

## **PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP *EMPLOYEE ADVOCACY*: PERAN MEDIASI *PERCEIVED RELATIONSHIP INVESTMENT* (STUDI PADA OTORITAS PAJAK PUSAT)**

**Febryana Puspa Wardani<sup>1)</sup>, Elok Savitri Pusparini<sup>2)</sup>**

<sup>1, 2)</sup>Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia  
e-mail: februaryana.puspa@gmail.com<sup>1)</sup>, eloksavitri.febui@gmail.com<sup>2)</sup>

### ***Abstrak***

*Sektor perpajakan memiliki peran strategis dalam mendukung perekonomian negara, khususnya dalam pemenuhan kebutuhan pembiayaan yang terus meningkat. Untuk mencapai target penerimaan pajak, Otoritas Pajak Pusat perlu membangun reputasi institusi melalui strategi employee advocacy, yaitu keterlibatan aktif pegawai dalam mempromosikan nilai dan citra positif organisasi kepada publik. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh servant leadership dan perceived relationship investment terhadap employee advocacy di sektor publik. Data diperoleh melalui survei daring terhadap 586 pegawai Otoritas Pajak Pusat di Indonesia, kemudian dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modelling dengan Lisrel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership dan perceived relationship investment memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap employee advocacy. Selain itu, perceived relationship investment memediasi secara signifikan pengaruh servant leadership terhadap employee advocacy. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia di sektor publik, khususnya dalam meningkatkan perilaku employee advocacy melalui kepemimpinan dan hubungan kerja yang konstruktif.*

***Kata Kunci:*** *Employee Advocacy, Perceived Relationship Investment, Servant Leadership, Sektor Publik.*

### ***Abstract***

*The taxation sector holds a pivotal role in supporting national economic stability, particularly in addressing the growing demands for state financing. To achieve tax revenue targets, the Central Tax Authority must enhance its institutional reputation through an employee advocacy strategy, where employees actively promote the organization's values and positive image to the public. This study investigates the influence of servant leadership and perceived relationship investment on employee advocacy within the public sector. Data were collected through an online survey of 586 employees from Indonesia's Central Tax Authority and analyzed using the Structural Equation Modelling approach with Lisrel. The findings indicate that servant leadership and perceived relationship investment have a significant and positive effect on employee advocacy. Moreover, perceived relationship investment significantly mediates the relationship between servant leadership and employee advocacy. This study contributes to public sector human resource management by identifying key factors that foster employee advocacy through effective leadership and strong relational investments.*

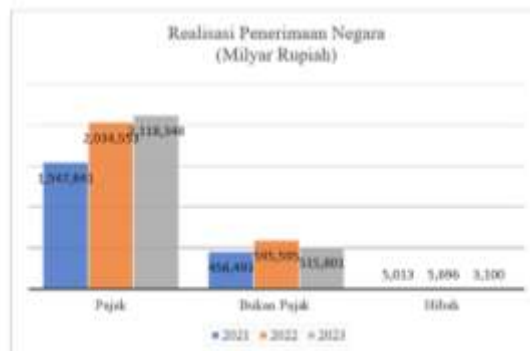
***Keywords:*** *Employee Advocacy, Perceived Relationship Investment, Servant Leadership, Public Sector.*

## **1. PENDAHULUAN**

Pegawai memiliki peran strategis dalam organisasi, tidak hanya sebagai tenaga kerja, tetapi juga sebagai duta yang menyebarkan informasi positif kepada publik internal

maupun eksternal (Lee, 2022). Perilaku ini disebut *employee advocacy*, yaitu tindakan sukarela pegawai dalam merekomendasikan, mendukung, dan membela organisasi mereka (Thelen, 2020). *Employee advocacy* memiliki kontribusi penting dalam membangun reputasi organisasi, memengaruhi persepsi publik, dan mendukung keberhasilan berbagai kebijakan serta program strategis (Sonne, Guerreiro, & Wohlschlegel, 2019; Thelen, 2020). Pada sektor publik, reputasi organisasi pemerintah sering menjadi perhatian utama. Reputasi yang baik dapat memperkuat kepercayaan masyarakat, mendukung implementasi kebijakan, dan meningkatkan moral serta kepatuhan pajak (Luoma-aho & Canel, 2020; Koumpias, Leonardo, & Martinez-Vazquez, 2020). Dalam konteks Otoritas Pajak Pusat, menjaga reputasi menjadi tugas penting karena lebih dari 70% penerimaan negara berasal dari pajak (BPS, 2023). Data menunjukkan peningkatan penerimaan pajak dari Rp1.547.841 miliar pada 2021 menjadi Rp2.118.348 miliar pada 2023. Pajak menyumbang 99% penerimaan negara pada 2021, 77% pada 2022, dan 80% pada 2023. Total penerimaan negara pada 2023 mencapai Rp2.637.249 miliar, menegaskan pentingnya sektor perpajakan dalam mendukung perekonomian Indonesia.

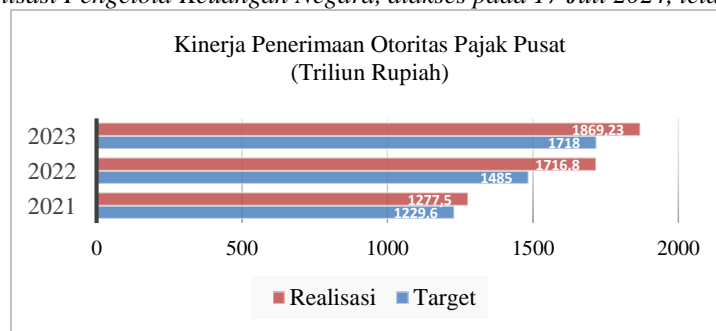
Sumber: BPS, diakses pada 17 Juli 2024, telah diolah kembali



Gambar 1. Realisasi Penerimaan Negara tahun 2021-2023

Otoritas Pajak Pusat berhasil mencapai target yang terus meningkat setiap tahunnya. Berdasarkan data dari Organisasi Pengelola Keuangan Negara (2022, 2023, 2024), Otoritas Pajak Pusat telah melampaui target yang ditetapkan selama tiga tahun berturut-turut, yaitu 2021 hingga 2023. Pada 2021, target sebesar Rp 1.229,6 triliun tercapai dengan realisasi Rp 1.277,5 triliun (103%). Pada 2022, target sebesar Rp 1.485 triliun tercapai dengan realisasi Rp 1.718,8 triliun (115%), dan pada 2023, target sebesar Rp 1.718 triliun tercapai dengan realisasi Rp 1.869,23 triliun (108%). Realisasi penerimaan pajak Otoritas Pajak Pusat melebihi 100% selama tiga tahun berturut-turut, mencerminkan efektivitas kinerja yang baik. Pencapaian ini harus dipertahankan untuk mencapai target di masa mendatang. Namun, tantangan muncul terkait perilaku *employee advocacy*, terutama di sektor publik. Survei kepuasan pegawai menunjukkan skor rata-rata 3,20, lebih rendah dari rata-rata nasional 3,37, yang mengindikasikan potensi ketidakpuasan pegawai. Ketidakpuasan ini dapat mempengaruhi kesediaan pegawai untuk mendukung organisasi dan dapat menyebarkan informasi negatif yang merusak reputasi organisasi. Oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor yang mendorong *employee advocacy*, termasuk pengaruh *servant leadership* dan *perceived relationship investment*.

