

Analisis Pengaruh *Servant Leadership* dan *Workload* Terhadap *Employee Engagement* dengan *Job Satisfaction* dan *Perceived Organizational Support* Sebagai Pemediasi

^{1*}I Made Budi Hartawan, ²Mochamad Soelton, ³Wadzibah Nas

1,2 Universitas Terbuka, Indonesia

3 Universitas Hasanuddin, Indonesia

*Corresponding Author e-mail: hartawanimadebudi@gmail.com

Received: June 2026; Revised: July 2026; Published: August 2026

Abstrak

Employee engagement menjadi isu penting pada organisasi publik karena kualitas kinerja dan pelayanan sangat bergantung pada kesediaan pegawai untuk menginvestasikan energi, dedikasi, dan perhatian dalam pekerjaan. Penelitian ini menganalisis pengaruh *servant leadership* dan *workload* terhadap *employee engagement* melalui *job satisfaction* dan *perceived organizational support* (POS) pada pegawai Badan Pusat Statistik (BPS) se-Provinsi Sulawesi Tengah. Penelitian menggunakan survei kuantitatif terhadap 240 pegawai dari 13 satuan kerja yang dipilih dengan *proportionate stratified random sampling*. Data dianalisis menggunakan *partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM) dengan SmartPLS 4. Hasil menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *employee engagement* ($\beta=0,064$; $p=0,459$), tetapi berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* ($\beta=0,650$; $p<0,001$) dan POS ($\beta=0,587$; $p<0,001$). *Workload* berpengaruh negatif terhadap *employee engagement* ($\beta=-0,140$; $p=0,021$), *job satisfaction* ($\beta=-0,187$; $p=0,003$), dan POS ($\beta=-0,272$; $p<0,001$). *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* ($\beta=0,502$; $p=0,001$) dan memediasi pengaruh *servant leadership* maupun *workload*. Sebaliknya, POS tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee engagement* dan tidak memediasi kedua hubungan tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* merupakan mekanisme psikologis yang lebih menentukan dibandingkan POS dalam menjelaskan *employee engagement* pada konteks BPS Sulawesi Tengah.

Kata kunci: *Servant Leadership*; *Workload*; *Job Satisfaction*; *Perceived Organizational Support*; *Employee Engagement*

Analysis of the Influence of *Servant Leadership* and *Workload* on *Employee Engagement*, with *Job Satisfaction* and *Perceived Organizational Support* as Mediators

Abstract

Employee engagement is critical in public organizations because service quality and organizational performance depend on employees' willingness to invest energy, dedication, and attention in their work. This study examines the effects of servant leadership and workload on employee engagement through job satisfaction and perceived organizational support (POS) among employees of Statistics Indonesia (BPS) across Central Sulawesi Province. A quantitative survey was conducted with 240 employees from 13 work units selected using proportionate stratified random sampling. The data were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in SmartPLS 4. Servant leadership had no significant direct effect on employee engagement ($\beta=0.064$; $p=0.459$), but positively affected job satisfaction ($\beta=0.650$; $p<0.001$) and POS ($\beta=0.587$; $p<0.001$). Workload negatively affected employee engagement ($\beta=-0.140$; $p=0.021$), job satisfaction ($\beta=-0.187$; $p=0.003$), and POS ($\beta=-0.272$; $p<0.001$). Job satisfaction positively affected employee engagement ($\beta=0.502$; $p=0.001$) and significantly mediated the effects of both servant leadership and workload. By contrast, POS did not significantly affect employee engagement and did not mediate either relationship. The findings indicate that job satisfaction is a more decisive psychological mechanism than POS in explaining employee engagement in the Central Sulawesi BPS context, highlighting the importance of service-oriented leadership and balanced workloads that translate into positive day-to-day job experiences.

Keywords: *Servant Leadership*; *Workload*; *Job Satisfaction*; *Perceived Organizational Support*; *Employee Engagement*

How to Cite: Hartawan, I. M. B. ., Soelton, M. ., & Nas, W. . (2026). Analisis Pengaruh *Servant Leadership* dan *Workload* Terhadap *Employee Engagement* dengan *Job Satisfaction* dan *Perceived Organizational Support* Sebagai Pemediasi. *Journal of Authentic Research*, 5(3), 6491-6505. <https://journal-center.litpam.com/index.php/jar/article/view/6208>



<https://journal-center.litpam.com/index.php/jar/article/view/6208>

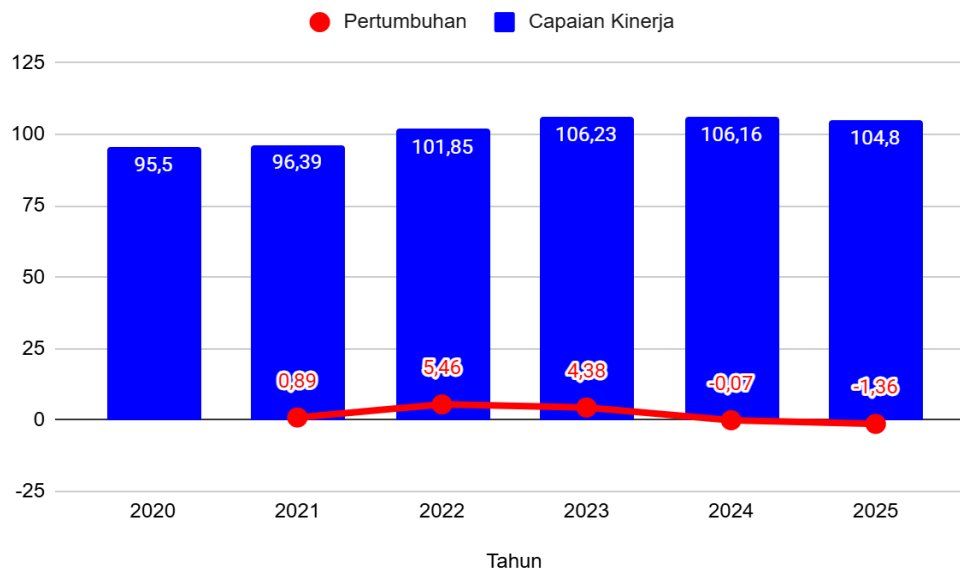
Copyright© 2026, Hartawan et al.
This is an open-access article under the
CC-BY-SA License.



