MJPA : Musamus Journal of Public Administration
Volume 9. No. 1. (October, 2026), hlm 108-123
eISSN/pISSN:2622917X/26226499

Toxic Workplace Environment, *Supportive Leadership*, dan *Job Burnout* terhadap *Employee Performance*: Tantangan Reformasi Kepegawaian di Instansi Pemerintah X

Luci Rusmawati[1] & Muh. Asdig Fanani[2]
[12]Universitas Indonesia
Corresponden authors : luci.rusmawati@ui.ac.id

ABSTRAK
Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya dinamika psikososial di birokrasi publik. Idealisme reformasi kepegawaian sering kali berbenturan dengan lingkungan kerja toksik akibat politisasi internal dan tidak berjalannya sistem merit, sehingga memicu celah antara kepatuhan administratif formal dan kondisi psikologis aparatur. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja toksik dan kepemimpinan suportif terhadap kelelahan kerja serta kinerja pegawai, serta mengevaluasi peran pemediasi kelelahan kerja dalam konteks birokrasi publik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei cross-sectional terhadap 136 Aparatur Sipil Negara. Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja toksik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kelelahan kerja ($\beta = 0{,}624$; $p = 0{,}000$), sementara kepemimpinan suportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0{,}277$; $p = 0{,}044$). Namun, kepemimpinan suportif tidak mampu mereduksi kelelahan kerja secara signifikan ($\beta = -0{,}124$; $p = 0{,}335$). Kelelahan kerja terbukti tidak memediasi pengaruh lingkungan kerja toksik maupun kepemimpinan suportif terhadap kinerja pegawai, yang menandakan terjadinya pemutusan hubungan kausalitas. Hasil ini memberikan dukungan empiris awal terhadap kemungkinan hadirnya fenomena kinerja semu dalam birokrasi, yaitu ketika sistem penilaian kinerja formal yang kaku dan berbasis kepatuhan administratif tampak terisolasi dari kelelahan kerja aparatur serta kerusakan sumber daya akibat lingkungan kerja yang toksik.
Kata kunci : *Lingkungan Kerja Toksik, Kepemimpinan Suportif, Kelelahan Kerja, Kinerja Pegawai, Kinerja Semu*

ABSTRACT
This research is motivated by the intense psychosocial dynamics within the public bureaucracy. The idealism of civil service reform often clashes with toxic workplace environments resulting from internal politicization and the failure of the merit system, thereby triggering a gap between formal administrative compliance and the psychological condition of state apparatus. This study aims to analyze the influence of toxic workplace environments and supportive leadership on job burnout and employee performance, and to evaluate the mediating role of job burnout in the context of public bureaucracy. This study utilizes a quantitative approach with a cross-sectional survey design involving 136 Civil Servants. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS 4. The results show that a toxic workplace environment has a positive and significant effect on job burnout ($\beta = 0.624$; $p = 0.000$), while supportive leadership has a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.277$; $p = 0.044$). However, supportive leadership is unable to significantly reduce job burnout ($\beta = -0.124$; $p = 0.335$). Job burnout is proven not to mediate the effect of either a toxic work environment or supportive leadership on employee performance, indicating a causal decoupling mechanism. These findings provide preliminary empirical support for the possible presence of a pseudo-performance phenomenon within the bureaucracy, which occurs when a rigid, administrative compliance-based formal performance appraisal system appears to be isolated from employee burnout and resource depletion caused by a toxic workplace environment.
Keywords : *Toxic Workplace Environment, Supportive Leadership, Job Burnout, Employee Performance, Pseudo-Performance*

Open Access at: https://ejournal.unmus.ac.id/index.php/fisip/index
DOI: https://doi.org/10.35724/mjpa.v9i1.7901

Pendahuluan

Keberhasilan reformasi kepegawaian di sektor publik tidak hanya ditentukan oleh adopsi instrumen tata kelola formal, tetapi juga oleh kualitas lingkungan kerja, relasi kepemimpinan, dan iklim psikososial di tingkat operasional. Di berbagai negara, transformasi birokrasi secara konsisten diarahkan pada penguatan sistem merit dan akuntabilitas berorientasi hasil. Hal ini tercermin dari adopsi seleksi berbasis kompetensi, rekrutmen bebas patronase, dan mekanisme lelang jabatan di berbagai negara, termasuk Indonesia. Namun dalam aspek akuntabilitas, meskipun skema pay-for-performance dan remunerasi kompetitif mulai diadopsi oleh sejumlah negara berkembang untuk memotivasi aparatur (Meyer-Sahling et al., 2021), kebijakan ini berisiko menjadi kontraproduktif jika tidak didukung oleh lingkungan institusional yang kuat seperti supremasi hukum dan sistem merit (Han et al., 2024). Bahkan, peningkatan variasi gaji di negara-negara berpenghasilan rendah ditemukan memiliki korelasi negatif terhadap efektivitas kinerja pemerintahan (Han et al., 2024).

Pada aspek implementasi, idealisme regulatif reformasi birokrasi sering kali berbenturan dengan realitas politik dan manajemen, termasuk adanya praktik politisasi internal yang dapat menghambat profesionalisme pegawai (Pollitt & Bouckaert, 2011). Lingkungan kerja yang terpolitisasi dan toksik ini menciptakan tekanan psikososial berupa kelelahan kerja yang mengancam keterlibatan serta perilaku kewargaan pegawai (Anjum & Ming, 2018; Asamoah-Appiah et al., 2024; Bukhari et al., 2026; Kulachai, 2025). Di tingkat mikro, kondisi tersebut dipicu oleh dinamika interpersonal negatif, alokasi beban kerja yang tidak sehat, serta ketidakadilan perlakuan manajerial yang berujung pada penurunan motivasi dan produktivitas organisasi secara signifikan (Anjum & Ming, 2018; Asamoah-Appiah et al., 2024).

Sebagai stresor interpersonal, *toxic workplace environment* atau lingkungan kerja toksik yang ditandai oleh perilaku destruktif, konflik interpersonal, dan ketidakadilan secara sistematis menguras sumber daya psikologis pegawai (Anjum & Ming, 2018; Pertiwi et al., 2024). Kondisi lingkungan kerja yang tidak kondusif ini secara signifikan memperbesar risiko terjadinya *job burnout* atau kelelahan kerja, sebuah fenomena psikologis yang ditunjukkan melalui kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), sikap depersonalisasi (*depersonalization*), serta penurunan persepsi terhadap pencapaian pribadi (*reduced personal accomplishment*) (Fang & Wang, 2026). Gejala *burnout* tersebut merupakan respons akumulatif terhadap pemicu stres kerja berkepanjangan yang dapat mengikis motivasi kerja dan menurunkan kualitas layanan publik (Dara et al., 2025). Sebagai antitesis terhadap lingkungan kerja yang toksik, *supportive leadership* atau kepemimpinan suportif berperan penting sebagai faktor pelindung (*buffer*). Melalui pemberian dukungan emosional dan kepedulian nyata terhadap kesejahteraan psikologis pegawai (House, 1996), *supportive leadership* secara efektif membangun iklim kondusif yang menurunkan tingkat stres serta mencegah eskalasi *burnout* di sektor publik (Blomberg et al., 2024; Sørengaard & Langvik, 2022). Namun, efektivitas dukungan interpersonal tersebut tidak selalu cukup untuk mengatasi tekanan sistemik yang terinstitusionalisasi.