Sumber: Organisasi Pengelola Keuangan Negara, diakses pada 17 Juli 2024, telah diolah kembali



Gambar 2. Kinerja Penerimaan Otoritas Pajak Pusat tahun 2021-2023

Hasil survei kepuasan pegawai menunjukkan bahwa skor kepuasan pegawai pada Otoritas Pajak Pusat adalah 3,20, yang lebih rendah dibandingkan dengan skor rata-rata kepuasan pegawai pada Organisasi Pengelola Keuangan Negara, yaitu 3,37. Penurunan kepuasan ini mengindikasikan adanya potensi ketidakpuasan di kalangan pegawai Otoritas Pajak Pusat, yang jika tidak ditangani dengan baik, dapat menyebabkan penyebaran informasi negatif melalui saluran publik. Penelitian Ivens et al. (2021) menyatakan bahwa kerugian reputasi yang signifikan dapat terjadi ketika pegawai menyebarkan pandangan negatif tentang perusahaan di media sosial, mengingat informasi negatif tersebut dapat dengan cepat menyebar dan sulit dikendalikan. Oleh karena itu, penting bagi Otoritas Pajak Pusat untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku *employee advocacy* sebagai strategi untuk menjaga reputasinya. Penelitian Thelen dan Yue (2021) yang melibatkan 357 pegawai di berbagai organisasi, termasuk sektor pemerintahan di Chile, menunjukkan bahwa *perceived relationship investment* memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *employee advocacy*. Penelitian serupa oleh Thelen dan Formanchuk (2022) juga menegaskan bahwa *perceived relationship investment* berpengaruh pada *employee advocacy*. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah penelitian dan mengkonfirmasi pengaruh *servant leadership* dan *perceived relationship investment* terhadap *employee advocacy* di Otoritas Pajak Pusat.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### *Social Exchange Theory*

*Social Exchange Theory* (SET) menurut Homans (1958) merupakan salah satu teori tertua di bidang perilaku sosial yang sering dipergunakan untuk menginterpretasikan perilaku manusia terhadap manusia lain. SET merupakan salah satu paradigma konseptual yang paling berpengaruh untuk memahami perilaku di tempat kerja di mana para pihak yang saling bergantung berpotensi meningkatkan kualitas hubungan (Cropanzano & Mitchel, 2005). Emerson (1976) menyampaikan pendapat bahwa SET adalah kerangka acuan untuk mengamati pergerakan suatu sumber daya atau sesuatu yang bernilai di mana pengamatan berfokus pada proses sosialnya. Ruang lingkup SET ditentukan oleh asumsi bahwa sumber daya akan terus mengalir hanya jika ada imbal baliknya.

### *Employee Advocacy*

*Employee advocacy* telah menjadi topik yang menarik untuk diperbincangkan, merupakan konsep baru dimana perusahaan tidak hanya mengandalkan *customer advocacy*, malah sebaliknya melalui sumber daya internal yang ada yaitu pegawai, perusahaan dapat menjalankan strategi promosi dengan lebih efektif dan efisien.

Meskipun literatur tentang advokasi pegawai masih terbatas, definisinya saat ini tidak bersifat universal. Beberapa pihak mendefinisikan advokasi sebagai “promosi organisasi

oleh pegawainya” (Božac, Sušan, & Agušaj, 2017, hal. 25), atau “kesediaan pegawai untuk bertindak sebagai 'pemasar paruh waktu' organisasi kepada calon pelanggan dan calon pegawai” (Schweitzer & Lyons, 2008, hal. 563). Para ahli ini melihat advokasi sebagai perilaku penyampaian informasi positif oleh pegawai, yang merekomendasikan dan mendukung organisasi serta produk dan layanan yang mereka berikan (Tsarenko, Leo, & Tse, 2018) kepada publik eksternal seperti teman, keluarga, kenalan (Fullerton, 2011), dan calon pegawai (Schweitzer & Lyons, 2008).

### **3. METODE PENELITIAN**

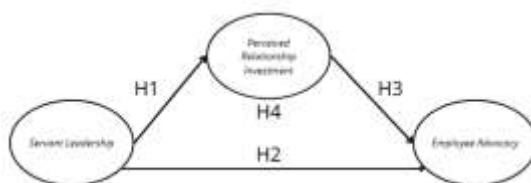
#### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif *confirmatory* untuk menguji kembali model penelitian dan hubungan kausal yang telah diuji pada penelitian sebelumnya, namun dalam konteks yang berbeda. Penelitian ini bertujuan untuk menguji model yang telah dimodifikasi, yang didasarkan pada model penelitian relevan sebelumnya, khususnya yang terkait dengan sektor publik di Indonesia. Responden penelitian ini adalah pegawai negeri sipil yang bekerja di organisasi sektor publik, yang merupakan sumber daya penting dalam meningkatkan reputasi organisasi (Thelen, 2020).

#### **Hipotesis Penelitian**

Dalam menguji model yang telah disusun, penulis mengusulkan empat hipotesis yang mencerminkan hubungan antara tiga variabel utama, yaitu *servant leadership*, *perceived relationship investment*, dan *employee advocacy*. Hipotesis yang diajukan didasarkan pada penelitian terdahulu yang menunjukkan adanya hubungan positif antara variabel-variabel tersebut, seperti yang dijelaskan dalam Gambar 3.

Sumber : Pengolahan Data, 2024



Gambar 3. Model Pengembangan Hipotesis Penelitian

Gambar 3. merupakan pengembangan dari model konseptual penelitian ini dengan pengembangan hipotesis antara lain:

- H1 : *Servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *perceived relationship investment*
- H2 : *Servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *employee advocacy*
- H3 : *Perceived relationship investment* memiliki pengaruh positif terhadap *employee advocacy*
- H4 : *Perceived relationship investment* memediasi pengaruh positif *servant leadership* terhadap *employee advocacy*

#### **Populasi dan Sampel Penelitian**

Pada Januari 2024, Otoritas Pajak Pusat memiliki 44.378 pegawai yang tersebar di 594 kantor di Jakarta dan wilayah lainnya. Penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability sampling* dengan *purposive sampling*, di mana sampel dipilih berdasarkan kriteria pegawai PNS yang telah bekerja lebih dari 1 tahun. Berdasarkan referensi Hair et al. (2019), jumlah sampel minimum adalah lima kali indikator, sehingga diperlukan 235 sampel untuk penelitian ini dengan metode CB-SEM.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pre-test

*Employee Advocacy*

Hasil pre-test pada 35 responden menunjukkan nilai KMO > 0,6, Bartlett's Test < 0,05, MSA > 0,5, dan Cronbach's Alpha 0,763, sehingga indikator *employee advocacy* dinyatakan valid dan reliabel.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Pre-test Variabel *Employee Advocacy*