PENDAHULUAN

Employee engagement merupakan keadaan psikologis positif yang tercermin dalam energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh ketika pegawai menjalankan perannya, sehingga menjadi salah satu penentu penting keberlanjutan kinerja organisasi. Dalam kerangka Job Demands-Resources (JD-R), engagement muncul ketika sumber daya kerja mampu mendukung pencapaian tujuan, pembelajaran, dan kesejahteraan, sedangkan tuntutan yang berlebihan dapat menguras energi dan melemahkan proses motivasional (Bakker et al., 2023; Demerouti & Bakker, 2023). Meta-analisis menunjukkan bahwa sumber daya pekerjaan, sosial, dan personal secara konsisten berkaitan dengan work engagement, sementara job satisfaction termasuk korelat psikologis yang paling kuat (Mazzetti et al., 2023). Bagi organisasi publik, engagement menjadi semakin relevan karena keluaran organisasi sangat bergantung pada konsistensi pegawai dalam memenuhi standar layanan dan target yang diatur secara formal. Pada BPS Provinsi Sulawesi Tengah, tuntutan akurasi statistik, tenggat waktu kegiatan nasional, koordinasi lintas satuan kerja, serta perubahan proses bisnis digital menempatkan pegawai pada lingkungan kerja yang memerlukan energi dan adaptasi tinggi. Data kinerja organisasi memperlihatkan skor capaian meningkat dari 95,50 pada 2020 menjadi 106,23 pada 2023, kemudian melambat menjadi 106,16 pada 2024 dan 104,80 pada 2025; pertumbuhan juga berubah dari 4,38 pada 2023 menjadi -0,07 pada 2024 dan -1,36 pada 2025 (BPS Provinsi Sulawesi Tengah, 2026). Pola tersebut tidak membuktikan rendahnya engagement sebagai penyebab penurunan, tetapi menguatkan urgensi menelaah faktor internal yang dapat mempertahankan keterlibatan pegawai ketika tuntutan kerja meningkat.

Dua faktor yang relevan dalam menjelaskan employee engagement adalah servant leadership dan workload. Servant leadership menempatkan pelayanan, pemberdayaan, etika, dan pengembangan pengikut sebagai orientasi kepemimpinan; pendekatan ini dapat berfungsi sebagai job resource karena memperkuat makna kerja, rasa aman, dan kualitas hubungan pegawai dengan atasan (Canavesi & Minelli, 2022). Bukti empiris di sektor publik menunjukkan bahwa servant leadership dapat meningkatkan work engagement melalui komunikasi pemimpin dan perceived organizational support, meskipun kekuatan jalur langsung dan tidak langsung dapat berbeda antarorganisasi (Uluturk, 2024). Pada konteks lain, servant leadership juga ditemukan meningkatkan work engagement melalui resilience dan organizational support (Cai et al., 2024), serta berhubungan dengan POS dan kepuasan melalui mekanisme pertukaran sosial dan leader-member exchange (Shetty et al., 2022; Khattak et al., 2024). Sebaliknya, workload merupakan job demand yang menyerap waktu, energi, dan kapasitas kognitif. Ketika tuntutan melebihi sumber daya yang tersedia, pegawai lebih rentan mengalami tekanan, konflik peran, dan penurunan keterlibatan; bukti mutakhir menunjukkan workload berkaitan dengan kondisi psikologis dan engagement melalui mekanisme kesejahteraan dan konflik kerja-kehidupan (Wang, 2023; Zappalà et al., 2022). Dalam konteks tersebut, job satisfaction dan POS menjadi dua mekanisme yang layak dibandingkan. Job satisfaction merepresentasikan evaluasi positif terhadap pengalaman kerja sehari-hari, sedangkan POS merepresentasikan keyakinan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli pada kesejahteraan pegawai (Eisenberger et al., 1986). Keduanya berpotensi menjelaskan bagaimana sumber daya kepemimpinan dan tuntutan beban kerja diterjemahkan menjadi engagement.



Gambar 1. Perkembangan capaian dan pertumbuhan kinerja BPS Provinsi Sulawesi Tengah, 2020-2025

Literatur terbaru belum menunjukkan pola yang sepenuhnya konsisten mengenai jalur tersebut. Sejumlah studi melaporkan hubungan positif servant leadership dengan employee atau work engagement (Canavesi & Minelli, 2022; Cai et al., 2024; Uluturk, 2024), namun studi lain menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap engagement dapat menjadi lebih kuat ketika melewati mekanisme psikologis seperti job satisfaction atau bentuk dukungan lainnya (Christianto, 2022; Udin et al., 2024). Penelitian pada sektor publik Indonesia juga menemukan bahwa servant leadership dan POS dapat berhubungan dengan work engagement, tetapi model dan posisi mediasi yang digunakan berbeda dari penelitian ini (Pradipta & Puspardini, 2024). Pada sisi POS, penelitian terkini umumnya menemukan pengaruh positif terhadap engagement atau hasil kerja melalui engagement (Aldabbas et al., 2023; Nguyen et al., 2024; Dawwas et al., 2025), sehingga temuan yang tidak signifikan pada konteks tertentu perlu dijelaskan melalui karakteristik organisasi dan keberadaan mediator lain. Sementara itu, job satisfaction berulang kali muncul sebagai mekanisme yang menghubungkan praktik kepemimpinan, sumber daya kerja, dan engagement (Saks, 2022; Mohiya, 2025). Research gap penelitian ini terletak pada belum banyaknya bukti yang secara simultan membandingkan dua mekanisme mediasi - job satisfaction sebagai evaluasi pengalaman kerja yang dekat dengan tugas dan POS sebagai evaluasi dukungan organisasi yang lebih umum - dalam satu model yang juga memasukkan workload sebagai job demand. Kebaruan empiris ditambahkan melalui konteks ASN BPS pada 13 satuan kerja di satu provinsi, sehingga model dapat menunjukkan apakah jalur psikologis yang dominan pada organisasi statistik publik sama dengan temuan sektor swasta maupun organisasi publik di negara lain.

Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh servant leadership dan workload terhadap employee engagement, baik secara langsung maupun melalui job satisfaction dan perceived organizational support pada pegawai BPS se-Provinsi Sulawesi Tengah. Employee engagement ditempatkan sebagai outcome utama yang merefleksikan keterlibatan kognitif, emosional, dan energi dalam peran kerja, selaras dengan gagasan bahwa personal engagement terjadi

ketika individu mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional dalam pelaksanaan peran (Kahn, 1990). Servant leadership diposisikan sebagai job resource yang berorientasi pada pengembangan dan pelayanan kepada pengikut; konseptualisasinya konsisten dengan dimensi kepemimpinan pelayanan yang menekankan empowerment, accountability, standing back, humility, authenticity, courage, interpersonal acceptance, dan stewardship (van Dierendonck & Nuijten, 2011). Workload diposisikan sebagai job demand, sedangkan job satisfaction sebagai evaluasi afektif terhadap pekerjaan dan POS sebagai keyakinan mengenai penghargaan serta kepedulian organisasi. Secara teoritis, model menggabungkan proses motivasional JD-R dengan Conservation of Resources Theory, yang menjelaskan bahwa individu berupaya memperoleh dan mempertahankan sumber daya serta mengalami tekanan ketika sumber daya terancam atau berkurang (Hobfoll et al., 2018). Ruang lingkup penelitian dibatasi pada hubungan struktural lima konstruk tersebut menggunakan data survei pegawai yang telah bekerja minimal satu tahun. Penelitian tidak menguji perubahan engagement secara longitudinal, efek moderasi, maupun perbedaan model antar-satuan kerja; karena itu, hasil ditafsirkan sebagai hubungan asosiasional dalam model PLS-SEM dan bukan sebagai bukti kausalitas temporal.

METODE

Desain Penelitian dan Konteks Studi

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji hubungan struktural antara servant leadership, workload, job satisfaction, perceived organizational support, dan employee engagement. Model penelitian menempatkan servant leadership dan workload sebagai variabel eksogen; job satisfaction dan perceived organizational support sebagai mediator; serta employee engagement sebagai variabel endogen utama. Unit analisis adalah individu pegawai pada 13 satuan kerja BPS se-Provinsi Sulawesi Tengah. Pemilihan konteks ini didasarkan pada karakter pekerjaan statistik yang memiliki target periodik, standar akurasi, koordinasi hierarkis, dan beban kegiatan yang berubah sepanjang siklus sensus, survei, dan pelayanan data. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). PLS-SEM dipilih karena penelitian berorientasi pada penjelasan dan prediksi hubungan antarkonstruk laten dalam model dengan beberapa jalur langsung dan mediasi. Literatur metodologis terkini menekankan bahwa PLS-SEM sesuai untuk model yang relatif kompleks, berorientasi prediksi, dan memerlukan evaluasi terintegrasi antara model pengukuran dan model struktural (Hair & Alamer, 2022; Sarstedt et al., 2022). Pengolahan dilakukan dengan SmartPLS 4. Analisis disusun dalam dua tahap utama, yaitu evaluasi kualitas model pengukuran untuk memastikan indikator merepresentasikan konstruk secara memadai, kemudian evaluasi model struktural untuk menguji besaran dan signifikansi hubungan langsung serta tidak langsung. Seluruh interpretasi mengikuti data pada satu periode survei, sehingga model digunakan untuk menjelaskan pola hubungan statistik pada sampel penelitian.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian terdiri atas 428 Aparatur Sipil Negara, mencakup Pegawai Negeri Sipil dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja, yang tersebar pada 13

satuan kerja BPS se-Provinsi Sulawesi Tengah. Perhitungan Slovin dengan tingkat kesalahan 5% menghasilkan kebutuhan minimum sekitar 208 responden. Pengumpulan data menghasilkan 240 respons yang memenuhi kriteria penelitian dan seluruhnya digunakan pada analisis akhir; dengan demikian, angka 208 diperlakukan sebagai batas minimum, sedangkan ukuran sampel aktual adalah 240 responden. Teknik pemilihan responden adalah proportionate stratified random sampling agar kontribusi sampel dari setiap satuan kerja mengikuti ukuran relatif stratum. Kriteria inklusi adalah pegawai yang telah bekerja minimal satu tahun, sehingga responden memiliki paparan yang memadai terhadap perilaku pimpinan, distribusi pekerjaan, kebijakan organisasi, dan pengalaman kerja di unit masing-masing. Komposisi responden menunjukkan 61,7% laki-laki dan 38,3% perempuan. Kelompok usia 21-30 tahun merupakan bagian terbesar (47,1%), diikuti usia 41 tahun atau lebih (34,2%) dan 31-40 tahun (18,8%). Mayoritas responden berpendidikan D4/S1 (60,8%) dan menduduki jabatan fungsional tertentu (62,1%). Dari sisi masa kerja, 44,2% memiliki pengalaman 1-5 tahun dan 39,2% telah bekerja lebih dari 10 tahun. Keragaman masa kerja dan jabatan tersebut memberikan cakupan perspektif dari pegawai yang relatif baru maupun berpengalaman, serta dari kelompok pelaksana hingga struktural, meskipun penelitian tidak dirancang untuk menguji perbedaan antar-kelompok demografis.