Employee performance atau kinerja pegawai merupakan konstruk multidimensional yang mencakup kinerja tugas, kontekstual, dan perilaku kontraproduktif yang merefleksikan adaptabilitas serta proaktivitas aparatur (Griffin et al., 2007). Dalam konteks birokrasi Indonesia, kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) diukur melalui pencapaian target kerja

tahunan dan kompetensi perilaku guna menjamin efektivitas pelayanan publik (Astuti & Suryani, 2025). Dinamika kompleks antar-variabel ini dijelaskan secara teoretis melalui tiga landasan utama. Pertama, model *Job Demands-Resources* (JD-R) yang menjelaskan *toxic workplace environment* sebagai *job demand* ekstrem yang menguras energi dan *supportive leadership* sebagai *job resource* esensial (Bakker & Demerouti, 2007). Kedua, teori *Conservation of Resources* (COR) mempertegas bahwa *burnout* terjadi akibat kehilangan sumber daya emosional (*resource loss*) secara bertahap (Hobfoll, 1989). Ketiga, *Path-Goal Theory* memperjelas peran kepemimpinan suportif dalam memfasilitasi pencapaian tujuan dengan mengeliminasi hambatan tugas (House, 1996). Atas dasar rasionalisasi tersebut, penelitian ini mengajukan kerangka konseptual bahwa *toxic workplace environment* dan *supportive leadership* berpennggaruh langsung terhadap *job burnout* dan *employee performance*, dengan *job burnout* bertindak sebagai variabel pemediasi.

Meskipun hubungan antar-variabel tersebut telah banyak diteliti, temuan empiris menunjukkan pola yang tidak sepenuhnya konsisten. Sejumlah studi melaporkan bahwa *supportive leadership* efektif meningkatkan kinerja dan well-being pegawai (Dursun et al., 2026; Li et al., 2025; Sørengaard & Langvik, 2022). Namun, studi lain menunjukkan bahwa kepemimpinan suportif tidak selalu cukup untuk mereduksi *burnout* ketika iklim kerja tetap toksik dan tekanan sistemik tinggi (Blomberg et al., 2024; Kossek et al., 2023). Demikian pula, hubungan antara *burnout* dan kinerja pegawai tidak selalu linier. Beberapa penelitian menemukan bahwa kinerja pegawai dapat dipertahankan melalui kompensasi usaha, *professional buffering*, atau karena keterbatasan variasi pengukuran kinerja (Ngo et al., 2024; Pflügner et al., 2024; Turek et al., 2024; Wulantika et al., 2023). Kondisi ini menyisakan celah empiris yang signifikan, khususnya pada sektor publik di negara berkembang yang memiliki karakteristik unik (Li et al., 2025; Palomino-Lavado et al., 2025). Berbeda dengan sektor privat yang kinerjanya diukur berbasis efisiensi finansial dan responsivitas pasar yang fleksibel, sektor publik memiliki karakteristik unik yaitu bersifat *highly-regulated*, sarat kepatuhan administratif kaku, serta rentan terhadap intervensi politik lokal dan sistem patronase. Akibat perbedaan karakteristik yang mendasar ini, generalisasi temuan dari sektor swasta ke dalam tatanan kepegawaian negara menjadi sangat terbatas dan memerlukan pembuktian empiris tersendiri. Lebih jauh, dalam birokrasi yang *highly-regulated*, instrumen penilaian kinerja formal seperti Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) mungkin tidak sepenuhnya menangkap kondisi psikologis dan realitas kerja aparatur (Astuti & Suryani, 2025; Darwinsyah et al., 2026).

Kesenjangan kontekstual tersebut tampak nyata pada Instansi Pemerintah X, sebuah organisasi publik yang sedang berada dalam akselerasi reformasi birokrasi. Di satu sisi, instansi ini menerapkan instrumen kepatuhan formal seperti SKP dan presensi digital. Namun, pada saat yang sama, dinamika kerja operasional menunjukkan adanya kemungkinan alokasi beban kerja yang tidak proporsional, fragmentasi komunikasi, dan ketimpangan dukungan manajerial yang dapat meningkatkan *burnout*. Menariknya, meskipun tekanan psikososial dirasakan oleh pegawai, skor kinerja formal tetap relatif tinggi. Kondisi ini menimbulkan pertanyaan empiris: apakah hubungan antara lingkungan kerja toksik, kepemimpinan suportif, kelelahan kerja, dan kinerja pergawai bekerja sesuai asumsi umum, atau justru menunjukkan pola yang berbeda dalam birokrasi yang *highly-regulated*?"

Selain kesenjangan konteks, terdapat pula kesenjangan teoretis dalam menjelaskan hubungan *burnout* dan kinerja. Literatur kelembagaan menjelaskan bahwa organisasi dapat mempertahankan struktur formal yang tampak rasional, tetapi terpisah dari praktik kerja sehari-hari melalui mekanisme *decoupling* (Bromley & Powell, 2012; Meyer & Rowan, 1977).

Dalam konteks birokrasi yang *highly-regulated*, muncul kemungkinan bahwa instrumen penilaian kinerja formal seperti SKP tidak sepenuhnya merefleksikan kondisi psikologis dan realitas kerja aparatur (Buechel & Solinas, 2025; Soffia et al., 2022). Beberapa studi terbaru pada konteks organisasi publik menunjukkan bahwa formalitas sistem HRM tidak selalu sejalan dengan pengalaman kerja individual dan hasil kerja yang sesungguhnya (Astuti & Suryani, 2025; Darwinsyah et al., 2026; Palomino-Lavado et al., 2025). Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan melalui pengujian empiris model *Job Demands-Resources* dan *Conservation of Resources* dalam konteks birokrasi publik Indonesia yang *highly-regulated*, dengan fokus pada dinamika hubungan antara *Job Burnout* dan *Employee Performance* dalam sistem penilaian kinerja formal.

