PENGARUH *ADAPTIVE LEADERSHIP* TERHADAP *SERVICE PERFORMANCE* DIMEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN DIMODERASI *CORPORATE CULTURE*
(Studi Kasus BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta)

TESIS

Karya Tulis ini sebagai salah satu syarat
Untuk memperoleh gelar Magister Manajemen
Jurusan Manajemen

Oleh

Agus Pambudianto
NIM : 22242661

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS BPD
2026

PENGARUH *ADAPTIVE LEADERSHIP* TERHADAP *SERVICE PERFORMANCE* DIMEDIASI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN DIMODERASI *CORPORATE CULTURE*

(Studi Kasus BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta)

Agus Pambudianto

Program Magister Manajemen Universitas BPD
e-mail: agus.anto150407@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *adaptive leadership* terhadap *service performance* dimediasi *employee engagement* dan dimoderasi *corporate culture* (Studi Kasus BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta). Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode penelitian verifikatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta sebanyak 74 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh. Sehingga sampel yang dianalisis sebanyak 75 responden. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui instrumen kuesioner. Analisis data dilakukan dengan metode *Partial Least Square (PLS)* menggunakan *software SmartPLS* versi 4. Hasil penelitian menunjukkan *adaptive leadership* berpengaruh positif terhadap *service performance*, *adaptive leadership* berpengaruh berpengaruh positif terhadap *employee engagement*, *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *service performance*, *adaptive leadership* berpengaruh positif terhadap *service performance* dimediasi *employee engagement* serta *corporate culture* mampu memperkuat pengaruh *adaptive leadership* terhadap *employee performance*

Kata Kunci: *Adaptive Leadership, Service Performance, Employee Engagement, Corporate Culture*

Abstract

This study aims to analyze the influence of adaptive leadership on service performance, mediated by employee engagement and moderated by corporate culture (a case study of BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta). This study uses a quantitative descriptive approach and verification research methods. The population in this study were 74 BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta employees. The sampling technique used in this study was total sampling. Therefore, the sample analyzed was 74 respondents. The data collection method in this study used primary data obtained directly from respondents through a questionnaire instrument. Data analysis was carried out using the Partial Least Square (PLS) method using SmartPLS software version 4. The results of this study indicate that adaptive leadership has a positive effect on service performance, adaptive leadership has a positive effect on employee engagement, and employee engagement has a positive effect on service performance. Furthermore, employee engagement mediates the positive relationship between adaptive leadership and service performance, while corporate culture strengthens the positive effect of adaptive leadership on service performance

Keywords: *Adaptive Leadership, Service Performance, Employee Engagement, Corporate Culture*

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

BPJS Ketenagakerjaan sebagai lembaga publik yang menyediakan layanan perlindungan sosial menghadapi tuntutan untuk memberikan layanan yang cepat, akurat, dan responsif kepada masyarakat (Laoli, 2021). Sebagai lembaga publik yang menyasar seluruh pekerja formal maupun informal, BPJS Ketenagakerjaan menghadapi tantangan yang kompleks dalam memenuhi kebutuhan peserta yang beragam. Keberhasilan lembaga ini tidak hanya diukur dari jumlah kepesertaan, tetapi juga dari kualitas layanan yang diterima oleh masyarakat, termasuk kecepatan, akurasi, dan kepuasan dalam proses klaim serta pelayanan administratif (RRI, 2023).

Seiring dengan meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap layanan publik, BPJS Ketenagakerjaan dituntut untuk terus berinovasi dan meningkatkan profesionalisme karyawannya (Rohana Manalu et al., 2021). *Service performance* yang tinggi sangat bergantung pada kemampuan karyawan dalam menangani proses pelayanan secara efektif, menjaga komunikasi yang baik dengan peserta, serta menyelesaikan permasalahan dengan cepat dan tepat (Eshete & Kassahun, 2025). Namun, dinamika pekerjaan di lembaga publik seperti BPJS Ketenagakerjaan seringkali diwarnai tekanan target, kompleksitas prosedur, dan perubahan regulasi, sehingga memerlukan dukungan kepemimpinan yang adaptif dan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif. Dalam konteks ini, *adaptive leadership* menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi *service quality* (Eshete & Kassahun, 2025). *Adaptive leadership* berperan sebagai sumber daya (*job resource*) yang membantu karyawan menghadapi tuntutan kerja, menjaga keseimbangan energi, dan meningkatkan *employee engagement* (Eshete & Kassahun, 2025).

