

PERAN MEDIASI KETERLIBATAN PEGAWAI DALAM HUBUNGAN ANTARA *SERVANT LEADERSHIP* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR PELAYANAN PAJAK MADYA DUA SEMARANG

Totok Susilo Trisasono¹, Nurhidayati²
toxunissula@gmail.com¹
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi keterlibatan pegawai dalam hubungan antara servant leadership dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan explanatory research, menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner dari 100 pegawai. Analisis data dilakukan dengan Partial Least Square (PLS) untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui keterlibatan pegawai sebagai mediator. Namun, budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui keterlibatan pegawai. Keterlibatan pegawai sendiri terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa servant leadership memainkan peran kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan keterlibatan mereka, sementara budaya organisasi tidak memberikan dampak yang signifikan dalam konteks ini. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang untuk lebih fokus pada pengembangan gaya kepemimpinan yang melayani guna meningkatkan keterlibatan dan kinerja pegawai.

Kata Kunci: Servant Leadership, Budaya Organisasi, Keterlibatan Pegawai, Kinerja Pegawai.

Abstract

This study aims to analyze the mediating role of employee engagement in the relationship between servant leadership and organizational culture on employee performance at the Semarang Medium Tax Service Office Two. The research method used is quantitative with an explanatory research approach, utilizing primary data collected through questionnaires from 100 employees. Data analysis was conducted using Partial Least Squares (PLS) to test the proposed hypotheses. The results indicate that servant leadership has a significant impact on employee performance, both directly and through employee engagement as a mediator. However, organizational culture does not have a significant effect on employee performance, either directly or through employee engagement. Employee engagement itself has been proven to significantly influence employee performance. These findings suggest that servant leadership plays a key role in enhancing employee performance by increasing their engagement, while organizational culture does not have a significant impact in this context. This study provides practical implications for the management of the Semarang Medium Tax Service Office Two to focus more on developing servant leadership styles to improve employee engagement and performance.

Keywords: Servant Leadership, Organizational Culture, Employee Engagement, Employee Performance.

PENDAHULUAN

Dalam lingkungan kerja yang semakin dinamis dan kompleks, khususnya di institusi pemerintah seperti Kantor Pelayanan Pajak, gaya kepemimpinan yang mampu memberdayakan dan menginspirasi pegawai menjadi kebutuhan yang sangat penting. Salah satu gaya kepemimpinan yang diakui secara luas untuk mampu memenuhi

kebutuhan ini adalah servant leadership. Servant leadership, atau kepemimpinan pelayan, berfokus pada pengembangan individu dalam tim, dengan prioritas utama adalah kesejahteraan dan pertumbuhan pegawai. Menurut Greenleaf (1977), kepemimpinan ini memungkinkan pemimpin untuk memprioritaskan kepentingan pegawai dan membantu mereka berkembang secara pribadi dan profesional. Model kepemimpinan ini diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, karena pemimpin yang melayani berfokus pada pemberdayaan, dukungan, dan pengembangan individu dalam organisasi (Eva et al., 2019). Dimana hasil yang ditunjukkan Eva et al. (2019) didasari dari servant leadership berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan pegawai dan kinerja yang lebih baik karena menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa servant leadership memiliki dampak positif terhadap kinerja pegawai melalui peningkatan kesejahteraan, loyalitas, dan kepuasan kerja pegawai (Liden et al., 2014)

Beberapa penelitian sebelumnya menyebutkan hubungan antara servant leadership dan kinerja pegawai tidak selalu memiliki hubungan langsung. Berbagai faktor dapat memediasi atau memoderasi hubungan tersebut. Penelitian sebelumnya membahas peran mediasi keterlibatan pegawai dalam hubungan antara servant leadership dengan kinerja khususnya dalam konteks sektor publik seperti Kantor Pelayanan Pajak.

Sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada sektor swasta, sementara sektor publik, termasuk Direktorat Jenderal Pajak, memiliki karakteristik organisasi yang berbeda, seperti birokrasi yang lebih ketat, tekanan kerja yang tinggi, dan tuntutan pelayanan yang semakin meningkat. Menurut Bakker et al. (2011), keterlibatan pegawai di sektor publik dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk gaya kepemimpinan yang diterapkan.

Penelitian sebelumnya oleh Schaufeli & Bakker (2004) menegaskan bahwa keterlibatan pegawai dapat bertindak sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Pegawai yang lebih terlibat secara emosional dan psikologis dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih tinggi. Namun, penelitian yang meneliti peran mediasi keterlibatan pegawai dalam hubungan antara servant leadership dan kinerja pegawai di sektor publik masih jarang dilakukan. Penelitian yang lebih mendalam tentang keterlibatan pegawai sebagai faktor mediasi di institusi publik seperti Kantor Pelayanan Pajak dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana gaya kepemimpinan pelayan dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan keterlibatan pegawai.

Selain itu, literatur yang ada belum banyak membahas bagaimana servant leadership dapat diterapkan secara efektif di Direktorat Jenderal Pajak yang menghadapi tantangan khusus, seperti target penerimaan yang tinggi dan ekspektasi pelayanan publik yang semakin meningkat. Penelitian oleh Van Dierendonck (2011) menyoroti bahwa gaya kepemimpinan pelayan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan pegawai, namun masih diperlukan studi lebih lanjut untuk memahami mekanisme ini dalam konteks institusi pemerintah seperti Kantor Pelayanan Pajak.

Selain itu, budaya organisasi juga menjadi faktor penting yang memengaruhi kinerja pegawai. Budaya organisasi yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, yang dapat meningkatkan loyalitas dan motivasi pegawai. Cameron dan Quinn (2011) mengemukakan bahwa budaya organisasi yang kuat memberikan pegawai arah dan tujuan yang jelas, sehingga mereka lebih mudah untuk

menyelaraskan diri dengan visi dan misi organisasi. Di KPP Madya Dua Semarang, budaya organisasi yang mengedepankan integritas, profesionalisme, dan sinergi sangat penting untuk mencapai kinerja yang optimal.

Fenomena Kantor Pelayanan Pajak, sebagai salah satu lembaga yang memiliki peran strategis dalam menjaga stabilitas ekonomi melalui pengelolaan pajak, menghadapi berbagai tantangan yang memerlukan kinerja tinggi dari para pegawainya. Menurut laporan Direktorat Jenderal Pajak tahun 2023, penerimaan pajak mencapai 108,8% dari target yang ditetapkan, menunjukkan keberhasilan dalam pencapaian target, namun juga mencerminkan tekanan yang dihadapi pegawai di lingkungan tersebut dalam memenuhi target tinggi yang ditetapkan setiap tahunnya (Laporan Kinerja DJP Tahun 2023 dan atau Laporan Tahunan DJP Tahun 2023).