Berdasarkan kesenjangan penelitian dan dinamika teoretis tersebut, penelitian ini secara spesifik bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh langsung *Toxic Workplace Environment* dan *Supportive Leadership* terhadap *Job Burnout* serta *Employee Performance*; (2) mengevaluasi secara empiris peran *Job Burnout* sebagai variabel pemediasi; serta (3) mendiskusikan implikasi temuan terhadap pemahaman dinamika kinerja dalam birokrasi publik yang *highly-regulated*. Penelitian ini memperluas penerapan model *Job Demands-Resources*, teori *Conservation of Resources* dan teori *Path-Goal* pada organisasi publik yang *highly-regulated* (Bakker & Demerouti, 2007; Hobfoll, 1989; House, 1996), sekaligus memberikan bukti empiris awal yang relevan dengan diskusi mengenai *means-ends decoupling* dalam literatur manajemen kinerja birokrasi (Bromley & Powell, 2012; Meyer & Rowan, 1977). Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan memberikan rekomendasi strategis bagi Instansi Pemerintah X dalam merekonstruksi sistem evaluasi kinerja, menata perlindungan kesehatan mental pegawai, serta memperkuat penegakan sistem merit demi mewujudkan reformasi kepegawaian yang berkelanjutan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan positivisme dengan desain *survei cross-sectional.* Subjek penelitian adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) di kantor pusat Instansi Pemerintah X (sebuah instansi pemerintahan setingkat kementerian/lembaga) dengan populasi berjumlah 664 orang. Penentuan ukuran sampel minimum didasarkan pada analisis kekuatan statistik (*power analysis*) menggunakan perangkat lunak G*Power. Untuk mendeteksi ukuran efek (*effect size*) $f^2 = 0{,}15$ pada pengujian dua arah ($\alpha = 0{,}05$; *power* $= 0{,}95$), dibutuhkan sampel minimum sebanyak 123 partisipan. Jumlah ini juga telah memenuhi rekomendasi kecukupan sampel absolut untuk pengujian korelasi (Creswell & Creswell, 2023). Pengambilan sampel dilakukan secara *simple random sampling*, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner digital terstruktur dengan skala Likert.

Pengukuran variabel dilakukan dengan mengadaptasi instrumen dari penelitian terdahulu yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Seluruh item skala menggunakan skala Likert 1–5, dari "Sangat Tidak Setuju" hingga "Sangat Setuju". Validitas konvergen dan diskriminan serta reliabilitas konstruk dievaluasi dalam tahap analisis *outer model* pada PLS-SEM. Pengukuran variabel dilakukan dengan mengadaptasi dan mensintesis elemen instrumen dari berbagai penelitian teruji guna memastikan relevansi konten yang bersifat kondisional terhadap fungsi penilaian dan populasi target (Haynes et al., 1995; Messick, 1995). Prosedur "*borrowing items*" (peminjaman item) dari instrumen yang sudah ada ini bertujuan menjamin keterwakilan domain konstruk secara komprehensif demi menghindari *construct underrepresentation* (ketidakcukupan representasi konstruk) serta meningkatkan akurasi

inferensi hasil penelitian (Haynes et al., 1995; Messick, 1995). Variabel meliputi *Toxic Workplace Environment* (TWE, 5 indikator; Anjum & Ming, 2018; Michulek et al., 2024; Pertiwi et al., 2024; Tanis, 2024), *Supportive Leadership* (SL, 5 indikator; Blomberg et al., 2024; Darwinsyah et al., 2026; Hassanein et al., 2025; House, 1996; Sørengaard & Langvik, 2022), *Job Burnout* (JB, 4 indikator; Abdullah & Al-Abrrow, 2025; Dara et al., 2025; Fang & Wang, 2026; Liu et al., 2026), serta *Employee Performance* (EP, 4 indikator; Astuti & Suryani, 2025; Hidayati et al., 2025; Isbat et al., 2026; Ngo et al., 2024). Seluruh item skala bersifat unipolar searah (*without reverse scoring*) guna meminimalkan *cognitive load* responden dan mencegah *method bias*. Analisis kuantitatif dilakukan melalui *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS 4, mencakup evaluasi *Outer Model* dan *Inner Model*.

Hasil dan Pembahasan

1. Hasil

a. Profil Responden dan *Data Screening*

Pengumpulan data primer berhasil menjangkau 139 partisipan ASN di lingkungan Instansi Pemerintah X. Tahap pembersihan data (*data screening*) mengeliminasi 3 jawaban kuesioner akibat pengisian tidak cermat (*unengaged/straight-lining responses*), sehingga diperoleh 136 sampel bersih ($N = 136$; 20,48% dari populasi) yang melampaui ambang batas kecukupan G*Power (123 partisipan). Demografi responden didominasi kelompok milenial dan Gen-Z usia 31–40 tahun (49,26%) dan 20–30 tahun (35,29%), dengan masa kerja 5–10 tahun (37,50%) serta < 2 tahun (32,35%). Dari aspek status kepegawaian, sampel menunjukkan keseimbangan proporsional antara PNS (51,47%) dan PPPK (48,53%), sehingga mampu merepresentasikan persepsi aparatur secara komprehensif.

b. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi *outer model* diuji untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk (Hair et al., 2022). Sebagaimana dirangkum pada Tabel 1, seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* $> 0{,}700$. Kriteria validitas konvergen terpenuhi dengan nilai AVE berkisar antara 0,725 hingga 0,789 ($> 0{,}500$). Reliabilitas konstruk juga terkonfirmasi sangat kuat di mana nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability* (ρ_a), dan *Composite Reliability* (ρ_c) seluruh variabel berada di atas 0,700.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Uji Validitas Konvergen dan Realibilitas Konstruk

Variabel/ Konstruk	*Outer Loading*	*Cronbach's Alpha*	*Composite Reliability (rho_a)*	*Composite Reliability (rho_c)*	*Average Variance Extracted (AVE)*
TWE (X_1)	0,836 – 0,893	0,913	0,915	0,935	0,742
SL (X_2)	0,829 – 0,924	0,933	0,937	0,949	0,789
EP (Y)	0,829 – 0,903	0,903	0,989	0,928	0,762
JB (Z)	0,804 – 0,908	0,872	0,874	0,913	0,725

Sumber: Olahan penulis (2026)

Pengujian validitas diskriminan menggunakan rasio *Heterotrait-Monotrait* (HTMT) menunjukkan bahwa seluruh nilai antarkonstruk berada di bawah ambang batas 0,85

(Henseler et al., 2015), dengan rasio tertinggi sebesar 0,791 (TWE terhadap JB). Hasil ini membuktikan bahwa setiap konstruk memiliki diferensiasi yang jelas dan terbedakan secara empiris.

Tabel 2. Nilai *Heterotrait-Monotrait* (HTMT)

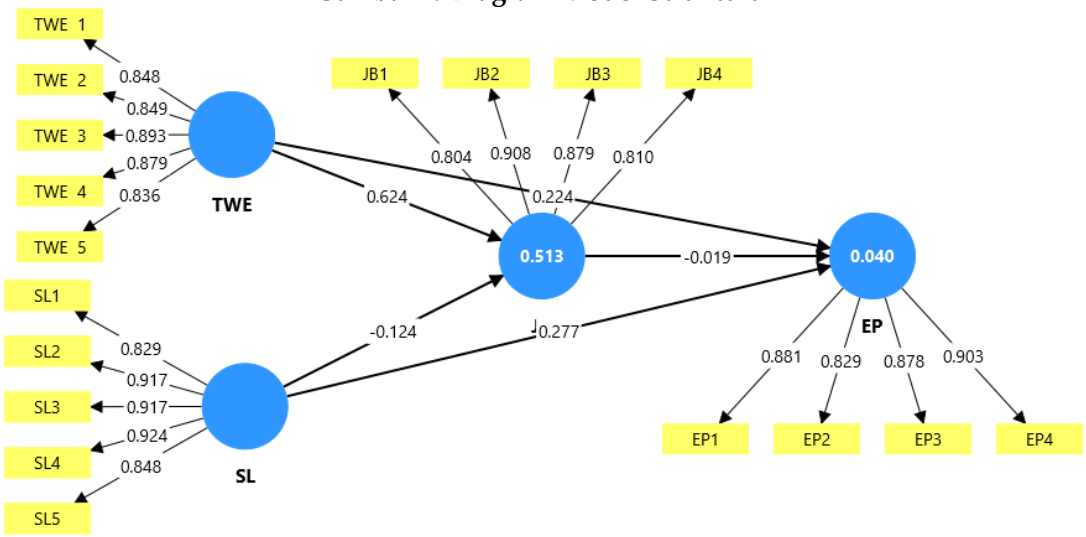
Konstruk	EP (Y)	JB (Z)	SL (X_2)	TWE (X_1)
EP (Y)				
JB (Z)	0,086			
SL (X_2)	0,132	0,621		
TWE (X_1)	0,055	0,791	0,758	

