

**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP, COMPETENCY, MOTIVATION
TERHADAP JOB PERFORMANCE DENGAN PERAN MEDIASI WORK
ENGAGEMENT PADA PEGAWAI KEMENTERIAN KELAUTAN DAN
PERIKANAN**

Nila Mustika Wati¹, Lucy Warsindah^{2*}
Universitas Trisakti, Jakarta, Indonesia
[lucy.warsindah@trisakti.ac.id^{2*}](mailto:lucy.warsindah@trisakti.ac.id)

Manuskrip: Mei -2022; Ditinjau: Mei-2022; Diterima: Mei -2022; Online: Juli-2022; Diterbitkan: Juli-2022

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh servant leadership, competency, motivation terhadap job performance dengan mediasi work engagement pada pegawai Kementerian Kelautan dan Perikanan. Data penelitian dikumpulkan dari 365 responden melalui survei kuesioner. Data dianalisis secara statistik deskriptif dan uji hipotesis menggunakan Structural Equation Model (SEM) dengan AMOS. Penelitian ini menunjukkan bahwa servant leadership, competency, dan motivation memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap job performance. Selain itu, work engagement memiliki peran mediasi penuh atas pengaruh servant leadership terhadap job performance, dan work engagement memiliki peran mediasi parsial dalam hubungan pengaruh competency terhadap job performance. Berdasarkan hasil tersebut, implikasi dari penelitian ini yaitu, pertama, pimpinan meluangkan waktu bagi pegawai yang ingin berkonsultasi secara pribadi. Kedua, menciptakan aktivitas bersama di tempat kerja yang dapat mengurangi tingkat stress pegawai. Ketiga, membuat SOP terkait berapa lama pegawai dapat menduduki suatu jabatan tertentu. Keempat, menumbuhkan motivasi pegawai. Kelima, memberikan sanksi yang tegas terkait ketentuan jam kerja.

Kata Kunci: Kompetensi, Kinerja, Motivasi, Servant Leadership, Work Engagement

ABSTRACT

This research aims to analyze the effect of servant leadership, competency, motivation on job performance with mediating effect of work engagement of the employees of the Ministry of Marine Affairs and Fisheries. The study collected data from 365 respondents through questionnaire survey. The data were analysed with descriptive statistic and hypothesis testing using structural equation model using AMOS. The study found that servant leadership, competency, and motivation have positive and significant effect on job performance. In addition, work engagement has full mediating effect between servant leadership and job performance, and between motivation and job performance as well. Meanwhile, work engagement has partial mediating effect in the relationship between competency and job performance. Therefore, the researcher suggests managerial implication to the organization. First, leaders must spend specific times for employees to consult their personal problems.

Second, creating group activities to reduce workstress. Third, creating a standard operational procedure to guarantee the career safety. Fourth, building employees' motivation. Fifth, implementing disciplinary sanctions for unauthorized absence.

Keyword: Competency, Job Performance, Motivation, Servant Leadership, Work Engagement

I. PENDAHULUAN

Pada triwulan akhir tahun 2020, Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP) telah melakukan penyederhanaan eselonisasi melalui penyetaraan jabatan struktural eselon III ke bawah ke dalam jabatan fungsional lingkup Kementerian Kelautan Perikanan. Sebanyak 1.132 Aparatur Sipil Negara (ASN) yang sudah beralih ke dalam jabatan fungsional dituntut dapat beradaptasi pada pola pikir dan pola kerja yang baru. Para ASN tersebut kini tidak lagi berada di zona nyamannya berada di lingkungan yang statis dan strukturalis, namun beralih ke ekosistem fungsionalis yang mengedepankan kinerja dan kompetensi. Kinerja menjadi tolak ukur utama dalam penilaian dan jenjang karir para pegawai ini. Selain itu, permasalahan utama yang dihadapi pada Sumber Daya Manusia aparatur negara, yaitu kualitas dan produktivitas yang relatif masih rendah, serta pengelolaan SDM aparatur yang belum terlaksana secara optimal untuk meningkatkan profesionalisme dan kinerjanya.

