menghasilkan kesimpulan induktif dan bersifat probabilistik (Cooper & Schindler, 2014). Penelitian ini dilakukan dengan *cross-sectional study* secara kuantitatif melalui survei kuesioner yang menggunakan 50 item kuesioner pertanyaan yang merepresentasikan variabel: *Employee Performance* (EP) sebanyak 18 item kuesioner pertanyaan yang mengadopsi instrumen *Individual Work Performance Questionnaire* (IWPQ) dari penelitian Koopmans *et al.* (2014), *Work Engagement* (WE) sebanyak 9 (sembilan) item pernyataan dengan mengadopsi instrumen *Utrecht Work Engagement Scale 9 Items* (UWES-9) oleh Schaufeli *et al.* (2006), *Perceived Organizational Support* (POS) sebanyak 16 item pertanyaan yang mengadopsi dari penelitian Eisenberger *et al.* (1986), dan *Servant Leadership* (SL) sebanyak 7 item pernyataan yang

mengadopsi dari penelitian Liden *et al.* (2014). Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert 1-7 untuk item pernyataan terkait indikator variabel yang diteliti.

Pemilihan sampel menggunakan metode *nonprobability sampling* dan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan tipe *judgement sampling*. Sampel dalam penelitian ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Kantor Pusat LPK yang telah bekerja lebih dari 1 (satu) tahun, dengan pertimbangan karakteristik pekerjaan pegawai kantor pusat yang lebih beragam dan menjadi salah satu penentu kebijakan bagi kantor vertikal. Jumlah sampel yang ditentukan dalam penelitian ini mengacu pada kaidah Hair *et al.* (2019) yang menyatakan rasio observasi terhadap variabel pada umumnya digunakan sejumlah 5 kali dari jumlah variabel dan indikator yang akan digunakan. Oleh karena itu, jumlah sampel yang diperlukan sebanyak 250 responden (50 x 5).

Pelaksanaan penelitian dimulai dengan melakukan uji keterbacaan (*reading test*) sebagai sarana untuk memastikan item kuesioner dapat dipahami oleh para responden. Tahapan selanjutnya adalah melakukan *pretest* untuk menilai validitas dan reliabilitas awal dengan aplikasi IBM SPSS 27. Uji validitas adalah pengujian atas ukuran item pernyataan kuesioner untuk mengetahui sejauh mana item tersebut dapat secara akurat mewakili variabel yang akan diukur (Hair *et al.*, 2019). Penentuan suatu item dikatakan valid adalah dengan melihat pengukuran atas nilai *Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) $\geq 0,50$, nilai *Bartlett's Test of Sphericity* $< 0,05$, dan nilai *component matrix* untuk masing-masing item $> 0,50$ (Nunan *et al.*, 2020). Uji reliabilitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengukur sejauh mana suatu variabel yang diteliti mengandung aspek “benar” dan “bebas” dari kesalahan, sehingga akan menunjukkan nilai yang konsisten dalam penggunaannya (Hair *et al.*, 2019). Tingkat reliabilitas dapat ditentukan dengan nilai *Cronbach's Alpha*, di mana suatu variabel dapat disimpulkan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* yang dihasilkan adalah $> 0,7$ (Nunan *et al.*, 2020).

Tahap *maintest* adalah melakukan pengumpulan data sesuai dengan sampel yang telah ditentukan untuk selanjutnya dilakukan pengujian model penelitian melalui metode *Covariance Based – SEM* (CB- SEM) dengan aplikasi Lisrel 8.8. Pada tahap ini pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan secara 2 (dua) langkah yaitu *1st Order* dan *2nd Order*, dikarenakan di dalam penelitian ini terdapat variabel yang memiliki dimensi. CB-SEM bertujuan untuk melakukan pengujian atau konfirmasi terhadap suatu teori. CB-SEM dapat memberikan hasil suatu matriks kovarians teoritis dengan tidak berfokus terhadap *explained variance*, sehingga hasilnya diharapkan menunjukkan perbedaan seminimal mungkin antara matriks kovarians teoritis terhadap matriks kovarians hasil estimasi atau dapat mencapai model fit yang memadai (Sholihin & Ratmono, 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil *Reading Test* & *Pretest*

Pelaksanaan uji keterbacaan (*reading test*) bertujuan untuk memastikan item kuesioner dapat dipahami oleh para responden secara memadai. Berdasarkan hasil atas uji keterbacaan dapat disimpulkan bahwa untuk keseluruhan item kuesioner masih terdapat beberapa yang kurang dipahami oleh responden. Beberapa item yang memerlukan revisi sudah dilakukan revisi sesuai dengan tanggapan responden.

Tahap *pretest* untuk uji validitas dan reliabilitas dilakukan terhadap 40 data responden dari total 43 respon yang telah mengisi kuesioner. Pengurangan total pengujian tersebut dikarenakan proses *data cleansing* untuk memitigasi data responden yang tidak sesuai dengan karakteristik sampel dalam penelitian ini. Berdasarkan uji validitas pada tahap ini maka dapat disimpulkan bahwa keseluruhan item indikator untuk semua variabel dapat dinyatakan valid karena nilai *Kaiser-Mayer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (KMO) $\geq 0,50$, nilai *Bartlett's Test of Sphericity* $< 0,05$, dan nilai *component matrix* untuk masing-masing item $> 0,50$. Hasil uji reliabilitas terhadap keseluruhan instrumen variabel menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,7$ sehingga dapat dinyatakan reliabel. Oleh karena itu keseluruhan item dalam instrumen variabel dapat digunakan pada tahap uji selanjutnya.

