

PENGARUH *WORK ENVIRONMENT* DAN *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN *KNOWLEDGE SHARING* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Santi Rizki ¹
Rosmala Dewi ²
Nagian Toni ³

Faculty of Economics, Doctoral Study Program in Management
Prima Indonesia University, Medan^{1,2,3}

ABSTRACT

Studi ini meneliti efek tidak langsung dari work environment dan servant leadership terhadap employee performance melalui organizational citizenship behavior dan knowledge sharing. Penelitian ini dilakukan di kantor pemerintah kota Medan. Studi ini melaporkan tanggapan dari 177 responden dari tiga organisasi layanan publik di kota Medan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan daftar pertanyaan atau kuesioner. Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan program perangkat lunak SmartPLS 3.0. Hasilnya mengungkapkan bahwa Work environment, servant leadership dan knowledge sharing memiliki pengaruh langsung terhadap employee performance. Namun didapatkan bahwa organizational citizenship behavior tidak memiliki pengaruh terhadap employee performance. Lebih lanjut, Work environment dan servant leadership juga memiliki pengaruh langsung terhadap organizational citizenship behavior dan knowledge sharing. Selain itu, knowledge sharing memediasi pengaruh Work environment dan servant leadership terhadap employee performance, namun hasil mengatakan bahwa organizational citizenship behavior tidak mampu memediasi pengaruh Work environment dan servant leadership terhadap employee performance.

Keywords: work environment, servant leadership, organizational citizenship behaviour, knowledge sharing, dan employee performance.

1 INTRODUCTION

Pada masa Revolusi Industri 4.0, pemerintah Indonesia memprioritaskan pengembangan sumber daya manusia melalui program pemberdayaan dan peningkatan kinerja pegawai. Revolusi industri 4.0 secara mendasar mengubah cara hidup, bekerja, dan berhubungan satu sama lain (Schwab, 2016). Kehadiran Revolusi Industri 4.0 mengenalkan tata cara dan prosedur sistem kerja dengan teknologi digital. Dampak kemajuan teknologi memotivasi Aparatur Sipil Negara (ASN) untuk mengubah struktur ketenagakerjaan tradisional menjadi digital. Para aparatur dipaksa untuk beradaptasi terhadap transformasi teknologi agar fungsi pelayanan publik bisa lebih efisien, tepat dan cepat. Akibat transformasi ini diperlukan keterampilan dan pengalaman yang sesuai untuk menghadapi perubahan organisasi yang akan terjadi.

Kinerja aparatur sipil negara (ASN) merupakan kunci keberhasilan dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Selain inovasi dan strategi yang tepat, organisasi pemerintahan yang efektif juga harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi

ASN. Dengan meningkatkan kualitas hidup kerja, organisasi dapat mendorong ASN untuk memberikan kinerja terbaiknya, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat (Bakker, et al 2011; Christian, Garcia, & Slaughter, 2011; Rose, 2009). Oleh karena itu, upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung produktivitas ASN harus menjadi prioritas utama. Kinerja ASN dapat ditingkatkan apabila pegawai memiliki keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan perkembangan yang terjadi saat ini. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja pegawai yang maksimal secara kualitas dan kuantitas dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan, dan hasil kerja pegawai harus ditunjukkan bukti nyata dan terukur dibandingkan dengan standar yang ditentukan perusahaan/organisasi (Surya Akbar, 2018). Kinerja merupakan salah satu elemen utama yang dapat ditingkatkan jika pegawai mengetahui kapan mereka dapat berprestasi, dan mengevaluasi hasil kinerja berdasarkan perilakunya. Evaluasi kinerja harus dilakukan dengan cara yang adil dan tidak memihak, dan kinerja actual harus dijelaskan secara akurat (Shandi et al, 2020).

Lebih lanjut Cascio (2018) juga mengatakan kinerja adalah hasil interaksi antara kapasitas individu, kesempatan kerja, tuntutan dan kendala. Kapasitas individu meliputi kemampuan, motivasi, dan keterampilan dan pengetahuan. Kesempatan kerja meliputi sumber daya, dukungan, dan umpan balik. Tuntutan dan kendala meliputi tugas, lingkungan kerja, dan stres. Organisasi yang mengelola kinerja dengan efektif dapat memberikan banyak manfaat bagi pegawai maupun organisasi, sehingga sangat penting bagi organisasi untuk memiliki sistem yang terstruktur dan sistematis dalam mengelola kinerja pegawainya. Salah satu kunci untuk mencapai hal ini, sebagaimana ditekankan oleh Shammout (2021) adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang ramah dan nyaman.