Job performance merupakan satu produk yang dipengaruhi oleh banyak faktor dan berdampak pada perilaku pegawai dalam bekerja seperti motivasi, kepemimpinan, hubungan atasan-bawahan, pelatihan, konflik, kondisi pekerjaan, kompensasi, partisipasi pegawai, dan sebagainya (Ghebreorgis, 2018). Menurut Sutrisno (2011), kinerja merupakan salah satu produk yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu 1) Faktor internal, meliputi kondisi fisik seseorang, usia, watak, rasa lelah, dan motivasi, 2) Faktor eksternal, meliputi kondisi tempat kerja, jam kerja, periode istirahat, gaji, bentuk organisasi, lingkungan keluarga dan sosial. Manajemen kinerja pegawai yang dinilai efektif juga dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual seperti iklim organisasi, *organizational culture* dan integrasi dari manajemen SDM (Haines III & St-Onge, 2012).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah *leadership* (kepemimpinan). *Servant leadership* merupakan salah satu tipe kepemimpinan yang menempatkan pegawai sebagai prioritas dan fokus terhadap pengembangan diri pegawainya (Schaubroeck *et al.*, 2011). Beberapa penelitian telah dilakukan mengenai pentingnya *servant leadership* dalam meningkatkan *engagement*, seperti yang diteliti oleh Aboramadan *et al.*, (2020). Dalam penelitiannya disebutkan bahwa pegawai di tempat kerja menaruh perhatian terhadap perilaku pimpinan di dalam organisasi. Oleh karena itu, *servant leadership* merupakan pendekatan yang cukup penting dalam membantu, mengarahkan, dan mendorong pegawai dalam memberikan dedikasinya terhadap pekerjaan dan organisasi.

Selain *servant leadership*, ada faktor internal yang dapat mempengaruhi *job performance*, yaitu kompetensi pegawai itu sendiri. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan adanya korelasi antara kompetensi dengan *performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Kolibáčová (2014) menunjukkan adanya hubungan antara kompetensi dengan *job performance*, dan perlunya menyiapkan sumber daya finansial dan waktu untuk meningkatkan kompetensi pegawai yang akan memberikan kontribusi terhadap kinerja yang lebih tinggi.

Selain itu, aspek motivasi juga merupakan salah faktor yang memperkuat pencapaian kinerja yang optimal. Sebagaimana diungkapkan Parashakti (2020), peran motivasi kerja terhadap kinerja tidak dapat dipungkiri. Apabila pegawai memiliki kemampuan dan

kapasitas yang tinggi namun bekerja dengan motivasi yang rendah, maka akan mempengaruhi kinerja pegawai tersebut.

Penelitian ini juga akan mengkaji *work engagement* sebagai salah satu faktor yang turut mendorong tingkat *job performance*. Sebagaimana dinyatakan oleh Rich *et al.* (2010), adanya *engagement* dalam bekerja akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut, karena pegawai yang memiliki *engagement* akan lebih fokus dalam menjalankan pekerjaannya daripada pegawai yang tidak memiliki *engagement*, sehingga *engagement* memiliki dampak yang kuat terhadap kinerja.

Berangkat dari teori dan latar belakang tersebut di atas, penulis akan mengkaji faktor yang dapat mempengaruhi *job performance* pegawai, yaitu *servant leadership*, *competency*, dan *motivation*, dengan faktor yang mediasi *work engagement*. Adapun perumusan masalah yang akan dikaji pada penelitian ini, yaitu apakah *servant leadership*, *competency*, *motivation* berpengaruh secara langsung terhadap *job performance* maupun secara tidak langsung melalui *work engagement*.

Pemilihan variabel ini dikarenakan kompetensi yang didukung oleh motivasi dan karakteristik kepemimpinan diharapkan dapat mendorong *engagement* pegawai terhadap pekerjaannya yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerjanya agar siap dalam menghadapi perubahan pola kerja yang baru. Dengan demikian, diharapkan hasil yang didapatkan dari penelitian ini dapat menjadi rekomendasi atau masukan untuk mengoptimalkan peran pegawai bagi organisasi pada khususnya, dan bagi negara pada umumnya, serta meningkatkan jenjang karir fungsionalnya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

1. *Job Performance*

Job performance adalah perilaku, tindakan dan hasil yang dapat diukur atas kontribusi yang diberikan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi (Pandey, 2019). Mangkuprawira dan Hubeis (2007) menyebutkan beberapa faktor yang berpengaruh terhadap *job performance*, yaitu, individu, kepemimpinan, tim. *Job performance* memiliki beberapa dimensi (Aima *et al.*, 2016), yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, pengetahuan kerja, kreatifitas, kerjasama, kehandalan, inisiatif, kualitas individu. *Job performance* ini dapat dimanfaatkan bagi manajemen dalam suatu organisasi untuk mengelola SDM, memberi rekomendasi kepada pimpinan dalam keputusan terkait SDM, mengidentifikasi kebutuhan peningkatan kompetensi, sebagai dasar pemberian penghargaan (Rivai, 2004).

2. *Servant Leadership*

Servant leadership adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang memberikan beberapa dimensi seperti hubungan, etika, emosi, spiritual kepada pengikut atau orang-orang yang dipimpinnya sehingga pengikutnya terdorong untuk berkembang sesuai dengan kemampuannya (Eva *et al.*, 2019). *Servant leader* menempatkan diri sebagai pelayan organisasi (van Dierendonck & Nuijten, 2011) yang berupaya meningkatkan sumber daya dan finansial yang dipercayakan kepadanya. Enam dimensi atau karakteristik yang dapat menggambarkan perilaku *servant leadership* sebagaimana yang dirasakan oleh pengikutnya, yaitu dorongan dan pengembangan pegawai, rasa rendah hati, ketulusan, penerimaan interpersonal, pelayanan, dan memberikan arahan. Bukti empiris lainnya menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan positif dengan perkembangan dalam pekerjaan (Walumbwa *et al.*, 2018), kreatifitas pegawai (Yang *et al.*, 2017), *job performance* (Schwarz *et al.*, 2016), perilaku pegawai dalam organisasi (Amah, 2018).

