

**ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT AND RULE BREAKING MODERATED BY SERVANT LEADERSHIP
ON JOB SATISFACTION AND WORK ENGAGEMENT ON ADAPTIVE
PERFORMANCE AT PT. XYZ IN TANGERANG**

Widya Qonita¹, Yohana F. Cahya Palupi Meilani²
Universitas Pelita Harapan, Jakarta^{1,2}
widyaqonita550@gmail.com¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Strategic Human Resource Management (SHRM), servant leadership, job satisfaction, work engagement, dan rule breaking terhadap adaptive performance pada karyawan produksi generasi milenial di PT XYZ. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional, melibatkan 85 responden melalui penyebaran kuesioner daring dan dianalisis menggunakan SmartPLS 4.1.0.8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SHRM berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction, tetapi tidak berpengaruh terhadap rule breaking. Servant leadership berpengaruh positif terhadap job satisfaction dan work engagement, namun tidak signifikan terhadap rule breaking serta tidak berperan sebagai moderator antara SHRM dengan job satisfaction maupun rule breaking. Work engagement dan job satisfaction terbukti berpengaruh positif terhadap adaptive performance, dengan mediasi signifikan ditemukan hanya pada jalur servant leadership melalui work engagement terhadap adaptive performance. Simpulan dari penelitian ini adalah bahwa SHRM lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja, sementara servant leadership berperan penting dalam membangun keterlibatan kerja, dan keduanya secara tidak langsung mendukung peningkatan adaptive performance.

Kata Kunci: Strategic Human Resource Management, Servant Leadership, Job Satisfaction

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of Strategic Human Resource Management (SHRM), servant leadership, job satisfaction, work engagement, and rule breaking on adaptive performance among millennial-generation production employees at PT XYZ. The research method used was a quantitative approach with a cross-sectional design, involving 85 respondents through an online questionnaire and analyzed using SmartPLS 4.1.0.8. The results showed that SHRM had a positive and significant effect on job satisfaction, but no effect on rule breaking. Servant leadership had a positive effect on job satisfaction and work engagement, but no significant effect on rule breaking and did not act as a moderator between SHRM and job satisfaction or rule breaking. Work engagement and job satisfaction were shown to have a positive effect on adaptive performance, with significant mediation found only in the path from servant leadership through work engagement to adaptive performance. The conclusion of this study is that SHRM is more effective in increasing job satisfaction, while servant leadership plays an important role in building work engagement, and both indirectly support increased adaptive performance.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Servant Leadership, Job Satisfaction

PENDAHULUAN

Industri manufaktur kosmetik mengalami pertumbuhan pesat seiring meningkatnya permintaan pasar dan perubahan preferensi konsumen. Indonesia saat ini menempati posisi

kesembilan dalam pasar global industri kecantikan, menjadikannya sektor strategis dalam perekonomian nasional (Khabaz et al., 2024; Zare, 2019). Dalam menghadapi dinamika pasar tersebut, perusahaan manufaktur dituntut memiliki kinerja adaptif, yaitu kemampuan individu untuk menyesuaikan diri terhadap tugas dan situasi kerja yang berubah (Balti et al., 2023). *Strategic Human Resource Management* (SHRM) merupakan pendekatan kunci dalam menyelaraskan strategi bisnis dan pengelolaan SDM, yang terbukti dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja organisasi (Adiguzel et al., 2020; Alsafadi & Altahat, 2021). Namun, adaptasi di lapangan seringkali memunculkan perilaku *rule breaking* sebagai respons terhadap tekanan pemenuhan kebutuhan pelanggan yang tidak terduga. Meskipun sering dianggap negatif, dalam konteks tertentu perilaku ini bisa menjadi bentuk inisiatif demi pencapaian hasil yang optimal (Adiguzel et al., 2020).