Sumber: Olahan penulis (2026)

c. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan untuk menguji kualitas dan kemampuan prediksi kerangka teoretis sebelum melangkah ke pengujian hipotesis. Evaluasi ini diukur melalui koefisien jalur (β), Koefisien Determinasi (R^2), *Effect Size* (f^2), dan *Predictive Relevance* (Q^2) (Hair et al., 2022). Visualisasi alur hubungan struktural antar-variabel beserta nilai koefisien jalurnya disajikan pada Gambar 1.

Gambar 1. Diagram Model Struktural



Sumber: Data Primer diolah menggunakan SmartPLS 4 (2026).

Kemampuan model dalam menjelaskan variansi dari variabel endogen ditunjukkan oleh nilai R^2, sementara kontribusi relatif variabel eksogen dievaluasi melalui f^2. Uji *Predictive Relevance* (Q^2) digunakan untuk menguji kemampuan prediksi *out-of-sample* dari model. Ringkasan hasil pengujian R^2, f^2, dan Q^2 disajikan pada Tabel 3, Tabel 4, dan Tabel 5.

Tabel 3. Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Endogen	R^2	R^2 *Adjusted*	Kategori Kekuatan Prediksi
JB	0,513	0,506	Moderat – Kuat
EP	0,040	0,018	Sangat Lemah

Sumber: Olahan penulis (2026)

Tabel 4. Nilai Nilai *Effect Size* (f^2)

Jalur Hubungan	Nilai f^2	Kategori *Effect Size*
TWE → JB	0,405	Efek Besar
SL → JB	0,016	Tidak Terdapat Efek
SL → EP	0,040	Efek Kecil
TWE → EP	0,019	Tidak Terdapat Efek
JB → EP	0,000	Tidak Terdapat Efek

Sumber: Olahan penulis (2026)

Tabel 5. Nilai *Predictive Relevance* (Q^2)

Variabel Endogen	Nilai Q^2	Kategori Relevansi Prediksi
JB	0,482	Relevansi Prediksi Kuat / Besar ($Q^2 > 0{,}35$)
EP	0,008	Relevansi Prediksi Sangat Kecil

Sumber: Olahan penulis (2026)

Berdasarkan Tabel 3 dan Tabel 5, model struktural mampu menjelaskan 51,3% variansi dari *Job Burnout* ($R^2 = 0{,}513$) dengan relevansi prediksi yang sangat kuat ($Q^2 = 0{,}482$). Sebaliknya, kemampuan model dalam menjelaskan variansi *Employee Performance* sangat lemah ($R^2 = 0{,}040$; $Q^2 = 0{,}008$), yang dapat diinterpretasikan sebagai indikasi awal adanya mekanisme *performance decoupling*. Hasil evaluasi f^2 (Tabel 4) menegaskan bahwa *Toxic Workplace Environment* memegang peranan dominan dalam memicu kelelahan emosional pegawai ($f^2 = 0{,}405$; efek besar), sementara *Supportive Leadership* hanya memberikan kontribusi kecil terhadap kinerja formal ($f^2 = 0{,}040$).

d. Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung (H_1 - H_5)

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dilakukan untuk menguji signifikansi hubungan kausal antar-konstruk laten. Dikarenakan PLS-SEM tidak mengasumsikan distribusi data normal multivariat, tingkat signifikansi koefisien jalur (β) dievaluasi melalui prosedur *non-parametric bootstrapping* dengan 10.000 subsampel (Hair et al., 2022). Penggunaan 10.000 subsampel ini menjamin stabilitas estimasi *standard error* serta menghasilkan nilai T-statistik dan P-value yang presisi. Kriteria penerimaan hipotesis didasarkan pada nilai T-statistik $> 1{,}96$ (uji dua arah, $\alpha = 0{,}05$) dan $P\text{-}value < 0{,}05$. Ringkasan hasil pengujian H_1–H_5 disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Hipotesis	Jalur Hubungan	Original Sample (β)	Sample Mean (M)	*Standard Deviation* ($STDEV$)	*T-Statistics* ($\|O/STDEV\|$)	*P - Value*	Keputusan
H_1	TWE (X_1) → JB (Z)	0,624	0,628	0,118	5,310	0,000	Diterima
H_2	SL (X_2) → JB (Z)	-0,124	-0,122	0,129	0,964	0,335	Ditolak

Hipotesis	Jalur Hubungan	Original Sample (β)	Sample Mean (M)	*Standard Deviation* ($STDEV$)	*T-Statistics* ($\|O/STDEV\|$)	*P - Value*	Keputusan
H3	TWE (X_1) → EP (Y)	0,224	0,241	0,139	1,614	0,107	Ditolak
H4	SL (X_2) → EP (Y)	0,277	0,283	0,138	2,013	0,044	Diterima
H5	JB (Z) → EP (Y)	-0,019	-0,035	0,147	0,130	0,897	Ditolak

Sumber: Olahan penulis (2026)

Berdasarkan Tabel 6, *Toxic Workplace Environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Burnout* ($\beta = 0{,}624; T = 5{,}310; p = 0{,}000$), sehingga H_1 diterima. *Supportive Leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* ($\beta = 0{,}277; T = 2{,}013; p = 0{,}044$), sehingga H_4 diterima. Sebaliknya, H_2 ($\beta = -0{,}124; p = 0{,}335$), H_3 ($\beta = 0{,}224; p = 0{,}107$), dan H_5 ($\beta = -0{,}019; p = 0{,}897$) dinyatakan ditolak karena tidak memenuhi kriteria signifikansi.

e. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung/Mediasi (H6 – H7)

