

Peran Mediasi Keterlibatan Kerja Terhadap Hubungan Antara Servant Leadership dan Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara

Angga Setiawan*, Wehelmina Rumawas, Grace J. Waleleng

Universitas Sam Ratulangi, Indonesia

Email: anggasetiawa224@gmail.com*

Keywords	Abstract
Servant Leadership; Work Engagement; Employee Performance	<i>This study aims to analyze the influence of Servant Leadership on Employee Performance with Work Engagement as a mediating variable on Employees of the Regional Education Office of North Sulawesi Province. This study uses a quantitative approach with a survey method by distributing questionnaires to 100 respondents selected based on certain criteria. Data analysis was conducted using the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the help of SmartPLS 4. The results of the study indicate that Servant Leadership has a positive and significant effect on Employee Performance. However, Work Engagement does not have a significant effect on Employee Performance, either directly or as a mediating variable. Thus, the mediating role of Work Engagement in the relationship between Servant Leadership and Employee Performance is not proven. This finding indicates that the improvement of employee performance is more directly influenced by the quality of leadership than through the mechanism of work engagement. This study provides implications that public sector organizations, especially government agencies in the field of education, need to strengthen the implementation of Servant Leadership as a primary strategy in improving employee performance. In addition, strengthening the organizational system and performance management is needed so that high work engagement can be optimized into more effective work results.</i>
Kata kunci:	Abstrak
Servant Leadership; Keterlibatan Kerja; Kinerja Pegawai	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai dengan Keterlibatan Kerja sebagai variabel mediasi pada Pegawai Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei melalui penyebaran kuesioner kepada 100 responden yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Namun, Keterlibatan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, baik secara langsung maupun sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, peran mediasi Keterlibatan Kerja dalam hubungan antara Servant Leadership dan Kinerja Pegawai tidak terbukti. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai lebih dipengaruhi secara langsung oleh kualitas kepemimpinan dibandingkan melalui mekanisme keterlibatan kerja. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa organisasi sektor publik, khususnya instansi pemerintah di bidang pendidikan, perlu memperkuat penerapan Servant Leadership sebagai strategi utama dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu, diperlukan penguatan sistem organisasi dan manajemen kinerja agar keterlibatan kerja yang tinggi dapat dioptimalkan menjadi hasil kerja yang lebih efektif.

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan transformasi digital yang kian pesat, organisasi publik maupun swasta di seluruh dunia dihadapkan pada tuntutan untuk meningkatkan efektivitas,

akuntabilitas, dan kualitas layanan publik. Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah bagaimana memaksimalkan potensi sumber daya manusia sebagai faktor strategis dalam mencapai kinerja organisasi yang optimal. Organisasi sektor publik, termasuk lembaga pemerintahan, tidak lagi cukup hanya mengandalkan struktur birokrasi yang hierarkis dan prosedural, melainkan harus bertransformasi menuju pola kepemimpinan yang partisipatif dan melayani, seperti konsep *servant leadership* yang mulai banyak diadopsi secara global (Greenleaf, 1977; Liden et al., 2008). Pendekatan ini menekankan pentingnya pemimpin untuk melayani kebutuhan bawahan terlebih dahulu, sebagai dasar dalam membangun kepercayaan, loyalitas, dan keterlibatan pegawai dalam proses kerja.

Di tengah arus perubahan global tersebut, konsep keterlibatan kerja (*employee engagement*) juga menjadi perhatian utama dalam pengelolaan sumber daya manusia. World Economic Forum, (2020) melaporkan bahwa organisasi yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung lebih adaptif, inovatif, dan produktif dalam menghadapi krisis maupun dinamika lingkungan yang kompleks. Bahkan menurut (Gallup, 2023), hanya 23% tenaga kerja global yang merasa benar-benar *engaged* dalam pekerjaan mereka, sementara sisanya berada dalam kategori *disengaged* atau tidak terlibat secara emosional terhadap organisasi. Hal ini menjadi sinyal penting bagi organisasi di seluruh dunia untuk tidak hanya berfokus pada aspek teknis atau struktural, tetapi juga pada kualitas hubungan kerja, gaya kepemimpinan, serta strategi pembangunan budaya organisasi yang inklusif dan memotivasi.