Hasil Maintest

Responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah ASN pada LPK yang berkedudukan pada Kantor Pusat dan telah bekerja lebih dari 1 (satu) tahun. Hasil pengisian kuesioner didapatkan sejumlah 349 responden, namun berdasarkan tahapan *data cleansing* yang dilakukan terdapat 44 responden yang tidak memenuhi kriteria untuk pengolahan data lebih lanjut, sehingga jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sejumlah 305 responden dengan mayoritas responden dengan jenis kelamin laki-laki sejumlah 179 atau sebesar 58,69 persen dan selanjutnya sejumlah 126 atau sebesar 41,31 persen berjenis kelamin perempuan. Rentang usia responden mayoritas berada pada usia 30 s.d. < 35 tahun. Kelompok pendidikan terakhir responden didominasi oleh jenjang S1/D4 sebesar 66,23 persen atau sebanyak 202 responden. Selanjutnya, responden dengan tingkat pendidikan S2 memiliki jumlah terbanyak kedua sebesar 24,59 persen atau 75 responden dan diikuti oleh jumlah responden dengan tingkat pendidikan D1/D2/D3 sebesar 8,20 persen atau 25 responden. Responden dengan tingkat pendidikan SMA/SMK atau sederajat memiliki jumlah paling sedikit yaitu sebesar 0,98 persen atau sebanyak 3 responden. Jabatan responden mayoritas pada level pelaksana, serta untuk golongan didominasi oleh Golongan III. Selanjutnya, masa kerja responden pada LPK mayoritas memiliki masa kerja pada rentang 5 s.d. < 15 tahun.

Analisis Validitas dan Reliabilitas

Pelaksanaan analisis validitas dan reliabilitas menggunakan aplikasi Lisrel 8.8. Pelaksanaan pengujian validitas dengan hasil validitas yang memadai adalah dengan melihat nilai *factor loadings* $\geq 0,5$ (Hair *et al.*, 2019). Nilai validitas pada hasil keluaran Lisrel ditunjukkan melalui diagram alur pada parameter yang terstandarisasi (*standardized*). Hasil analisis validitas untuk tahap *1st Order* dan *2nd Order* adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Nilai *Standardized Loading Factor* (SLF)

| Variabel | Dimensi | Indikator | Estimate |
|---|-------------------|-----------|----------|
| Validitas 1st Order | | | |
| <i>Perceived Organizational Support</i> | - | POS1 | 0,67 |
| | | POS2 | 0,41 |
| | | POS3 | 0,76 |
| | | POS4 | 0,75 |
| | | POS5 | 0,73 |
| | | POS6 | 0,78 |
| | | POS7 | 0,79 |
| | | POS8 | 0,77 |
| | | POS9 | 0,81 |
| | | POS10 | 0,77 |
| | | POS11 | 0,83 |
| | | POS12 | 0,65 |
| | | POS13 | 0,81 |
| | | POS14 | 0,74 |
| | | POS15 | 0,76 |
| | | POS16 | 0,78 |
| <i>Servant Leadership</i> | - | SL1 | 0,59 |
| | | SL2 | 0,79 |
| | | SL3 | 0,59 |
| | | SL4 | 0,74 |
| | | SL5 | 0,71 |
| | | SL6 | 0,68 |
| | | SL7 | 0,51 |
| <i>Work Engagement</i> | <i>Vigor</i> | WEV1 | 0,77 |
| | | WEV2 | 0,83 |
| | | WEV3 | 0,81 |
| | <i>Dedication</i> | WED1 | 0,88 |
| | | WED2 | 0,90 |
| | | WED3 | 0,78 |

| Variabel | Dimensi | Indikator | Estimate |
|--|--|-----------|----------|
| <i>Employee Performance</i> | <i>Absorption</i> | WEA1 | 0,70 |
| | | WEA2 | 0,92 |
| | | WEA3 | 0,85 |
| | <i>Task Performance</i> | TP1 | 0,81 |
| | | TP2 | 0,81 |
| | | TP3 | 0,75 |
| | | TP4 | 0,83 |
| | | TP5 | 0,81 |
| | <i>Contextual Performance</i> | CP1 | 0,64 |
| | | CP2 | 0,72 |
| | | CP3 | 0,82 |
| | | CP4 | 0,69 |
| | | CP5 | 0,69 |
| | | CP6 | 0,76 |
| | | CP7 | 0,80 |
| CP8 | | 0,56 | |
| <i>Counterproductive Work Behavior</i> | CWB1 | 0,73 | |
| | CWB2 | 0,79 | |
| | CWB3 | 0,86 | |
| | CWB4 | 0,76 | |
| | CWB5 | 0,68 | |
| Validitas 2 nd Order | | | |
| <i>Work Engagement</i> | <i>Vigor</i> | WEV | 0,83 |
| | <i>Dedication</i> | WED | 0,90 |
| <i>Employee Performance</i> | <i>Absorption</i> | WEA | 0,82 |
| | <i>Task Performance</i> | TP | 0,75 |
| | <i>Contextual Performance</i> | CP | 0,96 |
| | <i>Counterproductive Work Behavior</i> | CWB | 0,40 |