Pengujian efek pemediasi *Job Burnout* (Z) dievaluasi menggunakan prosedur *bootstrapping specific indirect effects* dengan 10.000 subsampel. Kriteria mediasi ditentukan berdasarkan nilai signifikansi jalur tidak langsung ($T > 1{,}96$ dan $p < 0{,}05$). Ringkasan hasil pengujian hipotesis mediasi disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Ringkasan Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Hipotesis	Jalur Hubungan	Original Sample (β)	Sample Mean (M)	*Standard Deviation* ($STDEV$)	*T-Statistics* ($\|O/STDEV\|$)	*P - Value*	Keputusan
H6	TWE (X_1) → JB (Z) → EP (Y)	-0,012	-0,021	0,094	0,126	0,900	Ditolak
H7	SL (X_2) → JB (Z) → EP (Y)	0,002	0,005	0,027	0,086	0,931	Ditolak

Sumber: Olahan penulis (2026)

Hasil analisis pada Tabel 7 mengonfirmasi bahwa *Job Burnout* (Z) tidak terbukti memediasi pengaruh *Toxic Workplace Environment* terhadap *Employee Performance* (Y), sehingga H_6 ditolak. Begitu pula pada H_7 ditolak, di mana *Job Burnout* tidak menjalankan peran pemediasi antara *Supportive Leadership* dan *Employee Performance*. Ketiadaan efek mediasi pada kedua jalur ini dapat diinterpretasikan sebagai indikasi awal adanya fenomena *Pseudo-Performance*, di mana penilaian kinerja administratif yang bersifat formalitas berpotensi mengisolasi realitas kelelahan kerja ASN dari paparan lingkungan kerja toksik maupun kepemimpinan suportif.

2. Pembahasan

a. Pengaruh Lingkungan Kerja Toksik dan Kepemimpinan Suportif terhadap *Burnout* dan Kinerja Pegawai

Pengujian statistik menunjukkan bahwa *Toxic Workplace Environment* berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap *Job Burnout* ($\beta = 0{,}624, p = 0{,}000$). Temuan ini mendukung kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) Model (Bakker & Demerouti, 2007) dan *Conservation of Resources* (COR) *Theory* (Hobfoll, 1989), di mana lingkungan kerja toksik bertindak sebagai *job demand* ekstrem yang menguras *emotional resources* pegawai tanpa diimbangi oleh mekanisme pemulihan daya (*resources replenishment*) yang sepadan. Ketika pegawai mengalami ancaman maupun kerugian sumber daya (*resource loss*) berkelanjutan akibat dinamika kerja yang disfungsional, mereka secara tidak sadar mengaktifkan mekanisme pertahanan diri yang pada akhirnya bermuara pada kelelahan emosional (*emotional exhaustion*) dan depersonalisasi. Temuan ini konsisten dengan sintesis literatur sektor publik mutakhir, di mana persepsi politik organisasi (*perception of organizational politics*) dan ketidakadilan prosedural terbukti menjadi faktor determinan yang kuat terhadap kelelahan emosional, munculnya sinisme, bahkan peningkatan *turnover intention* pegawai birokrasi (Bukhari et al., 2026; Kulachai, 2025; Salama et al., 2025). Secara konseptual, temuan ini memberikan implikasi teoretis bahwa aplikasi manajemen SDM di birokrasi publik menghadapi tantangan unik yaitu rigiditas hierarki dan interferensi politik menciptakan *slow-burning rage* atau kemarahan terpendam yang merusak hubungan saling percaya antar aparatur di luar jangkauan model SDM sektor swasta konvensional.

Hasil analisis statistik menunjukkan bahwa *Supportive Leadership* terbukti berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap *Employee Performance* ($\beta = 0{,}277, p = 0{,}044$), namun tidak mampu menurunkan *Job Burnout* secara signifikan ($\beta = -0{,}124, p = 0{,}335$). Temuan ini memberikan komparasi kritis terhadap *Path-Goal Theory* (House, 1996) dan premis konvensional JD-R Model (Bakker & Demerouti, 2007). Sebagai *job resource* di tingkat interpersonal, dukungan atasan langsung sukses menstimulasi *motivational process* untuk pencapaian tugas harian. Namun, dukungan tersebut gagal memicu proses pemulihan energi emosional. Mengacu pada COR Theory (Hobfoll, 1989), *resource gain* mikro dari atasan langsung tidak memadai untuk menutupi *resource loss* yang diakibatkan oleh toksisitas makro-sistemik yang terinstitusionalisasi. Temuan ini dapat dipahami dalam konteks penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepemimpinan suportif di tingkat mikro merupakan sumber daya pekerjaan yang terbukti meningkatkan performa tugas melalui mekanisme timbal balik (Kossek et al., 2023). Namun, efektivitas dukungan interpersonal tersebut dalam memitigasi kelelahan emosional akan jauh lebih optimal jika disinergikan dengan keadilan organisasi (distributif dan prosedural) yang berfungsi sebagai moderator makro (Nguyen et al., 2022). Temuan ini menandai keterbatasan aplikasi teori kepemimpinan swasta pada birokrasi, di mana dukungan emosional pimpinan sering terfragmentasi oleh struktur hirarki sehingga gagal mengatasi *burnout* yang berakar pada ketidakadilan sistemik lembaga (Nguyen et al., 2022).

Penelitian ini menunjukkan sebuah anomali birokrasi di mana *Toxic Workplace Environment* (TWE) secara langsung tidak terbukti mempengaruhi penurunan *Employee Performance* ($\beta = 0{,}224, p = 0{,}107$). Fenomena ini secara teoretis selaras dengan *Compensatory Control Theory* (Hockey, 1997), yang menjelaskan bahwa stabilitas kinerja tugas utama dapat tetap terjaga di bawah tekanan lingkungan yang ekstrem karena individu secara aktif memobilisasi upaya mental ekstra (*subjective effort*) demi mempertahankan standar kerja, meskipun harus menanggung beban psikofisiologis yang besar. Dalam kerangka evaluasi

birokrasi, instrumen penilaian seperti SKP atau E-Kinerja bersifat *decoupled*, hanya merekam ketercapaian kuantitatif atas pelaporan administratif harian tanpa mampu merekam kesehatan psikologis atau iklim kerja. Sintesis literatur manajemen publik mutakhir menunjukkan bahwa sistem evaluasi kinerja berbasis administratif murni berisiko menciptakan *false compliance* dan *latent decrement* (Buechel & Solinas, 2025; Soffia et al., 2022). Pegawai merasa terpaksa mempertahankan performa formal secara maksimal untuk menghindari sanksi pemotongan penghasilan, meskipun harus mengorbankan kesejahteraan emosionalnya. Secara konseptual, temuan ini mempertegas implikasi teoretis bahwa kinerja formal yang stabil dalam lingkungan birokrasi toksik bukanlah indikator efektivitas manajemen SDM, melainkan bentuk pertahanan diri aparatur yang menutupi kerusakan sumber daya emosional secara jangka panjang.