Kode	Validitas					Reliabilitas	
	Dimensi	KMO	Component Matrix	MSA	Ket.	Cronbach's Alpha	Ket.
EA1	Unidimensional	0,650	0,820	0,619	valid	0,763	reliabel
EA2			0,681	0,564	valid		
EA3			0,649	0,630	valid		
EA4			0,805	0,684	valid		
EA5			0,633	0,910	valid		
EA6			0,524	0,647	valid		
Bartlett's Test of Sphericity: 0,000							

Sumber : Pengolahan Data, 2024

*Perceived Relationship Investment*

Hasil pre-test pada 35 responden menunjukkan 11 indikator perceived relationship investment memiliki KMO > 0,5, Bartlett's Test < 0,05, MSA > 0,5, dan Cronbach's Alpha > 0,7, sehingga instrumen reliabel.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Pre-test Variabel *Perceived Relationship Investment*

Kode	Validitas					Reliabilitas	
	Dimensi	KMO	Component Matrix	MSA	Ket.	Cronbach's Alpha	Ket.
QI1	Quality of Interaction	0,649	0,787	0,799	valid	0,836	reliabel
QI2			0,930	0,597	valid		
QI3			0,891	0,629	valid		
BE1	Benevolence	0,740	0,954	0,680	valid	0,914	reliabel
BE2			0,927	0,758	valid		
BE3			0,916	0,799	valid		
PI1	Perceived Interaction Effort	0,590	0,893	0,608	valid	0,767	reliabel
PI2			0,910	0,609	valid		
PI3			0,492	0,482	tidak valid		
PI4			0,564	0,501	valid		
PI5			0,761	0,824	valid		
Bartlett's Test of Sphericity: 0,000							

Sumber : Pengolahan Data, 2024

*Servant Leadership*

Hasil pre-test pada 35 responden menunjukkan 30 indikator servant leadership memiliki KMO ≥ 0,5, Bartlett's Test < 0,05, MSA ≥ 0,5, dan Cronbach's Alpha ≥ 0,7, kecuali standing back (0,662), tetap reliabel.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Pre-test Variabel *Servant Leadership*

Kode	Validitas					Reliabilitas	
	Dimensi	KMO	Component Matrix	MSA	Ket.	Cronbach's Alpha	Ket.
EM1	Empowerment	0,795	0,656	0,850	valid	0,894	reliabel
EM2			0,887	0,761	valid		
EM3			0,917	0,775	valid		

Kode	Validitas			Reliabilitas			
	Dimensi	KMO	Component Matrix	MSA	Ket.	Cronbach's Alpha	Ket.
EM4			0,849	0,822	valid		
EM5			0,787	0,807	valid		
EM6			0,542	0,702	valid		
EM7			0,832	0,843	valid		
SB1	Standing Back	0,624	0,893	0,585	valid	0,662	reliable
SB2			0,870	0,569	valid		
SB3			0,698	0,812	valid		
AC1	Accountability	0,625	0,874	0,623	valid	0,835	reliabel
AC2			0,938	0,579	valid		
AC3			0,796	0,722	valid		
FO1	Forgiveness	0,677	0,871	0,689	valid	0,851	reliabel
FO2			0,838	0,753	valid		
FO3			0,928	0,621	valid		
CO1	Courage	0,500	0,967	0,500	valid	0,929	reliabel
CO2			0,967	0,500	valid		
AU1	Authenticity	0,648	0,837	0,744	valid	0,824	reliabel
AU2			0,848	0,668	valid		
AU3			0,916	0,640	valid		
AU4			0,633	0,515	valid		
ST1	Stewardship	0,739	0,908	0,715	valid	0,875	reliabel
ST2			0,903	0,725	valid		
ST3			0,880	0,784	valid		
HU1	Humility	0,813	0,903	0,888	valid	0,931	reliabel
HU2			0,854	0,787	valid		
HU3			0,877	0,867	valid		
HU4			0,914	0,754	valid		
HU5			0,922	0,791	valid		

*Bartlett's Test of Sphericity: 0,000*

Sumber : Pengolahan Data, 2024

**Analisis Statistik Deskriptif**

Untuk menggambarkan karakteristik data sampel yang diperoleh dari responden maka dilakukan analisis statistik deskriptif dengan terlebih dahulu menemukan nilai minimum, nilai maksimum, nilai standar deviasi, nilai rata-rata (mean) masing-masing indikator, dimensi, dan variabel.

**Analisis Statistik Deskriptif Variabel *Employee Advocacy***

**Tabel 4. Statistik Deskriptif Variabel *Employee Advocacy***

Dimensi	Indikator	Mean	Total Mean	Kategori
<i>Unidimensional</i>	EA1	6,13	6,15	Di bawah rata-rata
	EA2	6,08		Di bawah rata-rata
	EA3	6,13		Di bawah rata-rata
	EA4	6,40		Di atas rata-rata
	EA5	6,07		Di bawah rata-rata
	EA6	6,12		Di bawah rata-rata

Sumber : Pengolahan Data, 2024

Berdasarkan Tabel 4. dapat disampaikan analisa sebagai berikut:

- a. Variabel *employee advocacy* memiliki rata-rata total sebesar 6,08. Lima indikator memiliki nilai *mean* di bawah total *mean* variabel, sementara itu satu indikator lainnya memiliki nilai *mean* di atas total *mean* variabel.

- b. Indikator EA4 memiliki perolehan nilai *mean* tertinggi sebesar 6,40. Hal tersebut menunjukkan bahwa keinginan pegawai untuk mendukung instansi dalam kebijakan-kebijakan yang berdampak pada instansi berada pada kategori di atas rata-rata.
- c. Indikator dengan perolehan nilai *mean* terendah yaitu item EA5 dengan nilai 6,07. Hal tersebut menunjukkan bahwa persepsi responden untuk menunjukkan kebanggaan saat mewakili instansinya di depan umum masih dikategorikan di bawah rata-rata.

**Analisis Statistik Deskriptif Variabel *Perceived Relationship Investment*.**

**Tabel 5. Statistik Deskriptif Variabel *Perceived Relationship Investment***

Dimensi	Indikator	Mean	Total Mean	Kategori
<i>Quality of Interaction</i>	QI1	6,05	5,95	Di atas rata-rata
	QI2	5,67		Di bawah rata-rata
	QI3	6,13		Di atas rata-rata
<i>Benevolence</i>	BE1	5,66	5,72	Di bawah rata-rata
	BE2	6,02		Di atas rata-rata
	BE3	5,49		Di bawah rata-rata
<i>Perceived Interaction Effort</i>	PI1	5,74	5,62	Di atas rata-rata
	PI2	5,69		Di atas rata-rata
	PI3	5,74		Di atas rata-rata
	PI4	5,69		Di atas rata-rata
	PI5	5,24		Di bawah rata-rata

Sumber : Pengolahan Data, 2024

- a. Pada variabel *perceived relationship investment*, dimensi *quality of interaction* memiliki nilai mean tertinggi sebesar 5,95, sedangkan dimensi *perceived interaction effort* memiliki nilai mean terendah sebesar 5,62.
- b. Indikator QI3 pada *quality of interaction* mencatat nilai mean tertinggi, yaitu 6,13, menunjukkan persepsi positif responden terhadap kualitas interaksi instansi. Namun, indikator QI2 memiliki nilai mean di bawah rata-rata dimensi.
- c. *Perceived interaction effort* merupakan dimensi dengan mean terendah (5,62), di mana indikator PI5 mencatat nilai mean terendah sebesar 5,24, mencerminkan persepsi usaha instansi dalam mempertahankan karyawan masih rendah.