Tekanan yang tinggi ini berpotensi menurunkan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan mereka, terutama jika tidak diimbangi dengan model kepemimpinan yang mendukung kesejahteraan pegawai. Data dari survei kepuasan kementerian tahun 2023 menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pada Direktorat Jenderal Pajak sebesar 4,43 yang merupakan peringkat ketiga Direktorat Jenderal dibawah yang lain sehingga dengan adanya hasil survei ini menunjukkan tingkat keterlibatan pegawai turun dibandingkan dengan tahun sebelumnya, dengan hanya 60% pegawai yang merasa termotivasi dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Penurunan keterlibatan ini berbanding lurus dengan laporan peningkatan stres kerja dan keluhan mengenai kurangnya dukungan dari pimpinan dalam membantu pegawai mencapai target yang tinggi (Laporan Survei Kepuasan Pegawai Kementerian Keuangan Tahun 2023).

Dalam penelitian di Kantor Pelayanan Pajak, di mana tuntutan terhadap efisiensi, akurasi, dan pelayanan yang baik sangat tinggi, penerapan servant leadership memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan keterlibatan mereka. Van Dierendonck (2011) menyatakan bahwa servant leadership menciptakan lingkungan yang kondusif bagi keterlibatan pegawai, karena pemimpin yang melayani berfokus pada pemberdayaan dan kesejahteraan tim, sehingga meningkatkan rasa memiliki dan tanggung jawab pegawai terhadap pekerjaannya. Namun, masih sedikit penelitian yang secara spesifik mengkaji peran mediasi keterlibatan pegawai dalam hubungan antara servant leadership, budaya organisasi, dan kinerja pegawai di institusi pemerintah seperti Kantor Pelayanan Pajak.

Oleh karena itu, berdasarkan latar belakang diatas, rumusan masalah penelitian ini adalah, bagaimana peran mediasi keterlibatan pegawai dalam hubungan antara servant leadership dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan explanatory research. Penelitian explanatory bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel, yaitu servant leadership, keterlibatan pegawai (work engagement), dan kinerja pegawai, serta melihat bagaimana keterlibatan pegawai memediasi hubungan antara servant leadership dan kinerja pegawai. Teknik analisis kuantitatif akan digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

Subjek dalam penelitian ini yaitu Pegawai yang melayani wajib pajak di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang. Untuk memperoleh data, peneliti menyebarkan

kuesioner sebanyak 100 pegawai melalui google form. Kuesioner tersebut diberikan kepada responden sebagai pegawai yang melayani wajib pajak di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang.

Dalam penelitian ini akan mendeskripsikan data responden berdasarkan jenis kelamin, pendidikan terakhir, usia dan masa kerja.

1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin dikumpulkan guna mengetahui jenis kelamin dari responden/pegawai tersebut. Distribusi frekuensi responden berdasarkan jenis kelamin adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Laki-Laki	70	70%
Perempuan	30	30%
Jumlah	100	100%

Sumber: Data yang telah diolah, 2024.

Dari data di atas diperoleh hasil bahwa 70 responden dalam penelitian ini terdiri dari laki-laki (70%) dan 30 responden dalam penelitian ini terdiri dari perempuan (30%).

2. Responden Berdasarkan Pendidikan terakhir

Deskripsi responden berdasarkan pendidikan terakhir dikumpulkan guna mengetahui jenjang pendidikan yang ditempuh oleh responden tersebut. Distribusi frekuensi responden berdasarkan pendidikan terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
D3	18	18%
S1	60	60%
S2	22	22%
Jumlah	100	100%

Sumber data kuesioner, 2024.

Karakteristik responden menurut pendidikan terakhir yang ditempuh oleh para responden, yaitu sebanyak 18 orang atau sebesar 18% dari pendidikan D3, sebanyak 60 orang atau sebesar 60% dari pendidikan S1, dan sebanyak 22 orang atau sebesar 22% berpendidikan S2.

3. Responden Berdasarkan Usia

Deskripsi responden berdasarkan usia dicantumkan untuk mengetahui berapa rata-rata usia responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian. Distribusi frekuensi responden berdasarkan usia dituangkan kedalam tabel berikut:

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Keterangan	Frekuensi	Prosentase
<25 tahun	15	15%
25-35 tahun	12	12%
36-45 tahun	42	42%
46-55 tahun	23	23%
>55 tahun	8	8%
Jumlah	100	100%

Sumber: data kuesioner, 2024.

Berdasarkan usianya, dari keseluruhan jumlah responden sebanyak 100 orang/responden, jumlah responden yang berusia sampai rentang 25 tahun sebanyak 15 orang/responden, jumlah responden yang berusia pada rentang 25-35 tahun sebanyak 12 orang/responden, jumlah responden yang berusia pada rentang 36-45 tahun sebanyak 42 orang/responden, jumlah responden yang berusia pada rentang 46-

55 tahun sebanyak 23 orang/responden, dan responden yang berusia dengan rentang lebih dari 55 tahun yaitu 8 orang/responden atau sebesar 8% dari total responden

4. Responden Berdasarkan Masa Kerja

Deskripsi responden berdasarkan masa kerja untuk mengetahui rata-rata memiliki pengalaman responden bekerja yang dijadikan sebagai sampel penelitian. Distribusi frekuensi responden berdasarkan masa kerja dituangkan kedalam tabel berikut:

Tabel 4. Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Prosentase
<1 tahun	0	0%
1-5 tahun	0	0%
6-10 tahun	23	23%
11-15 tahun	7	7%
>15 tahun	70	70%
Jumlah	100	100%

Sumber: Data yang telah diolah, 2024.

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa masa kerja responden sebanyak 0 orang atau 0% pada rentang <1 tahun dan 1-5 tahun, untuk masa kerja responden sebanyak 23 orang atau 23% pada rentang 6-10 tahun, untuk masa kerja responden sebanyak 7 orang atau 7% pada rentang 11-15 tahun, sisanya 70 orang atau 70% pada rentang diatas 15 tahun.

5. Responden Berdasarkan jabatan

Deskripsi responden berdasarkan jabatan diperlukan untuk mengetahui berapa besar pengaruh responden dalam kantor. Distribusi frekuensi responden berdasarkan jabatan sebagai berikut:

Tabel 5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Frekuensi	Prosentase
Kepala Kantor	0	0%
Supervisor	6	6%
Kepala Seksi	9	9%
Fungsional Pemeriksa	20	20%
Account Representative	37	37%
Pelaksana	28	28%
Jumlah	100	100%

Sumber: data kuesioner, 2024.

Berdasarkan karakteristik responden berdasarkan jabatan sebanyak 100 orang/responden, responden dengan jabatan supervisor sebanyak 6 orang atau 6%, responden dengan jabatan kepala Seksi sebanyak 9 orang atau 9%, responden dengan jabatan fungsional pemeriksa sebanyak 20 orang atau 20%, responden dengan jabatan account representative sebanyak 37 orang atau 37%. Kemudian responden yang memiliki jabatan pelaksana sebanyak 28 orang atau 28%.