Lingkungan organisasi memiliki dampak positif terhadap perilaku karyawan. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang positif sangat penting dalam menentukan motivasi, produktivitas, dan kinerja karyawan dan pekerja (Sharma et al., 2016). Lingkungan kerja yang kondusif, yang dicirikan oleh tempat kerja yang nyaman dan ergonomis memiliki hubungan yang positif dengan rekan kerja dan atasan, serta terbukti meningkatkan kinerja pegawai (Amankwah-Amoah et al., 2021). Faktor utama yang memengaruhi kualitas pekerjaan dan kinerja pegawai adalah keadaan tempat kerja (Genzorova, 2017). Pegawai menghabiskan sebagian besar waktu mereka di tempat kerja, sehingga lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Wang et al., 2022). Lingkungan organisasi yang tidak menarik dapat memicu persepsi negatif pegawai terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti ketidakhadiran, kinerja, dan kesehatan. Lingkungan kerja yang tidak mendukung atau tidak memadai dari segi hubungan antar rekan kerja maupun dukungan manajerial, hal ini dapat mengurangi motivasi mereka untuk berperilaku OCB (Rinaldi & Riyanto, 2021). Akibatnya, komitmen karyawan menurun, yang berdampak buruk pada kinerja dan perkembangan organisasi (Cottini & Ghinetti, 2012). Namun, lingkungan perusahaan yang ramah, aman, dan dapat dipercaya memiliki dampak yang baik pada kinerja, kreativitas, produktivitas, komitmen, dan kesehatan keuangan karyawan, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan organisasi. Wang dan Noe (2010) juga mengemukakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung ditandai oleh kepercayaan dan kerja sama, komunikasi terbuka, dan dukungan organisasi.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah servant leadership atau yang sering disebut juga dengan kepemimpinan yang melayani (Zada et al., 2023; Lanus & Mahyani, 2024; Ludwikowska 2023; Khattak et al., 2023). Menurut Xie et al., (2018) menemukan bahwa gaya kepemimpinan memainkan peran penting dalam keberhasilan atau kegagalan perusahaan, negara, dan masyarakat. Servant leadership merupakan gaya kepemimpinan yang sangat baik dalam

organisasi karena mendorong kolaborasi dan mengarah pada pengambilan keputusan yang kolektif (Chi & Hoang Vu, 2022; Russell, 2001). Servant leadership sangat penting karena kepemimpinan ini mendorong pemberdayaan, penyembuhan emosional, dan nilai-nilai bersama. Servant leadership dapat meningkatkan kinerja jangka panjang secara signifikan (Tsarkos, 2023). Dijelaskan oleh Badie' dan Omar (2024) bahwa Servant leadership sangat penting dalam organisasi publik karena kepemimpinan ini mengurangi pengaruh buruk politik organisasi yang dipersepsikan terhadap kinerja tugas pekerja dan OCB, sehingga menghasilkan hasil kinerja keseluruhan yang lebih baik. Lebih lanjut, gaya kepemimpinan ini juga berkorelasi dengan peningkatan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) dan intensitas berbagi pengetahuan di antara anggota tim (Tuan, 2016; Tripathi et al., 2021; Nauman et al., 2021).

Menurut Nanda (2020), Sa'adah and Rinjani (2022), Ramos dan Ellitan (2023) mengatakan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) merupakan faktor penting yang berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Ingrams (2020) menyatakan "OCB memiliki signifikansi khusus dalam organisasi publik karena relevansi dengan konsep kewarganegaraan dalam hubungan antara pemerintah dan warga negara, serta sejalan dengan tujuan reformasi administrasi publik untuk mencapai respons organisasi yang lebih responsif terhadap kebutuhan warga negara". Terdapat beberapa penelitian yang meneliti hubungan antara kinerja terhadap OCB (Kim et al., 2019; Sadeghi et al., 2016; Yaakobi & Weisberg, 2020). Semua penelitian ini menunjukkan bahwa OCB meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Pegawai yang proaktif dalam menjalankan tugasnya dapat menjadi aset berharga bagi organisasi, sehingga mampu memberikan keunggulan kompetitif dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Goksoy, 2017). Lebih lanjut, Elche et al., (2020) mengatakan OCB sebagai perilaku terkait pekerjaan yang bersifat opsional dan tidak secara langsung atau terbuka diakui oleh struktur penghargaan formal organisasi, tetapi pada akhirnya mendorong efektivitas dan efisiensi organisasi. Individu yang menunjukkan perilaku di luar tugas pokoknya, namun berkontribusi pada keberhasilan organisasi, sedang menampilkan OCB. Khan et al, (2023) Dai et al., (2018); Rizaie et al., (2022) juga mengatakan bahwa OCB merupakan aspek penting bagi kinerja. Peningkatan OCB harus dilakukan oleh setiap organisasi, terlebih organisasi pemerintah, karena OCB terbukti tidak hanya mendorong peningkatan kinerja, tetapi juga berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan dan efektivitas dalam organisasi.