Pada Tabel 1 menunjukkan nilai SLF indikator POS9 dan POS13 memberikan kontribusi terbesar dalam menjelaskan variabel POS, sehingga responden membutuhkan kepedulian organisasi terhadap upaya pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dengan sebaik mungkin dan juga memperhatikan kepuasan kerja pegawai secara umum. Nilai SLF indikator SL2 berkontribusi paling besar untuk variabel *servant leadership*, sehingga responden mengharapkan sikap kepedulian atasan langsung dengan *servant leadership* mampu menjadikan pengembangan karir bawahan sebagai prioritas. Item dengan nilai SLF tertinggi *work engagement* terdiri dari WEV2, WED2, dan WEA2, di mana hal tersebut menggambarkan konsep *work engagement* responden adalah ketika individu bekerja maka akan semakin terlena dan menikmatinya dengan penuh enerjik dikarenakan pekerjaan yang dilakukan mampu memberikan inspirasi, sehingga mendorong pegawai untuk mengupayakan usaha terbaiknya. Nilai SLF paling tinggi yang berkontribusi untuk variabel *employee performance* yaitu CP3, CWB3, dan TP4, di mana mencerminkan pandangan responden terkait individu yang bersedia menjalankan tugas menantang, mampu mengelola waktu kerja secara memadai, dan tidak berfokus terhadap aspek negatif pada keadaan lingkungan kerja akan menghasilkan *employee performance* yang baik.

Berdasarkan Tabel 1 masih terdapat indikator dengan nilai SLF < 0,5, yaitu pada uji validitas 1st order dengan indikator POS2 dari variabel *perceived organizational support* dengan pernyataan “Organisasi tempat saya bekerja tetap mempekerjakan saya meskipun terdapat potensi untuk digantikan dengan individu bergaji lebih rendah” dan pada uji validitas 2nd order untuk dimensi *counterproductive work behavior* (CWB), namun menurut Hair *et al.* (2019) nilai *factor loadings* pada rentang 0,30 – 0,40 masih dapat dianggap memenuhi level minimum untuk dapat menginterpretasikan struktur serta pertimbangan peneliti dalam penggunaan acuan penelitian sebelumnya dalam menyusun item kuesioner yang telah banyak digunakan dalam penelitian

sejenis. Oleh karena itu, seluruh item dalam instrumen variabel tetap digunakan untuk tahap pengujian selanjutnya.

Average Vairance Extracted (AVE) merupakan gambaran dari besaran varian yang dapat dijelaskan oleh item-item pernyataan (indikator) yang dibandingkan dengan varian yang disebabkan oleh kesalahan dalam pengukuran, di mana nilai AVE yang menunjukkan besaran > 0,5 dapat dinyatakan bahwa variabel laten memiliki konvergensi yang memadai (Hair *et al.*, 2019). Tabel 2 menampilkan sebagian besar variabel laten dengan nilai AVE > 0,5. Namun, terdapat variabel dengan nilai AVE < 0,5 yaitu *servant leadership*. Meskipun demikian, merujuk pada pernyataan Fornell dan Larcker (1981) yang menyatakan bahwa kondisi tersebut masih dapat diterima karena nilai *construct reliability* > 0,70. Oleh karena itu, variabel laten yang diukur dalam penelitian ini memenuhi aspek validitas konvergen yang memadai.

Pelaksanaan uji reliabilitas mengacu pada nilai *Construct Reliability (CR)* dengan nilai > 0,7 yang mengindikasikan konvergensi yang memadai atau konsistensi internal (Hair *et al.*, 2019). Tabel 2 menunjukkan hasil perhitungan nilai CR yang secara keseluruhan memiliki nilai >0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat mengukur masing-masing variabel latennya secara konsisten.

Tabel 2. Nilai AVE dan CR Variabel Laten

| Variabel | Dimensi | AVE | CR |
|---|--|------|------|
| 1st Order | | | |
| <i>Perceived Organizational Support</i> | - | 0,55 | 0,95 |
| <i>Servant Leadership</i> | - | 0,44 | 0,81 |
| <i>Work Engagement</i> | <i>Vigor</i> | 0,70 | 0,85 |
| | <i>Dedication</i> | 0,74 | 0,89 |
| | <i>Absorption</i> | 0,69 | 0,87 |
| | <i>Task Performance</i> | 0,64 | 0,90 |
| <i>Employee Performance</i> | <i>Contextual Performance</i> | 0,51 | 0,89 |
| | <i>Counterproductive Work Behavior</i> | 0,59 | 0,88 |
| | | | |
| 2nd Order | | | |
| <i>Work Engagement</i> | - | 0,73 | 0,89 |
| <i>Employee Performance</i> | - | 0,55 | 0,77 |

Analisis Uji Kecocokan Model

Pengujian kecocokan model penelitian mengacu pada ukuran dari *Goodness-of-Fit (GOF)* yang dapat menunjukkan tingkatan kecukupan model penelitian dalam menghasilkan kembali matriks kovarian yang diamati di antara item indikator secara matematis, di mana GOF mampu menyarankan ukuran seberapa baik struktur teoretis yang ditentukan dapat merepresentasikan kondisi realitas seperti yang diwakili oleh data yang digunakan dalam penelitian (Hair *et al.*, 2019).

Tabel 3 menampilkan hasil model yang masih kurang memadai, di mana merujuk pada Hair *et al.* (2019) untuk ukuran sampel $N > 250$ dan jumlah variabel $m < 12$ maka dalam menentukan kecukupan nilai dari *goodness-of-fit* dapat menggunakan ukuran nilai RMSEA < 0,07 dan CFI $\geq 0,96$. Atas hal tersebut dilakukan respesifikasi model melalui pembentukan kovarians antar kesalahan (*error*) pada indikator variabel POS dan *servant leadership* dengan tujuan untuk dapat membentuk suatu model yang baik sesuai dengan kriteria *goodness-of-fit*.