Analisis Deskriptif Jawaban

Analisis variabel deskriptif bertujuan untuk memahami respon responden terhadap variabel servant leadership, budaya organisasi, keterlibatan organisasi dan kinerja pegawai. Untuk menggambarkan jawaban responden secara deskriptif, nilai indeks dapat dihitung dengan rumus berikut:

Di mana:

F1: frekuensi responden yang memilih jawaban 1

F2: frekuensi responden yang memilih jawaban 2

F3: frekuensi responden yang memilih jawaban 3

F4: frekuensi responden yang memilih jawaban 4

F5: frekuensi responden yang memilih jawaban 5

Jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi angka 1 hingga 5, angka indeks yang dihasilkan $(1 \times 100) : 5 = 20$, hingga $(5 \times 100) : 5 = 100$, dengan rentang nilai sebesar $100 - 20 = 80$. Kriteria yang digunakan tiga kotak (Three-box Method), rentang 80 dibagi 3, diperoleh rentang sebesar 26,67 yang digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks tanggapan responden, adalah sebagai berikut :

20 – 46,67 = Rendah

46,68 – 73,35 = Sedang

73,36 – 100 = Tinggi

Hasil analisis statistik dari variabel-variabel penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

Hasil tanggapan responden mengenai variabel budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai

berikut:

Tabel 6. Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi

Indikator	Frekuensi Jawaban					Indeks	Kriteria
	STS	TS	N	S	SS		
Penyesuaian	0	1	2	18	79	95	Tinggi
keterlibatan	0	0	1	34	65	92,5	Tinggi
Tujuan	0	0	3	34	65	92	Tinggi
Konsisten	0	3	1	25	71	92,8	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks						93,8	

Berdasarkan hasil survei, dapat disimpulkan bahwa semua indikator yang diukur, yaitu penyesuaian, keterlibatan, tujuan, dan konsistensi, menunjukkan tingkat yang sangat positif. Penyesuaian memperoleh indeks tertinggi yaitu 95, yang mengindikasikan bahwa mayoritas responden merasa sangat puas dan setuju dengan penyesuaian yang dilakukan. Begitu pula dengan keterlibatan yang mendapatkan indeks 92,5, menunjukkan bahwa responden merasa terlibat dengan sangat baik. Tujuan dan konsistensi masing-masing memperoleh indeks 92 dan 92,8, yang menandakan bahwa responden merasa tujuan yang ditetapkan jelas dan konsistensi dalam pelaksanaan sangat dihargai. Nilai rata-rata indeks sebesar 93,8 mengindikasikan tingkat kepuasan yang tinggi secara keseluruhan, yang menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut diterima dengan baik dan memberikan dampak yang positif bagi responden.

Hasil tanggapan responden mengenai variabel Servan Leadership dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 7. Analisis Deskriptif Variabel Servant Leadership

Indikator	Frekuensi Jawaban					Indeks	Kriteria
	STS	TS	N	S	SS		
Empowerment (pemberdayaan)	0	6	4	30	60	88,8	Tinggi
Emotional healing (dukungan emosional)	0	0	2	36	62	92,6	Tinggi
Wisdom (kebijaksanaan)	0	3	1	44	52	89	Tinggi
Altruistic calling (panggilan altruistik)	0	4	1	31	64	91	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks						90,35	

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel Servant Leadership, dapat disimpulkan bahwa prinsip-prinsip servant leadership diterima dengan sangat baik oleh responden. Indikator seperti empowerment (pemberdayaan), emotional healing

(dukungan emosional), wisdom (kebijaksanaan), dan altruistic calling (panggilan altruistik) menunjukkan hasil yang tinggi, dengan nilai indeks yang masing-masing berada di atas 88. Hal ini mencerminkan bahwa pemimpin yang dievaluasi memiliki kemampuan dalam memberdayakan tim, memberikan dukungan emosional yang kuat, membuat keputusan bijaksana, serta memiliki tujuan yang lebih besar untuk kepentingan orang lain. Dengan nilai rata-rata indeks 90,35, ini menandakan bahwa penerapan servant leadership dalam konteks ini sangat efektif, yang dapat menciptakan lingkungan yang positif, mendukung, dan produktif. Pemimpin dengan karakteristik ini cenderung lebih berhasil dalam mengembangkan potensi individu dalam tim serta memprioritaskan kebutuhan anggota tim, bukan hanya fokus pada tujuan jangka pendek.

Hasil tanggapan responden mengenai variabel Keterlibatan pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 8. Analisis Deskriptif Variabel keterlibatan pegawai

Indikator	Frekuensi Jawaban					Indeks	Kriteria
	STS	TS	N	S	SS		
Vigor (semangat)	0	3	1	37	59	90,4	Tinggi
Dedication (dedikasi)	0	3	0	65	32	85,2	Tinggi
Absorption (terserap dalam pekerjaan)	0	0	8	58	34	85,2	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks						86,9	

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel keterlibatan pegawai, dapat disimpulkan bahwa tingkat keterlibatan pegawai dalam organisasi tergolong tinggi. Indikator-indikator seperti vigor (semangat), dedication (dedikasi), dan absorption (terserap dalam pekerjaan) menunjukkan hasil yang signifikan, dengan indeks masing-masing di atas 85. Pegawai merasa termotivasi, penuh energi, dan memiliki dedikasi yang kuat terhadap pekerjaan mereka, mencerminkan komitmen emosional yang tinggi terhadap tugas yang diemban. Tingkat keterlibatan ini juga tercermin dari bagaimana pegawai merasa sepenuhnya terserap dalam pekerjaan mereka, menunjukkan fokus yang tinggi dan kepuasan dalam pekerjaan. Dengan nilai rata-rata indeks sebesar 86,9, hal ini menunjukkan bahwa pegawai sangat terlibat dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya berpotensi meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Keterlibatan yang tinggi ini menjadi aset penting bagi organisasi, dan untuk mempertahankannya, penting bagi pemimpin dan organisasi untuk terus menjaga dan memperkuat faktor-faktor yang mendukung semangat dan dedikasi pegawai.