Fenomena ini juga tercermin dalam konteks nasional. Di Indonesia, tantangan peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) masih menjadi sorotan penting dalam reformasi birokrasi. Laporan Kementerian PAN-RB (2022) menunjukkan bahwa banyak unit kerja pemerintahan masih menghadapi masalah rendahnya motivasi kerja, kurangnya kepemimpinan yang transformatif, serta minimnya keterlibatan kerja terhadap visi dan tujuan organisasi. Padahal, keberhasilan reformasi birokrasi sangat ditentukan oleh kualitas kinerja individu dalam memberikan layanan publik yang responsif, transparan, dan akuntabel. Dalam konteks ini, *servant leadership* dipandang sebagai solusi alternatif yang dapat memperkuat hubungan antara atasan dan bawahan secara lebih manusiawi dan etis (Sendjaya & Sarros, 2002), sehingga mendorong peningkatan komitmen serta keterlibatan kerja terhadap tugas-tugasnya.

Berbagai penelitian di Indonesia juga mulai menyoroti pentingnya keterlibatan kerja sebagai variabel psikologis yang menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai. Seperti dikemukakan oleh (Qomariah & Budiarti, 2024), keterlibatan kerja terbukti memainkan peran mediasi dalam hubungan antara *servant leadership* dan kinerja pegawai, terutama dalam konteks organisasi yang menuntut pelayanan prima. Hasil serupa juga ditemukan dalam studi (Agatha and Go, 2021) di sektor jasa, yang menekankan bahwa pegawai yang merasa dihargai dan dilibatkan secara aktif oleh pemimpinnya akan menunjukkan dedikasi dan produktivitas kerja yang lebih tinggi. Hal ini memperkuat asumsi bahwa keterlibatan kerja bukan hanya sebagai indikator kesejahteraan psikologis, tetapi juga sebagai mekanisme kunci dalam meningkatkan output organisasi.

Dengan demikian, tantangan organisasi publik di Indonesia bukan hanya terletak pada struktur kelembagaan atau kebijakan teknokratis, tetapi pada kemampuan manajerial untuk membangun budaya kepemimpinan yang melayani serta lingkungan kerja yang mendorong keterlibatan aktif setiap individu. Dinas Pendidikan sebagai salah satu institusi strategis dalam pembangunan sumber daya manusia di daerah, perlu menjadi contoh dalam mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang tidak otoriter, tetapi partisipatif dan inspiratif. Provinsi Sulawesi Utara sebagai wilayah yang sedang berbenah dalam sektor pendidikan dan tata kelola pemerintahan daerah, menjadi konteks penting untuk menelusuri lebih lanjut bagaimana hubungan antara *servant leadership* dan kinerja pegawai dapat dimediasi oleh tingkat keterlibatan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan guna menjawab

permasalahan global dan nasional tersebut dalam konteks lokal yang lebih spesifik dan aplikatif.

Permasalahan mengenai efektivitas kinerja pegawai tidak hanya menjadi isu umum di tingkat nasional, tetapi juga terasa nyata dalam institusi pemerintahan daerah, salah satunya di lingkungan Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Sebagai lembaga yang memiliki tanggung jawab besar dalam menyelenggarakan layanan pendidikan menengah hingga vokasi, dinas ini memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di daerah. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa belum seluruh pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan menunjukkan tingkat kinerja yang optimal, baik dari aspek efisiensi kerja, ketepatan waktu pelaksanaan tugas, inisiatif, maupun kualitas pelayanan publik. Fenomena ini sejalan dengan temuan Badan Kepegawaian Negara (BKN, 2023), yang menyatakan bahwa salah satu tantangan utama dalam manajemen ASN di daerah adalah lemahnya sistem kepemimpinan dan kurangnya keterlibatan kerja dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan program kerja.