3. Competency

Kompetensi merupakan keahlian yang dibutuhkan oleh seorang pegawai untuk menjalankan tugas tertentu (Soderquist *et al.*, 2010). Kompetensi juga dapat diartikan sebagai perilaku yang dapat diamati, diklasifikasi, dan ditetapkan berdasarkan standar yang terukur, sekaligus merupakan perilaku yang tidak dapat diamati, kemampuan, sikap dan nilai yang harus dimiliki oleh seorang profesional (Abd Elhay *et al.*, 2019). *Competency* dapat diukur dengan menggunakan teori Spencer dan Spencer dalam Aima *et al.* (2017) yang terdiri dari dimensi *characteristic* (ciri diri), *self concept* (konsep diri), *knowledge* (pengetahuan), *skill* (keterampilan). Berbagai organisasi sektor publik menekankan perlunya peningkatan kompetensi pegawai untuk menjamin transparansi dalam menggunakan sumber daya publik dan kualitas keputusan publik untuk kinerja yang lebih baik (Speklé & Verbeeten, 2014).

4. Motivation

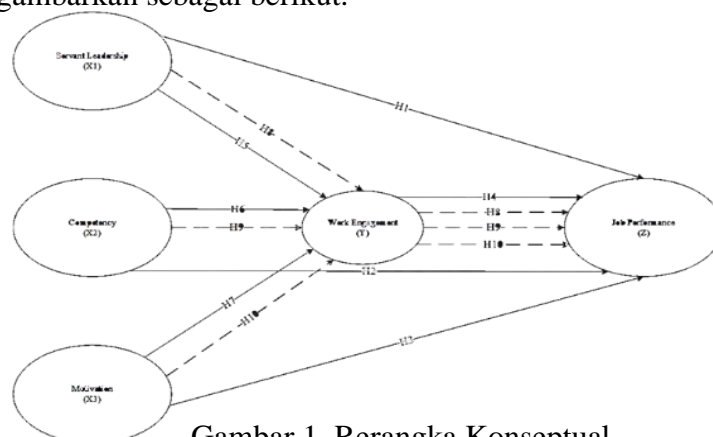
Motivasi merupakan serangkaian upaya untuk mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan dalam mencapai tujuan tertentu, sehingga motivasi merupakan suatu dorongan yang timbul dalam diri seseorang yang mengakibatkan seseorang tersebut untuk bertindak untuk memenuhi kebutuhannya (Hartati, 2020). Manalo *et al.* (2020) mengembangkan dimensi motivasi berdasarkan Maslow's *hierarchy of needs*, yaitu *physiological*, *safety*, *belongingness*, *esteem*, *self-actualization*. Menurut Sunyoto (2015), motivasi merupakan aspek penting, karena dengan adanya motivasi pegawai akan bekerja dengan giat dan antusias untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi.

5. Work Engagement

Menurut Bakker (2017), *work engagement* adalah suatu kondisi mental yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan dengan sungguh-sungguh dan mendalam, penuh energi, dan antusias. Kualitas kontribusi seorang pegawai tidak mungkin didapatkan tanpa adanya *engagement* yang kuat (Pienaar, 2005). *Work engagement* dapat meningkat ketika pegawai dihadapkan pada kegiatan atau kejadian positif dan tuntutan pekerjaan yang menarik, terutama jika pegawai dapat mengakses sumber daya yang cukup dalam mendukung pekerja. Bakker (2017) menyatakan bahwa *work engagement* sering didefinisikan dan diukur sebagai kondisi pikiran yang positif dan berupaya penuh dalam bekerja yang dicirikan dengan 3 dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

6. Rerangka Konseptual

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian maka rerangka konseptual penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Rerangka Konseptual

7. Hipotesis

Berdasarkan rerangka konseptual yang dibangun pada penelitian ini maka perumusan hipotesis sebagai berikut:

- H1 : *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Job Performance*
- H2. : *Competency* berpengaruh signifikan terhadap *job performance*
- H3. : *Motivation* berpengaruh signifikan terhadap *job performance*
- H4. : *Work engagement* berpengaruh signifikan terhadap *job performance*
- H5. : *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*
- H6. : *Competency* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*
- H7. : *Motivation* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*
- H8. : *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Job performance* melalui *Work engagement*
- H9. : *Competency* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* melalui *work engagement*
- H10. : *Motivation* berpengaruh signifikan terhadap *job performance* melalui *work engagement*

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif serta pengujian hipotesis. Penelitian dilakukan dengan mengambil data pada populasi yang berjumlah 13.101 pegawai di Kementerian Kelautan dan Perikanan menggunakan kuesioner dan diambil secara cross sectional. Dari hasil penyebaran kuesioner, terdapat pengembalian kuesioner sejumlah 365 responden.