Job Demands–Resources (JD-R) *Model* berangkat dari asumsi bahwa setiap pekerjaan memiliki dua karakteristik utama, yaitu *job demands* dan *job resources*. *Job resources* merupakan seluruh sumber daya yang membantu pegawai menyelesaikan pekerjaannya, mengurangi dampak negatif tuntutan pekerjaan, serta meningkatkan motivasi dan perkembangan individu. Dalam penelitian ini, sumber daya pekerjaan diwujudkan melalui *adaptive leadership* dan *corporate culture* (Oketch et al., 2026). JD-R Model menjelaskan bahwa tersedianya *job resources* akan memunculkan *motivational process*, yaitu peningkatan *employee engagement*. Seluruh *resource* ini menjadi dorongan bagi karyawan untuk memberikan *service performance* sebagai bentuk *job demand* yang diberikan perusahaan (Kloutsiniotis & Mihail, 2020)

Employee engagement pada karyawan, yang ditandai dengan energi tinggi, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan, menjadi mekanisme penting dalam memastikan kualitas layanan yang diberikan kepada peserta. Karyawan yang *engaged* cenderung lebih responsif, teliti, dan proaktif dalam menyelesaikan tugas, sehingga mampu meningkatkan *service quality* (Eshete & Kassahun, 2025). Berdasarkan *Job Demands–Resources* (JD-R), *adaptive leadership* dapat berfungsi sebagai sumber daya (*job resource*) yang meningkatkan *employee engagement* karyawan, sehingga secara tidak langsung berdampak pada peningkatan *service quality* (Eshete & Kassahun, 2025). Selanjutnya, *organizational culture* bertindak sebagai variabel moderator yang menentukan kekuatan pengaruh *adaptive leadership* terhadap *service performance*. Budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan

orientasi pelanggan akan memperkuat hubungan ini, sedangkan budaya yang kaku dan resistif akan melemahkannya (Lo et al., 2024)

Fenomena yang terjadi pada BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta adalah penurunan *service performance*.

Tabel 1. Tren *Service Performance* BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta

Service Performance	Target	Tahun			
		2022	2023	2024	2025
Penyelesaian Klaim Tepat Waktu (%)	≥90	91,8	89,6	93,1	88,2
Kepuasan Peserta (%)	≥90	97,4	93,5	89,5	85,4
Waktu Rata-Rata Pelayanan (Menit)	≤15	15,8	17,3	13,6	12,9
Pengaduan Peserta (Kasus)	≤100	126	87	71	109

Sumber: BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta (2025)

Berdasarkan Tabel 1, *service performance* BPJS Ketenagakerjaan Cabang Yogyakarta selama periode 2022–2025 menunjukkan kecenderungan yang fluktuatif, sehingga mengindikasikan bahwa kinerja pelayanan belum mampu dipertahankan secara konsisten sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Kondisi tersebut terlihat dari beberapa poin pelayanan yang pada tahun-tahun tertentu tidak mampu mencapai target organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa *service performance* BPJS Ketenagakerjaan Cabang Yogyakarta masih menghadapi tantangan. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi yang lebih komprehensif terhadap faktor-faktor yang memengaruhi *service performance*, sehingga BPJS Ketenagakerjaan Cabang Yogyakarta dapat meningkatkan kualitas pelayanan secara berkelanjutan dan mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

Terdapat inkonsistensi (*gap research*) pada penelitian sebelumnya terkait pengaruh *adaptive leadership* terhadap *service performance* dimediasi *employee engagement* dan dimoderasi *corporate culture*. Kajian sebelumnya menunjukkan *adaptive leadership* berpengaruh positif terhadap *service performance* (Masumeh, 2024; Yang et al., 2023; Oketch et al., 2026). Hal ini bertolak belakang dengan kajian lainnya yang menemukan bahwa *adaptive leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *service performance* (Ramadhan et al., 2026; Namutala & Wandiga, 2024).

Penelitian ini mengacu pada kajian yang dilakukan Eshete & Kassahun (2025) yang meneliti pengaruh *adaptive leadership* terhadap *service quality* melalui mekanisme *employee engagement* dalam konteks sektor kesehatan. Penelitian lainnya yang dilakukan Mphaluwa et al. (2025) menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan mampu meningkatkan *engagement* dan *performance* pegawai UMKM. Kajian oleh Masumeh (2024) menganalisis bagaimana kepemimpinan mempengaruhi *service quality* tanpa melibatkan efek mediasi maupun moderasi. Perbedaan dibandingkan penelitian sebelumnya terletak pada penggunaan variabel dependen *service performance*. Sehingga lebih menekankan pada bagaimana *adaptive leadership* dan *employee engagement* mampu meningkatkan *service performance* kepada peserta BPJS Ketenagakerjaan. Kemudian, penelitian ini melakukan pengembangan model konseptual melalui kombinasi mediasi dan moderasi (*moderated mediation framework*) dengan *employee engagement* sebagai mediasi dan *corporate culture* sebagai moderasi. Penelitian terdahulu dilakukan pada sektor kesehatan dan UMKM, sedangkan penelitian ini dilakukan pada BPJS Ketenagakerjaan Cabang Yogyakarta, yaitu organisasi penyelenggara jaminan sosial yang memiliki karakteristik pelayanan publik, target kinerja pelayanan (*service*