Tabel 3. Hasil Pengujian *Goodness-of-Fit* Model Tahap Awal

| Ukuran GoF | Nilai Kritis | Hasil | Kecocokan Model dengan Data |
|------------|---------------|---------|-----------------------------|
| Chi-square | Mendekati Nol | 1054,17 | <i>Poor Fit</i> |
| CMIN/DF | $\leq 2,00$ | 2,84 | <i>Poor Fit</i> |
| RMSEA | $\leq 0,07$ | 0,078 | <i>Acceptable Fit</i> |
| NFI | $\geq 0,90$ | 0,96 | <i>Good Fit</i> |
| NNFI | $\geq 0,90$ | 0,97 | <i>Good Fit</i> |
| CFI | $\geq 0,90$ | 0,98 | <i>Good Fit</i> |
| IFI | $\geq 0,90$ | 0,98 | <i>Good Fit</i> |
| RFI | $\geq 0,90$ | 0,96 | <i>Good Fit</i> |
| RMR | $\leq 0,05$ | 0,061 | <i>Poor Fit</i> |

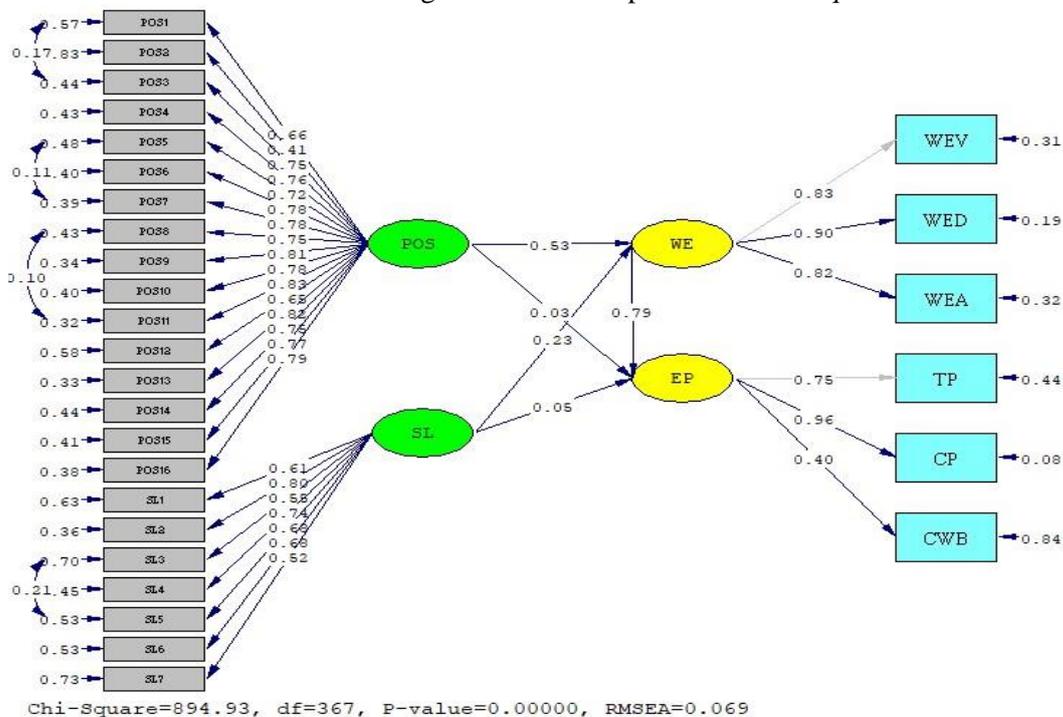
| Ukuran GoF | Nilai Kritis | Hasil | Kecocokan Model dengan Data |
|------------|--------------|-------|-----------------------------|
| Std. RMR | $\leq 0,05$ | 0,06 | Poor Fit |
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,81 | Poor Fit |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,77 | Poor Fit |

Berdasarkan hasil respesifikasi kecocokan model yang ditunjukkan pada Tabel 4 maka dapat dilihat ukuran nilai *goodness-of-fit* semakin membaik, di mana terdapat ukuran yang semakin memenuhi kategori *good fit* dan *acceptable fit* yaitu untuk RMSEA, RMR, dan Std. RMR. Atas hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa model yang diusulkan telah memenuhi aspek kelayakan dalam *goodness-of-fit*.

Tabel 4. Hasil Pengujian *Goodness-of-Fit* Model Hasil Respesifikasi

| Ukuran GoF | Nilai Kritis | Hasil | Kecocokan Model dengan Data |
|------------|---------------|--------|-----------------------------|
| Chi-square | Mendekati Nol | 894,93 | Poor Fit |
| CMIN/DF | $\leq 2,00$ | 2,44 | Poor Fit |
| RMSEA | $\leq 0,07$ | 0,069 | Good Fit |
| NFI | $\geq 0,90$ | 0,97 | Good Fit |
| NNFI | $\geq 0,90$ | 0,98 | Good Fit |
| CFI | $\geq 0,90$ | 0,98 | Good Fit |
| IFI | $\geq 0,90$ | 0,98 | Good Fit |
| RFI | $\geq 0,90$ | 0,96 | Good Fit |
| RMR | $\leq 0,05$ | 0,057 | Acceptable Fit |
| Std. RMR | $\leq 0,05$ | 0,058 | Acceptable Fit |
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,83 | Poor Fit |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,80 | Poor Fit |

Hasil dari pengujian atas model struktural yang dilakukan pada tahap respesifikasi model tersaji pada Gambar 2. Pembentukan kovarians antar kesalahan (*error*) dilakukan pada variabel POS terhadap indikator POS1 & POS3, POS5 & POS7, dan POS8 & POS11. Pada variabel *servant leadership* dilakukan terhadap indikator SL3 & SL5. Pertimbangan melakukan respesifikasi model berpedoman pada hasil keluaran Lisrel 8.8 pada indeks modifikasi terkait saran pembentukan kovarian kesalahan dengan melihat nilai penurunan *Chi-Square* terbesar.