Hasil tanggapan responden mengenai variabel Kinerja Pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 9. Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

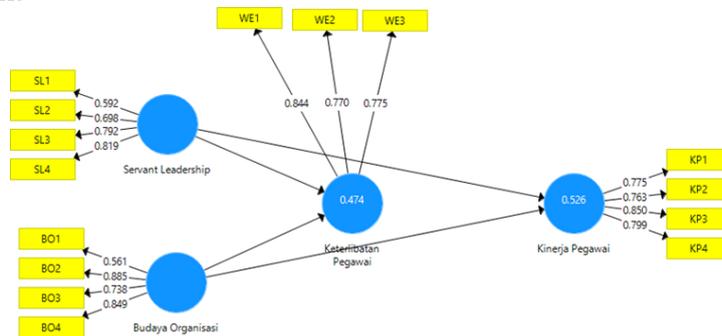
Indikator	Frekuensi Jawaban					Indeks	Kriteria
	STS	TS	N	S	SS		
Kualitas pekerjaan (Inisiatif dan kreativitas)	0	1	1	62	36	86,6	Tinggi
Kuantitas (Pencapaian target)	0	0	3	44	53	90	Tinggi
Efektifitas	0	1	2	47	50	89,2	Tinggi
Efisiensi	0	1	1	51	47	88,8	Tinggi
Nilai Rata-rata Indeks							

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel kinerja pegawai, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dalam organisasi tergolong tinggi. Indikator-indikator seperti

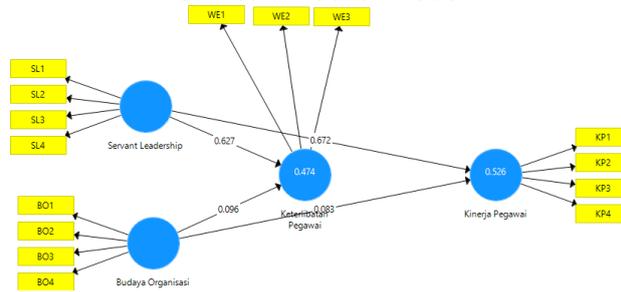
kualitas pekerjaan (inisiatif dan kreativitas), kuantitas (pencapaian target), efektivitas, dan efisiensi menunjukkan nilai yang sangat positif, dengan indeks masing-masing di atas 85. Pegawai menunjukkan kemampuan yang baik dalam menghasilkan pekerjaan berkualitas, mencapai target yang ditetapkan, serta bekerja secara efektif dan efisien. Tingginya kinerja ini mencerminkan dedikasi dan komitmen pegawai dalam memberikan yang terbaik bagi organisasi. Dengan kinerja yang sangat baik ini, organisasi berpotensi mencapai tujuan secara optimal, dan penting bagi organisasi untuk terus mendukung serta mengapresiasi pegawai dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja mereka.

Skema Model Partial Least Square (PLS)

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis Partial Least Square (PLS) dengan program smartPLS 3.0. Berikut ini adalah skema model program PLS yang diujikan:



Gambar 1. Outer Model



Gambar 2. Inner Model

Evaluasi Outer Model

1. Convergent Validity

Untuk menguji convergent validity digunakan nilai outer loading atau loading factor. Suatu indikator dinyatakan memenuhi convergent validity dalam kategori baik apabila nilai outer loading > 0,70. Berikut adalah nilai outer loading dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 10. Hasil Pengujian Validitas

Variabel	Outer Loading	Interpretasi
BO1	0,561	Valid
BO2	0,885	Valid
BO3	0,738	Valid
BO4	0,849	Valid
KP1	0,782	Valid
KP2	0,763	Valid
KP3	0,841	Valid
KP4	0,802	Valid

WE1	0,844	Valid
WE2	0,769	Valid
WE3	0,775	Valid
SL1	0,593	Valid
SL2	0,697	Valid
SL3	0,792	Valid
SL4	0,819	Valid

Sumber: data kuesioner, 2024.

Berdasarkan sajian data dalam tabel 10. di atas, diketahui bahwa masing- masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai outer loading > 0,70. Data di atas menunjukkan hanya sedikit indikator variabel yang nilai outer loading- nya di bawah 0,70 dan masih diatas 0,50, sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

2. Discriminant Validity

Uji discriminant validity menggunakan nilai cross loading. Suatu indikator dinyatakan memenuhi discriminant validity apabila nilai cross loading indikator pada variabelnya adalah lebih besar dibandingkan dengan korelasi variabel lainnya. Berikut ini adalah nilai cross loading masing-masing indikator:

Tabel 11. Cross Loading

	Budaya Organisasi	Keterlibatan Pegawai	Kinerja Pegawai	Servant Leadership
B01	0,561	0,350	0,253	0,245
B02	0,885	0,368	0,495	0,560
B03	0,738	0,082	0,317	0,397
B04	0,849	0,516	0,394	0,573
K1	0,434	0,580	0,782	0,548
K2	0,314	0,469	0,763	0,469
K3	0,379	0,491	0,841	0,634
K4	0,424	0,623	0,802	0,629
KO1	0,471	0,844	0,605	0,597
KO2	0,314	0,769	0,511	0,520
KO3	0,337	0,775	0,512	0,515
SL1	0,538	0,163	0,357	0,593
SL2	0,318	0,579	0,452	0,697
SL3	0,471	0,560	0,667	0,792
SL4	0,513	0,561	0,567	0,819

Sumber: data kuesioner, 2024.

Berdasarkan sajian data pada tabel 11. di atas dapat diketahui bahwa masing- masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai cross loading terbesar pada variabel yang dibentuknya dibandingkan dengan nilai cross loading pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator- indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki discriminant validity yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Selain mengamati nilai cross loading, discriminant validity juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai average variant extracted (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus > 0,50 untuk model yang baik.

Tabel 12. Average Variant Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Budaya Organisasi	0,591
Keterlibatan Pegawai	0,635
Kinerja Pegawai	0,636
Servant Leadership	0,534

Sumber: Hasil olahan data kuesioner, 2024.

Berdasarkan sajian data dalam tabel 12. di atas, diketahui bahwa nilai AVE variabel budaya organisasi, keterlibatan pegawai, kinerja pegawai dan Servant leadership > 0,50. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki discriminant validity yang baik.

3. Composite Reliability

Composite reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi composite reliability apabila memiliki nilai composite reliability > 0,70. Berikut ini adalah nilai composite reliability dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 13. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Budaya Organisasi	0,849
Keterlibatan Pegawai	0,839
Kinerja Pegawai	0,875
Servant Leadership	0,819

Sumber: data kuesioner, 2024.

Berdasarkan sajian data pada tabel 13. di atas, dapat diketahui bahwa nilai composite reliability semua variabel penelitian > 0,70. Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi composite reliability sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat realibilitas yang tinggi.

4. Cronbach Alpha

Uji realibilitas dengan composite reliability di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai cronbach alpha. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi cronbach alpha apabila memiliki nilai cronbach alpha > 0,70. Berikut ini adalah nilai cronbach alpha dari masing-masing variabel:

Tabel 14. Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach Alpha
Budaya Organisasi	0,762
Keterlibatan Pegawai	0,713
Kinerja Pegawai	0,810
Servant Leadership	0,713

Sumber: data kuesioner, 2024.