performance), serta budaya organisasi yang berbeda dengan sektor bisnis maupun rumah sakit.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena penurunan *service performance* BPJS Ketenagakerjaan Cabang Yogyakarta, yang ditunjukkan oleh belum konsistennya pencapaian target penyelesaian klaim tepat waktu, menurunnya tingkat kepuasan peserta, serta meningkatnya jumlah pengaduan pada periode tertentu, diperlukan upaya untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja pelayanan. Dalam perspektif Job Demands–Resources (JD-R) Model, tingginya tuntutan organisasi untuk mencapai target *service performance* memerlukan dukungan sumber daya organisasi (*job resources*) yang memadai, seperti adaptive leadership dan *corporate culture*, guna mendorong employee engagement sebagai mekanisme peningkatan *service performance*.

Di sisi lain, hasil penelitian terdahulu menunjukkan adanya inkonsistensi mengenai pengaruh *adaptive leadership* terhadap *service performance*, serta masih terbatasnya penelitian yang mengintegrasikan *employee engagement* sebagai variabel mediasi dan *corporate culture* sebagai variabel moderasi dalam satu model penelitian, khususnya pada organisasi penyelenggara pelayanan publik seperti BPJS Ketenagakerjaan. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh *adaptive leadership* terhadap *service performance* ?
2. Bagaimana pengaruh *adaptive leadership* terhadap *employee engagement* ?
3. Bagaimana pengaruh *employee engagement* terhadap *service performance*?
4. Bagaimana pengaruh *adaptive leadership* terhadap *service performance* dimediasi *employee engagement* ?
5. Bagaimana pengaruh *adaptive leadership* terhadap *service performance* dimoderasi *corporate culture* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *adaptive leadership* terhadap *service performance*
2. Menganalisis pengaruh *adaptive leadership* terhadap *employee engagement*
3. Menganalisis pengaruh *employee engagement* terhadap *service performance*
4. Menganalisis pengaruh *adaptive leadership* terhadap *service performance* dimediasi *employee engagement*
5. Menganalisis pengaruh *adaptive leadership* terhadap *service performance* dimoderasi *organizational culture* ?

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian kepemimpinan, keterikatan kerja, dan kualitas layanan di sektor publik. Secara khusus, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai hubungan antara *adaptive leadership* dan *service performance* melalui mekanisme *employee engagement* dan moderasi *corporate culture*, dengan mengacu pada kerangka *Job Demands–Resources* (JD-R)

1.4.2. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta dalam meningkatkan kualitas layanan kepada peserta. Temuan penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan strategi kepemimpinan yang adaptif, yang mampu memotivasi dan meningkatkan keterikatan kerja karyawan dalam menghadapi tuntutan pelayanan publik. Selain itu, penelitian ini juga menekankan pentingnya peningkatan work engagement sebagai mediator yang dapat mendorong karyawan untuk memberikan layanan yang lebih responsif, akurat, dan konsisten

2. Kajian Pustaka

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1. *Job Demands-Resources* (JD-R) Model

Job Demands–Resources (JD-R) *Model* merupakan kerangka teoretis yang menjelaskan bagaimana karakteristik pekerjaan memengaruhi kesejahteraan dan kinerja karyawan melalui keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya kerja (Yunus et al., 2023). *Job demands* merujuk pada aspek-aspek pekerjaan yang menuntut upaya fisik, psikologis, atau emosional yang berkelanjutan, sehingga berpotensi menimbulkan kelelahan dan tekanan apabila tidak dikelola dengan baik (Sonnentag et al., 2023). Sementara itu, *job resources* mencakup berbagai aspek pekerjaan yang membantu karyawan mencapai tujuan kerja, mengurangi dampak negatif tuntutan kerja, serta mendorong pertumbuhan dan perkembangan individu (Jiang et al., 2022).

Kelebihan JD-R Model terletak pada fleksibilitasnya dalam menjelaskan berbagai konteks organisasi, termasuk industri jasa yang sarat tuntutan pelayanan dan interaksi dengan pelanggan (Galanakis & Tsitouri, 2022). Model ini menekankan bahwa dampak negatif tuntutan kerja dapat diminimalkan ketika organisasi mampu menyediakan sumber daya yang memadai. Dengan kata lain, kinerja dan kesejahteraan karyawan tidak semata-mata ditentukan oleh seberapa berat tuntutan pekerjaan, tetapi oleh sejauh mana sumber daya kerja mampu mengimbangi tuntutan tersebut (Lee & Jo, 2023). Dalam konteks ini, peran *leadership* menjadi sangat krusial sebagai sumber daya kerja utama. Pemimpin berperan dalam mengelola beban kerja, memberikan dukungan emosional, menciptakan kejelasan peran, serta membangun iklim kerja yang adil dan suportif (Eshete & Kassahun, 2025). Implikasi lanjutannya terlihat pada peningkatan *service performance*, terutama dalam organisasi jasa. Karyawan yang memiliki sumber daya kerja yang memadai dan didukung oleh kepemimpinan yang efektif akan lebih mampu menjaga emosi, berkomunikasi dengan baik, dan memberikan layanan yang konsisten kepada pelanggan (Eshete & Kassahun, 2025)