Gambar 2. Uji Model Struktural Hasil Respesifikasi Model
Sumber: Hasil Keluaran Lisrel 8.8 (Olahan Peneliti), 2023

Analisis Hubungan

Pelaksanaan uji pengaruh dalam penelitian ini menggunakan uji hipotesis *one-tailed*, di mana nilai *t-value* yang digunakan untuk dapat menyimpulkan hubungan yang signifikan harus memiliki nilai $\geq 1,65$.

Tabel 5. Hasil Uji Pengaruh Langsung

| Jalur (Path) | Nilai Koefisien | Nilai <i>t-value</i> | Keterangan |
|---|-----------------|----------------------|--------------------|
| <i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Work Engagement</i> | 0,53 | 6,52 | Signifikan Positif |
| <i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Employee Performance</i> | 0,03 | 0,35 | Tidak Signifikan |
| <i>Servant Leadership</i> → <i>Work Engagement</i> | 0,23 | 2,88 | Signifikan Positif |
| <i>Servant Leadership</i> → <i>Employee Performance</i> | 0,05 | 0,67 | Tidak Signifikan |
| <i>Work Engagement</i> → <i>Employee Performance</i> | 0,79 | 9,35 | Signifikan Positif |

Berdasarkan hubungan langsung antar variabel-variabel tersebut, maka dapat ditentukan hubungan dengan pengaruh yang paling besar terhadap variabel *employee performance* yaitu variabel *work engagement* dengan nilai koefisien sebesar 0,79. Selain hal tersebut, variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap variabel *work engagement* yaitu variabel POS dengan nilai koefisien sebesar 0,53. Hal tersebut mencerminkan bahwa untuk mencapai tingkat *employee performance* yang tinggi memerlukan peningkatan tingkat *work engagement* yang memadai, serta untuk mencapai *work engagement* yang tinggi maka peningkatan variabel POS menjadi pilihan utama untuk dapat memberikan pengaruh yang paling besar dibandingkan dengan variabel *servant leadership*.

Tahapan pengujian pengaruh tidak langsung dilakukan melalui variabel mediasi *work engagement*. Tabel 6 menampilkan nilai *total effect* dari mediasi yang dihasilkan variabel *work engagement* beserta dengan nilai dari masing-masing *direct effect* dan *indirect effect* yang berasal dari masing-masing variabel independen dan variabel dependen terkait.

Tabel 6. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

| Jalur (Path) | Direct Effect | Indirect Effect | Total Effect | T-Value |
|--|---------------|---------------------------|----------------------|---------|
| <i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Work Engagement</i> → <i>Employee Performance</i> | 0,03 | $0,53 \times 0,79 = 0,42$ | $0,03 + 0,42 = 0,45$ | 5,53 |
| <i>Servant Leadership</i> → <i>Work Engagement</i> → <i>Employee Performance</i> | 0,05 | $0,23 \times 0,79 = 0,18$ | $0,05 + 0,18 = 0,23$ | 2,78 |

Tabel 6 menunjukkan bahwa peran variabel *work engagement* dalam memediasi hubungan *perceived organizational support* dan *servant leadership* terhadap *employee performance* membuat hubungan untuk masing-masing jalur menjadi semakin positif dan menjadi signifikan. Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee performance* secara signifikan hanya dapat dicapai melalui pengaruh tidak langsung dari mediasi variabel *work engagement*, karena nilai *t-value* pengaruh langsung menunjukkan hasil yang tidak signifikan sebesar 0,35 dan nilai *t-value* dari pengaruh tidak langsung justru menghasilkan nilai yang signifikan sebesar 5,53 ($\geq 1,65$). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pengaruh mediasi *work engagement* terhadap hubungan *perceived organizational support* dan *employee performance* adalah *full mediation*.

Peran *work engagement* dalam memberikan pengaruh mediasi bersifat *full mediation*, karena nilai *t-value* yang dihasilkan dalam pengaruh langsung menunjukkan nilai yang tidak signifikan sebesar 0,67 dan nilai *t-value* pengaruh tidak langsung justru menghasilkan nilai signifikan sebesar 2,78 ($\geq 1,65$). Oleh karena itu, pengaruh yang diberikan *servant leadership* terhadap *employee performance* secara signifikan hanya dapat dicapai melalui pengaruh tidak langsung dari peran mediasi variabel *work engagement*.

Pembahasan Hipotesis

Tahapan pengujian terhadap hipotesis yang telah diusulkan menggunakan metode *one-tailed* sehingga nilai batas *t-value* yang digunakan adalah sebesar 1,65. Hipotesis dapat diterima apabila nilai *t-value* hasil perhitungan menghasilkan nilai $\geq 1,65$ dan sebaliknya apabila nilai yang dihasilkan $< 1,65$ maka hipotesis ditolak. Tabel 8 menunjukkan hasil nilai *t-value* yang dihasilkan dari masing-masing hipotesis berikut keterangannya.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis

| No | Hipotesis | Koefisien | T-Value | Keterangan |
|------------|---|------------------------|---------|--|
| H1 | POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work engagement</i> | 0,53 | 6,52 | Data mendukung hipotesis, hipotesis diterima |
| H2 | <i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work engagement</i> | 0,23 | 2,88 | Data mendukung hipotesis, hipotesis diterima |
| H3 | <i>Work engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee performance</i> | 0,79 | 9,35 | Data mendukung hipotesis, hipotesis diterima |
| H4a | <i>Work engagement</i> memediasi secara positif dan signifikan hubungan POS dan <i>employee performance</i> | 0,45 (total effect) | 5,53 | Data mendukung hipotesis, hipotesis diterima |
| H4b | <i>Work engagement</i> memediasi secara positif dan signifikan hubungan <i>servant leadership</i> dan <i>employee performance</i> | 0,23 (total effect) | 2,78 | Data mendukung hipotesis, hipotesis diterima |