Dalam konteks ini, *servant leadership* menjadi gaya kepemimpinan yang relevan karena menekankan pemberdayaan, empati, dan dukungan terhadap karyawan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, *work engagement*, dan *adaptive performance*, sekaligus dapat menekan kecenderungan *rule breaking* (Kaya & Karatepe, 2020; Balti & Karoui Zouaoui, 2024). PT XYZ, sebagai perusahaan manufaktur kosmetik B2B di Indonesia, menghadapi tantangan serupa dalam merespons perubahan formulasi dan desain kemasan dari pelanggan. Data eksploratif menunjukkan bahwa sebagian besar produk memerlukan pendekatan produksi yang khusus, yang berdampak pada beban kerja dan efektivitas tim produksi. Dalam situasi ini, dibutuhkan SDM yang adaptif, terlibat secara emosional, dan puas terhadap pekerjaannya agar mampu memberikan performa optimal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain cross-sectional untuk menguji hubungan antara *Strategic Human Resource Management* (SHRM), *rule breaking*, *job satisfaction*, *servant leadership*, *work engagement*, dan *adaptive performance*. Data dikumpulkan dalam satu periode waktu, melalui penyebaran kuesioner daring kepada karyawan tetap bagian produksi di PT XYZ yang tergolong dalam generasi milenial dan memiliki masa kerja minimal satu tahun. Penelitian dilakukan pada karyawan produksi tetap di PT XYZ yang lahir minimal tahun 1981 (generasi milenial) dan memiliki pengalaman kerja lebih dari satu tahun. Sampel ditentukan dengan metode sensus, yang melibatkan seluruh populasi yang memenuhi kriteria, yaitu sebanyak 85 responden. Penelitian ini melibatkan variabel independen SHRM dan *rule breaking*, variabel moderasi pada *Servant leadership*, variabel mediasi pada *job satisfaction* dan *work engagement* dan variabel dependen *adaptive performance*. Konstruk diukur menggunakan skala Likert 5 poin, dari 1 (*sangat tidak setuju*) hingga 5 (*sangat setuju*), sesuai rekomendasi pengukuran skala ordinal dalam penelitian perilaku organisasi (Sekaran & Bougie, 2020; Hill & Roberts, 2023). Instrumen kuesioner dikembangkan berdasarkan penelitian terdahulu yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, seperti dari Adiguzel et al. (2020) dan Kaya dan Karatepe (2020), dengan indikator-indikator operasional yang relevan dengan konteks organisasi. Sebelum pengumpulan data utama, dilakukan uji studi pendahuluan terhadap 30 responden untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk. Dari 56 indikator awal, sebanyak 23 indikator dieliminasi karena tidak memenuhi nilai *loading factor* > 0.70 dan AVE > 0.50 (Hair et al., 2022), sehingga hanya 33 indikator yang digunakan dalam pengujian model final.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini melibatkan 85 responden yang seluruhnya merupakan karyawan tetap bagian produksi di PT XYZ, dengan masa kerja minimal satu tahun. Seluruh responden mengisi kuesioner secara daring selama periode Maret–April 2025. Karakteristik demografis

responden memberikan gambaran penting terkait konteks organisasi yang menjadi objek penelitian. Pengujian outer model bertujuan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator konstruk laten. Outer model memverifikasi apakah setiap indikator secara konsisten dan akurat merepresentasikan variabel yang diukur (Hair et al., 2022). Dalam penelitian ini, pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.0.8, yang memungkinkan visualisasi hubungan antar indikator dan konstruk secara sistematis. Uji validitas pada penelitian ini dengan dilakukan pengujian *convergent validity* dengan nilai outer loading dan *average variance extracted* (AVE) syarat memenuhi validitas konvergen yaitu nilai loading factor minimum > 0.70 dan nilai AVE > 0.50 (Hair et al., 2022).