Instrumen dan Prosedur Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner daring melalui Google Form dan setiap pernyataan dinilai pada skala Likert lima poin, dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Berdasarkan output model pengukuran yang dianalisis, instrumen mencakup 56 indikator yang merepresentasikan lima konstruk: 14 indikator employee engagement (EE1-EE14), 10 indikator job satisfaction (JS1-JS10), 14 indikator perceived organizational support (POS1-POS14), 14 indikator servant leadership (SL1-SL14), dan empat indikator workload (WL1-WL4). Konstruk servant leadership mengacu pada prinsip kepemimpinan pelayanan dan pengembangan pengikut (van Dierendonck & Nuijten, 2011), sedangkan POS berangkat dari keyakinan pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986). Employee engagement dipahami sebagai kondisi keterlibatan positif dalam pelaksanaan peran kerja (Kahn, 1990) dan ditempatkan dalam mekanisme motivasional JD-R (Bakker et al., 2023). Penyebaran kuesioner dilakukan kepada pegawai pada masing-masing satuan kerja sesuai alokasi sampel proporsional dan responden dapat memperoleh pendampingan apabila mengalami kendala teknis pengisian. Kualitas instrumen dievaluasi secara empiris dalam PLS-SEM melalui outer loading, Cronbach's alpha, composite reliability, dan average variance extracted (AVE). Kriteria yang digunakan adalah loading sekitar 0,70 atau lebih, reliabilitas internal sedikitnya 0,70, dan AVE sedikitnya 0,50, selaras dengan rekomendasi praktik PLS-SEM kontemporer (Hair & Alamer, 2022; Sarstedt et al., 2023).

Analisis Data dan Pengujian Mediasi

Analisis diawali dengan statistik deskriptif karakteristik responden, kemudian evaluasi model pengukuran dan model struktural. Convergent validity dinilai dari outer loading dan AVE, sedangkan internal consistency dinilai dari Cronbach's alpha serta composite reliability. Setelah kriteria model pengukuran terpenuhi, model struktural dievaluasi menggunakan R-square (R^2), path coefficient, effect size f^2 yang

tersedia pada output, dan hasil bootstrapping. Signifikansi hubungan ditetapkan pada tingkat 5% dengan t-statistic lebih dari 1,96 atau p-value kurang dari 0,05; interval kepercayaan digunakan sebagai konfirmasi tambahan, yaitu efek dinyatakan signifikan apabila interval tidak melintasi nol. Nilai R^2 digunakan untuk menunjukkan proporsi varians konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh prediktor dalam model, bukan sebagai satu-satunya ukuran kualitas model. Pengujian mediasi dilakukan terhadap empat specific indirect effects: servant leadership melalui job satisfaction, servant leadership melalui POS, workload melalui job satisfaction, dan workload melalui POS menuju employee engagement. Ketika indirect effect signifikan sementara direct effect tidak signifikan, pola ditafsirkan sebagai indirect-only mediation; ketika direct dan indirect effect signifikan dengan arah yang sama, pola dipahami sebagai complementary partial mediation. Penilaian tersebut mengikuti prinsip bahwa analisis mediasi pada PLS-SEM sebaiknya menekankan signifikansi dan arah specific indirect effect, tidak hanya perubahan signifikansi jalur langsung (Sarstedt et al., 2022). Hasil selanjutnya dibandingkan dengan JD-R, Conservation of Resources Theory, dan temuan empiris mutakhir untuk menjelaskan mekanisme hubungan antarkonstruk.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden dan Kualitas Model Pengukuran

Table 1. Karakteristik responden penelitian

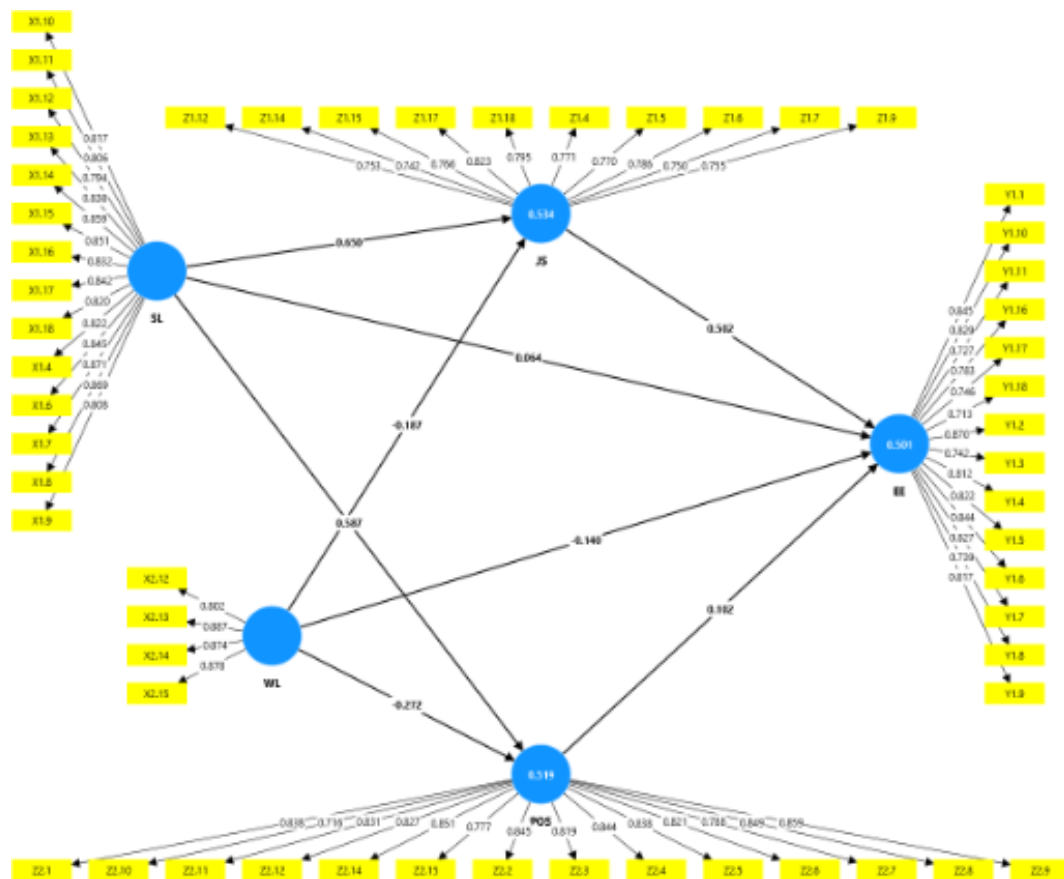
Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis kelamin - Laki-laki	148	61,7
Jenis kelamin - Perempuan	92	38,3
Usia - 21-30 tahun	113	47,1
Usia - 31-40 tahun	45	18,8
Usia - ≥ 41 tahun	82	34,2
Pendidikan - SLTA/ sederajat	42	17,5
Pendidikan - Diploma	26	10,8
Pendidikan - D4/S1	146	60,8
Pendidikan - S2/S3	26	10,8
Masa kerja - 1-5 tahun	106	44,2
Masa kerja - 6-10 tahun	40	16,7
Masa kerja - >10 tahun	94	39,2
Jabatan - Struktural	22	9,2
Jabatan - JFT	149	62,1
Jabatan - JFU/Pelaksana	69	28,7