Dalam konteks tersebut, gaya kepemimpinan yang diterapkan pimpinan instansi sangat menentukan arah gerak dan semangat kerja para pegawai. Gaya *servant leadership* yang menekankan aspek empati, pelayanan, pengembangan individu, dan pemberdayaan bawahan, dinilai dapat menjadi pendekatan yang relevan dalam menghadapi tantangan organisasi publik dewasa ini (Eva et al., 2019). Dalam lingkungan birokrasi yang kerap kali masih sarat dengan struktur komando dan budaya formalistik, pendekatan *servant leadership* dapat menjadi terobosan untuk menciptakan iklim kerja yang lebih humanistik, kolaboratif, dan berorientasi pada pertumbuhan individu pegawai. Penelitian oleh Wahyudi dan Setyaningrum (2022) juga menunjukkan bahwa di sektor pendidikan daerah, penerapan *servant leadership* oleh kepala dinas maupun kepala bidang berkontribusi signifikan terhadap peningkatan motivasi dan loyalitas pegawai, terutama pada institusi yang sedang menjalani reformasi manajemen dan penguatan tata kelola internal.

Lebih lanjut, tidak dapat dipungkiri bahwa kondisi keterlibatan kerja juga menjadi faktor yang turut memengaruhi capaian kinerja di lingkungan Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Beberapa laporan internal menunjukkan adanya kecenderungan pegawai yang hanya bekerja secara normatif tanpa menunjukkan antusiasme, inovasi, atau rasa memiliki terhadap instansi tempat mereka bekerja. Padahal, keterlibatan kerja merupakan elemen penting dalam mencapai keberhasilan organisasi, karena pegawai yang *engaged* cenderung memiliki semangat kerja tinggi, rasa tanggung jawab, serta kesediaan untuk berkontribusi lebih dari tugas pokok yang ditetapkan (Bakker & Albrecht, 2018). Studi yang dilakukan oleh Heriyanti dan Prawitasari (2021) juga menemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki efek mediasi yang signifikan dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan output kinerja di organisasi sektor publik, termasuk instansi pendidikan di pemerintah daerah.

Dengan mempertimbangkan kompleksitas tantangan di atas, maka penting untuk menelaah lebih dalam bagaimana keterkaitan antara gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*), tingkat keterlibatan kerja, dan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Fokus utama penelitian ini adalah untuk melihat apakah keterlibatan kerja memiliki peran mediasi dalam menjembatani pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan pemikiran Schaufeli dan Bakker (2004) yang menyatakan bahwa *engagement* merupakan variabel psikologis antara konteks kerja (seperti gaya kepemimpinan) dan hasil kerja (seperti kinerja). Oleh karena itu, penelitian ini memiliki relevansi teoritis maupun praktis untuk memperkuat desain kebijakan manajemen ASN di tingkat provinsi, khususnya dalam mendukung agenda reformasi birokrasi dan peningkatan layanan pendidikan di Sulawesi Utara.

Penelitian mengenai hubungan antara *servant leadership* dan kinerja pegawai telah banyak dilakukan, baik di tingkat global maupun nasional, dan sebagian besar menunjukkan

hubungan positif yang signifikan. Eva et al. (2019) dalam tinjauan sistematisnya menyatakan bahwa servant leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang menempatkan kepentingan bawahan sebagai prioritas, dan secara konsisten menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja individu maupun organisasi. Namun, meskipun demikian, terdapat inkonsistensi dalam temuan mengenai mekanisme atau jalur mediasi yang menjembatani hubungan tersebut.

Di Indonesia, beberapa studi juga mengkaji peran servant leadership terhadap kinerja pegawai, namun belum banyak yang secara eksplisit memasukkan variabel mediasi seperti keterlibatan kerja. Heriyanti dan Prawitasari (2021) menemukan bahwa keterlibatan kerja memiliki peran mediasi yang signifikan dalam memperkuat pengaruh servant leadership terhadap kinerja pegawai. Namun, studi ini masih terbatas pada sektor swasta, dan belum menjangkau birokrasi publik yang memiliki struktur dan budaya organisasi berbeda. Hal ini menciptakan ruang penelitian yang penting, mengingat birokrasi pemerintah menghadapi tantangan dalam membangun kinerja yang responsif terhadap tuntutan pelayanan publik.