Tabel 1.
Convergent Validity

Variabel	Indikator	Loading Factor (≥ 0.7)	Average variance extracted (AVE) (≥ 0.5)
<i>Strategic Human Resource Management</i>	SHRM01	0.838	0.745
	SHRM02	0.875	
	SHRM04	0.831	
	SHRM05	0.953	
	SHRM06	0.812	
<i>Servant leadership</i>	SL01	0.795	0.714
	SL02	0.890	
	SL03	0.898	
	SL04	0.906	
	SL07	0.854	
<i>Rule Breaking</i>	SL10	0.711	0.653
	RB01	0.896	
	RB02	0.860	
	RB03	0.836	
	RB04	0.717	
<i>Job Satisfaction</i>	RB07	0.714	0.615
	JS01	0.743	
	JS02	0.740	
	JS03	0.808	
	JS05	0.798	
<i>Work Engagement</i>	JS07	0.827	0.651
	WE01	0.710	
	WE02	0.833	
	WE03	0.867	
	WE05	0.818	
<i>Adaptiv performance</i>	WE08	0.797	0.646
	AP03	0.809	
	AP04	0.788	
	AP05	0.784	
	AP06	0.805	
	AP07	0.798	
	AP08	0.835	

Berdasarkan pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai outer loading berada diatas 0.70, sehingga telah memenuhi kriteria *convergent validity* dan beberapa indikator seperti SHRM05, SL04 dan RB01 dengan nilai masing masing 0.953, 0.906, dan 0.896 yang menunjukkan bahwa kontribusi yang kuat dari indikator terhadap konstruk masing-masing, kemudian pada nilai AVE telah memenuhi ambang batas > 0.50 , hal ini menunjukkan bahwa semua variabel telah memenuhi kriteria valid dan dapat dilakukan pengujian analisa lebih lanjut. Kemudian dilakukan pengukuran *discriminant validity* dengan mengevaluasi nilai HT/MT, berikut adalah hasil nilai HT/MT pada dibawah ini :

Tabel 2.
Discriminant Validity

	AP	JS	RB	SHRM	SL	WE
<i>Adaptive performance (AP)</i>						
<i>Job Satisfaction (JS)</i>	0.780					
<i>Rule Breaking (RB)</i>	0.355	0.370				
<i>Strategic Human Resource Management (SHRM)</i>	0.501	0.607	0.220			
<i>Servant leadership (SL)</i>	0.656	0.726	0.198	0.564		
<i>Work Engagement (WE)</i>	0.890	0.842	0.403	0.513	0.459	

Pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai rasio HT/MT pada pengujian *discriminant validity*, dengan nilai setiap variabel dibawah 0.90. Oleh karena itu berdasarkan hasil pengolahan data diatas dapat menunjukkan bahwa semua indikator pada model penelitian ini telah terdiskriminasi dengan baik. Yang mana dapat dilakukan pengukuran konstruksya sendiri sehingga varibel sudah lolos uji validitas.

Tabel 2.
Contruct Realibility

Variabel	<i>Cronbach's alpha (>0.6)</i>	<i>Composite reliability (>0.7)</i>
<i>Adaptive performance (AP)</i>	0.891	0.898
<i>Job Satisfaction (JS)</i>	0.845	0.860
<i>Rule Breaking (RB)</i>	0.885	0.916
<i>Strategic Human Resource Management (SHRM)</i>	0.914	0.944
<i>Servant leadership (SL)</i>	0.919	0.930
<i>Work Engagement (WE)</i>	0.865	0.876

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* (CR) diatas batas minimum yang telah disyaratkan, seperti pada variabel *adaptive performance* memiliki nilai *cronbach's alpha* 0.891 dan *composite reliability* (CR) yaitu 0.898 yang menunjukkan realibilitas sangat kuat, kemudian pada variabel *servant leadership* memiliki nilai *cronbach's alpha* 0.919 dan *composite reliability* (CR) yaitu 0.930 yang menunjukkan bahwa nilai yang konsisten, selanjutnya pada variabel *job satisfaction*, *rule breaking*, dan *work engagement* juga memiliki nilai realibilitas yang tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas instrumen.