b. Evaluasi Peran Mediasi *Job Burnout* dalam Dinamika *Employee Performance*

Pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa *Job Burnout* (Z) tidak terbukti memediasi pengaruh *Toxic Workplace Environment* (X_1) terhadap *Employee Performance* (Y) ($\beta = -0{,}012;\ T = 0{,}126;\ p = 0{,}900$). Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja toksik memicu kelelahan kerja ($\beta = 0{,}624; p = 0{,}000$), kondisi krisis psikologis tersebut gagal menekan capaian kinerja pegawai ($\beta = -0{,}019;\ p = 0{,}897$). Secara teoretis, ketiadaan efek mediasi ini dijelaskan melalui integrasi *Conservation of Resources (COR) Theory* (Hobfoll, 1989) dan *Institutional Decoupling Theory* (Bromley & Powell, 2012; Meyer & Rowan, 1977). Dalam konteks COR, pegawai secara naluriah melakukan *resource protection* untuk mempertahankan sisa energi mental guna menyelesaikan tuntutan tugas dasar. Namun, ketidakmampuan *burnout* dalam menurunkan angka kinerja resmi dapat diinterpretasikan sebagai indikasi hadirnya *means-ends decoupling*, di mana aturan akuntabilitas birokrasi memutus rantai kausalitas konvensional (*causal decoupling*) dengan mewajibkan pemenuhan target administratif secara kaku. Temuan ini konsisten dengan literatur terkini terkini (Liu et al., 2026; Soffia et al., 2022) menguatkan fenomena ini melalui konsep *Buffer Profesionalisme*, di mana standar kinerja formal tetap dipertahankan akibat tuntutan etis dan sanksi formalitas meskipun kesejahteraan mental pegawai terganggu. Dengan demikian, ketiadaan mediasi ini memberikan dukungan empiris awal terhadap kemungkinan fenomena *pseudo-performance*, yaitu sebuah kondisi di mana kelelahan kerja aparatur terisolasi secara nyata dari rekam jejak kinerja resmi karena sistem penilaian birokrasi hanya merekam dokumen formalitas administratif di atas kertas (*formalism*).

Selanjutnya, peran mediasi *Job Burnout* (Z) dalam hubungan antara *Supportive Leadership* (X_2) dan *Employee Performance* (Y) juga ditolak atau tidak signifikan ($\beta = 0{,}002; T = 0{,}086; p = 0{,}931$). Jalur mediasi ini terputus karena meskipun *Supportive Leadership* secara langsung terbukti mendongkrak kinerja formal ($\beta = 0{,}277; p = 0{,}044$), gaya kepemimpinan ini gagal menurunkan tingkat *Job Burnout* secara signifikan ($\beta = -0{,}124;\ p = 0{,}335$). Fenomena ini dapat dijelaskan melalui *Job Demands-Resources (JD-R) Model* (Bakker & Demerouti, 2007) dan *Path-Goal Theory* (House, 1996), yang memisahkan antara proses motivasi pendorong kinerja dan proses gangguan kesehatan (*health impairment process*). Dukungan interpersonal pimpinan berfungsi efektif sebagai *job resource* pemicu motivasi teknis, namun tidak berdaya menjadi peredam kelelahan kerja ketika *job demands* dan ambiguitas peran terlampau mendominasi. Literatur terkini (Bukhari et al., 2026; Fang & Wang, 2026; Kossek et al., 2023; Turek et al., 2024) menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan pada level mikro dalam mereduksi *burnout* akan selalu terbentur oleh ketidakadilan prosedural dan politik organisasi yang bersifat sistemik. Penolakan hipotesis ini mempertegas keterbatasan kepemimpinan

suportif pada level mikro, di mana kepemimpinan yang baik secara interpersonal hanya mampu mendorong target teknis formalitas (*pseudo-performance*), namun gagal menjadi benteng pemediasi (*buffer*) yang tangguh terhadap kelelahan mental yang berakar pada rigiditas dan politik struktural lembaga.

c. Implikasi Temuan terhadap Pemahaman Pseudo-Performance dalam Birokrasi Publik yang *Highly-Regulated*

Pengujian hipotesis kelima (H_5) menunjukkan bahwa *Job Burnout* (JB) tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* (EP) ($\beta = -0{,}019$, t-statistic $= 0{,}130$, $p = 0{,}897$), yang dapat diinterpretasikan sebagai indikasi awal hadirnya anomali *Pseudo-Performance* atau kinerja semu dalam birokrasi publik. Kelelahan fisik dan mental yang dirasakan oleh aparatur ternyata sama sekali tidak merusak atau menurunkan angka penilaian kinerja formal mereka karena adanya pemutusan hubungan (*uncoupling*) antara kapasitas psikologis individu dengan *output* pekerjaan yang tercatat secara resmi. Namun, beberapa penjelasan alternatif juga perlu dipertimbangkan. Pertama, terdapat kemungkinan *ceiling effect* pada skor kinerja, di mana sebagian besar responden melaporkan nilai kinerja yang tinggi sehingga variasi skor terlalu rendah untuk mendeteksi efek *burnout*. Kedua, penggunaan *self-reported performance* berpotensi menimbulkan *social desirability bias*, di mana responden cenderung melaporkan kinerja yang lebih baik daripada kondisi sebenarnya. Ketiga, hubungan antara *burnout* dan kinerja mungkin bersifat nonlinier, di mana dampak negatif baru terlihat pada level *burnout* yang sangat ekstrem.

Secara teoretis, temuan ini konsisten dengan terjadinya *performance decoupling* dalam tata kelola kepegawaian negara sebagaimana dijelaskan dalam Teori Kelembagaan (Bromley & Powell, 2012; Meyer & Rowan, 1977). Penilaian kinerja birokrasi saat ini hanya merekam ketaatan administratif formal (*compliance-based performance*) ketimbang produktivitas riil serta kesejahteraan psikologis aparatur. Dalam teori klasik, organisasi memisahkan struktur formal dari kegiatan kerja aktual demi menjaga legitimasi melalui ritual simbolis (Meyer & Rowan, 1977), sementara dalam konteks modern hal ini berkembang menjadi *means-ends decoupling* di mana kebijakan evaluasi diterapkan secara penuh tetapi memiliki hubungan yang kabur dengan hasil kerja nyata (Bromley & Powell, 2012). Temuan pada literatur manajemen SDM publik terkini memperjelas fenomena ini melalui dua sudut pandang utama yaitu perspektif formalisme sistemik dan perspektif *burnout-performance paradox*. Di satu sisi, keterpisahan ini merupakan bentuk patologi birokrasi akibat formalisme administratif SKP (Astuti & Suryani, 2025), di mana sistem manajemen yang cenderung memberikan penalti pada upaya pemulihan psikologis (Buechel & Solinas, 2025) memaksa pegawai menampilkan kinerja defensif (Imran et al., 2023) serta melakukan kontrol kompensatori secara mandiri demi menjaga status administratif mereka (Turek et al., 2024). Di sisi lain, fenomena ini menujukkan hadirnya *burnout-performance paradox* di mana *professionalism buffer* membuat pegawai tetap menjalankan tugas teknis secara formal meskipun kapasitas psikologisnya telah terkuras habis (Liu et al., 2026), sementara metrik kinerja administratif justru berfungsi sebagai indikator yang menyesatkan bagi kesehatan organisasi (Fang & Wang, 2026). Penelitian ini memberikan bukti empiris awal bahwa sistem penilaian administratif yang kaku dan berbasis ketaatan formal berpotensi hanya berfungsi untuk mempertahankan legitimasi lembaga, namun gagal merekam penurunan kapasitas kerja pegawai serta menutup-nutupi dampak buruk dari lingkungan kerja yang toksik. Namun, interpretasi ini perlu dikonfirmasi dengan penelitian lanjutan yang menggunakan data kinerja objektif dan pendekatan kualitatif untuk memahami mekanisme organisasional di balik pola statistik ini.