2.1.2. *Adaptive Leadership*

Adaptive leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam merespons perubahan, ketidakpastian, dan kompleksitas lingkungan organisasi secara fleksibel dan kontekstual (Eshete & Kassahun, 2025). Konsep ini berangkat dari pandangan bahwa tantangan yang dihadapi organisasi modern tidak selalu dapat diselesaikan melalui tindakan teknis atau prosedur yang baku, melainkan membutuhkan kemampuan untuk menyesuaikan cara berpikir, pola kerja, dan perilaku individu maupun kelompok. Oleh karena itu, *adaptive leadership* menempatkan pemimpin bukan hanya

sebagai pengambil keputusan, tetapi sebagai fasilitator proses pembelajaran dan penyesuaian berkelanjutan di dalam organisasi (Mckimm et al., 2023).

Adaptive leadership tercermin dalam kemampuan pemimpin untuk mengenali perubahan lingkungan, menginterpretasikan tantangan secara mendalam, serta mendorong anggota organisasi untuk terlibat aktif dalam menemukan Keputusan (Yasmeen & Imran, 2024). Pemimpin adaptif mampu menciptakan ruang dialog yang terbuka, mengelola perbedaan pandangan, dan membantu karyawan menghadapi ketidaknyamanan yang muncul akibat perubahan. Pendekatan ini menuntut kepekaan terhadap dinamika sosial dan emosional, karena proses adaptasi sering kali melibatkan pergeseran nilai, peran, dan ekspektasi kerja yang telah mapan (Nyandika, 2024)

2.1.3. *Employee Engagement*

Employee engagement merujuk pada kondisi psikologis positif yang menggambarkan sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional, kognitif, dan perilaku dengan pekerjaannya serta dengan organisasi tempat mereka bekerja (Eshete & Kassahun, 2025). Konsep ini menekankan keterlibatan aktif karyawan dalam peran kerjanya, yang tercermin dalam antusiasme, dedikasi, dan kesediaan untuk mencurahkan energi serta 6inda terbaik dalam menyelesaikan tugas. *Employee engagement* bukan sekadar kepuasan kerja, melainkan kondisi yang lebih mendalam di mana karyawan memaknai pekerjaannya sebagai sesuatu yang penting dan bernilai (Brennan et al., 2024).

Employee engagement muncul ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki kejelasan peran serta tujuan kerja. Lingkungan kerja yang kondusif, hubungan yang positif dengan atasan dan rekan kerja, serta kesempatan untuk berkembang menjadi faktor penting yang memperkuat keterikatan karyawan (Mbhele & De Beer, 2022). Karyawan yang *engaged* cenderung menunjukkan kinerja kerja yang tinggi, memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, dan bersikap proaktif dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Kondisi ini memungkinkan karyawan untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara optimal meskipun berada dalam situasi kerja yang penuh tekanan (Sataruno et al., 2023)

2.1.4. *Corporate Culture*

Corporate culture adalah sekumpulan nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang dianut secara bersamaan oleh seluruh anggota organisasi, yang menjadi pedoman dalam berperilaku, berinteraksi, dan mengambil tindakan sehari-hari (Lo et al., 2024). Nilai dan keyakinan yang terkandung dalam *corporate culture* menentukan apa yang dianggap penting, bagaimana tindakan dibuat, dan bagaimana anggota organisasi berperilaku dalam berbagai situasi (Van Tran et al., 2023). Selain itu, *organizational culture* juga tercermin melalui ritual, tradisi, dan praktik rutin yang membentuk pola interaksi sosial di dalam organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi bukan hanya sekadar aturan formal, tetapi juga mencakup norma tidak tertulis yang memandu perilaku kolektif, membangun konsistensi dalam tindakan dan menciptakan lingkungan kerja yang dapat mendorong efektivitas, inovasi, serta kualitas kinerja, termasuk dalam pelayanan kepada pelanggan (Doghan et al., 2022)

2.1.5. *Service Performance*

Service performance merupakan konsep yang menggambarkan tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan atau pengguna jasa sesuai dengan standar yang telah ditetapkan serta mampu memenuhi bahkan melampaui harapan pengguna layanan (Yang et al., 2023). Konsep *service performance* berkembang dari paradigma manajemen kualitas pelayanan yang menempatkan pelanggan sebagai pusat dari seluruh aktivitas organisasi (*customer-centered organization*) (Zhu et al., 2024). Berbeda dengan pendekatan yang hanya menilai kualitas pelayanan berdasarkan persepsi pelanggan terhadap dimensi-dimensi tertentu, *service performance* lebih menekankan pada pencapaian kinerja pelayanan secara menyeluruh melalui kombinasi antara kualitas proses pelayanan, produktivitas organisasi, efektivitas pencapaian target, dan kepuasan pengguna layanan (Martini et al., 2024).