Tabel 3.
Uji Multikolinearitas

Dependen	<i>Adaptive Performance</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Rule Breaking</i>	<i>Work Engagement</i>
Independen	VIF	VIF	VIF	VIF
<i>Job Satisfaction</i>	2.254			
<i>Rule Breaking</i>				
SHRM		1.414	1.414	
<i>Servant leadership</i>		1.600	1.600	1.000
<i>Work engagement</i>	2.254			

Pada tabel diatas hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai VIF pada semua variabel menunjukkan nilai kurang dari lima sehingga model penelitian ini sudah acceptable dan tidak memiliki isu multikolinearitas.

Tabel 4.
Uji Coefficient of determinention

Variabel Dependen	R²	Interpretasi
<i>Adaptive Performance</i>	0,673	<i>Moderate explanatory power</i>
<i>Job Satisfaction</i>	0,501	<i>Moderate explanatory power</i>
<i>Rule Breaking</i>	0,061	<i>Weak explanatory power</i>
<i>Work Engagement</i>	0,185	<i>Weak explanatory power</i>

Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel diatas diketahui bahwa nilai R² tertinggi pada variabel *adaptive performance* dengan nilai 0.673 yang menunjukkan bahwa variasi dalam *adaptive performance* dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang mempengaruhinya seperti *job satisfaction* dan *work engagement*, dan nilai ini termasuk dalam kategori *moderate explanatory power*; kemudian pada konstruk *job satisfaction* memiliki nilai R² = 0.501 yang termasuk dalam kategori *moderate explanatory power*; selanjutnya pada nilai R² *work engagement* dan *rule breaking* masing-masing memiliki nilai 0.185 dan 0.061 keduanya termasuk dalam kategori *weak explanatory power*. Dengan demikian model yang memiliki kemampuan yang baik yaitu variabel *adaptive performance* dan *job satisfaction*, namun untuk *work engagement* dan *rule breaking* masing terbatas.

Tabel 5.
Effect Size

Path	F²
<i>Job Satisfaction</i> → <i>Adaptive Performance</i>	0.093
<i>Strategic Human Resource Management</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0.115
<i>Strategic Human Resource Management</i> → <i>Rule Breaking</i>	0.021
<i>Servant leadership</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0.333
<i>Servant leadership</i> → <i>Rule Breaking</i>	0.011
<i>Servant leadership</i> → <i>Work Engagement</i>	0.227
<i>Servant leadership</i> dan SHRM → <i>Job Satisfaction</i>	0.000
<i>Servant leadership</i> dan SHRM → <i>Rule Breaking</i>	0.001
<i>Work Engagement</i> → <i>Adaptive Performance</i>	0.499

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai F^2 tertinggi terdapat pada hubungan *work engagement* terhadap *adaptive performance* dengan nilai 0.499 yang menunjukkan pengaruh yang besar sehingga *work engagement* memiliki kontribusi yang dominan untuk menjelaskan *adaptive performance* dalam model ini, kemudian pada *servant leadership* terhadap *job satisfaction* memiliki nilai F^2 sebesar 0.333 dengan kategori ambang batas atas dari kategori efek sedang menuju besar. Selanjutnya pada jalur *servant leadership* dan *work engagement* memiliki nilai F^2 sebesar 0.227 dan SHRM terhadap *job satisfaction* sebesar 0.115, yang mana keduanya termasuk dalam kategori sedang, sedangkan pada jalur *job satisfaction* terhadap *adaptive performance* memiliki nilai F^2 sebesar 0.093 termasuk kategori efek sangat kecil, dan pada jalur moderasi *servant leadership* dan SHRM terhadap *job satisfaction* dan *servant leadership* dan SHRM terhadap *rule breaking*, keduanya memiliki pengaruh nilai F^2 yang sangat kecil yaitu 0.000 dan 0.001 hal ini menunjukkan bahwa cenderung tidak signifikan.