Kesimpulan

Studi ini menunjukkan secara empiris bahwa *Toxic Workplace Environment* (TWE) merupakan pemicu tunggal dominan kelelahan kerja (*Job Burnout*) pada Aparatur Sipil Negara, yang secara substantif mampu menjelaskan 51,3% variansi kelelahan mental aparatur. Sementara itu, *Supportive Leadership* (SL) terbukti mampu meningkatkan *Employee Performance* (EP) secara langsung, namun gagal menekan tingkat *burnout* akibat kuatnya tekanan toksisitas sistemik yang terinstitusionalisasi di lingkungan organisasi publik. Pengujian model struktural menunjukkan bahwa *Job Burnout* tidak berperan sebagai variabel pemediasi dalam menjelaskan dinamika kinerja formal aparatur, di mana rantai kausalitas psikologis yang mengasumsikan kelelahan mental akan serta-merta menurunkan kinerja individu tidak terbukti signifikan dalam tatanan birokrasi yang diteliti. Temuan ini mengindikasikan adanya pola yang konsisten dengan fenomena *Pseudo-Performance* (kinerja semu), di mana skor penilaian kinerja formal ASN terisolasi secara signifikan dari kondisi kesehatan mental dan iklim kerja organisasi. Terisolasinya indikator kinerja formal ini dapat diinterpretasikan sebagai dampak dari evaluasi yang rigid berbasis kepatuhan administratif (*rigid compliance-based evaluation*) pada instrumen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) serta orientasi pragmatis pegawai dalam mengamankan hak Tunjangan Kinerja.

Secara teoritis, studi ini memperluas batas generalisasi *Job Demands-Resources* (JD-R) Model dan *Conservation of Resources* (COR) Theory dengan menunjukkan bahwa pada organisasi birokrasi yang bersifat *highly-regulated*, dampak toksisitas lingkungan kerja dapat terhenti pada tingkat psikologis individu dan tidak terrefleksi pada nilai kinerja formal. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi pemahaman dinamika kinerja dalam birokrasi publik yang *highly-regulated*, di mana mekanisme evaluasi formal mungkin tidak sepenuhnya merefleksikan kondisi psikologis dan realitas kerja aparatur. Secara praktis dan kebijakan, hasil studi ini merekomendasikan kepada Kementerian PAN-RB dan BKN untuk mereformasi sistem penilaian Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) agar tidak sekadar berorientasi pada akumulasi dokumen kepatuhan, melainkan mengintegrasikan indikator *well-being* dan dampak pelayanan riil.

Kendati memberikan kontribusi teoritis dan praktis yang signifikan, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan metodologis yang perlu disikapi secara bijak. Penggunaan desain *cross-sectional* membuat pengumpulan data bersifat seketika, sehingga belum mampu merekam dinamika perubahan iklim kerja dan kelelahan kerja aparatur dalam jangka panjang. Penggunaan *self-reported performance* berpotensi menimbulkan *social desirability bias*. Menyikapi keterbatasan tersebut, agenda penelitian masa depan disarankan untuk menerapkan desain longitudinal untuk mengamati perkembangan fenomena *pseudo-performance* dari waktu ke waktu, serta menggunakan data kinerja objektif untuk mengurangi bias pengukuran. Selanjutnya, penelitian kualitatif mendalam diperlukan untuk memahami mekanisme organisasional yang mendasari keterputusan hubungan antara *burnout* dan kinerja formal.

Ucapan Terima Kasih Kasih:

Penulis menyampaikan terima kasih kepada **Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu)** atas dukungan pendanaan dan kesempatan yang diberikan dalam pelaksanaan penelitian ini.

Referensi

Abdullah, H. O., & Al-Abrrow, H. (2025). Decoding workplace dynamics: unveiling perceptual and attitudinal drivers of counterproductive work behaviour using hybridSEMANN approach. *International Journal of Organizational Analysis*, *33*(3), 479–501. https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2023-4019

Anjum, A., & Ming, X. (2018). Combating toxic workplace environment. *Journal of Modelling in Management*, *13*(3), 675–697. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JM2-02-2017-0023

Asamoah-Appiah, W., Kumi, E., & Yeboah, S. T. (2024). Toxic workplace environment effect on citizenship behaviour and engagement. *African Journal of Applied Research*, *10*(2), 173–202. https://doi.org/10.26437/ajar.v10i2.801

Astuti, S. D., & Suryani, N. K. (2025). The role of proactive attitude and employee engagement in mediating the effect of perceived organizational Support and workplace spirituality on public servant performance in Indonesia. *Cogent Business and Management*, *12*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2547960

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, *22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Blomberg, S., Rosander, M., & Einarsen, S. V. (2024). Role ambiguity as an antecedent to workplace bullying: Hostile work climate and supportive leadership as intermediate factors. *Scandinavian Journal of Management*, *40*(2). https://doi.org/10.1016/j.scaman.2024.101328

Bromley, P., & Powell, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, *6*(1), 483–530.

Buechel, E. C., & Solinas, E. (2025). The detachment paradox: Employers recognize the benefits of detachment for employee well-being and performance, yet penalize it in employee evaluations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *188*. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2025.104403

Bukhari, S., Ahmed, A., Gull, M., Hassan, S., & Kanwal, M. I. (2026). Perceived Organizational Politics at Work: The Pathway towards Job Burnout with Mediation of Resentment and Moderation of Social Intelligence. *Acta Psychologica*, *266*, 106918. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106918

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed). SAGE Publications.

Dara, D., Febriantina, S., & Suwatno, S. (2025). Enhancing well-being in hybrid work: the crucial role of organizational support for Indonesia's State Civil Apparatus. *Cogent Psychology*, *12*(1). https://doi.org/10.1080/23311908.2025.2454084

Darwinsyah, D., Adam, M., Yunus, M., & Hafasnuddin, H. (2026). Good governance practices, organizational citizenship behavior, and performance in Indonesian National Police: A mediating-moderating model. *Intangible Capital*, *22*(1), 471–501. https://doi.org/10.3926/ic.3496

Dursun, M., Kan, E., Tozoğlu, B., Tozoğlu, E., & Buzdağli, Y. (2026). Psychological resilience:

The hidden key to managerial support and performance in teachers. *BMC Psychology*, *14*(1). https://doi.org/10.1186/s40359-025-03924-1

Fang, J., & Wang, Y. (2026). The relationship between organizational justice and job burnout of grassroots civil servants—A case study of Y County, Guangdong Province. *Acta Psychologica*, *265*. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2026.106493

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. In *Academy of Management Journal* (Vol. 50, Issue 2, pp. 327–347). Academy of Management. https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). In *Sage* (3rd ed.). Sage.