**Analisis Statistik Deskriptif *Servant Leadership***

**Tabel 6. Statistik Deskriptif Variabel *Servant Leadership***

Dimensi	Indikator	Mean	Total Mean	Kategori
<i>Empowerment</i>	EM1	6,22	6,16	Di atas rata-rata
	EM2	6,18		Di atas rata-rata
	EM3	6,17		Di atas rata-rata
	EM4	6,19		Di atas rata-rata
	EM5	6,14		Di bawah rata-rata
	EM6	6,10		Di bawah rata-rata
	EM7	6,13		Di bawah rata-rata
<i>Standing Back</i>	SB1	6,03	5,89	Di atas rata-rata
	SB2	6,05		Di atas rata-rata
	SB3	5,57		Di bawah rata-rata
<i>Accountability</i>	AC1	6,26	6,29	Di bawah rata-rata
	AC2	6,27		Di bawah rata-rata
	AC3	6,35		Di atas rata-rata
<i>Forgiveness</i>	FO1	5,70	5,73	Di bawah rata-rata
	FO2	5,77		Di atas rata-rata

Dimensi	Indikator	Mean	Total Mean	Kategori
	FO3	5,71		Di bawah rata-rata
<i>Courage</i>	CO1	5,02	5,17	Di bawah rata-rata
	CO2	5,31		Di atas rata-rata
<i>Authenticity</i>	AU1	5,61	5,44	Di atas rata-rata
	AU2	5,47		Di atas rata-rata
	AU3	5,27		Di bawah rata-rata
	AU4	5,40		Di bawah rata-rata
<i>Stewardship</i>	ST1	6,11	6,11	Di atas rata-rata
	ST2	6,06		Di bawah rata-rata
	ST3	6,15		Di atas rata-rata
<i>Humility</i>	HU1	5,83	5,84	Di bawah rata-rata
	HU2	5,90		Di atas rata-rata
	HU3	5,78		Di bawah rata-rata
	HU4	5,88		Di atas rata-rata
	HU5	5,83		Di bawah rata-rata

Sumber : Pengolahan Data, 2024

- Pada variabel *servant leadership*, dimensi *accountability* memiliki nilai mean tertinggi sebesar 6,29, sedangkan dimensi *courage* memiliki nilai mean terendah sebesar 5,17.
- Indikator AC3 pada *accountability* mencatat nilai mean tertinggi, yaitu 6,35, menunjukkan persepsi positif responden terhadap tanggung jawab atasan dalam bekerja. Namun, indikator AC1 dan AC2 memiliki nilai mean di bawah rata-rata dimensi.
- Dimensi *courage* memiliki nilai mean terendah sebesar 5,17, dengan indikator CO1 mencatat nilai mean terendah, yaitu 5,02, menunjukkan persepsi rendah terhadap keberanian atasan dalam mengambil risiko tanpa jaminan dukungan.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

#### Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan menginterpretasikan nilai *loading factor (SLF)* dari *output* aplikasi LISREL 8.8. Penelitian ini menggunakan dua tahap *Confirmatory Factor Analysis (CFA): first order* dan *second order*. Pada *first order*, SLF setiap indikator dan dimensi dianalisis, sedangkan pada *second order*, SLF setiap dimensi variabel diamati. Indikator dinyatakan valid jika  $SLF \geq 0,5$ . Hasilnya menunjukkan seluruh indikator dan dimensi memiliki SLF di atas 0,50, sehingga dinyatakan valid.

**Tabel 7. Nilai Standardized Loading Factor (SLF)**

Variabel	Dimensi	Indikator	SLF	SLF
			<i>First Order</i>	<i>Second Order</i>
<i>Employee Advocacy</i>	<i>Unidimensional</i>	EA1	0,70	
		EA2	0,67	
		EA3	0,66	
		EA4	0,73	
		EA5	0,78	
		EA6	0,73	
<i>Perceived Relationship Investment</i>	<i>Quality of Interaction</i>	QI1	0,77	0,97
		QI2	0,92	
		QI3	0,75	
	<i>Benevolence</i>	BE1	0,93	0,99



Variabel	Dimensi	Indikator	SLF	SLF
			<i>First Order</i>	<i>Second Order</i>
	<i>Perceived Interaction Effort</i>	BE2	0,82	0,90
		BE3	0,89	
		PI1	0,94	
		PI2	0,88	
		PI3	0,94	
		PI4	0,88	
		PI5	0,65	
<i>Servant Leadership</i>	<i>Empowerment</i>	EM1	0,87	0,86
		EM2	0,88	
		EM3	0,90	
		EM4	0,89	
		EM5	0,83	
		EM6	0,81	
		EM7	0,88	
	<i>Standing Back</i>	SB1	0,90	0,89
		SB2	0,86	
		SB3	0,61	
	<i>Accountability</i>	AC1	0,88	0,74
		AC2	0,90	
		AC3	0,90	
	<i>Forgiveness</i>	FO1	0,77	0,56
FO2		0,89		
FO3		0,90		
<i>Courage</i>	CO1	0,85	0,51	
	CO2	0,89		
<i>Authenticity</i>	AU1	0,80	0,78	
	AU2	0,85		
	AU3	0,84		
	AU4	0,81		
	<i>Stewardship</i>	ST1	0,87	0,95
		ST2	0,84	
		ST3	0,85	
	<i>Humility</i>	HU1	0,90	0,87
		HU2	0,92	
		HU3	0,87	
		HU4	0,91	
HU5		0,93		

Sumber : Pengolaham Data, 2024

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dihitung menggunakan *construct reliability* (CR) dan *average variance extracted* (AVE) seperti pada Tabel 4.19. Variabel atau dimensi dianggap reliabel jika  $CR >$

0,7 dan AVE > 0,5 (Hair et al., 2019). Sebagian besar variabel memenuhi kriteria ini. Namun, dimensi *perceived interaction effort* memiliki AVE < 0,5 tetapi CR > 0,6. Berdasarkan Fornell dan Larcker (1981), dimensi tersebut tetap signifikan karena nilai CR > 0,6.