Tabel 6.
Coefficient of relevance

Variabel	Q2
<i>Adaptive Performance</i>	0.329
<i>Job Satisfaction</i>	0.433
<i>Rule Breaking</i>	-0.034
<i>Work engagement</i>	0.147

Berdasarkan hasil dari pengolahan data pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai Q^2 pada variabel *job satisfaction* adalah 0.433 yang menunjukkan bahwa memiliki kemampuan prediksi yang sedang terhadap variabel tersebut, kemudian pada variabel *adaptive performance* memiliki nilai Q^2 sebesar 0.329 dengan kategori *predictive relevance* yang sedang, kemudian pada variabel *work engagement* memiliki nilai Q^2 sebesar 0.147 termasuk dalam kategori kecil dan pada variabel *rule breaking* memiliki nilai Q^2 sebesar - 0.034, dengan hasil nilai negatif ini mengindikasikan bahwa model tidak memiliki kemampuan prediktif yang relevan pada variabel *rule breaking*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model struktural memiliki daya prediksi yang baik terhadap variabel *job satisfaction* dan *adaptive performance*, namun pada perusahaan PT XYZ variabel *rule breaking* belum dikatakan mampu memprediksi variasi perilaku pelanggaran aturan.

Tabel 7.
Tabel Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Path Coefficient	T Statistics	P-Value	Hasil
H1. SHRM → <i>Rule Breaking</i>	-0.166	0.982	0.326	Tidak didukung
H2. SHRM → <i>Job Satisfaction</i>	0.285	2.430	0.015	Didukung
H3. <i>Servant leadership</i> → <i>Rule Breaking</i>	-0.128	0.686	0.493	Tidak didukung
H4. <i>Servant leadership</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0.515	4.436	0.000	Didukung
H5. <i>Servant leadership</i> memoderasi SHRM → <i>Rule Breaking</i>	-0.024	0.228	0.820	Tidak didukung
H6. <i>Servant leadership</i>	0.005	0.078	0.938	Tidak

memoderasi SHRM → <i>Job Satisfaction</i>				didukung
H7. <i>Servant leadership</i> → <i>Work engagement</i>	0.430	5.856	0.000	Didukung
H8. <i>Work Engagement</i> → <i>Adaptive Performance</i>	0.607	4.527	0.000	Didukung
H9. <i>Job Satisfaction</i> → <i>Adaptive Performance</i>	0.261	1.845	0.065	Tidak didukung

Tabel di atas menunjukkan hasil uji *indirect effect* terhadap Adaptive Performance. Berdasarkan hasil pengolahan data, pengaruh antara variabel Strategic Human Resource Management (SHRM) terhadap Adaptive Performance yang dimediasi oleh Job Satisfaction memiliki nilai *path coefficient* sebesar 0,074, *t-statistic* sebesar 1,373, dan *p-value* sebesar 0,098. Karena nilai *p-value* lebih besar dari 0,05 dan *t-statistic* kurang dari 1,645, maka jalur mediasi ini tidak signifikan secara statistik, sehingga hubungan antara SHRM dan Adaptive Performance melalui Job Satisfaction bersifat positif namun tidak signifikan. Selanjutnya, pengaruh Servant Leadership terhadap Adaptive Performance yang dimediasi oleh Job Satisfaction juga menunjukkan hasil yang serupa, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,135, *t-statistic* sebesar 1,655, dan *p-value* sebesar 0,170, yang berarti hubungan ini juga tidak signifikan secara statistik. Pada jalur moderasi, pengaruh Servant Leadership sebagai moderator dalam hubungan antara SHRM dan Adaptive Performance melalui Job Satisfaction menghasilkan nilai *path coefficient* sebesar 0,001, *t-statistic* sebesar 0,075, dan *p-value* sebesar 0,940, yang menunjukkan bahwa jalur ini tidak signifikan secara statistik, sehingga Servant Leadership tidak berperan sebagai moderator yang signifikan dalam hubungan tersebut. Namun demikian, pengaruh Servant Leadership terhadap Adaptive Performance yang dimediasi oleh Work Engagement menunjukkan hasil yang signifikan secara statistik, dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,261, *t-statistic* sebesar 3,470, dan *p-value* sebesar 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara Servant Leadership dan Adaptive Performance melalui Work Engagement bersifat positif dan signifikan, sehingga didukung secara statistik.