Sebanyak 240 responden dianalisis dan komposisinya menunjukkan dominasi pegawai laki-laki (61,7%), kelompok usia 21-30 tahun (47,1%), pendidikan D4/S1 (60,8%), serta Jabatan Fungsional Tertentu (62,1%). Pada kategori pendidikan, persentase lulusan SLTA/ sederajat dikoreksi menjadi 17,5% karena 42 dari 240 responden setara dengan 17,5%, bukan 18,5%. Distribusi masa kerja relatif

terpolarisasi antara pegawai 1-5 tahun (44,2%) dan lebih dari 10 tahun (39,2%), sehingga sampel memuat pengalaman kerja awal dan senior dalam proporsi yang cukup besar. Pola ini relevan bagi interpretasi model karena persepsi terhadap workload, kepemimpinan, dan dukungan organisasi dapat dibentuk oleh pengalaman berinteraksi dengan sistem kerja. Namun, karakteristik tersebut dalam penelitian ini berfungsi sebagai deskripsi sampel dan tidak dimasukkan sebagai control variables. Karena itu, hasil struktural tidak boleh dibaca sebagai bukti bahwa hubungan antarvariabel sama kuat pada setiap kelompok demografis. Secara substantif, mayoritas responden yang berada pada jabatan fungsional dan berpendidikan sarjana menunjukkan bahwa model terutama merepresentasikan pegawai yang terlibat langsung dalam proses teknis dan profesional statistik. Hal tersebut penting bagi BPS karena engagement kelompok fungsional berhubungan erat dengan kontinuitas pengumpulan, pengolahan, analisis, dan diseminasi data.

Table 2. Ringkasan evaluasi model pengukuran

Konstruk	Indikator	Rentang loading	Cronbach's alpha	Composite reliability	AVE
Employee Engagement	14	0,713-0,870	0,955	0,958	0,633
Job Satisfaction	10	0,742-0,823	0,924	0,927	0,595
Perceived Organizational Support	14	0,716-0,859	0,963	0,964	0,676
Servant Leadership	14	0,794-0,871	0,966	0,968	0,696
Workload	4	0,802-0,887	0,885	0,905	0,741



Gambar 2. Model pengukuran dan struktural PLS-SEM

Model pengukuran menunjukkan seluruh outer loading berada di atas 0,70: 0,713-0,870 untuk employee engagement, 0,742-0,823 untuk job satisfaction, 0,716-0,859 untuk POS, 0,794-0,871 untuk servant leadership, dan 0,802-0,887 untuk workload. Nilai Cronbach's alpha berkisar 0,885-0,966 dan composite reliability 0,905-0,968, sedangkan AVE berada pada rentang 0,595-0,741. Dengan demikian, data yang tersedia mendukung convergent validity dan internal consistency seluruh konstruk berdasarkan ambang yang umum direkomendasikan pada PLS-SEM (Hair & Alamer, 2022; Sarstedt et al., 2022). Reliabilitas yang sangat tinggi pada konstruk servant leadership, POS, dan employee engagement menunjukkan konsistensi indikator, tetapi tetap perlu dibaca bersama dengan evaluasi validitas lain agar konstruk yang berdekatan tidak dianggap identik. Pedoman mutakhir menekankan pentingnya pelaporan kualitas model pengukuran secara lengkap sebelum menafsirkan jalur struktural (Sarstedt et al., 2023). Karena output yang tersedia pada naskah sumber belum menampilkan HTMT atau ukuran discriminant validity lainnya, klaim dalam artikel ini dibatasi pada validitas konvergen dan reliabilitas internal. Secara keseluruhan, hasil pengukuran memberikan dasar yang memadai untuk melanjutkan analisis hubungan struktural, namun penambahan HTMT pada tahap finalisasi data akan memperkuat transparansi metodologis.

Servant Leadership dan Jalur Psikologis menuju Employee Engagement

Table 3. Pengaruh langsung antarvariabel

Hubungan	β	t	p	95% CI	f ²	Keputusan
JS -> EE	0,502	3,449	0,001	0,206 s.d. 0,757	0,131	Signifikan
POS -> EE	0,102	0,704	0,481	-0,154 s.d. 0,401	0,006	Tidak signifikan
SL -> EE	0,064	0,741	0,459	-0,114 s.d. 0,227	0,004	Tidak signifikan
SL -> JS	0,650	13,017	<0,001	0,536 s.d. 0,735	0,816	Signifikan
SL -> POS	0,587	11,256	<0,001	0,473 s.d. 0,680	0,645	Signifikan
WL -> EE	-0,140	2,300	0,021	-0,266 s.d. -0,027	0,031	Signifikan
WL -> JS	-0,187	3,000	0,003	-0,306 s.d. -0,066	0,068	Signifikan
WL -> POS	-0,272	4,598	<0,001	-0,386 s.d. -0,151	0,138	Signifikan