**Table 8. Nilai CR dan AVE**

Variabel	Dimensi	CR	AVE	CR	AVE
		First Order		Second Order	
<i>Employee Advocacy</i>	<i>Unidimensional</i>	0,87	0,53		
<i>Perceived Relationship Investment</i>	<i>Quality of Interaction</i>	0,87	0,69	0,98	0,94
	<i>Benevolence</i>	0,92	0,79		
	<i>Perceived Interaction Effort</i>	0,80	0,47		
<i>Servant Leadership</i>	<i>Empowerment</i>	0,95	0,74	0,96	0,75
	<i>Standing Back</i>	0,87	0,69		
	<i>Accountability</i>	0,93	0,81		
	<i>Forgiveness</i>	0,92	0,78		
	<i>Courage</i>	0,85	0,74		
	<i>Authenticity</i>	0,89	0,67		
	<i>Stewardship</i>	0,89	0,73		
	<i>Humility</i>	0,96	0,83		

Sumber : Pengolahan Data, 2024

### Model Pengukuran

#### Uji Kecocokan Model Variabel *Employee Advocacy*

Nilai *goodness of fit* (GoF) model pengukuran variabel *employee advocacy* menunjukkan bahwa indeks *absolute fit* dan *incremental fit* seluruh indikator masih kurang dari nilai rujukan, sedangkan AGFI di bawah rujukan dan PNFI dalam kategori *good fit*.

**Table 9. GoF Model Pengukuran Variabel *Employee Advocacy***

GoF	Ukuran Kecocokan	Nilai Rujukan	Hasil Uji	Keterangan
<i>Absolute Fit Indices</i>	<i>Goodness-of-Fit Index (GFI)</i>	GFI ≥ 0,90 ( <i>good fit</i> )	0,81	<i>marginal fit</i>
	<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	RMSEA ≤ 0,07	0,28	<i>poor fit</i>
	<i>Standardized Root Mean Residual (SRMR)</i>	SRMR ≤ 0,08	0,11	<i>poor fit</i>
	<i>Normed Chi-Square</i>	3:1	46,17:1	<i>poor fit</i>
<i>Incremental Fit Indices</i>	<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	NFI > 0,90	0,87	<i>marginal fit</i>
	<i>Tucker Lewis Index (TLI) atau Non-Normed Fit Index (NNFI)</i>	NNFI > 0,92	0,79	<i>poor fit</i>
	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	CFI > 0,92	0,87	<i>marginal fit</i>
	<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	RFI > 0,90	0,79	<i>poor fit</i>
	<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	IFI > 0,90	0,87	<i>marginal fit</i>
<i>Parsimony Fit Indices</i>	<i>Adjusted Goodness of Fit (AGFI)</i>	AGFI > 0,90	0,55	<i>poor fit</i>
	<i>Parsimony Normed Fit Index (PNFI)</i>	PNFI ≥ 0,50	0,52	<i>good fit</i>

Sumber : Pengolahan Data, 2024

Untuk mencapai tingkat kecocokan yang lebih baik dilakukan respesifikasi dengan tujuan untuk menyempurnakan model pengukuran dan meningkatkan akurasi hubungan yang lebih baik pada variabel *employee advocacy*. Respesifikasi dilakukan dengan melepaskan *error covariance* diantara indikator EA1 dan EA2 sehingga diperoleh hasil uji kecocokan setelah respesifikasi dengan seluruh indikator GoF berada dalam kategori *fit* dan *good fit*.

**Tabel 10. GoF Model Pengukuran Variabel *Employee Advocacy* (respesifikasi)**

GoF	Ukuran Kecocokan	Nilai Rujukan	Hasil Uji	Keterangan
<i>Absolute Fit Indices</i>	<i>Goodness-of-Fit Index (GFI)</i>	$GFI \geq 0,90$ ( <i>good fit</i> )	0,98	<i>good fit</i>
	<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	$RMSEA \leq 0,07$	0,07	<i>good fit</i>
	<i>Standardized Root Mean Residual (SRMR)</i>	$SRMR \leq 0,08$	0,02	<i>good fit</i>
	<i>Normed Chi-Square</i>	3:1	3,36:1	<i>fit</i>
<i>Incremental Fit Indices</i>	<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	$NFI > 0,90$	0,99	<i>good fit</i>
	<i>Tucker Lewis Index (TLI) atau Non-Normed Fit Index (NNFI)</i>	$NNFI > 0,92$	0,99	<i>good fit</i>
	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	$CFI > 0,92$	0,99	<i>good fit</i>
	<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	$RFI > 0,90$	0,98	<i>good fit</i>
	<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	$IFI > 0,90$	0,99	<i>good fit</i>
<i>Parsimony Fit Indices</i>	<i>Adjusted Goodness of Fit (AGFI)</i>	$AGFI > 0,90$	0,96	<i>good fit</i>
	<i>Parsimony Normed Fit Index (PNFI)</i>	$PNFI \geq 0,50$	0,53	<i>good fit</i>

Sumber : Pengolahan Data, 2024

**Uji Kecocokan Model Variabel *Perceived Relationship Investment***

Pengujian menunjukkan hasil pada indeks *absolute fit* seluruh indikator masih bernilai kurang dari nilai rujukan, begitu pula pada indeks *incremental fit* seluruh indikator masih bernilai kurang dari nilai rujukan. Pada indeks *parsimony fit*, indikator *AGFI* masih bernilai kurang dari nilai rujukan sedangkan nilai indikator *PNFI* berada dalam kategori *good fit*.

**Tabel 11. GoF Model Pengukuran Variabel *Perceived Relationship Investment***

GoF	Ukuran Kecocokan	Nilai Rujukan	Hasil Uji	Keterangan
<i>Absolute Fit Indices</i>	<i>Goodness-of-Fit Index (GFI)</i>	$GFI \geq 0,90$ ( <i>good fit</i> )	0,78	<i>poor fit</i>
	<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	$RMSEA \leq 0,07$	0,19	<i>poor fit</i>
	<i>Standardized Root Mean Residual (SRMR)</i>	$SRMR \leq 0,08$	0,06	<i>poor fit</i>
	<i>Normed Chi-Square</i>	3:1	22,38:1	<i>poor fit</i>
<i>Incremental Fit Indices</i>	<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	$NFI > 0,90$	0,79	<i>poor fit</i>
	<i>Tucker Lewis Index (TLI) atau Non-Normed Fit Index (NNFI)</i>	$NNFI > 0,92$	0,72	<i>poor fit</i>
	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	$CFI > 0,92$	0,79	<i>poor fit</i>
	<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	$RFI > 0,90$	0,72	<i>poor fit</i>
	<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	$IFI > 0,90$	0,80	<i>marginal fit</i>
<i>Parsimony Fit Indices</i>	<i>Adjusted Goodness of Fit (AGFI)</i>	$AGFI > 0,90$	0,64	<i>poor fit</i>
	<i>Parsimony Normed Fit Index (PNFI)</i>	$PNFI \geq 0,50$	0,59	<i>good fit</i>

Sumber : Pengolahan Data, 2024

Untuk mencapai tingkat kecocokan yang lebih baik dilakukan respesifikasi pada variabel *perceived relationship investment*. Respesifikasi dilakukan dengan melepaskan *error covariance* diantara indikator PI4 dan PI2, PI3 dan PI1, serta BE2 dan QI3, sehingga diperoleh hasil uji kecocokan setelah respesifikasi dengan seluruh indikator GoF telah bernilai *fit* dan *good fit*.