Pendekatan ini berasumsi bahwa persepsi atas kinerja aktual pelayanan merupakan indikator yang lebih akurat dalam mengukur keberhasilan organisasi dibandingkan kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Dengan demikian, semakin tinggi persepsi pelanggan terhadap kinerja pelayanan yang diterima, maka semakin tinggi pula tingkat *service performance* organisasi (Lin et al., 2023). Dalam perspektif manajemen publik, *service performance* memiliki makna yang lebih luas karena berkaitan dengan kemampuan organisasi publik dalam memenuhi standar pelayanan yang telah ditetapkan pemerintah sekaligus memenuhi kebutuhan masyarakat sebagai pengguna layanan (Latupeirissa et al., 2024).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1. *Adaptive Leadership* terhadap *Service Performance*

Adaptive leadership memiliki peran strategis dalam meningkatkan *service quality*, terutama dalam lingkungan organisasi jasa yang dihadapkan pada perubahan cepat, tuntutan pelanggan yang dinamis, serta tekanan kerja yang tinggi (Eshete & Kassahun, 2025). Dalam perspektif teori JD-R, *adaptive leadership* dapat dipahami sebagai sumber daya kontekstual yang penting bagi karyawan (Mckimm et al., 2023). Ketika pemimpin mampu mengelola perubahan dan ketidakpastian secara efektif, karyawan tidak perlu menghabiskan sumber daya secara berlebihan untuk menghadapi kebingungan peran atau kecemasan kerja. Kondisi ini memungkinkan karyawan untuk mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya secara optimal pada aktivitas pelayanan (Yaqin & Sholihah, 2025). Penelitian sebelumnya menunjukkan *adaptive leadership* berpengaruh positif terhadap *service performance* (Masumeh, 2024). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

> H1: *Adaptive leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *service perfomance*

2.2.2. *Adaptive Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Adaptive leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*, khususnya dalam konteks organisasi yang menghadapi perubahan, kompleksitas, dan tuntutan kerja yang tinggi (Eshete & Kassahun, 2025). Pemimpin adaptif mampu membaca dinamika lingkungan kerja, menyesuaikan gaya kepemimpinan dengan kebutuhan situasional, serta melibatkan karyawan dalam proses pemecahan masalah. Pendekatan ini membuat karyawan

merasa dihargai, dilibatkan, dan memiliki peran penting dalam organisasi, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku mereka terhadap pekerjaan (Sjahruddin et al., 2024). Dalam kerangka teori JD-R, *adaptive leadership* dapat diposisikan sebagai sumber daya sosial dan organisasi yang krusial bagi karyawan. Kepemimpinan yang adaptif menyediakan kejelasan peran, dukungan psikologis, serta rasa aman dalam menghadapi ketidakpastian kerja (Sheikh et al., 2023). Akumulasi sumber daya tersebut mendorong karyawan untuk berinvestasi lebih besar dalam pekerjaannya, yang tercermin dalam meningkatnya *employee engagement* (Mphaluwa et al., 2025). Penelitian sebelumnya menunjukkan *adaptive leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* (Eshete & Kassahun, 2025). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Adaptive leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *employee engagement*

2.2.3. *Employee Engagement* terhadap *Service Performance*

Employee engagement memiliki peran strategis dalam meningkatkan *service quality*, terutama pada organisasi berbasis jasa yang sangat bergantung pada interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan (Prentice et al., 2023). Karyawan yang *engaged* tidak hanya menjalankan tugas secara formal, tetapi juga menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam setiap proses pelayanan. Kondisi ini mendorong karyawan untuk memberikan layanan yang lebih responsif, empatik, dan konsisten, sehingga kualitas layanan yang dirasakan pelanggan menjadi lebih tinggi (Eshete & Kassahun, 2025). Dalam perspektif teori JD-R, *employee engagement* dapat dipahami sebagai manifestasi dari ketersediaan dan pengelolaan sumber daya yang dimiliki karyawan (Kanjanakan et al., 2026). Ketersediaan sumber daya ini memungkinkan karyawan untuk menginvestasikan usaha dan perhatian ekstra dalam memberikan pelayanan berkualitas tanpa merasa terbebani secara berlebihan (T. Hasan & Sadat, 2021). Penelitian sebelumnya menunjukkan *employee engagement* berpengaruh positif terhadap *service performance* (Eshete & Kassahun, 2025). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Employee* engagement memberikan pengaruh positif terhadap *service performance*