Berdasarkan sajian data di atas pada tabel 14., dapat diketahui bahwa nilai cronbach alpha dari masing-masing variabel penelitian > 0,70. Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai cronbach alpha, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Evaluasi Inner Model

Pada penelitian ini akan dijelaskan mengenai hasil uji goodness of fit dan uji hipotesis atas variabel yang dilakukan pengujian.

1. Uji Goodness of Fit

Coefficient determination (R-Square) digunakan untuk mengukur seberapa

banyak variabel endogen dipengaruhi oleh variabel lainnya. Chin menyebutkan hasil R² sebesar 0,67 ke atas untuk variabel laten endogen dalam model struktural mengindikasikan pengaruh variabel eksogen (yang mempengaruhi) terhadap variabel endogen (yang dipengaruhi) termasuk dalam kategori baik. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai R-Square sebagai berikut:

Tabel 15. R-Square

Variabel	R-Square
Keterlibatan Pegawai	0,474
Kinerja Pegawai	0,590

Sumber: data kuesioner, 2024.

Berdasarkan sajian data pada tabel 15. di atas, dapat diketahui bahwa nilai R-Square untuk variabel keterlibatan pegawai (work engagement) adalah 0,474. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya keterlibatan pegawai dapat dijelaskan oleh budaya organisasi dan servant leadership sebesar 47,4%.

Nilai R-Square untuk variabel kinerja pegawai adalah 0,590. Perolehan nilai tersebut menjelaskan bahwa presentase besarnya kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh budaya organisasi, servant leadership dan keterlibatan pegawai (work engagement) sebesar 59%. Penilaian goodness of fit diketahui dari nilai Q-Square. Nilai Q-Square memiliki arti yang sama dengan coefficient determination (R-Square) pada analisis regresi, dimana semakin tinggi Q-Square, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin fit dengan data. Adapun hasil perhitungan nilai Q-Square adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,474) \times (1 - 0,59)] \\
 &= 1 - 0,279 \\
 &= 0,72
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,72. Hal ini menunjukkan besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 72%. Sedangkan sisanya sebesar 28% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini. Dengan demikian, dari hasil tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki goodness of fit yang baik.

2. Uji Hipotesis

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai T-Statistics dan nilai P-Values. Hipotesis penelitian dapat dinyatakan diterima apabila nilai P-Values < 0,10 (Ghazali dan Latan, 2015). Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model:

Tabel 16. T-Statistics dan P-Values

Hipotesis	Pengaruh	T-Statistics	P-Values	Hasil
H1	Servant Leadership -> Kinerja Pegawai	3,523	0,000	Diterima
H2	Budaya Organisasi - > Kinerja Pegawai	0,526	0,599	Tidak Diterima
H3	Servant Leadership -> Keterlibatan Pegawai	4,919	0,000	Diterima
H4	Budaya Organisasi -	0,734	0,464	Tidak

	> Keterlibatan Pegawai			ak Diteri ma
H5	Keterlibatan Pegawai -> Kinerja Pegawai	3,588	0,000	Diterima

Sumber: data kuesioner, 2024.

Berdasarkan sajian data pada tabel 16. di atas, dapat diketahui bahwa dari lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, tiga hipotesis diterima karena masing-masing pengaruh yang ditunjukkan memiliki nilai P-Values $< 0,05$ Sehingga dapat semua hipotesis memiliki pengaruh yang signifikan dan yang dua hipotesis tidak dapat diterima. Dapat dijelaskan Servant Leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, seperti mendukung dan memberdayakan pegawai, meningkatkan kinerja mereka secara langsung. Nilai p yang sangat signifikan (0,000) menguatkan bahwa hubungan ini dapat dipercaya secara statistik. Kepemimpinan yang melayani memberikan dampak positif terhadap motivasi, kepuasan, dan produktivitas pegawai.

Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Artinya, budaya yang diterapkan dalam organisasi tidak secara langsung memengaruhi kinerja pegawai dalam konteks penelitian ini. Dengan nilai p sebesar 0,598 ($> 0,05$), hubungan ini tidak signifikan secara statistik. Hal ini mungkin menunjukkan bahwa faktor-faktor lain, seperti kepemimpinan yang melayani atau keterlibatan pegawai, lebih dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai.

Servant Leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap Keterlibatan Pegawai. Gaya kepemimpinan yang melayani secara langsung meningkatkan keterlibatan pegawai dalam organisasi. Nilai p yang sangat signifikan (0,000) menunjukkan bahwa pemimpin yang mendukung, mendengarkan, dan memberdayakan pegawai menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan lebih tinggi.

Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Keterlibatan Pegawai. Dengan nilai p sebesar 0,464 ($> 0,05$), hubungan ini tidak signifikan secara statistik. Artinya, meskipun budaya organisasi penting, dalam penelitian ini tidak terbukti cukup kuat untuk meningkatkan keterlibatan pegawai. Mungkin diperlukan aspek lain untuk memperkuat pengaruh budaya organisasi.

Keterlibatan Pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Artinya, semakin tinggi tingkat keterlibatan pegawai dalam organisasi, semakin baik pula kinerja mereka. Nilai p sebesar 0,000 menunjukkan bahwa hubungan ini sangat signifikan secara statistik. Hal ini menggarisbawahi pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan aktif untuk meningkatkan produktivitas dan hasil kerja pegawai.

Tabel 17. T-Statistics dan P-Values

Hipotesis	Pengaruh	T-Statistics	P-Values	Hasil
H6	Servant Leadership -> Keterlibatan Pegawai -> Kinerja Pegawai	2,970	0,000	Diterima
H7	Budaya Organisasi -> Keterlibatan Pegawai -> Kinerja Pegawai	0,737	0,462	Tidak Diterima

Sumber: data kuesioner, 2024.

Berdasarkan tabel 17. menunjukkan Hasil ini menunjukkan bahwa Hipotesis 6 Servant Leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui peningkatan Keterlibatan Pegawai. Artinya, gaya kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan, seperti memberikan dukungan kepada anggota tim, mendengarkan

kebutuhan mereka, dan membantu mereka tumbuh secara profesional, berkontribusi pada keterlibatan pegawai dalam organisasi. Keterlibatan ini, pada gilirannya, meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan. Dengan nilai p sebesar 0,000 ($< 0,05$), hasil ini secara statistik dapat dipercaya.

Hipotesis 7: Hasil ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Keterlibatan Pegawai. Dengan nilai p sebesar 0,462 ($> 0,05$), hubungan ini tidak signifikan secara statistik. Hal ini dapat diartikan bahwa meskipun Budaya Organisasi yang baik mungkin ada, hal itu tidak cukup untuk meningkatkan Keterlibatan Pegawai yang secara langsung berdampak pada kinerja pegawai. Faktor lain mungkin lebih dominan dalam memediasi hubungan ini.