Metode analisis data menggunakan Structural Equation Model (SEM) menggunakan program AMOS. Penelitian ini menggunakan jenis skala interval dengan menggunakan Likert's Summated Rating (LSR) untuk mengukur jawaban dari setiap item pernyataan dalam kuesioner. Metode penarikan sampel menggunakan non-probability sampling dengan teknik purposive sampling.

Sebelumnya dilakukan uji instrumen penelitian yaitu uji validitas dan uji reliabilitas. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa seluruh instrument dinyatakan valid dan reliabel karena memiliki nilai koefisien korelasi (r) lebih tinggi dari 0,3 ($r > 0,3$), serta nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6 ($\alpha > 0,6$).

IV. HASIL PENELITIAN

1. Karakteristik Responden

Berdasarkan analisis deskripsi, didapatkan informasi karakteristik responden penelitian ini yaitu mayoritas responden berjenis kelamin pria (54%), berusia 31-40 tahun (41,4%), memiliki jenjang pendidikan terakhir S1 (49,3%), telah bekerja selama 11-15 tahun (41,1%), dan memiliki jabatan fungsional tertentu (72,9%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai KKP telah mengemban jabatan fungsional tertentu yang mengedepankan kinerja sebagai tolak ukur penilaian hasil kerja untuk mendukung jenjang karirnya.

2. Statistik Deskriptif

Berdasarkan statistik deskriptif, didapatkan hasil bahwa pada variabel *servant leadership* secara keseluruhan rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan yang menggambarkan variabel *servant leadership* dengan nilai mean 3,69. Adapun nilai rata-rata tertinggi ada pada pernyataan "Atasan saya memegang teguh prinsip-prinsip etika untuk mencapai kesuksesan", yaitu sebesar 4,19 dan nilai standar deviasi 0,848. Nilai rata-rata terendah ada pada pernyataan "Saya akan mencari bantuan

atasan saya jika saya memiliki masalah pribadi”, yaitu sebesar 2,52 dan nilai standar deviasi 1,185.

Pada variabel *competency*, secara keseluruhan dapat dilihat bahwa nilai mean 4,206 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan pernyataan-pernyataan yang menggambarkan variabel *competency*. Adapun nilai rata-rata tertinggi ada pada pernyataan “Saya memiliki integritas dalam bekerja”, yaitu sebesar 4,49 dan standar deviasi 0,649. Nilai rata-rata terendah pada item pernyataan “Saya memiliki tingkat toleransi yang tinggi terhadap stress”, yaitu sebesar 3,90 dan standar deviasi 0,824.

Pada variabel *motivation*, nilai mean 4,222 menunjukkan bahwa secara keseluruhan rata-rata responden menyatakan setuju dengan item-item pernyataan yang diberikan sebagai kondisi yang dapat mendorong motivasi dalam bekerja. Adapun nilai rata-rata tertinggi ada pada item pernyataan “Hubungan dengan rekan kerja”, yaitu sebesar 4,42 dengan standar deviasi 0,622. Nilai rata-rata terendah ada pada pernyataan “Keamanan masa jabatan”, yaitu sebesar 3,97 dengan standar deviasi 0,928.

Pada variabel *work engagement*, secara keseluruhan nilai mean 4,041 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan item-item pernyataan yang menggambarkan perasaan *work engagement* dalam bekerja. Nilai rata-rata tertinggi ada pada pernyataan “Saya bangga dengan pekerjaan saya”, yaitu sebesar 4,44 dengan nilai standar deviasi 0,667. Nilai rata-rata terendah ada pada pernyataan “Saya merasa terbenam dalam pekerjaan saya”, yaitu sebesar 3,244 dengan standar deviasi 1,077.

Pada variabel *job performance*, nilai mean 4,182 menunjukkan bahwa rata-rata responden menyatakan setuju dengan item-item pernyataan yang menggambarkan *job performance*. Nilai rata-rata tertinggi ada pada item pernyataan “Saya berusaha meningkatkan hasil kerja yang saya miliki”, yaitu sebesar 4,42 dengan nilai standar deviasi 0,582. Nilai rata-rata terendah ada pada pernyataan “Saya tidak pernah terlambat kerja atau pulang sebelum waktunya” sebesar 3,82 dan nilai standar deviasi 0,958.