2.2.4. *Adaptive Leadership* terhadap *Service Performance* dimediasi *Employee Engagement*

Pemimpin yang adaptif mampu membaca situasi, menyesuaikan gaya kepemimpinan, serta menyediakan dukungan yang relevan dengan kebutuhan karyawan. Namun demikian, pengaruh *adaptive leadership* terhadap *service performance* tidak selalu terjadi secara langsung, melainkan bekerja melalui kondisi psikologis seperti *employee engagement* (Eshete & Kassahun, 2025). Dalam teori *Job Demands–Resources* (JD-R) Model, *adaptive leadership* dapat diposisikan sebagai *job resource* yang krusial (Utami & Ardiyanti, 2023). *Keberadaan job resources* yang kuat melalui *adaptive leadership* akan meningkatkan *employee engagement*, yang ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption dalam bekerja. Karyawan yang merasa dipahami, didukung, dan dilibatkan oleh pemimpin yang adaptif cenderung memiliki energi kerja yang lebih tinggi, komitmen yang lebih kuat terhadap peran pelayanan, serta

keterlibatan penuh dalam interaksi dengan pelanggan (Sjahruddin et al., 2024). Penelitian sebelumnya menemukan bahwa *adaptive leadership* berpengaruh positif terhadap *service performance* dimediasi *employee engagement* (Eshete & Kassahun, 2025). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

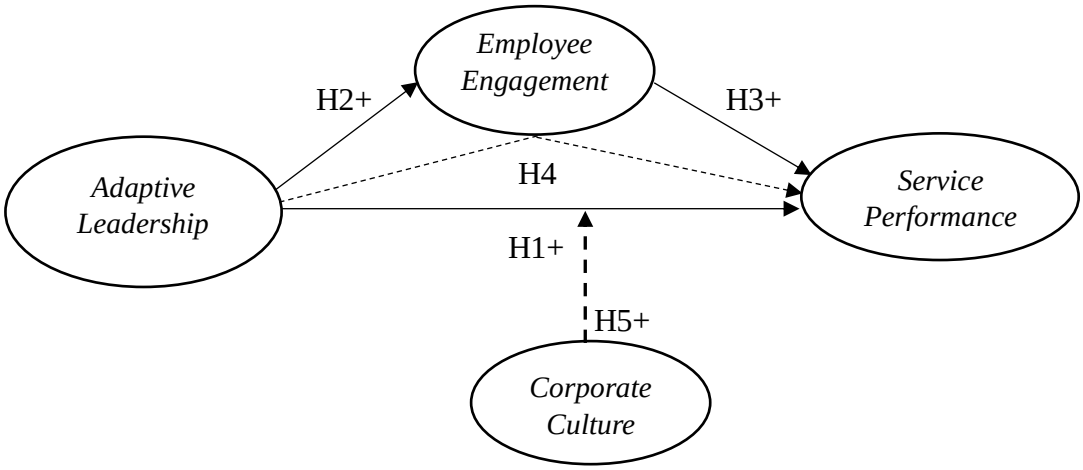
H4: Adaptive *leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *service performance* dimediasi *employee engagement*

2.2.5. *Adaptive Leadership* terhadap *Service Performance* dimoderasi *Corporate Culture*

Pengaruh *adaptive leadership* terhadap peningkatan *service quality* tidak dapat dilihat secara terlepas dari lingkungan internal organisasi. *organizational culture* memainkan peran penting sebagai variabel yang memoderasi hubungan ini (Ye, 2025). Budaya yang mendukung inovasi, fleksibilitas, kolaborasi, dan orientasi pelanggan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi penerapan *adaptive leadership*. Dalam lingkungan semacam ini, pemimpin adaptif lebih mudah mengimplementasikan strategi baru, mendorong inisiatif staf, serta meningkatkan responsivitas dan kualitas layanan yang diterima pelanggan (Hasan et al., 2025). Berdasarkan keterkaitan variabel yang telah dijabarkan di atas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H5: *Adaptive leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *service performance* dimoderasi *corporate culture*

2.3 Model Penelitian



Gambar 1. Model Penelitian

3. Metode Penelitian

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dan metode penelitian verifikatif. Pendekatan deskriptif kuantitatif adalah penelitian yang mendeskripsi gejala atau peristiwa yang terjadi, dimana gejala atau peristiwa tersebut dapat dinilai dalam bentuk data

numerik (Sugiyono, 2022). Sementara penelitian verifikatif adalah metode yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Metode ini juga digunakan untuk menguji pengaruh atau bentuk hubungan sebab akibat dari masalah yang sedang diselidiki atau diajukan dalam hipotesis (Arikunto, 2020)