Selanjutnya, Zhang et al (2023) mengatakan bahwa salah satu upaya meningkatkan kinerja adalah dengan menerapkan knowledge sharing dalam suatu organisasi. Swanson et al., (2020) dan Mehmood et al., (2022) sepakat bahwa berbagi pengetahuan yang efektif dapat meningkatkan kinerja dengan memanfaatkan sumber daya pengetahuan secara optimal. Knowledge sharing sangat penting untuk pembentukan keunggulan kompetitif jangka panjang (Mehmood et al., 2022). Sehingga, kemampuan berbagi informasi sangat penting untuk berbagai proses organisasi dan hasil kinerja (Ahmad & Karim, 2019; Angels et al., 2017). Penelitian menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan memiliki korelasi yang kuat dalam peningkatan kinerja inovasi dan merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan modal intelektual dan kinerja secara keseluruhan (Han & Chen, 2017; Wang et al., 2014). *Knowledge sharing* tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga mendorong munculnya ide-ide baru yang dapat meningkatkan daya saing organisasi. Menurut penelitian oleh Giri et al. (2016) dan Adil et al. (2021) *knowledge sharing* yang efektif dapat meningkatkan kinerja kerja dan perilaku organisasi yang baik (OCB). Organisasi dapat memperoleh manfaat besar dari penerapan berbagi pengetahuan yang mendorong penyebaran informasi terkini dan bermanfaat untuk membuat keputusan cepat dan menjaga ketahanan mereka selama keadaan darurat (Lee, Tao, Li, & Sun,

2020). Menurut Soomro et al. (2021) berbagi pengetahuan telah menjadi hal penting bagi daya saing dan inovasi organisasi.

Fenomena lain yang menunjukkan penelitian ini dilakukan karena adanya isu empiris terkait adanya temuan yang berbeda terkait dengan variable work environment, servant leadership, organizational citizenship behaviour, dan knowledge sharing tersebut perlu dikaji ulang.

1. Adanya ketidak konsistenan hasil penelitian-penelitian sebelumnya mengenai work environment terkait kinerja. Penelitian pengaruh work environment terhadap kinerja dari hasil riset-riset sebelumnya yang dilakukan Reynaldi dan Sari (2019) menyatakan bahwa meskipun organisasi telah menciptakan lingkungan kerja yang baik dengan menyediakan fasilitas transportasi bagi karyawan, namun tingginya beban kerja yang diberikan kepada pegawai mengakibatkan kondisi psikologi pegawai (lingkungan kerja non fisik) semakin menurun. Reynaldi dan Rianto (2021) juga mengatakan fasilitas kerja yang memadai dan kesejahteraan yang baik, seperti gaji pokok, tunjangan makan, dan lembur, belum tentu memiliki kontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal tersebut dipertegas oleh penelitian Jumawan (2021), Hidayah et al., (2021), Erawati et al (2019), Bunsomboon et al (2024), Leonard (2016), Rizki et al (2024), Dini & Deviastri (2023), Sabilalo et al. (2020) dan Rohman et al., (2023) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai (employee performance).
2. Selanjutnya pengaruh servant leadership terhadap employee performance dari hasil-hasil riset sebelumnya yang dilakukan oleh Schowalter and Volmer (2023), Xie. (2020), Kamila (2022), Iqbal et al (2021). Donia et al (2016), Wang et al (2018), Mehmood et al (2022), MacKenzie et al., (2001), Sihombing et al (2024), Leem (2015), Lisbijanto Budiyanto (2014), Muafi dan Azim (2019) yang mengatakan bahwa tidak ada pengaruh servant leadership terhadap employee performance. Efisiensi servant leadership dalam meningkatkan kinerja secara langsung masih menjadi bahan perdebatan. Hal ini menggaris bawahi perlunya penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi mekanisme mendasar serta faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi hubungan antara servant leadership dan employee performance.
Lebih lanjut, beberapa penelitian juga mengatakan bahwa servant leadership tidak memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap OCB dan knowledge sharing, dimana penelitian tersebut seperti Tuan and Thao (2018), Suresh & Kumar (2012) Lubis dan Pasarib (2022), Donia et al. (2016), Anshori (2023), Prabowo (2013), Chen Zhao et al (2016) mengatakan menyampaikan bahwa masih diperlukan penelitian lebih lanjut untuk memahami hubungan antara servant leadership OCB, dan knowledge sharing. Hal ini penting karena gaya kepemimpinan ini berpotensi memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi, terutama melalui peran OCB dan knowledge sharing dalam meningkatkan efektivitas organisasi. Sayangnya, penelitian yang secara khusus mendalami hubungan servant leadership dengan OCB, terutama di sektor publik di negara berkembang, masih sangat terbatas dan memerlukan perhatian lebih.
3. Organizational citizenship behaviour dan knowledge sharing terhadap employee performance.
Berdasarkan Rohim & Budhiasa (2019), Nguyen et al. (2019), Elche et al., (2020) Gnankob et al (2022), Whittington et al., (2017), Kim et al., (2019), Sadeghi et al., (2016), Yaakobi & Weisberg, (2020) Nanda (2020), Sa'adah and Rinjani (2022), Ramos dan Ellitan (2023), Wang et al (2019), Farooq (2018), Giri et al. (2016) dan Adil et al. (2021) Sun et al. (2020), Swanson et al., (2020) dan Mehmood et al., (2022)