Pengaruh antara variabel SHRM terhadap Rule Breaking

Bahwa hasil pengolahan data pengaruh SHRM terhadap *rule breaking* dengan nilai *path coefficient* jalur sebesar -0.166 dan dengan nilai *T-statistic* sebesar 0.982 dan pada nilai *p-value* sebesar 0.326, yang mana nilai *p-value* lebih besar dari 0.05 sehingga secara statistik hipotesis H1 tidak didukung. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H1 “SHRM memiliki pengaruh negatif terhadap Rule Breaking” tidak didukung.

Pengaruh antara variabel SHRM terhadap Job Satisfaction

Bahwa hasil pengolahan data pengaruh SHRM terhadap *Job Satisfaction* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,285 dan nilai *T-statistic* sebesar 2,430 dan pada nilai *p-value* sebesar 0,015, yang mana nilai *p-value* dibawah ambang batas 0,05 sehingga secara statistik pengaruh variabel SHRM terhadap *job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H2 “SHRM memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*” Didukung.

Pengaruh antara variabel Servant leadership terhadap Rule Breaking

Pada hasil pengolahan data diatas menunjukkan bahwa hasil pengolahan data pengaruh *Servant leadership* terhadap *Rule Breaking* dengan nilai *path coefficient* sebesar -0,128 dan nilai *T-statistic* sebesar 0.686 dan pada nilai *p-value* sebesar 0,493 yang mana nilai *p-value* dibawah ambang batas 0,05 sehingga secara statistik *servant leadership* memiliki

pengaruh negatif terhadap *rule breaking*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H3 “*Servant leadership* memiliki pengaruh negatif terhadap *rule breaking*” Tidak didukung.

Pengaruh antara variabel *Servant leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Pada hasil pengolahan data diatas menunjukkan bahwa hasil pengolahan data pengaruh *Servant leadership* terhadap *Job Satisfaction* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,515 dan nilai *T-statistic* sebesar 4.436 dan pada nilai *p-value* sebesar 0,000 yang mana nilai *p-value* dibawah ambang batas 0,05 sehingga secara statistik *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H4 “*Servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*” Didukung.

Pengaruh antara variabel *Servant leadership* memoderasi pengaruh antara SHRM dan *Rule Breaking*

Bahwa hasil pengolahan data pengaruh *Servant leadership* memoderasi pengaruh antara SHRM dan *Rule Breaking* dengan nilai *path coefficient* sebesar - 0,024 dan nilai *T-statistic* sebesar 0,228 dan pada nilai *p-value* sebesar 0,820, yang mana nilai *p-value* diatas ambang batas 0,05 sehingga secara statistik *Servant leadership* tidak memoderasi secara signifikan pengaruh antara SHRM dan *Rule Breaking*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H5 “*Servant leadership* memoderasi pengaruh antara SHRM dan *Rule Breaking*” Tidak didukung.

Pengaruh antara variabel *Servant leadership* memoderasi pengaruh antar SHRM dan *Job Satisfaction*

Bahwa hasil pengolahan data pengaruh *Servant leadership* memoderasi pengaruh antara SHRM dan *Job Satisfaction* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,165 dan nilai *T-statistic* sebesar 2,066 dan pada nilai *p-value* sebesar 0,039, yang mana nilai *p-value* dibawah ambang batas 0,05 sehingga secara statistik *Servant leadership* memoderasi secara signifikan pengaruh antara SHRM dan *Rule Breaking*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H6 “*Servant leadership* memoderasi pengaruh antara SHRM dan *Job Satisfaction*” Didukung.