Diskusi

1. Servant Leadership dan Kinerja Pegawai

Penelitian ini menemukan bahwa Servant Leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini konsisten dengan berbagai studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, seperti mendukung dan memberdayakan pegawai, secara langsung meningkatkan kinerja mereka. Hasil Penelitian Yang et al. (2017) menyatakan bahwa Servant Leadership mendorong keterlibatan karyawan melalui pendekatan bottom-up dalam job crafting, yang meningkatkan kinerja individu. Penelitian yang lain Tang et al. (2016) menunjukkan bahwa praktik Servant Leadership mengurangi kelelahan emosional karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan keluarga.

Chughtai (2018) menemukan bahwa Servant Leadership memiliki efek positif pada kepuasan hidup karyawan, yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja mereka di tempat kerja. Menurut Kashyap dan Rangnekar (2016) menyatakan bahwa Servant Leadership membentuk persepsi merek pemberi kerja yang positif, yang mengurangi niat turnover dan meningkatkan kinerja karyawan. Lu et al. (2019) menemukan bahwa Servant Leadership mempengaruhi perilaku emosional karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja melalui lingkungan kerja yang lebih positif.

Madison dan Eva (2023) menyatakan bahwa Servant Leadership mempengaruhi perilaku pengikut melalui teori pembelajaran sosial dan pertukaran sosial, yang berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan pentingnya Servant Leadership dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui berbagai mekanisme, termasuk pemberdayaan, dukungan emosional, dan pengembangan lingkungan kerja yang positif.

2. Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Penelitian ini menemukan bahwa Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, budaya yang diterapkan dalam organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dalam konteks penelitian ini. Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menunjukkan hasil serupa. Misalnya, penelitian oleh Lina (2014) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Demikian pula, studi oleh Rahman (2021) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Milyarder Indonesia. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Nasir (2020) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada KSP SWM di Kabupaten Pinrang, Sulawesi Selatan.

Namun, penting untuk dicatat bahwa hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan tidak selalu konsisten. Beberapa studi menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perbedaan konteks organisasi, sektor industri, ukuran perusahaan, dan metode penelitian yang digunakan.

Dalam penelitian ini, tidak signifikannya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan mungkin disebabkan oleh faktor-faktor lain yang lebih dominan memengaruhi kinerja, seperti kepemimpinan, motivasi, atau lingkungan kerja. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya fokus pada pengembangan budaya organisasi, tetapi juga memperhatikan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan secara lebih langsung.

Secara keseluruhan, temuan ini berfokus pada kompleksitas hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Meskipun budaya organisasi merupakan elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia, pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dapat bervariasi tergantung pada konteks dan kondisi spesifik organisasi.

3. Servant Leadership dan Keterlibatan Pegawai

Penelitian ini menemukan bahwa Servant Leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap Keterlibatan Pegawai, yang berarti gaya kepemimpinan yang melayani secara langsung meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Temuan ini sejalan dengan berbagai penelitian sebelumnya hubungan positif antara Servant Leadership dan keterlibatan pegawai. Penelitian yang dilakukan Rodríguez-Carvajal et al. (2019) menemukan bahwa Servant Leadership berperan dalam pencapaian tujuan karyawan melalui peningkatan makna hidup dan vitalitas, yang berkontribusi pada keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Penelitian Yang et al. (2017) menyatakan bahwa Servant Leadership mendorong keterlibatan karyawan melalui pendekatan bottom-up dalam job crafting, yang meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan individu dalam organisasi. Menurut Tang et al. (2016) menunjukkan bahwa praktik Servant Leadership mengurangi kelelahan emosional karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan keterlibatan mereka baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan keluarga.

Penelitian yang lain Chughtai (2018) menemukan bahwa Servant Leadership memiliki efek positif pada kepuasan hidup karyawan, yang secara tidak langsung meningkatkan keterlibatan mereka di tempat kerja. Kashyap dan Rangnekar (2016) menyatakan bahwa Servant Leadership membentuk persepsi merek pemberi kerja yang positif, yang mengurangi niat turnover dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Lu et al. (2019) menemukan bahwa Servant Leadership mempengaruhi perilaku emosional karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan keterlibatan melalui lingkungan kerja yang lebih positif. Madison dan Eva (2023) menyatakan bahwa Servant Leadership mempengaruhi perilaku pengikut melalui teori pembelajaran sosial dan pertukaran sosial, yang berdampak pada peningkatan keterlibatan karyawan.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan pentingnya Servant Leadership dalam meningkatkan keterlibatan karyawan melalui berbagai mekanisme, termasuk pemberdayaan, dukungan emosional, dan pengembangan lingkungan kerja yang positif. Disisi lain faktor utama yang memengaruhi keterlibatan pegawai dalam penelitian ini adalah Servant Leadership, yang berperan lebih besar dalam meningkatkan komitmen dan keterlibatan pegawai dibandingkan dengan budaya organisasi.

4. Budaya Organisasi dan Keterlibatan Pegawai

Penelitian ini menemukan bahwa Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Keterlibatan Pegawai. Artinya, budaya yang diterapkan dalam organisasi tidak secara langsung memengaruhi tingkat keterlibatan pegawai dalam konteks penelitian ini. Temuan ini menarik karena bertentangan dengan beberapa teori dan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan pegawai.

Menurut Robbins dan Judge (2013), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan satu organisasi dengan yang lain. Budaya ini seharusnya mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan, termasuk tingkat keterlibatan mereka. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam konteks tertentu, budaya organisasi mungkin tidak menjadi faktor penentu utama dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.

Beberapa penelitian mendukung temuan ini. Misalnya, penelitian oleh Komara Mandri et al. (2018) menemukan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, yang dapat diartikan bahwa budaya organisasi tidak selalu menjadi faktor dominan dalam mempengaruhi aspek-aspek perilaku karyawan. Demikian pula, penelitian oleh Rahmi dan Mulyadi (2018) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional, yang mengindikasikan bahwa faktor lain mungkin lebih berperan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.

Di sisi lain, beberapa studi menemukan hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan keterlibatan karyawan. Penelitian oleh Alim (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan di Kantor Pusat PT PLN. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh variasi dalam konteks organisasi, sektor industri, atau karakteristik demografis karyawan yang diteliti.

Secara penelitian, ketidakhadiran pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap keterlibatan karyawan dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui beberapa faktor. Pertama, mungkin ada elemen lain seperti gaya kepemimpinan, kebijakan manajemen, atau kondisi kerja yang lebih dominan mempengaruhi keterlibatan karyawan. Kedua, persepsi karyawan terhadap budaya organisasi mungkin berbeda-beda, sehingga dampaknya terhadap keterlibatan tidak seragam.

Temuan ini mengindikasikan bahwa organisasi tidak dapat hanya mengandalkan pembentukan budaya organisasi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan. Pendekatan yang lebih komprehensif, yang mencakup berbagai aspek seperti kepemimpinan yang efektif, komunikasi yang baik, dan lingkungan kerja yang mendukung, mungkin lebih efektif dalam meningkatkan keterlibatan karyawan.