Beberapa penelitian lain bahkan menemukan hasil yang kontradiktif. Misalnya, Ramadhan et al. (2025) menunjukkan bahwa servant leadership justru memiliki pengaruh negatif terhadap keterlibatan kerja pegawai TVRI Sulawesi Tenggara. Hasil ini mengindikasikan bahwa penerapan servant leadership tidak selalu menghasilkan peningkatan keterlibatan kerja, tergantung pada konteks budaya organisasi dan karakteristik pekerjaan yang ada. Oleh karena itu, terdapat kebutuhan untuk menguji ulang hubungan ini dalam konteks berbeda, khususnya di sektor instansi pendidikan pemerintah daerah yang memiliki karakter pelayanan dan struktur hierarki khas.

Lebih lanjut, Qomariah dan Budiarti (2024) dalam penelitiannya di perusahaan CV Water Mustika Jaya mengemukakan bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara langsung, namun memiliki efek interaktif yang memperkuat pengaruh servant leadership terhadap kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpotensi menjadi variabel mediasi parsial atau moderasi, tergantung pada konteks organisasi dan peran kepemimpinan. Namun demikian, studi ini tidak dilakukan pada instansi pemerintahan, yang memiliki kompleksitas kebijakan dan sistem birokrasi yang berbeda.

Dalam konteks Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara, hingga saat ini belum ditemukan penelitian yang secara komprehensif menguji peran mediasi keterlibatan kerja dalam hubungan antara servant leadership dan kinerja pegawai. Padahal, dalam upaya meningkatkan mutu layanan pendidikan dan reformasi birokrasi, pemahaman terhadap dinamika kepemimpinan dan keterlibatan kerja menjadi sangat krusial. Dengan demikian, penelitian ini memiliki urgensi untuk mengisi kekosongan literatur dan memberikan kontribusi empiris terhadap pengembangan ilmu manajemen kinerja aparatur sipil negara, khususnya di sektor pendidikan publik daerah.

Hartawan, Nurwati, dan Mokodompit (2023) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional, *perceived organizational support*, servant leadership, dan keterlibatan kerja terhadap kinerja staf pribadi pimpinan (SPRIPIM) di Polda Sulawesi Tenggara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei dan sampel sebanyak 30 anggota SPRIPIM. Hasil analisis regresi multivariat menunjukkan bahwa keempat variabel tersebut, baik secara simultan maupun parsial, memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menegaskan bahwa servant leadership dan keterlibatan kerja merupakan faktor penting dalam mendorong peningkatan performa pegawai, terutama dalam organisasi pemerintahan yang bersifat hierarkis.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan yaitu penelitian ini bertempat di Polda Sulawesi Tenggara sedangkan penelitian yang telah dilakukan bertempat di Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Selain itu, penelitian ini hanya

menggunakan 30 responden sedangkan penelitian yang telah dilakukan menggunakan 100 responden sehingga lebih akurat data yang diperoleh.

Ramadhan, Awasinombu, Hatani, dan Mokodompit (2025) meneliti pengaruh servant leadership dan budaya organisasi terhadap keterlibatan kerja pada kantor TVRI Sulawesi Tenggara. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan 54 responden, dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan. Namun secara simultan, kedua variabel tersebut bersama-sama berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja. Penelitian ini menyoroti pentingnya mempertimbangkan konteks budaya dalam penerapan servant leadership agar tidak berdampak kontraproduktif terhadap keterlibatan kerja.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan yaitu penelitian ini menggunakan teknik analisis berganda sedangkan penelitian yang telah dilakukan menggunakan teknik multivariate.