Hasil pengujian Hipotesis 1 (**H1**) menghasilkan nilai *t-value* untuk hipotesis **H1** $\geq 1,65$ yaitu sebesar 6,52 maka H1 dapat diterima. Oleh karena itu, peningkatan *perceived organizational support* oleh ASN LPK dapat meningkatkan tingkat *work engagement* di lingkungan kerja. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Meyers et al. (2019) yang menyimpulkan bahwa pegawai akan dapat lebih tenggelam dalam pekerjaan mereka dan dapat mencapai tujuan pekerjaan dengan semangat (*vigor*) dan dedikasi yang lebih besar ketika merasakan dukungan organisasi (POS), di mana mengacu pada *Job Demands-Resources Model* (JD-R) bahwa *Job Resources* yang dalam hal ini adalah *perceived organizational support* menjadi pendorong utama *work engagement*. Penelitian yang dilakukan oleh Aldabbas et al. (2021) juga memiliki hasil yang selaras bahwa ketika pegawai merasakan dukungan organisasi (POS) maka mereka akan menghasilkan niat positif yang diberikan kepada organisasi untuk lebih terikat dalam pekerjaan mereka (*work engagement*) serta semakin tinggi *job resources* yang dalam hal ini POS bagi pegawai maka akan tercipta suatu kemampuan kognitif dan emosional yang positif dari *work engagement* dalam mencapai pertumbuhan dan kesuksesan organisasi. Hasil koefisien pengaruh hubungan langsung variabel POS dan *work engagement* memiliki koefisien terbesar sebesar 0,53, sehingga bagi para penentu kebijakan di lingkungan LPK dapat memberikan fokus lebih dalam meningkatkan POS para ASN LPK agar nantinya dapat memberikan peningkatan *work engagement* yang optimal. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai di tengah perubahan lingkungan kerja yang dinamis membutuhkan peran organisasi dalam memberikan dukungan positif bagi pegawai agar dapat meningkatkan *work engagement* ASN LPK.

Hipotesis 2 (**H2**) menampilkan nilai *t-value* $\geq 1,65$ yaitu sebesar 2,88, maka dapat disimpulkan bahwa **H2** dapat diterima. Oleh karena itu, *servant leadership* bagi para atasan langsung akan menghasilkan peningkatan *work engagement* para ASN LPK. Hasil pengujian hipotesis tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kaya dan Karatepe (2020), di mana *servant leadership* menjalankan peran yang positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung para pegawai untuk menggunakan sumber daya dalam pekerjaannya sehingga akan menciptakan sikap *work engagement* yang lebih tinggi. Ozturk et al. (2021) dalam penelitiannya juga menyimpulkan hal selaras terkait karakteristik dalam *servant leadership* yang mampu menjadi panutan dan meningkatkan kepercayaan bawahan di tempat kerja, sehingga

dalam kondisi tersebut para pegawai akan memunculkan sikap positif dengan membalas melalui peningkatan *work engagement* di tempat kerja. Koefisien pengaruh hubungan antara *servant leadership* dan *work engagement* sebesar 0,23 dapat dipertimbangkan oleh Lembaga Pengelola Keuangan dengan membuat pola pelatihan kepemimpinan *servant leadership* dan menjadi acuan penilaian untuk kenaikan jabatan atau penerimaan pegawai baru dengan tujuan nantinya dapat meningkatkan *work engagement* ASN LPK. Hal tersebut memberikan kesimpulan bahwa peran *servant leadership* tetap dibutuhkan LPK dalam memberikan kontribusi pengaruh positif terhadap *work engagement* ASN LPK.

Berdasarkan hasil pengujian Hipotesis 3 (**H3**), *work engagement* memiliki pengaruh langsung yang bersifat positif dan signifikan terhadap *employee performance*, di mana hasil nilai *t-value* menunjukkan nilai $\geq 1,65$ yaitu sebesar 9,35, sehingga **H7** dapat diterima. Atas hal tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat *work engagement* yang tinggi akan memberikan dampak terhadap peningkatan *employee performance*. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian Lai *et al.* (2020), bahwa pegawai yang memiliki tingkat *work engagement* yang baik akan memberikan performa yang lebih baik karena mereka akan menginvestasikan energi fisik yang lebih banyak dengan intensitas besar dalam periode yang lama, energi kognitif dengan memberikan perhatian dan fokus yang lebih besar pada tindakan yang berkaitan dengan tujuan, dan energi emosional untuk dapat saling terhubung dengan peran kerja yang diberikan sehingga akan meningkatkan kinerja ke arah yang lebih baik. Vera dan Sánchez-Cardona (2021) menyimpulkan hasil yang selaras dalam penelitiannya bahwa individu dengan tingkat *work engagement* yang tinggi akan memiliki motivasi dalam bekerja melalui upaya ekstra yang diberikan dalam pekerjaan sehingga berdampak terhadap peningkatan kinerja. Koefisien pengaruh yang diberikan *work engagement* terhadap *employee performance* paling besar dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel independen lainnya yaitu sebesar 0,79. Hal tersebut mencerminkan bahwa peningkatan *work engagement* ASN LPK dibutuhkan untuk memberikan pengaruh peningkatan positif *employee performance*.