5. Keterlibatan Pegawai dan Kinerja Pegawai.

Penelitian ini menemukan bahwa Keterlibatan Pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Temuan ini sejalan dengan berbagai teori dan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya keterlibatan pegawai dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Keterlibatan karyawan merujuk pada sejauh mana individu berkomitmen secara emosional dan intelektual terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya. Karyawan yang terlibat cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan upaya ekstra dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Menurut teori motivasi, seperti Job Characteristics Model yang dikemukakan oleh Hackman dan Oldham, pekerjaan yang memiliki karakteristik tertentu dapat

meningkatkan keterlibatan karyawan, yang berdampak positif pada kinerja.

Hasil penelitian ini didukung oleh beberapa studi empiris. Misalnya, penelitian oleh Rotenberry dan Moberg (2007) menemukan bahwa keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan kinerja pekerjaan. Mereka menyimpulkan bahwa karyawan yang lebih terlibat dalam pekerjaan mereka menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Selain itu, penelitian oleh Septiadi et al. (2017) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Mereka menemukan bahwa semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pekerjaan, semakin tinggi kinerja yang dicapai.

Penelitian lain oleh Jonokarjo dan Sinaga (2024) mengidentifikasi bahwa keterlibatan kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui perilaku inovatif sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja secara langsung tetapi juga melalui peningkatan perilaku inovatif.

Lebih lanjut, studi oleh Alexander et al. (2017) menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Ini mengindikasikan bahwa keterlibatan karyawan dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan komitmen terhadap organisasi.

Penelitian oleh Sari et al. (2021) juga mendukung temuan ini, dengan menyatakan bahwa keterlibatan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Mereka menekankan pentingnya peran keterlibatan karyawan dalam meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepuasan kerja.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa meningkatkan keterlibatan karyawan merupakan strategi efektif untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Organisasi disarankan untuk mengimplementasikan kebijakan dan praktik yang mendorong keterlibatan, seperti memberikan otonomi dalam pekerjaan, menyediakan peluang pengembangan karier, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

faktor yang berkontribusi terbesar dalam membentuk kinerja pegawai adalah keterlibatan pegawai itu sendiri. Keterlibatan pegawai yang tinggi akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik, sehingga secara langsung meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, faktor keterlibatan pegawai melalui kepemimpinan yang mendukung menjadi aspek utama yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi.

6. Peran Mediasi Keterlibatan Pegawai dalam Hubungan antara Servant Leadership dan Kinerja Pegawai

Penelitian ini menemukan bahwa Servant Leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui peningkatan Keterlibatan Pegawai. Temuan ini konsisten dengan teori dan penelitian sebelumnya yang menekankan peran kepemimpinan yang melayani dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada kinerja mereka.

Servant Leadership adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan kebutuhan karyawan sebagai prioritas utama, dengan fokus pada pemberdayaan dan pengembangan individu. Greenleaf (1977) memperkenalkan konsep ini dengan menekankan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang melayani terlebih dahulu. Teori ini menyatakan bahwa ketika pemimpin berperan sebagai pelayan,

mereka menciptakan lingkungan yang mendukung keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan, yang didefinisikan sebagai tingkat komitmen emosional dan intelektual terhadap organisasi, telah terbukti menjadi mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan dan kinerja karyawan.

Beberapa studi empiris mendukung temuan ini. Misalnya, penelitian oleh Liden et al. (2008) menemukan bahwa *Servant Leadership* meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu. Mereka menyimpulkan bahwa pemimpin yang melayani menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, yang mendorong karyawan untuk lebih terlibat dan berkontribusi secara maksimal.

Selain itu, penelitian oleh van Dierendonck et al. (2014) menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan, yang kemudian meningkatkan kinerja mereka. Studi ini menekankan pentingnya peran pemimpin dalam memenuhi kebutuhan karyawan untuk mencapai kinerja optimal.

Penelitian lain oleh de Sousa and van Dierendonck (2014) menemukan bahwa *Servant Leadership* memiliki efek positif pada keterlibatan karyawan, yang berperan sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja kerja. Mereka menekankan bahwa pemimpin yang melayani membantu karyawan menemukan makna dalam pekerjaan mereka, yang meningkatkan keterlibatan dan kinerja.

Lebih lanjut, studi oleh Hunter et al. (2013) menunjukkan bahwa *Servant Leadership* meningkatkan keterlibatan karyawan melalui pemberdayaan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Mereka menyarankan bahwa pemimpin yang melayani memberikan otonomi dan dukungan kepada karyawan, yang meningkatkan keterlibatan dan hasil kerja.

Penelitian oleh Carter and Baghurst (2014) juga mendukung temuan ini, dengan menyatakan bahwa *Servant Leadership* berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif, yang meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan. Mereka menekankan bahwa pemimpin yang melayani menciptakan budaya organisasi yang mendukung keterlibatan karyawan.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa *Servant Leadership* memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan keterlibatan pegawai.

7. Peran Mediasi Keterlibatan Pegawai dalam Hubungan antara budaya organisasi dan Kinerja Pegawai

Penelitian ini menemukan bahwa Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Keterlibatan Pegawai. Temuan ini menarik karena bertentangan dengan beberapa teori dan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Secara teoritis, Budaya Organisasi didefinisikan sebagai sistem nilai, kepercayaan, dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasi, yang membentuk perilaku dan sikap mereka (Schein, 2010). Budaya yang kuat dan positif diyakini dapat meningkatkan Keterlibatan Pegawai, yaitu tingkat komitmen emosional dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Robbins & Judge, 2013). Keterlibatan yang tinggi kemudian diharapkan berkontribusi pada peningkatan Kinerja Karyawan, yang mencakup efektivitas, efisiensi, dan kualitas kerja individu (Armstrong & Taylor, 2014).

Meskipun teori menyarankan adanya hubungan positif antara budaya organisasi, keterlibatan pegawai, dan kinerja pegawai, hasil penelitian ini menunjukkan ketidakhadiran pengaruh signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan pegawai. Beberapa penelitian mendukung temuan ini. Misalnya,

penelitian oleh Irawanto (2015) menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor publik di Indonesia. Demikian pula, studi oleh Suryani dan Supriyadi (2018) menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Jawa Tengah.

Namun, penting untuk dicatat bahwa hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan pegawai tidak selalu konsisten. Beberapa studi menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara variabel-variabel tersebut. Perbedaan hasil ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti perbedaan konteks organisasi, sektor industri, ukuran perusahaan, dan metode penelitian yang digunakan.