Qomariah dan Budiarti (2024) mengkaji hubungan antara servant leadership, keterlibatan kerja (job involvement), dan kinerja pegawai pada perusahaan air minum dalam kemasan, CV Water Mustika Jaya. Menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS), mereka menemukan bahwa servant leadership memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, namun job involvement secara individual tidak berpengaruh signifikan. Menariknya, ketika job involvement bertindak sebagai variabel mediasi, terjadi pengaruh yang sangat signifikan antara servant leadership dan kinerja, yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memperkuat efek servant leadership dalam konteks peningkatan kinerja pegawai.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan yaitu penelitian ini bertempat di sektor swasta sedangkan penelitian yang akan dilakukan bertempat di sektor pemerintahan.

Agatha dan Go (2022) melakukan penelitian di sektor jasa, tepatnya di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya. Penelitian ini menyoroti pengaruh servant leadership terhadap kinerja pegawai melalui employee engagement. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan analisis SEM-PLS terhadap 60 responden, ditemukan bahwa servant leadership berpengaruh positif terhadap employee engagement, namun tidak secara langsung terhadap kinerja pegawai. Employee engagement terbukti menjadi variabel mediasi yang signifikan dalam hubungan antara servant leadership dan kinerja, menunjukkan pentingnya keterlibatan emosional dan psikologis karyawan dalam mencapai hasil kerja optimal.

Urgensi penelitian ini didorong oleh beberapa faktor kritis. Pertama, Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara memiliki peran strategis dalam menyelenggarakan layanan pendidikan menengah hingga vokasi, sehingga kinerja pegawai di instansi ini sangat menentukan kualitas sumber daya manusia di daerah. Kedua, realitas di lapangan menunjukkan bahwa belum seluruh pegawai menunjukkan tingkat kinerja yang optimal, baik dari aspek efisiensi kerja, ketepatan waktu pelaksanaan tugas, inisiatif, maupun kualitas pelayanan publik. Ketiga, laporan Badan Kepegawaian Negara (BKN, 2023) menyatakan bahwa salah satu tantangan utama dalam manajemen ASN di daerah adalah lemahnya sistem kepemimpinan dan kurangnya keterlibatan kerja dalam pengambilan keputusan. Keempat, belum ditemukan penelitian yang secara komprehensif menguji peran mediasi keterlibatan kerja dalam hubungan antara servant leadership dan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian oleh Wauran, Trang, dan Sumarauw (2025) di sektor perbankan menunjukkan bahwa servant leadership dan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, namun konteks yang berbeda memerlukan pengujian lebih lanjut.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang telah dilakukan yaitu terletak pada tempat penelitian. Penelitian ini bertempat pada sektor jasa seperti restoran sedangkan

penelitian yang telah dilakukan bertempat pada sektor pelayanan masyarakat khususnya di bidang pendidikan.

Wauran, Trang, dan Sumarauw (2025) meneliti pengaruh servant leadership dan keterlibatan kerja terhadap budaya organisasi di PT Bank SulutGo Kantor Cabang Utama. Penelitian ini melibatkan 55 responden dan dianalisis menggunakan SPSS. Hasilnya menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi. Servant leadership mendorong rasa saling percaya dan hubungan interpersonal yang kuat, sedangkan keterlibatan kerja meningkatkan motivasi dan kontribusi pegawai. Penelitian ini menggarisbawahi bagaimana kombinasi antara kepemimpinan pelayan dan keterlibatan kerja mampu menciptakan budaya organisasi yang adaptif dan responsif terhadap perubahan.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: 1) Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai? 2) Apakah *Servant Leadership* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui mediasi Keterlibatan Kerja? 3) Apakah Keterlibatan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai ?

Adapun tujuan penelitian yang berhubungan dengan masalah yaitu sebagai berikut : 1) Untuk menganalisa pengaruh dari Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai. 2) Untuk menganalisa pengaruh dari Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai melalui mediasi Keterlibatan Kerja. 3) Untuk menganalisa pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian dapat dibedakan berdasarkan tujuan penelitian. Menurut Suliyanto (2018), penelitian dapat digolongkan menjadi: (1) Penelitian eksploratif, yang bertujuan menggali konsep atau pola baru yang belum banyak diketahui; (2) Penelitian pengembangan, yang bertujuan memperluas atau mengembangkan teori dari penelitian terdahulu; dan (3) Penelitian verifikatif, yang bertujuan menguji kembali teori yang ada untuk memperkuat atau melemahkan temuan sebelumnya. Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk dalam penelitian verifikatif karena berupaya menguji pengaruh variabel-variabel.