**Tabel 12. GoF Model Pengukuran Variabel *Perceived Relationship Investment* (respesifikasi)**

GoF	Ukuran Kecocokan	Nilai Rujukan	Hasil Uji	Keterangan
<i>Absolute Fit Indices</i>	<i>Goodness-of-Fit Index (GFI)</i>	$GFI \geq 0,90$ ( <i>good fit</i> )	0,99	<i>good fit</i>
	<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	$RMSEA \leq 0,07$	0,07	<i>good fit</i>
	<i>Standardized Root Mean Residual (SRMR)</i>	$SRMR \leq 0,08$	0,02	<i>good fit</i>

GoF	Ukuran Kecocokan	Nilai Rujukan	Hasil Uji	Keterangan
	<i>Normed Chi-Square</i>	3:1	3,66:1	<i>fit</i>
<i>Incremental Fit Indices</i>	<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	NFI > 0,90	0,99	<i>good fit</i>
	<i>Tucker Lewis Index (TLI) atau Non-Normed Fit Index (NNFI)</i>	NNFI > 0,92	0,99	<i>good fit</i>
	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	CFI > 0,92	0,99	<i>good fit</i>
	<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	RFI > 0,90	0,99	<i>good fit</i>
	<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	IFI > 0,90	0,99	<i>good fit</i>
<i>Parsimony Fit Indices</i>	<i>Adjusted Goodness of Fit (AGFI)</i>	AGFI > 0,90	0,93	<i>good fit</i>
	<i>Parsimony Normed Fit Index (PNFI)</i>	PNFI ≥ 0,50	0,68	<i>good fit</i>

Sumber : Pengolahan Data, 2024

Selanjutnya dilakukan pengujian kecocokan pada konstruk *second order* variabel *perceived relationship investment* dan diperoleh hasil yang menunjukkan nilai GoF yang seluruhnya berada dalam kategori *perfect fit*

**Tabel 13. GoF Model Pengukuran Variabel *Perceived Relationship Investment (second order)***

GoF	Ukuran Kecocokan	Nilai Rujukan	Hasil Uji	Keterangan
<i>Absolute Fit Indices</i>	<i>p value (p)</i>	1 = <i>perfect fit</i>	1,00	<i>perfect fit</i>
	<i>Degrees of Freedom (df)</i>	0 = <i>perfect fit</i>	0,00	<i>perfect fit</i>
	<i>Chi-Square</i>	0 = <i>perfect fit</i>	0,00	<i>perfect fit</i>

Sumber : Pengolahan Data, 2024

### Uji Kecocokan Model Variabel *Servant Leadership*

Pengujian *goodness of fit* model pengukuran variabel *servant leadership* dilakukan dua tahap yaitu pengujian pada *first order* dan *second order*. Pengujian GoF *first order* pada Tabel 4.25 menunjukkan hasil nilai berada dalam kategori *fit* dan *good fit* pada indeks *absolute fit*, *incremental fit*, dan *parsimony fit*.

**Tabel 14. GoF Model Pengukuran Variabel *Servant Leadership***

GoF	Ukuran Kecocokan	Nilai Rujukan	Hasil Uji	Keterangan
<i>Absolute Fit Indices</i>	<i>Goodness-of-Fit Index (GFI)</i>	GFI ≥ 0,90 ( <i>good fit</i> )	0,87	<i>marginal fit</i>
	<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	RMSEA ≤ 0,07	0,07	<i>good fit</i>
	<i>Standardized Root Mean Residual (SRMR)</i>	SRMR ≤ 0,08	0,04	<i>good fit</i>
	<i>Normed Chi-Square</i>	3:1	3,52:1	<i>fit</i>
<i>Incremental Fit Indices</i>	<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	NFI > 0,90	0,98	<i>good fit</i>
	<i>Tucker Lewis Index (TLI) atau Non-Normed Fit Index (NNFI)</i>	NNFI > 0,92	0,98	<i>good fit</i>
	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	CFI > 0,92	0,99	<i>good fit</i>
	<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	RFI > 0,90	0,98	<i>good fit</i>
	<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	IFI > 0,90	0,99	<i>good fit</i>
<i>Parsimony Fit Indices</i>	<i>Adjusted Goodness of Fit (AGFI)</i>	AGFI > 0,90	0,84	<i>fit</i>
	<i>Parsimony Normed Fit Index (PNFI)</i>	PNFI ≥ 0,50	0,85	<i>good fit</i>

Sumber : Pengolahan Data, 2024

Selanjutnya dilakukan pengujian kecocokan pada konstruk *second order* variabel *servant leadership* dan diperoleh hasil sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 15. Masih terdapat empat nilai GoF yang kurang dari nilai rujukan, sementara sebagian besar nilai lainnya berada dalam kategori *marginal fit* dan *good fit*.

**Tabel 15. GoF Model Pengukuran Variabel *Servant Leadership* (second order)**

GoF	Ukuran Kecocokan	Nilai Rujukan	Hasil Uji	Keterangan
<i>Absolute Fit Indices</i>	<i>Goodness-of-Fit Index (GFI)</i>	$GFI \geq 0,90$ ( <i>good fit</i> )	0,78	<i>poor fit</i>
	<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	$RMSEA \leq 0,07$	0,23	<i>poor fit</i>
	<i>Standardized Root Mean Residual (SRMR)</i>	$SRMR \leq 0,08$	0,07	<i>good fit</i>
	<i>Normed Chi-Square</i>	3:1	32,92:1	<i>poor fit</i>
<i>Incremental Fit Indices</i>	<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	$NFI > 0,90$	0,89	<i>marginal fit</i>
	<i>Tucker Lewis Index (TLI) atau Non-Normed Fit Index (NNFI)</i>	$NNFI > 0,92$	0,85	<i>marginal fit</i>
	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	$CFI > 0,92$	0,89	<i>marginal fit</i>
	<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	$RFI > 0,90$	0,85	<i>marginal fit</i>
	<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	$IFI > 0,90$	0,89	<i>marginal fit</i>
<i>Parsimony Fit Indices</i>	<i>Adjusted Goodness of Fit (AGFI)</i>	$AGFI > 0,90$	0,60	<i>poor fit</i>
	<i>Parsimony Normed Fit Index (PNFI)</i>	$PNFI \geq 0,50$	0,64	<i>good fit</i>

Sumber : Pengolahan Data, 2024

Untuk menyempurnakan model pengukuran, dilakukan respesifikasi pada pengukuran *second order servant leadership*, dengan melepaskan *error covariance* diantara indikator SB dan EM, AU dan CO, HU dan AU, ST dan SB, ST dan CO, HU dan AC, AU dan AC, AU dan EM, AU dan FO, serta CO dan FO, sehingga diperoleh hasil setelah respesifikasi yang menunjukkan sebagian besar nilai GoF telah berada dalam kategori *good fit* meskipun nilai indikator *PNFI* berada dalam kategori *poor fit*, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel. 16 berikut.