Hasil pengujian menunjukkan servant leadership tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap employee engagement ($\beta=0,064$; $t=0,741$; $p=0,459$; 95% CI=-0,114 hingga 0,227). Sebaliknya, servant leadership berpengaruh kuat dan signifikan terhadap job satisfaction ($\beta=0,650$; $p<0,001$) dan POS ($\beta=0,587$; $p<0,001$). Job satisfaction kemudian berpengaruh positif terhadap employee engagement ($\beta=0,502$; $p=0,001$), sedangkan POS tidak signifikan ($\beta=0,102$; $p=0,481$). Pola ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang melayani belum otomatis diterjemahkan menjadi vigor, dedikasi, atau keterlibatan pegawai apabila perubahan tersebut tidak lebih dahulu mengubah pengalaman kerja yang dirasakan pegawai. Secara statistik, koefisien servant leadership terhadap job satisfaction dan POS jauh lebih besar daripada koefisien langsungnya terhadap engagement, dan effect size f^2 juga menunjukkan kontribusi relatif yang lebih besar pada kedua mediator dibanding jalur langsung. Dalam kerangka JD-R, servant leadership dapat berperan sebagai job resource yang memperbaiki kualitas pengalaman kerja, memberi dukungan, dan memfasilitasi penyelesaian tuntutan; namun pengaruh resource tersebut dapat bekerja melalui state atau evaluasi psikologis tertentu. Interpretasi ini konsisten dengan literatur yang menempatkan kepemimpinan sebagai pemicu sumber daya psikologis dan sikap kerja, bukan selalu sebagai prediktor langsung engagement (Canavesi & Minelli, 2022; Udin et al., 2024).

Temuan ini sekaligus memperlihatkan persamaan dan perbedaan dengan studi terdahulu. Uluturk (2024) menemukan servant leadership berkaitan langsung dan tidak langsung dengan work engagement pada street-level bureaucrats di Turki melalui komunikasi dan POS, sedangkan Cai et al. (2024) menunjukkan jalur positif melalui organizational support dan resilience pada organisasi berbasis proyek. Pada penelitian ini, jalur melalui POS berhenti pada persepsi dukungan karena POS tidak menjadi prediktor engagement setelah job satisfaction, servant leadership, dan workload diuji secara bersamaan. Perbedaan tersebut dapat merefleksikan karakter birokrasi, struktur pekerjaan, atau kedekatan konstruk mediator dengan pengalaman tugas harian. Studi di Indonesia juga menunjukkan bahwa servant leadership dan POS dapat berperan terhadap work engagement, tetapi konfigurasi modelnya berbeda (Pradipta & Pusparini, 2024). Hubungan servant leadership dengan POS

yang kuat tetap sejalan dengan bukti bahwa perilaku pemimpin dipersepsikan sebagai sinyal perlakuan organisasi (Shetty et al., 2022; Khattak et al., 2024). Dengan demikian, tidak signifikannya jalur langsung servant leadership ke employee engagement tidak berarti kepemimpinan tidak penting. Temuan justru menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan pada BPS lebih efektif ketika terinternalisasi menjadi kepuasan terhadap pekerjaan. Hal ini penting secara manajerial karena pelatihan servant leadership sebaiknya tidak berhenti pada perilaku interpersonal, tetapi diarahkan pada perubahan konkret dalam pembagian tugas, pemberdayaan, umpan balik, kesempatan berkembang, dan pengalaman kerja yang meningkatkan job satisfaction.

Workload sebagai Job Demand dan Dampaknya terhadap Engagement

Workload berpengaruh negatif dan signifikan terhadap employee engagement ($\beta = -0,140$; $p = 0,021$), job satisfaction ($\beta = -0,187$; $p = 0,003$), dan POS ($\beta = -0,272$; $p < 0,001$). Besaran koefisien menunjukkan bahwa pengaruh workload paling kuat pada POS, diikuti job satisfaction dan employee engagement. Hasil ini mengindikasikan bahwa ketika pegawai menilai tuntutan pekerjaan meningkat, konsekuensi pertama tidak hanya berupa penurunan energi untuk terlibat, tetapi juga evaluasi bahwa pengalaman kerja kurang memuaskan dan organisasi kurang menyediakan dukungan yang seimbang dengan tuntutan. Dalam JD-R, workload merupakan job demand yang membutuhkan usaha berkelanjutan dan dapat memicu health-impairment process apabila sumber daya tidak cukup untuk mengompensasi tuntutan (Bakker et al., 2023; Demerouti & Bakker, 2023). Conservation of Resources Theory juga menjelaskan bahwa individu berusaha mempertahankan energi, waktu, dan sumber daya psikologis; tuntutan yang tinggi meningkatkan risiko kehilangan sumber daya dan mendorong strategi konservasi energi (Hobfoll et al., 2018). Pada konteks BPS, siklus kegiatan statistik yang bertumpuk, tenggat waktu nasional, serta tuntutan akurasi dapat meningkatkan persepsi workload. Karena itu, koefisien negatif tidak seharusnya diartikan bahwa seluruh beban kerja bersifat merusak, melainkan bahwa workload yang dirasakan responden pada saat pengukuran berkorelasi dengan penurunan sikap dan keterlibatan ketika sumber daya yang tersedia belum sepenuhnya mengimbangi tuntutan.

Temuan tersebut konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa workload dapat menurunkan work engagement atau kesejahteraan melalui kelelahan, konflik kerja-kehidupan, dan berkurangnya sumber daya pemulihan. Zappalà et al. (2022) menunjukkan hubungan workload dengan mental well-being melalui work-family conflict, sleeping problems, dan work engagement pada pekerja rumahan, sedangkan Wang (2023) menempatkan workload dan organizational support sebagai faktor penting dalam keterlibatan dan kesejahteraan psikologis guru. Dalam penelitian ini, dampak workload tidak berhenti pada jalur langsung; penurunan job satisfaction menjadi saluran tambahan yang menjelaskan mengapa engagement ikut menurun. Hal ini memperluas pembacaan JD-R karena job satisfaction berfungsi sebagai evaluasi afektif yang menghubungkan pengalaman tuntutan dengan kesediaan pegawai menginvestasikan energi dalam pekerjaan. Pada sisi lain, workload juga menurunkan POS, tetapi POS tidak meneruskan efek tersebut ke engagement secara signifikan. Pola ini menunjukkan bahwa persepsi kurangnya dukungan organisasi dapat muncul ketika tuntutan tinggi, tetapi belum tentu menjadi

mekanisme paling proksimal yang menentukan keterlibatan pada BPS. Secara praktis, intervensi workload perlu berfokus pada distribusi pekerjaan, sinkronisasi target, ketersediaan sumber daya, dan prioritas tugas. Pengurangan beban secara mekanis bukan satu-satunya pilihan; peningkatan kontrol kerja, kejelasan prioritas, dukungan teknis, dan pemulihan dapat membantu mengubah job demand menjadi tuntutan yang lebih dapat dikelola.