Penelitian juga dapat dikelompokkan berdasarkan jenis data yang digunakan dalam pemecahan masalah penelitian, yaitu penelitian kualitatif dan kuantitatif. Penelitian kualitatif umumnya menggunakan data non-numerik berupa pernyataan atau kalimat, sedangkan penelitian kuantitatif menggunakan data dalam bentuk angka atau bilangan yang dapat diolah secara statistik. Berdasarkan jenis data, penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, karena menggunakan data numerik untuk mengukur pengaruh variabel-variabel yang diteliti serta menggunakan teknik statistik untuk menganalisis data.

Desain Penelitian

Desain penelitian adalah rencana sistematis yang mengarahkan jalannya penelitian. Desain penelitian ini berfungsi memberikan instruksi lengkap mengenai pelaksanaan penelitian, termasuk tahap-tahap penelitian, teknik analisis, metode pengumpulan data, serta prosedur pengambilan sampel. Penyusunan desain penelitian bertujuan agar penelitian dapat berjalan efektif, efisien, dan sesuai dengan tujuan, serta memastikan seluruh informasi yang dibutuhkan dapat dikumpulkan dengan tepat.

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang terdiri dari serangkaian pertanyaan tertutup. Responden diminta menjawab kuesioner secara mandiri dan tanpa campur tangan peneliti. Berdasarkan periode waktu pengumpulan data, penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional, yaitu pengumpulan data dilakukan dalam satu waktu tertentu. Metode ini dipilih karena memungkinkan untuk mendapatkan gambaran situasi pada saat itu secara efisien.

Objek Penelitian

Objek penelitian merujuk pada variabel yang menjadi fokus dalam penelitian untuk menguji hipotesis yang ditetapkan, sehingga pada akhir penelitian dapat diperoleh jawaban atau penyelesaian masalah yang terjadi. Variabel penelitian adalah elemen-elemen utama yang dipilih peneliti untuk dijadikan pusat pengamatan dan analisis agar dapat ditarik kesimpulan. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas, variabel terikat, dan variabel mediasi.

1. Variabel Bebas (Independent)

Variabel bebas atau variabel prediktor adalah variabel yang mempengaruhi atau menyebabkan perubahan pada variabel lain (Suliyanto, 2018). Dalam penelitian ini, variabel bebas meliputi *Servant Leadership*. Variabel ini akan diukur pada kinerja pegawai, dan melalui keterlibatan kerja

2. Variabel Terikat (Dependent)

Variabel terikat atau variabel respons adalah variabel yang dipengaruhi atau diukur sebagai akibat dari variabel bebas (Suliyanto, 2018). Dalam penelitian ini, variabel terikat adalah kinerja pegawai.

3. Variabel Mediasi (Intervening)

Variabel mediasi adalah variabel yang berperan dalam menjembatani atau memediasi hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat (Suliyanto, 2018). Dalam penelitian ini, variabel mediasi yang digunakan adalah keterlibatan kerja. Variabel ini akan diuji apakah memiliki peran sebagai hubungan antara *servant leadership* dan kinerja pegawai.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah individu atau kelompok yang menjadi sumber data untuk pengumpulan informasi terkait variabel penelitian (Arikunto, 2011). Subjek penelitian ini adalah Pegawai Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara, yang dipilih karena mereka memiliki peran strategis dalam pemerintahan daerah khususnya di bidang pendidikan. Responden dipilih berdasarkan kriteria yang relevan dengan tujuan penelitian, yaitu pegawai yang memiliki pemahaman yang memadai terkait variabel-variabel yang diukur, seperti keterlibatan kerja, *servant leadership*, dan kinerja pegawai.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Kuesioner disebarkan kepada 100 responden yang memenuhi kriteria penelitian. Profil demografi responden disajikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 1 Profil Demografi Responden