organizational citizenship behaviour dan knowledge sharing menemukan bahwa merupakan faktor yang kuat untuk meningkatkan employee performance, karena OCB dan knowledge sharing saling melengkapi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mendorong pegawai mencapai kinerja terbaiknya. Namun berbeda dengan penelitian diatas, Lukito, (2020), Hanzae dan Mirvaisi (2013), Putri et al., (2023) dan Yulianto (2020), Pratiwi et al (2020), Prasetya et al (2021), Crhova & Matošková (2019), Irawan et al (2019), Memah dan Kaparan (2017), Pritania & Robiansyah (2018), Ranti et al (2023), Dni & Deviastri (2023), Saragih et al.(2017), Donia et al. (2016) Negara (2020) juga mengatakan OCB dan knowledge sharing sangat penting untuk membina lingkungan kerja yang positif, tetapi keduanya tidak dapat menjamin kinerja yang lebih baik jika pegawai gagal memenuhi tuntutan mendasar dari posisi mereka. Kinerja pegawai tetap ditentukan oleh seberapa sukses mereka dapat menyelesaikan tanggung jawab utama mereka.

4. Pentingnya peran mediasi dalam penelitian ini

OCB dan knowledge sharing diharapkan menjadi mediator yang paling efektif dalam penelitian ini karena keduanya membantu menghubungkan kriteria lain, seperti work environment, servant leadership dengan peningkatan kinerja pegawai. OCB mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif sukarela guna meningkatkan kerja sama tim dan menciptakan suasana yang lebih produktif. Sementara itu, knowledge shaaring memungkinkan pegawai untuk berbagi informasi dan kemampuan, yang membantu mereka melaksanakan pekerjaan dengan lebih efisien dan inovatif. OCB dan knowledge sharing membantu meningkatkan kinerja dengan mendorong kolaborasi dan pembelajaran. Qalati et al. (2022), Asif et al (2023) Khan et al (2024) Palamino et al (2021), Rinaldi & Riyanto (2021) Kadarusman & Bunyamin (2021) Zada et al (2023) dan Swanson et al. (2020) mengatakan bahwa organizational citizenship behaviour (OCB) dan knowledge sharing memiliki peran penting sebagai prediktor atau mediator yang kuat dalam meningkatkan kinerja pegawai (employee performance).

5. Pentingnya penelitian employee performance dalam penelitian ini terkait pada research gap diatas memiliki keterhubungan dengan organisasi pada objek penelitian ini yaitu Kantor Pemerintahan tepatnya di BKPSDM, Dinas Sosial dan BRIDA, dimana berperan penting sebagai penyelenggara pelayanan publik, yang berupaya memenuhi kebutuhan masyarakat secara profesional dan efisien, sesuai ketentuan yang berlaku, serta memberikan kontribusi kepada masyarakat, khususnya di Kota Medan, melalui penyediaan layanan yang efektif. Dalam lingkungan ini, tuntutan kinerja pegawai sangat penting bagi kelangsungan dan keberhasilan organisasi, karena manusia merupakan aset yang sangat berharga yang dimiliki oleh organisasi (Rose, 2009; Bakker, Albrecht, & Leiter 2011; Christian, Garcia, & Slaughter, 2011; Koopmans et.al 2011; Bertolino et.al 2013; Naiemah, 2014; Bonache dan Noethen, 2014;Vilela et al, 2016; Lara dan Ding, 2017;).Berdasarkan peran tersebut tuntutan kinerja pegawai sangat dibutuhkan oleh organisasi karena pegawai merupakan aset yang berharga yang dimiliki oleh organisasi, Dengan demikian organisasi harus mengupayakan faktor-faktor yang mendukung agar tercipta situasi yang kondusif dan nyaman.