3. Uji Hipotesis

Hasil Uji Hipotesis pada penelitian ini disajikan pada tabel berikut di bawah ini:

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis H1-H7

Hipotesis	Estimate	p-value	Batas	Keputusan
H1	0.276	0	≤ 0.05	H1 Didukung
H2	0.435	0	≤ 0.05	H2 Didukung
H3	0.151	0.012	≤ 0.05	H3 Didukung
H4	0.57	0	≤ 0.05	H4 Didukung
H5	0.201	0.001	≤ 0.05	H5 Didukung
H6	0.495	0	≤ 0.05	H6 Didukung
H7	0.428	0	≤ 0.05	H7 Didukung

Sumber : Hasil olah data (AMOS)

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis H8

Model	Estimate	P-value	Batas	Kesimpulan
Model 1 (Direct)				
<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i>	0.135	0.005	≤ 0.05	Signifikan, maka syarat (c) terpenuhi
Model 2 (Indirect)				
<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work engagement</i>	0.196	0	≤ 0.05	Signifikan, maka syarat (a) terpenuhi
<i>Work engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i>	0.921	0	≤ 0.05	Signifikan, maka syarat (b) terpenuhi
<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i>	-0.045	0.22	≤ 0.05	Menjadi tidak signifikan, maka syarat (c) terpenuhi
H7	0.428	0	≤ 0.05	H7 Didukung

Sumber : Hasil olah data (AMOS)

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis H9

Model	Estimate	P-value	Batas	Kesimpulan
Model 1 (Direct)				
Competency berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i>	0.623	0	≤ 0.05	Signifikan, maka syarat (c) terpenuhi
Model 2 (Indirect)				
Competency berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work engagement</i>	0.516	0	≤ 0.05	Signifikan, maka syarat (a) terpenuhi
Work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i>	0.675	0	≤ 0.05	Signifikan, maka syarat (b) terpenuhi
Competency berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i>	0.278	0	≤ 0.05	Tetap signifikan tapi dengan nilai signifikansi yang menurun, maka syarat (c) terpenuhi

Sumber : Hasil olah data (AMOS)

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis H10

Model	Estimate	P-value	Batas	Kesimpulan
Model 1 (Direct)				
Motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i>	0.5	0	? 0.05	Signifikan, maka syarat (c) terpenuhi
Model 2 (Indirect)				
Motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work engagement</i>	0.527	0	? 0.05	Signifikan, maka syarat (a) terpenuhi
Work engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i>	0.874	0	? 0.05	Signifikan, maka syarat (b) terpenuhi
Motivation berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>job performance</i>	0.042	0.434	? 0.05	Tidak signifikan, maka syarat (c) terpenuhi

Sumber: Hasil olah data (AMOS).

V. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

H1. Hasil analisis menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* pada suatu instansi, maka semakin tinggi pula tingkat *performance* pegawai dalam bekerja. Tingginya penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* berupa implementasi prinsip-prinsip etika oleh pimpinan mampu mendorong pegawai untuk meningkatkan hasil kerja yang dicapai dan mendorong pegawai untuk meraih kesuksesan. Dengan demikian, seorang pemimpin dalam organisasi berperan penting dalam membangun perilaku positif pekerja dalam mencapai kinerja yang baik. Hasil ini sejalan dengan penelitian Otero-Neira *et al.* (2016) yang melakukan penelitian hubungan antara gaya kepemimpinan *servant leadership* dari supervisor dengan kinerja anggota organisasi. Hasil penelitian tersebut menyebutkan karakter *servant leadership* yang dimiliki oleh manajer berhubungan langsung secara positif dan signifikan terhadap *performance sales* anggota organisasi tersebut.

H2. Hasil analisis menunjukkan bahwa *competency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat *competency* yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat *job performance* yang dihasilkan oleh pegawai dalam bekerja. Tingginya kompetensi pegawai ini terlihat dengan adanya rasa integritas, antusiasme dan kepercayaan diri atas kemampuan yang dimiliki pegawai untuk memenuhi tuntutan pekerjaan yang pada akhirnya mampu mendorong dan meningkatkan hasil kerja pegawai serta jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Rooleejanto *et al.* (2015) yang meneliti pengaruh *leadership*, kompetensi, disiplin kerja terhadap penerapan *Total Quality*

Management (TQM) dan kinerja pegawai dalam mencapai target status akreditasi rumah sakit pemerintah. Dalam penelitian tersebut menemukan bahwa *competency* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee's performance*.

H3. Hasil analisis menunjukkan bahwa *motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* dengan nilai signifikansi 0,012. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi yang ada pada diri pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat *job performance* yang dihasilkan oleh pegawai dalam bekerja. Hal ini ditunjukkan dengan adanya motivasi yang terbangun dari adanya hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja, atasan dan bawahan memberi dampak atas meningkatkannya hasil kinerja pegawai. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Aima *et al.* (2017) yang menganalisis pengaruh kompetensi dan *work motivation* terhadap *performance* 127 pegawai PT. Bank Bukopin, Tbk. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *work motivation* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja pegawai, dimana motivasi ini dibangun dengan membuat suatu standar maupun panduan kerja untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan mencapai target yang ditetapkan.