Perbandingan Mediasi Job Satisfaction dan Perceived Organizational Support

Table 4. Pengaruh tidak langsung dan pengujian mediasi

Hubungan mediasi	β indirect	t	p	95% CI	Keputusan
SL -> JS -> EE	0,326	3,084	0,002	0,129 s.d. 0,535	Signifikan
SL -> POS -> EE	0,060	0,683	0,494	-0,092 s.d. 0,246	Tidak signifikan
WL -> JS -> EE	-0,094	2,829	0,005	-0,181 s.d. -0,041	Signifikan
WL -> POS -> EE	-0,028	0,710	0,478	-0,111 s.d. 0,044	Tidak signifikan

Analisis specific indirect effects memperlihatkan perbedaan yang jelas antara dua mediator. Jalur servant leadership -> job satisfaction -> employee engagement signifikan ($\beta=0,326$; $p=0,002$; $CI=0,129-0,535$), sementara direct effect servant leadership -> employee engagement tidak signifikan. Pola ini menunjukkan indirect-only mediation: servant leadership meningkatkan engagement terutama ketika lebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja. Pada workload, indirect effect melalui job satisfaction juga signifikan dan negatif ($\beta=-0,094$; $p=0,005$; $CI=-0,181$ sampai $-0,041$), sedangkan direct effect workload -> employee engagement tetap signifikan negatif. Karena jalur langsung dan tidak langsung memiliki arah yang sama, job satisfaction berperan sebagai complementary partial mediator. Sebaliknya, POS tidak memediasi servant leadership ($\beta=0,060$; $p=0,494$) maupun workload ($\beta=-0,028$; $p=0,478$) karena kedua confidence interval melintasi nol. Temuan ini menempatkan job satisfaction sebagai mekanisme paling konsisten dalam model. Hubungan tersebut sejalan dengan meta-analisis yang menunjukkan job satisfaction memiliki asosiasi kuat dengan engagement (Mazzetti et al., 2023) dan penelitian yang menemukan kepuasan sebagai penghubung praktik kepemimpinan dengan engagement (Udin et al., 2024). Temuan juga beresonansi dengan perspektif caring HRM yang menekankan bahwa perhatian organisasi harus diterjemahkan menjadi pengalaman kerja yang dirasakan pegawai agar menghasilkan engagement (Saks, 2022).

Ketidaksignifikanan POS terhadap employee engagement menjadi temuan pembeda penelitian ini. Literatur umumnya melaporkan bahwa dukungan organisasi berkorelasi positif dengan engagement atau hasil kerja, baik secara langsung maupun melalui mekanisme lain (Aldabbas et al., 2023; Nguyen et al., 2024; Dawwas et al., 2025). Bahkan pada sektor publik dan organisasi pelayanan, servant leadership dapat memperkuat engagement melalui POS (Uluturk, 2024). Namun, ketika job satisfaction dimasukkan secara simultan pada model BPS Sulawesi Tengah, efek POS menjadi kecil ($\beta=0,102$; $f^2=0,006$), sedangkan job satisfaction memiliki koefisien 0,502 dan $f^2=0,131$. Hasil ini mengindikasikan bahwa dukungan organisasi yang bersifat umum mungkin belum cukup dekat dengan pengalaman tugas sehari-hari untuk

memengaruhi engagement setelah kepuasan kerja diperhitungkan. R^2 menunjukkan model menjelaskan 50,1% varians employee engagement, 53,4% job satisfaction, dan 51,9% POS; dengan demikian, sekitar separuh variasi setiap konstruk endogen masih berkaitan dengan faktor lain di luar model. Temuan tersebut menguatkan novelty penelitian: dua mediator yang sama-sama teoritis relevan ternyata tidak bekerja dengan kekuatan yang setara pada organisasi statistik publik. Bagi BPS, prioritas praktis adalah memastikan perilaku servant leader dan kebijakan pengelolaan workload menghasilkan pengalaman kerja yang adil, bermakna, terkendali, dan memuaskan. POS tetap perlu dipelihara karena berkaitan kuat dengan servant leadership dan workload, tetapi peningkatan POS semata tidak dapat diasumsikan otomatis meningkatkan engagement.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa employee engagement pegawai BPS se-Provinsi Sulawesi Tengah lebih banyak dijelaskan oleh mekanisme pengalaman kerja daripada pengaruh langsung servant leadership atau persepsi dukungan organisasi. Servant leadership tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap employee engagement, tetapi meningkatkan job satisfaction dan perceived organizational support. Workload berpengaruh negatif terhadap employee engagement, job satisfaction, dan perceived organizational support. Di antara dua mediator, hanya job satisfaction yang berpengaruh positif terhadap employee engagement dan secara signifikan memediasi hubungan servant leadership maupun workload dengan employee engagement. Jalur servant leadership melalui job satisfaction menunjukkan indirect-only mediation, sedangkan jalur workload melalui job satisfaction menunjukkan complementary partial mediation. Perceived organizational support tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap employee engagement dan tidak menjadi mediator pada dua hubungan yang diuji. Temuan tersebut menjawab research gap dengan menunjukkan bahwa dua mekanisme psikologis yang sama-sama penting dalam literatur organisasi tidak memiliki fungsi yang setara pada konteks BPS. Kontribusi penelitian terletak pada integrasi job resource berupa servant leadership dan job demand berupa workload dalam satu model dual-mediation pada organisasi statistik publik. Secara praktis, hasil menegaskan bahwa kepemimpinan melayani akan lebih efektif meningkatkan engagement apabila diterjemahkan menjadi pengalaman kerja yang memuaskan, sementara pengelolaan workload perlu mencegah penurunan kepuasan yang dapat memperbesar dampak negatif beban kerja terhadap engagement.