**Tabel 16. GoF Model Pengukuran Variabel *Servant Leadership* (second order) (respesifikasi)**

GoF	Ukuran Kecocokan	Nilai Rujukan	Hasil Uji	Keterangan
<i>Absolute Fit Indices</i>	<i>Goodness-of-Fit Index (GFI)</i>	$GFI \geq 0,90$ ( <i>good fit</i> )	0,99	<i>good fit</i>
	<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	$RMSEA \leq 0,07$	0,06	<i>good fit</i>
	<i>Standardized Root Mean Residual (SRMR)</i>	$SRMR \leq 0,08$	0,02	<i>good fit</i>
	<i>Normed Chi-Square</i>	3:1	3,07:1	<i>good fit</i>
<i>Incremental Fit Indices</i>	<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	$NFI > 0,90$	1,00	<i>good fit</i>
	<i>Tucker Lewis Index (TLI) atau Non-Normed Fit Index (NNFI)</i>	$NNFI > 0,92$	0,99	<i>good fit</i>
	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	$CFI > 0,92$	0,99	<i>good fit</i>
	<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	$RFI > 0,90$	0,99	<i>good fit</i>
<i>Parsimony Fit Indices</i>	<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	$IFI > 0,90$	0,99	<i>good fit</i>
	<i>Adjusted Goodness of Fit (AGFI)</i>	$AGFI > 0,90$	0,95	<i>good fit</i>
	<i>Parsimony Normed Fit Index (PNFI)</i>	$PNFI \geq 0,50$	0,36	<i>poor fit</i>

Sumber : Pengolahan Data, 2024

### Model Struktural

Pengujian model struktural digunakan dengan tujuan menilai struktur model yang dibangun secara keseluruhan sesuai dengan sampel yang diuji. Ukuran yang digunakan adalah *Goodness of Fit (GOF)*. Tabel 17 menunjukkan hasil indeks *absolute fit* indikator *GFI*, *RMSEA*, dan *Normed Chi-Square* masih bernilai kurang dari nilai rujukan, sedangkan hasil pada indeks *incremental fit* seluruh indikator bernilai *good fit*. Pada indeks *parsimony fit*, indikator *AGFI* masih bernilai kurang dari nilai rujukan sedangkan nilai indikator *PNFI* berada dalam kategori *good fit*.

**Table 17. GoF Model Struktural**

GoF	Ukuran Kecocokan	Nilai Rujukan	Hasil Uji	Keterangan
<i>Absolute Fit Indices</i>	<i>Goodness-of-Fit Index (GFI)</i>	$GFI \geq 0,90$ ( <i>good fit</i> )	0,79	<i>poor fit</i>
	<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	$RMSEA \leq 0,07$	0,13	<i>poor fit</i>
	<i>Standardized Root Mean Residual (SRMR)</i>	$SRMR \leq 0,08$	0,06	<i>good fit</i>
	<i>Normed Chi-Square</i>	3:1	11,09:1	<i>poor fit</i>
<i>Incremental Fit Indices</i>	<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	$NFI > 0,90$	0,94	<i>good fit</i>
	<i>Tucker Lewis Index (TLI) atau Non-Normed Fit Index (NNFI)</i>	$NNFI > 0,92$	0,93	<i>good fit</i>
	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	$CFI > 0,92$	0,94	<i>good fit</i>
	<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	$RFI > 0,90$	0,93	<i>good fit</i>
	<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	$IFI > 0,90$	0,94	<i>good fit</i>
<i>Parsimony Fit Indices</i>	<i>Adjusted Goodness of Fit (AGFI)</i>	$AGFI > 0,90$	0,73	<i>poor fit</i>
	<i>Parsimony Normed Fit Index (PNFI)</i>	$PNFI \geq 0,50$	0,80	<i>good fit</i>

Sumber : Pengolahan Data, 2024

Untuk mencapai tingkat kecocokan yang lebih baik dilakukan respesifikasi dengan tujuan untuk menyempurnakan model pengukuran dan meningkatkan akurasi hubungan yang lebih baik pada model struktural. Respesifikasi dilakukan dengan melepaskan *error covariance* diantara indikator EA2 dan EA1, SB dan EM, AU dan CO, HU dan AC, serta AU dan EM, sehingga diperoleh hasil uji kecocokan setelah respesifikasi dengan seluruh indikator GoF berada dalam kategori *fit* dan *good fit*.

**Table 18. GoF Model Struktural (respesifikasi)**

GoF	Ukuran Kecocokan	Nilai Rujukan	Hasil Uji	Keterangan
<i>Absolute Fit Indices</i>	<i>Goodness-of-Fit Index (GFI)</i>	$GFI \geq 0,90$ ( <i>good fit</i> )	0,93	<i>good fit</i>
	<i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	$RMSEA \leq 0,07$	0,07	<i>good fit</i>
	<i>Standardized Root Mean Residual (SRMR)</i>	$SRMR \leq 0,08$	0,04	<i>good fit</i>
	<i>Normed Chi-Square</i>	3:1	3,52:1	<i>fit</i>
<i>Incremental Fit Indices</i>	<i>Normed Fit Index (NFI)</i>	$NFI > 0,90$	0,98	<i>good fit</i>
	<i>Tucker Lewis Index (TLI) atau Non-Normed Fit Index (NNFI)</i>	$NNFI > 0,92$	0,98	<i>good fit</i>
	<i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	$CFI > 0,92$	0,99	<i>good fit</i>
	<i>Relative Fit Index (RFI)</i>	$RFI > 0,90$	0,98	<i>good fit</i>
	<i>Incremental Fit Index (IFI)</i>	$IFI > 0,90$	0,99	<i>good fit</i>
<i>Parsimony Fit Indices</i>	<i>Adjusted Goodness of Fit (AGFI)</i>	$AGFI > 0,90$	0,90	<i>fit</i>
	<i>Parsimony Normed Fit Index (PNFI)</i>	$PNFI \geq 0,50$	0,80	<i>good fit</i>

Sumber : Pengolahan Data, 2024

**Analisis Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Persamaan struktural dan nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang diperoleh adalah sebagai berikut:

$$PRI = 0.6337*SL, \text{ Errorvar.} = 0.5984, R^2 = 0.4016 \text{ (4.1)}$$

$$EA = 0.6697*PRI + 0.2255*SL, \text{ Errorvar.} = 0.3093, R^2 = 0.6907 \text{ (4.2)}$$

Berdasarkan persamaan model struktural diatas maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Mengacu pada persamaan (4.1) dapat disimpulkan bahwa variasi dari *perceived relationship investment* (PRI) dapat dijelaskan oleh *servant leadership* (SL) sebesar

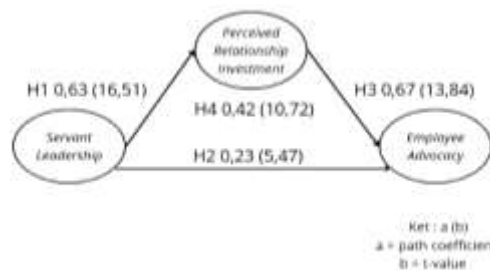
40,16%, adapun sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dilibatkan dalam model penelitian ini.

- b. Mengacu pada persamaan (4.3) dapat disimpulkan bahwa variasi dari *employee advocacy* (EA) dapat dijelaskan oleh *perceived relationship investment* (PRI) dan *servant leadership* (SL) sebesar 69,07%, adapun sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dilibatkan dalam model penelitian ini.