H4. Hasil analisis menunjukkan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance* dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat *work engagement* yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat *job performance* yang dihasilkan oleh pegawai tersebut dalam bekerja. Tingginya *work engagement* ini ditunjukkan dengan adanya rasa bangga terhadap pekerjaan yang dilakukan, perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan berarti dan memiliki tujuan, serta adanya antusiasme dalam melakukan pekerjaan. Tingginya rasa *engagement* ini pada akhirnya akan meningkatkan hasil kerja yang harus dicapai dengan memenuhi standar kualitas kerja yang telah ditentukan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Yongxing *et al.* (2017) yang meneliti hubungan antara *work engagement* dan *objective task performance* yang dimoderasi oleh *perceived organizational support* pada pegawai perusahaan telekomunikasi milik pemerintah di Cina Selatan. Penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa *work engagement* berpengaruh positif terhadap *objective task performance*, sehingga *work engagement* dapat mendorong tingkat *performance* yang lebih tinggi.

H5. Hasil analisis menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dengan nilai signifikansi 0,001. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* pada suatu instansi, maka semakin tinggi pula *work engagement* yang dirasakan oleh pegawai dalam bekerja. Dalam melakukan pekerjaannya, pekerja mendapatkan beban kerja yang tinggi dan mengalami berbagai macam stres, oleh karena itu, bantuan, arahan dan dorongan yang diperoleh dari *servant leader* dapat membantu pekerja dalam mengelola permasalahan yang dihadapinya. Hal ini membuat pekerja tersebut terdorong untuk memberikan balasan berupa tingkat *engagement* yang lebih tinggi. Dengan kata lain, penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tingginya peran *servant leadership* khususnya dalam memegang teguh prinsip-prinsip etika dalam mencapai kesuksesan, pada gilirannya akan semakin menumbuhkan rasa *engagement* pegawai berupa rasa bangga dalam melaksanakan pekerjaan yang dilakukan. Hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Kaya dan Karatepe (2020) yang menganalisis pengaruh *servant leadership* dan *authentic leadership* terhadap *career satisfaction* dan *adaptive performance* dengan *work engagement* sebagai variabel mediasi terhadap pegawai dan supervisor di industri perhotelan di Turki. Penelitian tersebut menyebutkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif yang kuat terhadap *work engagement*.

H6. Hasil analisis menunjukkan bahwa *competency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat *competency* yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat *engagement* pegawai dalam bekerja. Dengan kata lain, tingginya kompetensi pegawai yang ditunjukkan dengan adanya integritas, antusiasme, kepercayaan diri atas kemampuan yang dimiliki, serta sikap dan perilaku yang baik terhadap orang lain sehingga mendukung penyelesaian pekerjaan yang membutuhkan kerjasama, pada akhirnya akan mendorong perasaan *engaged* dengan memiliki lebih banyak fokus dan kesungguhan dalam menyelesaikan tugas. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Tyas (2020) yang menganalisis pengaruh *organizational culture* dan kompetensi terhadap *self efficacy* dan *employee engagement* terhadap pegawai Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *employee competence* terhadap *employee engagement*, sehingga seorang pegawai yang memiliki kompetensi dapat meningkatkan *engagement*nya dalam bekerja.

H7. Hasil analisis menunjukkan bahwa *motivation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dengan nilai signifikansi 0,000. Hal ini berarti semakin tinggi motivasi yang ada pada diri pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* yang dirasakan pegawai dalam bekerja. Hal ini ditunjukkan dengan kondisi bahwa adanya motivasi yang terbangun dari hubungan yang baik dengan rekan kerja, atasan, maupun bawahan dapat mempengaruhi tingkat *work engagement* pegawai, sehingga pegawai dapat menjalankan tugas pekerjaannya dengan rasa bangga atas apa yang dikerjakan, sungguh-sungguh, mendapatkan tantangan dalam bekerja, dan merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan berarti dan memiliki tujuan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Manalo *et al.* (2020) yang meneliti pengaruh motivasi terhadap *organizational commitment* dan *work engagement* dengan peran mediasi *job satisfaction* terhadap guru di Metro-Manila. Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa *motivation* berhubungan secara signifikan dengan *work engagement*, dan responden penelitian menunjukkan tingkat *engagement* yang tinggi karena dedikasi yang tinggi dalam bekerja.

H8. Berdasarkan hasil uji hipotesis variabel mediasi, dapat dilihat bahwa semua syarat pengaruh variabel mediasi terpenuhi. Hal ini berarti *work engagement* memiliki peran mediasi secara penuh dalam pengaruh antara *motivation* terhadap *job performance*. Dengan demikian, *work engagement* memiliki peran yang kuat atas pengaruh *servant leadership* terhadap *job performance*. Hal ini ditunjukkan dengan adanya peran kepemimpinan *servant leadership* yang memegang teguh prinsip-prinsip etika untuk mencapai kesuksesan dapat semakin mendorong pegawai untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik dengan adanya *engagement* berupa rasa bangga dalam melakukan pekerjaan dan antusiasme dalam bekerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Aboramadan *et al.* (2020) yang meneliti variabel *servant leadership*, *work engagement*, *task performance*, *job satisfaction* dan *affective commitment* pada akademisi yang bekerja di sektor pendidikan tinggi di Palestina. Penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa *servant leadership* turut memberikan berpengaruh positif terhadap *task performance* dengan dimediasi oleh *work engagement*.