Ketidakhadiran pengaruh signifikan dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui beberapa faktor. Pertama, mungkin ada elemen lain seperti gaya kepemimpinan, kebijakan manajemen, atau kondisi kerja yang lebih dominan mempengaruhi keterlibatan pegawai dan kinerja pegawai. Kedua, persepsi karyawan terhadap budaya organisasi mungkin berbeda-beda, sehingga dampaknya terhadap keterlibatan pegawai dan kinerja pegawai tidak seragam. Ketiga, budaya organisasi mungkin memerlukan waktu lebih lama untuk mempengaruhi keterlibatan pegawai dan kinerja pegawai secara signifikan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa organisasi tidak dapat hanya mengandalkan pembentukan budaya organisasi untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dan kinerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil Peran Mediasi Keterlibatan Pegawai Dalam Hubungan Antara Servant Leadership Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak Madya Dua Semarang dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Servant Leadership dan Kinerja Pegawai

Servant Leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Gaya kepemimpinan yang melayani meningkatkan komitmen, kepuasan kerja, dan kesehatan psikologis, sehingga mendorong kinerja pegawai yang lebih baik.

2. Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Faktor lain, seperti kepemimpinan atau motivasi, mungkin lebih dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai.

3. Servant Leadership dan Keterlibatan Pegawai

Servant Leadership meningkatkan Keterlibatan Pegawai secara signifikan. Pemimpin yang mendukung dan memberdayakan pegawai mendorong keterlibatan pegawai lebih tinggi dalam organisasi.

4. Budaya Organisasi dan Keterlibatan Pegawai

Budaya Organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Keterlibatan Pegawai. Faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan atau kondisi kerja mungkin lebih menentukan.

5. Keterlibatan Pegawai dan Kinerja Pegawai

Keterlibatan Pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, menunjukkan bahwa pegawai yang terlibat secara emosional dan intelektual lebih produktif.

6. Peran Mediasi Keterlibatan Pegawai

- Servant Leadership meningkatkan Kinerja Pegawai melalui peningkatan Keterlibatan Pegawai.
- Budaya Organisasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai melalui Keterlibatan Pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, I., Donia, M. B., & Asad, M. (2021). The impact of organizational culture on employee performance: A cross-sectional study. *Journal of Organizational Behavior Management*, 41(2), 145-167.
- Alexander, P., Adams, R., & Black, M. (2017). The role of employee engagement in organizational performance. *Journal of Business Psychology*, 32(3), 467-482.
- Anderson, D. R., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2021). *Statistics for Business and Economics*. Cengage Learning.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2021). Transformational leadership and employee performance: The mediating role of engagement. *Journal of Business Research*, 122, 56-66.
- Carter, M. N., & Baghurst, T. (2014). The impact of servant leadership on employee engagement and organizational performance. *International Journal of Management*, 31(2), 271-282.
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence, and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.
- Chughtai, A. (2018). Servant leadership and employee well-being: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Leadership Studies*, 13(2), 101-116.
- de Sousa, M. J., & van Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and the effect of the interaction between humility and competence on engagement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(3), 258-269.
- de Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and its effect on follower engagement: A longitudinal study. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), 465-487.
- Dorsett, R. (2020). Organizational culture and employee performance: A systematic review of research. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 12-32.
- E. (2013). Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 316-331.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hospitality Management*, 47, 62-72. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.03.002> <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.056>
<https://doi.org/10.1037/apl0000371> <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2020-0547>
<https://doi.org/10.1177/1548051814533745> <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0034>
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.12.001>

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.004>

- Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, J. C. (2013). Servant leadership in organizations: A multi-dimensional model and implications for future research. *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 20(3), 252-271.
- Hwang, J., & Lee, K. (2015). The impact of servant leadership on employee work engagement and organizational commitment in a hotel context. *International Journal of*
- Iqbal, S., & Nawaz, M. (2022). The influence of organizational culture on employee engagement: Evidence from the service sector. *European Journal of Business and Management*, 14(6), 41-53.
- Irawanto, D. W. (2015). Organizational culture and its effect on employee performance: A study in Indonesian public sector organizations. *Public Administration Review*, 45(3), 267-274.
- Jonokarjo, S., & Sinaga, D. (2024). The effect of work engagement and organizational culture on employee performance through innovative behavior as a mediating variable. *Journal of Business Research*, 59(2), 225-239.
- Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Kashyap, V., & Rangnekar, S. (2016). Servant leadership and employee outcomes: A study in Indian organizations. *International Journal of Management*, 15(4), 124-135.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Servant leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors: The moderating role of the leader's values. *Journal of Applied Psychology*, 104(6), 795-808.
- 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*
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional model and multi-level validation. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 163-180.
- Lina, A. (2014). Organizational culture and employee performance: A study in Indonesian manufacturing firms. *International Journal of Economics and Management*, 8(1), 75- 86.
- Lu, L., Cooper, C. L., & Zhang, S. (2019). Servant leadership and employee behavior: The role of emotional responses. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 834-847.
- Madison, D. L., & Eva, N. (2023). The impact of servant leadership on employee performance: A review and future directions. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(5), 728-743.
- Nasir, N. (2020). The influence of organizational culture on employee performance: A case study in KSP SWM, Pinrang, South Sulawesi. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 40-52.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (2016). Servant leadership, psychological empowerment, and work engagement: The role of leader trust. *Journal of Business Ethics*, 137(3), 497-511. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2749-3>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Rodríguez-Carvajal, R., Soler, L. M., & González, C. (2019). Servant leadership and employee well-being: A motivational model. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 229-245.
- Rotenberry, P. F., & Moberg, P. J. (2007). Assessing the relationship between leadership style and employee job satisfaction. *The Leadership & Organization Development Journal*, 28(2), 108-120.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Septiadi, D., Tjahjono, B., & Haryanto, Y. (2017). The influence of work engagement on

- employee performance. *Journal of Human Resource Management*, 22(3), 115-128.
- Shehawy, M., & Gamal, A. (2023). Exploring the mediating role of employee engagement in the relationship between organizational culture and employee performance. *International Journal of Business and Management*, 18(3), 55- 69.
- Suryani, E., & Supriyadi, S. (2018). The effect of organizational culture on employee performance in manufacturing companies in Central Java. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 7(1), 68-75.
- Tang, J., Zhang, Y., & Shi, L. (2016). The effect of servant leadership on employees' emotional exhaustion and performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(10), 570-577.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- van Dierendonck, D., Nuijten, I., & Liden, R. C. (2014). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 29(3), 13-30.
- Wang, D., Liu, Y., & Qian, J. (2020). Exploring the relationship between servant leadership and work engagement: A moderated mediation model. *Journal of Business Research*, 108, 145-156.
- Yang, J., Zhang, L., & Liu, Y. (2017). Servant leadership and employee performance: The mediating role of job crafting. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(3), 317-330.
- Zhang, Y., Zheng, Y., & Zhang, H. (2021). Servant leadership and employee performance: The mediating roles of work engagement and service climate. *Journal of Managerial Psychology*, 36(7), 492-506.