Pengaruh antara variabel *Servant leadership* terhadap *Work Engagement*

Bahwa hasil pengolahan data pengaruh *Servant leadership* terhadap *Work engagement* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,431 dan nilai *T-statistic* sebesar 3,776 dan pada nilai *p-value* sebesar 0,000, yang mana nilai *p-value* dibawah ambang batas 0,05 sehingga secara statistik *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H7 “*Servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Engagement*” Didukung.

Pengaruh antara variabel *Work Engagement* terhadap *Adaptive Performance*

Bahwa hasil pengolahan data pengaruh *Work Engagement* terhadap *Adaptive Performance* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,513 dan nilai *T-statistic* sebesar 6,195 dan pada nilai *p-value* sebesar 0,000, yang mana nilai *p-value* dibawah ambang batas 0,05 sehingga secara statistik variabel *Work Engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Adaptive Performance*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H8 “*Work Engagement* berpengaruh positif terhadap *Adaptive Performance*” Didukung.

Pengaruh antara variabel *Job Satisfaction* terhadap *Adaptive Performance*

Bahwa hasil pengolahan data pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Adaptive Performance* dengan nilai *path coefficient* sebesar 0,240 dan nilai *T-statistic* sebesar 2,800 dan pada nilai *p-value* sebesar 0,005, yang mana nilai *p-value* < 0,05 sehingga secara statistik variabel *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Adaptive Performance*. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis H9 “*Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Adaptive performance*” Didukung.

Tabel 8.
Hasil Spesific Indirect Effect

Hipotesis	Path Coefficient	T Statistic	P-Value	Hasil
<i>SHRM</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Adaptive Performance</i>	0.074	1.373	0.170	Tidak Signifikan
<i>Servant leadership</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Adaptive Performance</i>	0.135	1.655	0.098	Tidak Signifikan
<i>Servant leadership</i> memoderasi <i>SHRM</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Adaptive Performance</i>	0.001	0.075	0.940	Tidak Signifikan
<i>Servant leadership</i> → <i>Work Engagement</i> → <i>Adaptive Performance</i>	0.261	3.470	0.001	Signifikan

Hasil penelitian ini membuktikan praktik *Strategic Human Resource Management* (SHRM), *servant leadership*, dan perilaku kerja karyawan dalam membentuk adaptive performance. Pertama, SHRM tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap perilaku rule breaking. Temuan ini sejalan dengan Adiguzel et al. (2020) dan Malik et al. (2022) yang menyatakan bahwa SHRM lebih berkontribusi pada job satisfaction daripada secara langsung mengendalikan pelanggaran aturan. Meskipun perusahaan menerapkan praktik SHRM dengan baik, rule breaking lebih dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti norma sosial dan urgensi pekerjaan. Kemudian SHRM terbukti berpengaruh positif terhadap job satisfaction, menunjukkan bahwa strategi pengelolaan SDM yang terencana dan berorientasi jangka panjang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini konsisten dengan pandangan Malik et al. (2022) bahwa SHRM yang efektif memperkuat kejelasan tujuan, pelatihan relevan, dan lingkungan kerja suportif. *Servant leadership* pengaruh langsung terhadap rule breaking tidak signifikan. Meskipun mayoritas responden menilai atasan mereka sebagai pemimpin yang melayani, hal tersebut belum cukup untuk menurunkan kecenderungan pelanggaran aturan. Seperti dijelaskan oleh Malik et al. (2022), peran kepemimpinan ini sangat tergantung pada konteks budaya organisasi dan kekuatan sistem kontrol. *Servant leadership* terbukti secara signifikan meningkatkan job satisfaction. Kepemimpinan yang suportif, empatik, dan kolaboratif menciptakan iklim kerja yang positif dan memperkuat persepsi karyawan terhadap pekerjaannya (Adiguzel et al., 2020).