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta sebanyak 74 responden di luar Kepala Cabang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh dimana seluruh populasi menjadi sampel. Sehingga responden yang dianalisis sebanyak 74. Adapun responden pada penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2. Responden Penelitian

No	Jabatan	Jumlah
1	Kepala Kantor Cabang Perwakilan	4
2	Kepala Bidang	4
3	Staf	46
4	Tenaga Pekerja TKAD	20
	Jumlah	74

Sumber: BPJS Ketenagakerjaan Yogyakarta (2026)

3.3. Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan terdiri dari *adaptive leadership* sebagai variabel independen, *employee engagement* sebagai variabel mediasi, *corporate culture* sebagai variabel moderasi, dan *service performance* sebagai variabel dependen. Operasionalisasi variabel dilakukan untuk menerjemahkan konsep teoritis ke dalam indikator-indikator yang dapat diukur secara empiris melalui instrumen penelitian. Dengan adanya indikator tersebut, peneliti dapat memperoleh data yang lebih terarah dan sesuai dengan tujuan penelitian sehingga hubungan antarvariabel dapat dianalisis secara sistematis dan objektif.

Tabel 3. Definisi Variabel dan Indikator Variabel

No	Variabel	Definisi Konsep	Indikator/Operasional Variabel
1	*Adaptive leadership*	Pendekatan kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam merespons perubahan, ketidakpastian, dan kompleksitas lingkungan organisasi secara fleksibel dan kontekstual (Nöthel et al., 2023)	1. Fleksibilitas tugas 2. Fleksibilitas bawahan 3. Repertoar kepemimpinan 4. Perilaku komplementer 5. Keseimbangan peran 6. Kepemimpinan berbagi 7. Kepekaan situasional 8. Penyesuaian gaya 9. Kesadaran situasi 10. Adaptasi lingkungan 11. Pemahaman karyawan 12. Penyesuaian berkelanjutan 13. Prioritas dinamis (Nöthel et al., 2023)
2	*Employee engagement*	Kondisi psikologis positif yang menggambarkan sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional, kognitif, dan perilaku dengan pekerjaannya serta dengan organisasi tempat mereka bekerja (Gaši, 2023)	1. Energi kerja 2. Kekuatan mental 3. Antusias bekerja 4. Semangat kerja 5. Inspirasi kerja 6. Kebanggaan kerja 7. Kenikmatan bekerja 8. Keterlibatan penuh 9. Larut bekerja

No	Variabel	Definisi Konsep	Indikator/Operasional Variabel
			(Gaši, 2023)
4	*Corporate Culture*	Sekumpulan nilai, norma, keyakinan, dan praktik yang dianut secara bersama oleh seluruh anggota organisasi, yang menjadi pedoman dalam berperilaku, berinteraksi, dan mengambil keputusan sehari-hari (Fuadah et al., 2022)	1. Perlakuan adil 2. Hak setara 3. Toleransi karyawan 4. Kepentingan bersama (Fuadah et al., 2022)
5	*Service performance*	Konsep yang menggambarkan tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan atau pengguna jasa sesuai dengan standar yang telah ditetapkan serta mampu memenuhi bahkan melampaui harapan pengguna layanan (Yang et al., 2023)	1. Kompetensi pelayanan 2. Kecepatan respons 3. Pemahaman kebutuhan 4. Kesigapan pelayanan 5. Ketepatan Solusi 6. Pelayanan proaktif 7. Komunikasi pelayanan (Yang et al., 2023)

3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui instrumen kuesioner. Kuesioner disusun berdasarkan indikator-indikator variabel penelitian yang telah ditetapkan dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, dengan rentang penilaian dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring (online) dengan memanfaatkan *platform Google Form* guna memudahkan akses, efisiensi waktu, serta meningkatkan tingkat respons responden. Tautan kuesioner kemudian didistribusikan kepada responden melalui media aplikasi WhatsApp

3.5. Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Square (PLS)* (SEM-PLS) menggunakan *software SmartPLS* versi 4. *PLS* adalah salah satu metode penyelesaian *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dalam hal ini lebih dibandingkan dengan teknik-teknik *SEM* lainnya. *SEM* memiliki tingkat fleksibilitas yang lebih tinggi pada penelitian yang menghubungkan antara teori dan data, serta mampu melakukan analisis jalur *(path)* dengan variabel laten sehingga sering digunakan oleh peneliti yang berfokus pada ilmu sosial (Ghozali & Latan, 2020).