Han, X., Ma, L., & Perry, J. L. (2024). Does employee pay variation increase government performance? Evidence from a cross-national analysis. *Review of Public Personnel Administration*, *44*(2), 325–352. https://doi.org/10.1177/0734371X221141988

Hassanein, F. R., Daouk, A., Bou Zakhem, N., ElSayed, R. A., Tahan, S., Houmani, H., & Al Dilby, H. K. (2025). An analysis of perceived organizational support and organizational climate on the supportive leadership–employee wellbeing linkage in the Lebanese academic sector. *Administrative Sciences*, *15*(6). https://doi.org/10.3390/admsci15060204

Haynes, S. N., Richard, D. C. S., & Kubany, E. S. (1995). Content validity in psychological assessment: A functional approach to concepts and methods. *Psychological Assessment*, *7*(3), 238–247. https://doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.238

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115–135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Hidayati, T., Hudayah, S., & Putit, L. (2025). Relationship with supervisor and role clarity on employee performance moderated by achievement motivation. *International Journal of Management and Sustainability*, *14*(3), 1007–1023. https://doi.org/10.18488/11.v14i3.4428

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, *44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066x.44.3.513

Hockey, G. R. J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. *Biological Psychology*, *45*(1), 73–93. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0301-0511(96)05223-4

House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The Leadership Quarterly*, *7*(3), 323–352. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90024-7

Imran, M. K., Fatima, T., Sarwar, A., & Iqbal, S. M. J. (2023). Will I speak up or remain silent? Workplace ostracism and employee performance based on self-control perspective. *Journal of Social Psychology*, *163*(1), 107–125. https://doi.org/10.1080/00224545.2021.1967843

Isbat, I., Gursida, H., Yusnita, N., Sunaryo, W., & Bustomi, H. (2026). Collaboration of servant leadership and adversity quotient through work motivation as a key factor in improving the performance and commitment of employees in Indonesian public sectors. *Journal of Chinese Human Resources Management*, *17*(1), 137–156. https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800508.20261701

Kossek, E. E., Perrigino, M. B., Russo, M., & Morandin, G. (2023). Missed connections between the leadership and work–life fields: Work–life supportive leadership for a dual agenda.

Academy of Management Annals, *17*(1), 181–217. https://doi.org/10.5465/annals.2021.0085

Kulachai, W. (2025). The dark side of organizational politics: How job burnout drives counterproductive work behavior in Thai police forces. *SAGE Open*, *15*(4). https://doi.org/10.1177/21582440251376448

Li, J., Ebabu, E. A., Yu, H., Yuan, D. P., Ning, J., & Xuanyi, X. (2025). Leadership, environment, and engagement: Psychological pathways to enhanced personnel performance. *Acta Psychologica*, *261*. https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105963

Liu, A., Jintana, S., & Boonlab, S. (2026). Burnout and performance in multi-site physician practice: a dual-pathway model of policy and organizational support in China's healthcare reform. *Cogent Business and Management*, *13*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2026.2635160

Messick, S. (1995). Validity of psychological assessment: Validation of inferences from persons' responses and performances as scientific inquiry into score meaning. In *American Psychologist* (Vol. 50, Issue 9, pp. 741–749). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/0003-066X.50.9.741

Meyer-Sahling, J., Mikkelsen, K. S., & Schuster, C. (2021). Merit recruitment, tenure protections and public service motivation: Evidence from a conjoint experiment with 7,300 public servants in Latin America, Africa and Eastern Europe. *Public Administration*, *99*(4), 740–757. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/padm.12708

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology.*, *83*(2), 340–363. https://doi.org/10.1086/226550

Michulek, J., Majerova, J., Gajanova, L., Nadanyiova, M., & Hajdu, Z. (2024). Don't you know that you're toxic? Regression model of a toxic workplace environment identification. *Journal of International Studies*, *17*(3), 226–243. https://doi.org/10.14254/2071-8330.2024/17-3/12

Ngo, L. V, La, D. A., Surachartkumtonkun, J., Nguyen, T. H., Vo, D. T., & Phan, M.-T. T. (2024). Employee performance under tension: the influence of employee creativity, paradox mindset, and psychological empowerment. *Journal of Service Theory and Practice*, *34*(6), 765–786. https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2023-0190

Nguyen, P. D., Nguyen, N. P., Nguyen, L. D., & Le, T. H. (2022). The role of organizational justice and job satisfaction in mitigating turnover intention of emotionally exhausted employees: evidence from Vietnam. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, *11*(2), 215–232. https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2021-0115

Palomino-Lavado, C. E., Espinoza-Quispe, L. E., Barzola-Inga, S. L., Diaz-Urbano, R. V, Sanchez-Guzman, C. R., Sanchez-Mattos, W. A., Adauto-Justo, C. A., & González-Prida, V. (2025). Inequality of exposure to HRM systems and individual performance: Evidence from a hybrid public workforce. *Societies*, *15*(12). https://doi.org/10.3390/soc15120352

Pertiwi, W., Murni Setyawati, S., & Anggraeni, A. I. (2024). How do negative workplace gossip and toxic workplace environment fuel the fire of knowledge hiding? The moderating role of workplace spirituality. *Journal of Applied Research in Higher Education*, *16*(5), 1515–1532. https://doi.org/10.1108/JARHE-03-2023-0118

Pflügner, K., Maier, C., Thatcher, J. B., Mattke, J., & Weitzel, T. (2024). Deconstructing technostress: A configurational approach to explaining job burnout and job performance. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, *48*(2), 679–698. https://doi.org/10.25300/MISQ/2023/16978

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform* (3rd ed.). Oxford University Press.

Salama, W. M. E., Khairy, H. A., Mansour, A. A., Alrefae, W. M., Afify, S. M., & Shehadat, A. T. A. (2025). How AI awareness drives employee intention to leave in hotels: The mediating roles of job burnout and psychological contract breach. *Geojournal of Tourism and Geosites*, *60*, 1206–1220. https://doi.org/10.30892/gtg.602spl18-1494

Soffia, M., Wood, A. J., & Burchell, B. (2022). Alienation is not 'bullshit': An empirical critique of Graeber's theory of BS jobs. *Work, Employment and Society*, *36*(5), 816–840. https://doi.org/10.1177/09500170211015067

Sørengaard, T. A., & Langvik, E. (2022). The protective effect of fair and supportive leadership against burnout in police employees. *Safety and Health at Work*, *13*(4), 475–481. https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.09.002

Tanis, J. (2024). Stepping into the wilderness: A field guide for new social workers. *Clinical Social Work Journal*, *52*(4), 391–396. https://doi.org/10.1007/s10615-023-00893-z

Turek, D., Klein, H. J., & Wojtczuk-Turek, A. (2024). Overcoming organizational constraints: The role of organizational commitment and job crafting in relation to employee performance. *European Management Journal*, *42*(6), 944–956. https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.12.001

Wulantika, L., Ayusari, R. M., & Wittine, Z. (2023). Workload, social support and burnout on employee performance. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, *10*(1), 1–8. https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i1.1069