Hipotesis 4a (**H4a**) menghasilkan nilai *t-value* atas hubungan tidak langsung (*indirect effect*) antara *perceived organization support* dan *employee performance* yang $>1,65$ yaitu sebesar 5,53, sehingga **H4a** dapat diterima. Oleh karena itu, *perceived organizational support* dapat meningkatkan *employee performance* secara tidak langsung melalui peran mediasi dari *work engagement*. Hal tersebut selaras dengan Meyers *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa pegawai yang merasakan dukungan organisasi akan berupaya untuk menginvestasikan usahanya untuk dapat lebih terikat (*engage*) dalam pekerjaannya sehingga akan berdampak terhadap meningkatnya kinerja individu. Hasil penelitian Guillaume *et al.* (2019) juga menyatakan bahwa *job engagement* mampu memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dan *service quality* yang merupakan manifestasi dari kinerja pegawai, di mana dukungan organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai melalui sikap terikat (*engaged*) terhadap pekerjaannya. Peran *work engagement* dalam memediasi hubungan POS dan *employee performance* bersifat penuh, serta besaran pengaruh mediasi sebesar 0,45 merupakan pengaruh hubungan mediasi paling besar. Hal tersebut menyimpulkan bahwa LPK dapat memprioritaskan POS dalam kaitannya sebagai variabel independen dengan melibatkan peran mediasi *work engagement* untuk dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan *employee performance* yang lebih besar.

Hasil pengujian Hipotesis 4b (**H4b**) menghasilkan nilai *t-value* yang signifikan $\geq 1,65$ yaitu sebesar 2,78, sehingga **H4b** dapat diterima. Penelitian ini secara empiris dapat memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kaya dan Karatepe (2020), di mana implementasi *servant leadership* yang efektif akan meningkatkan *work engagement* yang tinggi dan berdampak terhadap kinerja individu yang lebih baik. Hal tersebut dikarenakan karakteristik *servant leadership* dalam mengelola kesejahteraan bawahannya dapat menciptakan sikap positif seperti *work engagement* dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja bawahan. Kaltainen dan Hakanen (2020) juga menghasilkan temuan yang selaras dalam penelitiannya yaitu karakteristik dari *servant leadership* yang mampu mengelola kesejahteraan pegawai dapat meningkatkan *work engagement*, sehingga akan menghasilkan peningkatan di semua jenis kinerja individu. *Work engagement* dalam memediasi hubungan *servant leadership* dan *employee performance* bersifat

penuh dan memiliki pengaruh sebesar 0,23, di mana LPK dapat meningkatkan peran *servant leadership* pada masing-masing pimpinan untuk dapat meningkatkan *work engagement* sehingga nantinya akan berdampak positif terhadap peningkatan *employee performance*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap pengujian hipotesis yang diusulkan menunjukkan secara keseluruhan hipotesis dapat diterima. Pengaruh langsung antara POS dan *servant leadership* terhadap *work engagement* menghasilkan hubungan yang positif dan signifikan, serta hubungan langsung *work engagement* terhadap *employee performance* juga menunjukkan hasil positif dan signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa *job resources* dibutuhkan para ASN untuk dapat terikat dalam pekerjaannya, serta ASN membutuhkan tingkat *work engagement* yang memadai untuk dapat menghasilkan tingkatan kinerja individu yang lebih baik. Selain hal tersebut, *work engagement* dapat menjalankan peran mediasi penuh (*full mediation*) secara positif dan signifikan terhadap hubungan tidak langsung POS dan *servant leadership* terhadap *employee performance*. Oleh karena itu, variabel POS dan *servant leadership* tidak dapat secara langsung berpengaruh terhadap *employee performance* secara signifikan, di mana dibutuhkan *work engagement* sebagai mediator untuk dapat memberikan peningkatan *employee performance* secara signifikan. Hal tersebut dimungkinkan karena masing-masing individu memiliki pandangan dan preferensi yang berbeda-beda terhadap POS dan *servant leadership* untuk dapat dipertukarkan ke dalam peningkatan kinerja masing-masing individu, di mana faktor *job resources* tersebut bersifat eksternal dan di luar kontrol pegawai, sedangkan *work engagement* dapat bertindak sebagai manifestasi positif terhadap POS dan *servant leadership* bagi para ASN.

Hasil di dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa pengelolaan ASN yang memadai diperlukan oleh organisasi sektor publik untuk mencapai tujuan kinerja terbaik organisasi di tengah perubahan lingkungan yang dinamis. Setiap individu memiliki kebutuhan terhadap *job resources* di tempat kerja sebagai sarana untuk dapat lebih terikat dalam suatu pekerjaannya dan selanjutnya berdampak terhadap peningkatan kinerja secara individu. POS dan *servant leadership* seyogyanya dibutuhkan oleh ASN untuk membantu mereka dapat terikat lebih dahulu terhadap pekerjaannya sehingga nantinya akan menghasilkan kinerja ASN pada level terbaik. Lembaga Pengelola Keuangan perlu mendesain bentuk dukungan organisasi yang diberikan oleh ASN agar dapat lebih dahulu menciptakan *work engagement* ASN, karena dukungan organisasi tidak dapat secara langsung memberikan pengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Hal tersebut juga berlaku bagi para pimpinan yang mengedepankan *servant leadership* untuk dapat lebih berfokus terhadap faktor-faktor yang dapat meningkatkan *work engagement* terlebih dahulu untuk dapat mencapai kinerja individu pada akhirnya. Oleh karena itu, peran ASN yang krusial dalam mendukung pembangunan nasional dengan menghasilkan kinerja terbaiknya akan terwujud melalui peningkatan faktor anteseden tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2021). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job Demands-Resources Theory. In *Wellbeing* (pp. 1-28). DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/s0001-8791(02)00030-1).
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>.

- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>.
- Chatzittofis, A., Constantinidou, A., Artemiadis, A., Michailidou, K., & Karanikola, M. N. K. (2021). The Role of Perceived Organizational Support in Mental Health of Healthcare Workers During the COVID-19 Pandemic: A Cross-Sectional Study. *Front Psychiatry*, 12, 707293. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.707293>.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.
- Ejmont, K., Gladysz, B., & Kluczek, A. (2020). Impact of Industry 4.0 on Sustainability—Bibliometric Literature Review. *Sustainability*, 12(14), 5650. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12145650>.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. United States: Paulist Press.
- Guillaume, P., Sullivan, S. E., Wolff, H.-G., & Forret, M. (2019). Are there major differences in the attitudes and service quality of standard and seasonal employees? An empirical examination and implications for practice. *Human Resource Management*, 58(1), 45-56. DOI: <https://doi.org/10.1002/hrm.21929>.
- Hair Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Boston: Cengage.
- Hernandez-Perlines, F., & Araya-Castillo, L. A. (2020). Servant Leadership, Innovative Capacity and Performance in Third Sector Entities. *Front Psychol*, 11, 290. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00290>.
- JobStreet.Com. (2020). *Covid-19 Job Report*. (August 2020).
- Junaedi, D., & Salistia, F. (2020). Dampak Pandemi COVID-19 Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Negara-Negara Terdampak. *Simposium Nasional Keuangan Negara*, 2(1), 995-1013.
- Junça Silva, A., & Lopes, C. (2021). Cognitive and affective predictors of occupational stress and job performance: the role of perceived organizational support and work engagement. *Journal of Economic and Administrative Sciences*. DOI: <https://doi.org/10.1108/jeas-02-2021-0020>.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. DOI: <https://doi.org/10.5465/256287>.
- Kaltainen, J., & Hakanen, J. (2020). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28-43. DOI: <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>.
- Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2019). The effects of nonwork and personal resources on frontline bank employees' work engagement and critical job outcomes. *International Journal of Bank Marketing*, 37(3), 858-879. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijbm-05-2018-0133>.
- 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), 2075-2095. DOI: <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2019-0438>.
- Khusanova, R., Kang, S. W., & Choi, S. B. (2021). Work Engagement Among Public Employees: Antecedents and Consequences. *Front Psychol*, 12, 684495. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.684495>.

- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014, Mar). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *J Occup Environ Med*, 56(3), 331-337. <https://doi.org/10.1097/JOM.000000000000113>.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>.
- Lai, F.-Y., Tang, H.-C., Lu, S.-C., Lee, Y.-C., & Lin, C.-C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10(1). DOI: <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>.
- Liboni, L. B., Cezarino, L. O., Jabbour, C. J. C., Oliveira, B. G., & Stefanelli, N. O. (2019). Smart industry and the pathways to HRM 4.0: implications for SCM. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(1), 124-146. DOI: <https://doi.org/10.1108/scm-03-2018-0150>.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452. DOI: <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>.
- Meyers, M. C., Kooij, D., Kroon, B., de Reuver, R., & van Woerkom, M. (2019). Organizational Support for Strengths Use, Work Engagement, and Contextual Performance: The Moderating Role of Age. *Applied Research in Quality of Life*, 15(2), 485-502. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11482-018-9702-4>.
- Motowidlo, S. J., & Kell, H. J. (2012). Job Performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 12. DOI: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781118133880.hop212005>.
- Nunan, D., Birks, D. F., & Malhotra, N. K. (2020). *Marketing Research Applied Insight Sixth Edition* (Sixth Edition ed.). London: Pearson.
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>.
- Peng, J. C., & Chen, S. W. (2021, Aug). Servant Leadership and Service Performance: A Multilevel Mediation Model. *Psychol Rep*, 124(4), 1738-1760. DOI: <https://doi.org/10.1177/0033294120950302>.
- Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. (2012). CEO Servant Leadership: Exploring Executive Characteristics and Firm Performance. *Personnel Psychology*, 65(3), 565-596. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01253.x>.
- Rahardini, R., & Frianto, A. (2020). Hubungan Job Crafting Terhadap Keterikatan Kerja Melalui Kepuasan Kerja. *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, 3(1), 73-85.
- Russell, R. F., & Gregory Stone, A. (2002). A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a Practical Model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437730210424>.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. DOI: <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. DOI: <https://doi.org/10.1023/a:1015630930326>.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2021). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 7.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sihag, P., & Dhoopar, A. (2022). Organizational resilience and employee performance: the mediation of perceived organizational support in the Indian HEIs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(9). DOI: <https://doi.org/10.1108/ijppm-07-2021-0387>.

- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33-35. DOI: <https://doi.org/10.1108/01437739610148367>.
- UI-CSGAR. (2019). *Indeks Persepsi Masyarakat Tentang Profesionalitas dan Rebranding Aparatur Sipil Negara (ASN) Tahun 2019*. Depok: Universitas Indonesia.
- van Dierendonck, D. (2010). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>.
- Vera, M., & Sánchez-Cardona, I. (2021). Is it your engagement or mine? Linking supervisors' work engagement and employee performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(5), 912-940. DOI: <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1996431>.
- Zahari, N., & Kaliannan, M. (2022). Antecedents of Work Engagement in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Review of Public Personnel Administration*. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371x221106792>.