REKOMENDASI

BPS se-Provinsi Sulawesi Tengah disarankan memprioritaskan intervensi yang menghubungkan praktik servant leadership dengan sumber kepuasan kerja yang konkret, seperti kejelasan peran, pemberdayaan, kualitas umpan balik, kesempatan pengembangan, pengakuan atas kontribusi, serta dukungan penyelesaian masalah. Pengelolaan workload perlu dilakukan melalui pemetaan beban lintas satuan kerja, sinkronisasi kalender kegiatan statistik, prioritas tugas, pemanfaatan teknologi, dan penyediaan sumber daya pada periode puncak. Perceived organizational support tetap perlu diperkuat melalui konsistensi kebijakan dan perhatian terhadap kesejahteraan, tetapi efektivitasnya terhadap engagement sebaiknya dievaluasi

bersama pengalaman kerja aktual. Penelitian selanjutnya perlu menggunakan desain longitudinal atau multi-wave untuk memperkuat urutan temporal antarvariabel, menguji perbedaan antar satuan kerja dan kelompok pegawai, serta memasukkan moderator seperti job autonomy, psychological capital, public service motivation, atau person-job fit. Evaluasi PLS-SEM berikutnya juga disarankan menambahkan discriminant validity melalui HTMT, collinearity diagnostics, predictive assessment, dan robustness checks agar kualitas model dapat dinilai lebih lengkap. Studi lintas provinsi atau lintas instansi publik akan membantu menguji apakah dominasi job satisfaction sebagai mediator merupakan karakteristik khusus organisasi statistik atau pola yang lebih luas pada sektor publik Indonesia.

REFERENSI

- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *Current Psychology*, 42(8), 6501-6515. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01992-1>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- BPS Provinsi Sulawesi Tengah. (2026). Laporan kinerja BPS Provinsi Sulawesi Tengah.
- Cai, M., Wang, M., & Cheng, J. (2024). The effect of servant leadership on work engagement: The role of employee resilience and organizational support. *Behavioral Sciences*, 14(4), 300. <https://doi.org/10.3390/bs14040300>
- Canavesi, A., & Minelli, E. A. (2022). Servant leadership and employee engagement: A qualitative study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(4), 413-435. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9>
- Christianto, R. D. P. (2022). The influence of servant leadership and employee compensation on employee engagement through employee job satisfaction as an intervening variable. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 5(2), 118-128. <https://doi.org/10.21009/jobbe.005.2.14>
- Dawwas, M. I., Alzoraiki, M., Ateeq, A., AlMaamari, Q., & Milhem, M. (2025). The mediating of perceived organizational support between ethical leadership and employee engagement at information and communication technology telecommunication in Palestine. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(1), 105-115. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.3576>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027. <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.100027>

- Haq, I. U., Raja, U., Alam, I., De Clercq, D., & Saleem, S. (2022). Servant leadership and mistreatment at the workplace: Mediation of trust and moderation of ethical climate. *Personnel Review*, 51(3), 1061-1084. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0172>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Jimoh, A. L. (2025). The effect of employee engagement and job satisfaction on job performance: The role of perceived organizational support. *Journal of Management Development*, 44(5), 700-710. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2024-0370>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Khattak, M. N., Al-Taie, M. Z., Ahmed, I., & Muhammad, N. (2024). Interplay between servant leadership, leader-member-exchange and perceived organizational support: A moderated mediation model. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(2), 237-261. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0328>
- Kleynhans, D. J., Heyns, M. M., & Stander, M. W. (2022). Authentic leadership and flourishing: Do trust in the organization and organizational support matter during times of uncertainty? *Frontiers in Psychology*, 13, 955300. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.955300>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the Job Demands-Resources model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069-1107. <https://doi.org/10.1177/003329412111051988>
- Mohiya, M. (2025). The effect of social media on employee engagement: The mediating role of job satisfaction and perceived organizational support. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04849-1>
- Nguyen, K.-L., Moslehpour, M., Aminah, H., & Sulistiawan, J. (2024). Human resource practices and organizational support as the determinants in enhancing Vietnamese retail employee engagement: The mediating role of job enrichment. *Business: Theory and Practice*, 25(1), 295-307. <https://doi.org/10.3846/btp.2024.19008>
- Pradipta, D. A., & Pusparini, E. S. (2024). Mengungkap kekuatan perceived organizational support dan servant leadership terhadap employee performance: Eksplorasi work engagement sebagai mediator kunci di sektor publik. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(4), 440-457. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i4.47281>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>

- Sarstedt, M., Hair, J. F., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology & Marketing*, 39, 1035-1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Sarstedt, M., Hair, J. F., & Ringle, C. M. (2023). PLS-SEM: Indeed a silver bullet - retrospective observations and recent advances. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 31(3), 261-275. <https://doi.org/10.1080/10696679.2022.2056488>
- Shetty, P. K., Rao, P. K., & Kamath, R. C. (2022). Impact of servant leadership on perceived organizational support of employees in manufacturing industries and educational institution. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2143074. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2143074>
- Srimulyani, V. A., & Hermanto, Y. B. (2022). Analysis of employee engagement as a mediator of the relationship between perceived organizational support, organizational justice, and servant leadership with organizational citizenship behavior. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(2).
- Udin, U., Rakasiwi, G., & Dananjoyo, R. (2024). Servant leadership and work engagement: Exploring the mediation role of affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 9(2), 205-216. <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2024.02.02>
- Uluturk, B. (2024). How servant leadership influences street-level bureaucrats' work engagement: The mediating roles of motivating language and perceived organizational support. *Management Communication Quarterly*, 38(3), 562-594. <https://doi.org/10.1177/08933189231219708>
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Wang, Y. (2023). Exploring the impact of workload, organizational support, and work engagement on teachers' psychological wellbeing. *Frontiers in Psychology*, 14, 1345740. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1345740>
- Zappalà, S., Swanzy, E. K., & Toscano, F. (2022). Workload and mental well-being of homeworkers: The mediating effects of work-family conflict, sleeping problems, and work engagement. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 64(10), e647-e655. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002659>