H9. Berdasarkan hasil uji hipotesis variabel mediasi, dapat dilihat bahwa semua syarat terpenuhi, sehingga *competency* berpengaruh terhadap *job performance* dengan dimediasi secara parsial oleh *work engagement*. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pengaruh kompetensi berupa integritas dan antusiasme dalam menghasilkan kinerja pegawai diperkuat dengan adanya perasaan *engagement* pegawai. Dengan kata lain, capaian dan

kinerja baik yang ditunjukkan oleh pegawai dapat diperkuat dengan adanya sejumlah perasaan positif yang dimiliki pegawai tentang pekerjaannya. Hal ini menjadi suatu indikasi bahwa kompetensi pegawai akan berpengaruh terhadap capaian dan kinerja pegawai tersebut melalui *engagement* yang dirasakan oleh pegawai tersebut. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Utami dan Sukmawati (2018) yang menganalisis pengaruh kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan work engagement karyawan UMKM kluster pengolahan hasil perikanan Kota Bogor. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki keterampilan serta mengetahui bagaimana menyelesaikan pekerjaannya, menunjukkan ciri-ciri bahwa karyawan tersebut fokus atau *engaged* dalam bekerja, dan berupaya menghasilkan kinerja yang lebih baik.

H10. Berdasarkan hasil uji hipotesis variabel mediasi, dapat dilihat bahwa semua syarat terpenuhi. Dengan demikian dalam penelitian ini *work engagement* memiliki peran mediasi secara penuh dalam pengaruh antara *motivation* terhadap *job performance*. Dengan kata lain, *work engagement* memiliki peran yang kuat atas pengaruh *motivation* terhadap *job performance*. Hal ini ditunjukkan dengan adanya peran rasa *engagement* pegawai berupa rasa bangga atas pekerjaan yang dilakukan dapat memperkuat motivasi pegawai untuk bekerja yang pada akhirnya pegawai akan berupaya meningkatkan hasil kerja yang telah dicapai. Hal ini dikarenakan ketika pegawai merasa *engaged* ketika bekerja, maka pegawai akan memiliki kesadaran untuk memberikan seluruh kapabilitasnya kepada organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Paramarta dan Kasih (2018) yang meneliti pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap employee engagement dan performance pada perawat di Instalasi Bedah Sentral RSUP Sanglah Denpasar sebanyak 74 orang. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui *employee engagement*, dan organisasi perlu memperhatikan peran *engagement* dalam membangun korelasi positif antara motivasi dan kinerja.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis atas data yang dianalisis menggunakan SEM, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* terhadap *job performance*.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *competency* terhadap *job performance*.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *motivation* terhadap *job performance*.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *work engagement* terhadap *job performance*.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *servant leadership* terhadap *work engagement*.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *competency* terhadap *work engagement*.
7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *motivation* terhadap *work engagement*.
8. Terdapat pengaruh *servant leadership* terhadap *job performance* yang dimediasi secara penuh oleh *work engagement*.
9. Terdapat pengaruh antara *competency* terhadap *job performance* yang dimediasi secara parsial oleh *work engagement*, yang berarti berarti *work engagement* dapat memperkuat pengaruh *competency* pegawai terhadap kinerja yang dihasilkannya.

10. Terdapat pengaruh antara *motivation* terhadap *job performance* yang dimediasi secara penuh oleh *work engagement*, yang berarti berarti *work engagement* memperluas pengaruh motivasi pegawai terhadap kinerja yang dihasilkannya.

2. Saran

Penulis menyarankan penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan lokasi penelitian yang lain seperti di lingkungan akademisi, perusahaan *startup*, perusahaan swasta, perusahaan jasa, perusahaan manufaktur, sehingga dapat menggambarkan pengaruh antar variabel di lokasi lain tersebut. Penelitian selanjutnya juga dapat dilakukan dengan meneliti faktor lain yang mempengaruhi *job performance* seperti dukungan tim atau kelompok, kualifikasi pekerjaan, iklim organisasi, dukungan organisasi maupun gaya kepemimpinan yang lain misalnya *transformational leadership*, sehingga dapat dibandingkan efektifitas dan dampak yang diberikan atas faktor-faktor tersebut terhadap *job performance* pegawai.