**Analisis Pengujian Hipotesis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan analisis CB-SEM dengan LISREL 8.8 dan tingkat kepercayaan 95%. Pengujian hipotesis dilakukan dengan pendekatan *one-tailed test* menggunakan nilai *t-table* 1,645, dianggap signifikan jika *t-value*  $\geq$  1,645. Pengujian mencakup pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *perceived relationship investment*, *perceived relationship investment* terhadap *employee advocacy*, dan pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap *employee advocacy* melalui *perceived relationship investment* dengan pendekatan *indirect-only*.

Sumber : Pengolahan Data, 2024



Gambar 4. Path diagram (*path coefficient dan t-value*)

Beikut merupakan hasil pengujian hipotesis dengan pengaruh langsung dan tidak langsungnya disajikan pada Tabel 19.

**Tabel 19. Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Hubungan Variabel	Nilai Koefisien	t-value	Hasil
H1	SL → PRI	0,63	16,51	data mendukung hipotesis
H2	SL → EA	0,23	5,47	data mendukung hipotesis
H3	PRI → EA	0,67	13,84	data mendukung hipotesis
H4	SL → PRI → EA	0,42	10,72	data mendukung hipotesis

Keterangan: SL=*Servant leadership*, PRI=*Perceived Relationship Investment*, EA=*Employee Advocacy*

Sumber : Pengolahan Data, 2024

**Hipotesis 1: *Servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *perceived relationship investment***

Hasil menunjukkan Hipotesis 1 (H1) diterima dengan t-value 16,51 ( $>1,645$ ) dan koefisien positif sebesar 0,63. Dimensi *servant leadership* yang paling kuat adalah *stewardship* (SLF = 0,91), dengan indikator ST1 memiliki SLF tertinggi (0,87) dan nilai rata-rata di atas rata-rata. Dimensi *benevolence* mendominasi *perceived relationship investment* (SLF = 0,99) dengan indikator BE1, BE3, dan BE2 memiliki SLF masing-masing sebesar 0,93, 0,89, dan 0,82.

**Hipotesis 2: *Servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *employee advocacy***

Hipotesis 2 (H2) diterima dengan t-value 5,47 ( $>1,645$ ) dan koefisien positif 0,23. Dimensi *stewardship* tetap paling dominan (SLF = 0,91). Indikator utama *employee advocacy* adalah EA5 (SLF = 0,78), EA6 (SLF = 0,73), dan EA4 (SLF = 0,73).

**Hipotesis 3: *Perceived relationship investment* memiliki pengaruh positif terhadap *employee advocacy***

Hipotesis 3 (H3) diterima dengan t-value 13,84 ( $>1,645$ ) dan koefisien positif sebesar 0,67. Dimensi *benevolence* tetap paling dominan, sementara EA5, EA6, dan EA4 menjadi indikator utama *employee advocacy*.

**Hipotesis 4: *Perceived relationship investment* memediasi pengaruh positif *servant leadership* terhadap *employee advocacy*.**

Hipotesis 4 (H4) diterima dengan *indirect effect* total sebesar 0,42 (t-value = 10,72), menunjukkan bahwa *perceived relationship investment* memediasi secara signifikan hubungan antara *servant leadership* dan *employee advocacy*.

## **5. SIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Pada Otoritas Pajak Pusat, *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived relationship investment*.
2. *Servant leadership* dan *perceived relationship investment* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee advocacy*, dengan *perceived relationship investment* sebagai variabel paling berpengaruh.
3. *Perceived relationship investment* memediasi hubungan positif dan signifikan *servant leadership* terhadap *employee advocacy*, memperkuat pengaruhnya.

### **Saran**

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan longitudinal atau mixed-method untuk memvalidasi informasi dari responden, sehingga menghasilkan temuan yang lebih valid dan komprehensif. Selain itu, penelitian lebih lanjut dapat menguji pengaruh *servant leadership* terhadap *employee advocacy* di sektor publik atau sektor privat lainnya. Untuk memperkaya analisis, variabel independen dan mediasi lain dapat dipertimbangkan dengan mengacu pada Social Exchange Theory (SET) untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi *employee advocacy* secara lebih mendalam.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Badan Pusat Statistik. (2024). Realisasi Pendapatan Negara (Milyar Rupiah) 2022-2024.
- Badan Pusat Statistik. (2024). Realisasi Pendapatan Negara (Milyar Rupiah) 2019-2021.
- Božac, M. G., Sušan, Z., & Agušaj, B. (2017). Attitudinal and behavioral outcomes of PO fit and work engagement in hotel staff. *Organizational cultures*, 17(1), 21. <http://dx.doi.org/10.18848/2327-8013/CGP/v17i01/21-38>.
- Cropanzano, R & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
- Fullerton, G. (2011). Creating advocates: The roles of satisfaction, trust and commitment. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 92-100. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2010.10.003>.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage. <https://books.google.co.id/books?id=0R9ZswEACAAJ>



- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American journal of sociology*, 63(6), 597-606.
- Ivens, S., Schaarschmidt, M., & Könsgen, R. (2021). When employees speak as they like: Bad mouthing in social media. *Corporate Reputation Review*, 24(1), 1-13. <https://doi.org/10.1057/s41299-019-00086-w>.
- Koumpias, Antonios M.; Leonardo, Gabriel; and Martinez-Vazquez, Jorge, "Trust in Government Institutions and Tax Morale" (2020). *ICEPP Working Papers*. 135. <https://scholarworks.gsu.edu/icepp/135>
- Lee, Y. (2022). Dynamics of millennial employees' communicative behaviors in the workplace: The role of inclusive leadership and symmetrical organizational communication. *Personnel Review*, 51(6), 1629–1650.
- Luoma-aho, V., & Canel, M. J. (2020). Introduction to public sector communication. *The handbook of public sector communication*, 1-25.
- Organisasi Pengelola Keuangan Negara (2022). *Penerimaan Perpajakan 2021*.
- Organisasi Pengelola Keuangan Negara (2023). *Penerimaan Perpajakan 2022*.
- Organisasi Pengelola Keuangan Negara (2024). *Penerimaan Perpajakan 2023*.
- Schweitzer, L., & Lyons, S. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 51(6), 555-565. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.004>.
- Sonne, H., Guerreiro, J., & Wohlschlegel, B. (2019). Increasing awareness and reputation of MERCK SA Portugal through employee advocacy. In *Finding New Ways to Engage and Satisfy Global Customers: Proceedings of the 2018 Academy of Marketing Science (AMS) World Marketing Congress (WMC) 21* (pp. 619-633). *Springer International Publishing*. [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-02568-7\\_166](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-030-02568-7_166).
- Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(4), 101946. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946>.
- Thelen, P. D., & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1), 102137. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102137>.
- Thelen, P. D., & Yue, C. A. (2021). Servant leadership and employee advocacy: The mediating role of psychological empowerment and perceived relationship investment. *International Journal of Communication*, 15, 25.
- Tsarenko, Y., Leo, C., & Herman, H. M. (2018). When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research*, 82, 260-268. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.001>.