3.5.1. Uji Kelayakan Instrumen (*Outer Model*)

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

1. *Convergent Validity*

   Nilai *convergent validity* menunjukkan validitas atas indicator-indikator pengukuran. Nilai *convergent validity* dapat dilihat melalui nilai *loading factor* pada variabel endogen dan eksogen. Nilai yang direkomendasikan adalah > 0,7 pada model penelitian yang relative sudah banyak diteliti (Manley et al., 2021).
2. *Discriminant Validity*

Nilai *discriminant validity* adalah nilai *cross loading factor* yang bertujuan untuk mengetahui terkait diskriminan yang ada dalam suatu konstruk penelitian. Cara mengetahui nilai diskriminan dalam suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat perbandingan yang menghasilkan angka lebih besar antara nilai *loading* konstruk yang dituju dengan nilai *loading* konstruk yang lain (Manley et al., 2021).

3. *Average Variance Extracted* (AVE)
   Nilai AVE juga menunjukkan hasil evaluasi validitas diskriminan untuk setiap konstruk variabel endogen dan eksogen. AVE menjelaskan interkorelasi internal antar indicator pada konstruk di setiap variabel laten. Nilai AVE diharapkan minimal 0,5 (Ghozali & Latan, 2020)
4. *Composite Reliability*
   Nilai *composite reliability* berfungsi untuk mengukur reliabilitas suatu indicator dari suatu konstruk yang dibangun. Nilai *composite reliability* yang diharapkan minimal 0,7. Sementara nilai *composite reliability* di atas 0,8, maka dapat disimpulkan data yang ada memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi% (Dash & Paul, 2021)
5. *Cronbach Alpha*
   Nilai *Cronbach alpha* juga merupakan penilaian terhadap relibiliatas dari batas suatu konstruk. Nilai *Cronbach alpha* mengukur konsistensi internal dari suatu indicator dengan nilai minimal yang diharapkan adalah 0,7 % (Dash & Paul, 2021)

3.5.2. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural pada analisis *SmartPLS* berfungsi menjelaskan hubungan antar variabel laten dengan variabel laten lainnya. Model struktural terdiri dari beberapa pengukuran yaitu analisis model fit melalui *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) dan *Normed Fit Index* (NFI), mengukur nilai koefisien β (mengetahui arah hubungan), uji t (mengetahui kemaknaan hubungan), nilai koefisien determinasi (R^2) mengetahui nilai penjelasan variabel- variabel respon, serta menguji prediktif *relevance* (Q^2) (Manley et al., 2021).

3.5.3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan analisis full model *structural equation modeling (SEM)* dengan *smartPLS*. Dalam full model *structural equation modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali & Latan, 2020). Pengujian hipotesis dengan melihat nilai peritungan *Path Coefficient* pada pengujian inner model. Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari T tabel 1,96 (α 5%) yang berarti apabila nilai T statistik setiap hipotesis lebih besar dari T tabel atau nilai *p-value*s lebih kecil dari 0,05 maka dapat dinyatakan diterima atau terbukti

3.5.4. Pengujian Efek Mediasi

Efek mediasi menunjukkan hubungan antara variabel independen dan dependen melalui variabel penghubung atau mediasi. Setelah memperoleh hasil signifikansi pada setiap jalur yang dilihat dari output *path coefficients* dan *specific indirect effects*, maka selanjutnya dapat

mencari efek mediasi yang dihitung menggunakan metode *Variance Accounted For* (VAF). Adapun rumus dari VAF adalah sebagai berikut (Manley et al., 2021).

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

Dasar pengambilan keputusan dari hasil nilai VAF adalah sebagai berikut:

a. Jika VAF > 0,80 atau > 80%, maka peran variabel mediasi adalah *full mediation*
b. Jika 0,20 ≤ VAF ≤ 0,80 atau 20% ≤ VAF ≤ 80%, maka peran variabel mediasi adalah mediasi parsial
c. Jika VAF < 0,20 atau < 20%, maka peran variabel mediasi tidak ada atau tidak ada mediasi

3.5.5. Pengujian Moderasi

Variabel moderasi merupakan variabel yang memengaruhi arah maupun kekuatan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Manley et al., 2021). Dalam penelitian ini, pengujian efek moderasi dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui pendekatan *interaction effect* (Sarstedt et al., 2020). Pengujian signifikansi dilakukan menggunakan prosedur *bootstrapping* dengan jumlah sampel ulang (*resampling*) sesuai ketentuan SEM-PLS. Keputusan pengujian didasarkan pada nilai *t-statistic, p-value,* dan *path coefficient*. Efek moderasi dinyatakan signifikan apabila nilai *t-statistic* > 1,96 dan *p-value* < 0,05 pada tingkat signifikansi 5% (Dash & Paul, 2021). Selain itu, arah koefisien jalur digunakan untuk menginterpretasikan bentuk moderasi yang terjadi. Koefisien bernilai positif menunjukkan bahwa *corporate culture* memperkuat pengaruh *adaptive leadership* terhadap *service performance*, sedangkan koefisien bernilai negatif menunjukkan bahwa *corporate culture* memperlemah hubungan tersebut