VII.DAFTAR PUSTAKA

- Abd Elhay, I., Sleem, W., & El-Wkeel, N., (2019). Development of Core Competency Standards for First-Line Nurse Managers in Intensive Care Units. *International Journal of Novel Research in Healthcare and Nursing*, 6(1): 601- 612.
- Aboramadan, Mohammed, Khalid Dahleez, Mohammed H. Hamad. (2020). *Servant leadership* and Academics Outcomes in Higher Education: The Role of Job Satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29 (3): 562-584
- Aima, H., Rizki Adam, M. M., & Hapzi Ali, C. M. A. (2017). Model of Employee Performance: Competence Analysis and *Motivation* (Case Study at PT. Bank Bukopin, Tbk Center). *Leadership*, 5(5).
- Amah, O.E. (2018). Determining The Antecedents And Outcomes Of *Servant leadership*. *Journal of General Management*, 43 (3): 126-113.
- Bakker, Arnold B. (2017). Strategic and proactive approaches to *work engagement*. *Organizational Dynamics*, 46 (2). 67-75
- 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.
- Ghebregiorgis, F. (2018). Factors Influencing Employee Performance In Hotel-A Comparative Study Of Government And Privately Owned Hotels In Eritrea. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(11): 1-9.
- Haines III, V. Y. & St-Onge, S. (2012). Performance Management Effectiveness: Practices Or Context ?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6): 1158-1175.
- Hartati, Tati. (2020). Analysis of Influence of *Motivation*, Competence, Compensation toward Performance of Employee. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3 (2): 1031-1038.
- Kolibáčová1, Gabriela. (2014). The Relationship Between *Competency* And Performance. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 62 (6).
- Kumala, D. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Motivasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. RisconRealty: Kecerdasan Emosional dan Motivasi kinerja. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Keuangan*, 1(2), 1-13.
- Manalo, R. A., de Castro, B., & Uy, C. (2020). The Mediating Role Of Job Satisfaction On The Effect Of *Motivation* To Organizational Commitment And *Work engagement* Of Private Secondary High School Teachers In Metro-Manila. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9, 133-159.

- Mangkuprawira, S., & Hubeis, A. V. (2007). *Manajemen mutu sumber daya manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Munandar, D. (2019). Pengaruh Stress On The Job dan Stress Off The Job terhadap Kinerja karyawan: Studi pada karyawan PT Prudential Life Assurance cabang Metro Bandung (Doctoral dissertation, UIN Sunan Gunung Djati Bandung).
- Pandey, J. (2019). Factors affecting *job performance*: an integrative review of literature. *Management Research Review*, 42 (2): 263-289. DOI 10.1108/MRR-02-2018-0051.
- Parashakti, R. D., Fahlevi, M., Ekhsan, M., & Hadinata, A. (2020). The influence of work environment and competence on *motivation* and its impact on employee performance in health sector. In *3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science (AICMBS 2019)*, 259-267. Atlantis Press.
- Pienaar, J.W. (2005). *Career dilemmas of academics within a changing South African higher education institution*. University of the Free State, Bloemfontein.
- Rich, B.L., Lepine, J.A. and Crawford, E.R. (2010). Job Engagement: Antecedents And Effects On *Job performance*. *Academy of Management Journal*, 53 (3): 617-635.
- Rivai, V. (2004). MSDM Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Schaubroeck, J., Lam, S.S.K. and Peng, A.C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96 (4): 863.
- Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B. and Eva, N. (2016). *Servant leadership And Follower Job performance: The Mediating Effect Of Public Service Motivation*. *Public Administration*, 94 (4): 1025-1041.
- Soderquist, K. E., Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. (2010). *From task-based to competency-based: A typology and process supporting a critical HRM transition*. Personnel Review.
- Speklé, R. F., & Verbeeten, F. H. M. (2014). The Use Of Performance Measurement Systems In The Public Sector: Effects On Performance. *Management Accounting Research*, 25(2): 131–146.
- Sunyoto, D. (2015). *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Sutrisno, Edi (2011). *Human Resource Management*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, First Edition, Third Printing.
- Suwanto, S., Sunarsi, D., Erlangga, H., Nurjaya, N., & Haryadi, R. N. (2022). Pengaruh Pemberian Reward dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja yang Berdampak pada Kinerja Karyawan pada PT Surya Pratama Gemilang di Bekasi. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(2), 471-484.
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The *Servant leadership Survey (SLS): Development And Validation Of A Multidimensional Measure*. *Journal of business and Psychology*, 26 (3): 249-267.
- Walumbwa, F.O., Muchiri, M.K., Misati, E., Wu, C. and Meiliani, M. (2018), “Inspired to perform: a multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39 No. 3, pp. 249-261.
- Wilandari, D. F., Sunarsi, D., & Mas’adi, M. (2021). Pengaruh Penilaian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Jaya Mandiri Rekabuana di Cilandak. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 3(2).
- Yang, R., Ming, Y., Ma, J. and Huo, R. (2017), “How do servant leaders promote engagement? A bottomup perspective of job crafting”, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, Vol. 45 No. 11, pp. 1815-1828