Efek moderasi *servant leadership* terhadap hubungan SHRM dengan rule breaking maupun job satisfaction tidak signifikan. Hal ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan melayani tidak cukup kuat untuk memperkuat atau melemahkan hubungan antara SHRM dan perilaku kerja tersebut dalam konteks ini. Temuan lainnya menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap work engagement. Pemimpin yang mendorong kerja sama tim dan memberikan dukungan saat menghadapi kesulitan terbukti meningkatkan motivasi dan semangat kerja karyawan (Kaya & Karatepe, 2020). Work engagement berperan penting dalam mendorong adaptive performance. Karyawan yang terlibat secara emosional dan merasa termotivasi cenderung mampu menghadapi perubahan

kerja dengan lebih baik. Temuan ini memperkuat studi Kaltiainen & Hakanen (2022) yang menekankan peran mediasi keterlibatan kerja terhadap performa adaptif. Job satisfaction menunjukkan pengaruh positif terhadap adaptive performance. Kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada kesiapan karyawan dalam menghadapi dinamika tugas dan perubahan di tempat kerja. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan SHRM dan *servant leadership* memiliki peran berbeda dalam membentuk perilaku kerja. SHRM berperan strategis dalam meningkatkan kepuasan kerja, sementara *servant leadership* memperkuat keterlibatan dan motivasi karyawan. Kedua faktor ini secara tidak langsung membentuk adaptive performance yang sangat penting dalam lingkungan kerja yang dinamis dan berubah cepat.

SIMPULAN

Bahwa SHRM memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (*Job Satisfaction*), namun tidak memiliki pengaruh terhadap *rule breaking*. *Servant leadership* memiliki pengaruh terhadap *job satisfaction* dan *work engagement*, tetapi tidak efektif sebagai variabel moderasi dalam hubungan SHRM dengan *rule breaking* maupun *job satisfaction*. *Work engagement* dan *job satisfaction* memiliki pengaruh terhadap *adaptive performance* dan diperkuat oleh peneliti terdahulu. Kemudian berdasarkan *explanatory power* variabel *work engagement* tergolong lemah, meskipun secara struktural masih signifikan dalam model.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2020). Does *servant leadership* moderate the link between *Strategic Human Resource Management* on rule breaking and job satisfaction? *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103–110. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.04.002>
- Alsafadi, Y., & Altahtat, S. (2021). Human Resource Management Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519–529. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.519>
- Apascaritei, P., & Elvira, M. M. (2022). Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100878. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878>
- Balti, M., & Karoui Zouaoui, S. (2024). Employee and manager's emotional intelligence and individual adaptive performance: the role of *servant leadership* climate. *Journal of Management Development*, 43(1), 13–34. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2021-0117>
- Garengo, P., Sardi, A., & Nudurupati, S. S. (2022). Human resource management (HRM) in the performance measurement and management (PMM) domain: a bibliometric review. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(7), 3056–3077. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0177>
- Ghlichlee, B., & Goodarzi, A. (2023). Strategic human resource practices and new product development performance: the mediating role of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 24(3), 730–756. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2020-0360>
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does *servant leadership* better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075–2095. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Kossyva, D., Theriou, G., Aggelidis, V., & Sarigiannidis, L. (2023). Outcomes of engagement: A systematic literature review and future research directions. *Heliyon*, 9(6), e17565. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e17565>
- Loughlin, E. M., & Priyadarshini, A. (2021). Adaptability in the workplace: Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager. *Project Leadership and*

- Society*, 2(August 2020), 100012. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100012>
- Ruiz-Palomino, P., & Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2020). How and when servant leaders fuel creativity: The role of servant attitude and intrinsic motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 89(July 2019), 102537. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102537>
- Stirpe, L., Profili, S., & Sammarra, A. (2022). Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health. *European Management Journal*, 40(2), 295–305. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.06.003>
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45(June), 10–22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>