Variabel	Kategori	Frekuensi (f)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	40	40%
	Perempuan	60	60%
Usia (Tahun)	20–29	26	26%
	30–39	32	32%
	40–49	24	24%
	≥ 50	18	18%

Sumber: Analisis Data Primer (2025)

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (60%). Dari segi usia, kelompok 30–39 tahun mendominasi (32%), diikuti 40–49 tahun (24%), 20–29 tahun (26%), dan ≥50 tahun (18%). Dominasi usia produktif menunjukkan bahwa responden berada pada fase karier yang stabil dengan tingkat tanggung jawab yang tinggi, sehingga faktor kepemimpinan dan keterlibatan kerja menjadi relevan dalam menjelaskan kinerja mereka.

Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif ketiga variabel penelitian disajikan pada Tabel 4. Skala pengukuran menggunakan Likert 1–5 dengan interval 0,8.

Tabel 2 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel / Indikator	Min	Max	SD	Mean
Keterlibatan Kerja (K)				
K1 – Semangat kerja tinggi	1,000	5,000	0,505	4,530
K2 – Antusias terhadap pekerjaan	1,000	5,000	0,592	4,440
K3 – Penghayatan pekerjaan	1,000	5,000	0,556	4,400
K4 – Pekerjaan sangat bermakna	2,000	5,000	0,526	4,370
K5 – Aktif meningkatkan kualitas kerja	3,000	5,000	0,433	4,480
Rata-rata Keterlibatan Kerja				4,444
Servant Leadership (SL)				
SL1 – Mengutamakan kebutuhan bawahan	3,000	5,000	0,455	4,480
SL2 – Memberi kesempatan berkembang	2,000	5,000	0,465	4,530
SL3 – Menciptakan lingkungan kerja suportif	2,000	5,000	0,517	4,310
SL4 – Rendah hati dan menghormati	2,000	5,000	0,572	4,230
SL5 – Memberdayakan dan mempercayai	1,000	5,000	0,509	4,390
Rata-rata Servant Leadership				4,388
Kinerja Pegawai (KP)				
KP1 – Menyelesaikan tugas tepat waktu	1,000	5,000	0,635	4,230
KP2 – Kualitas kerja sesuai standar	1,000	5,000	0,517	4,310
KP3 – Menangani beban kerja efektif	1,000	5,000	0,566	4,340
KP4 – Aktif meningkatkan efisiensi	1,000	5,000	1,241	3,800
KP5 – Bekerja mandiri	1,000	5,000	0,670	4,220
Rata-rata Kinerja Pegawai				4,180

Sumber: Hasil Olahan Data SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan Tabel 2, rata-rata keterlibatan kerja (4,444), servant leadership (4,388), dan kinerja pegawai (4,180) semuanya berada dalam kategori “setuju” hingga “sangat setuju”, mengindikasikan kondisi yang baik pada ketiga variabel. Indikator KP4 memiliki standar deviasi tertinggi (1,241), menunjukkan adanya variasi persepsi yang cukup besar terkait kemampuan meningkatkan efisiensi kerja secara aktif. Secara teoritis, Schaufeli (2021) menyatakan bahwa keterlibatan kerja yang tinggi mencerminkan vigor, dedication, dan absorption pegawai, yang pada akhirnya mendorong produktivitas dan kualitas tugas.

Hasil Outer Model

Pengujian outer model dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Tabel 3 menyajikan nilai outer loading seluruh indikator.

Tabel 3 Nilai Outer Loading (Reliabilitas Indikator)

Indikator	Konstruk	Outer Loading	Keterangan
K1	Keterlibatan Kerja	0,871	Reliabel
K2	Keterlibatan Kerja	0,880	Reliabel
K3	Keterlibatan Kerja	0,877	Reliabel
K4	Keterlibatan Kerja	0,766	Reliabel
K5	Keterlibatan Kerja	0,708	Reliabel
KP1	Kinerja Pegawai	0,814	Reliabel
KP2	Kinerja Pegawai	0,833	Reliabel

KP3	Kinerja Pegawai	0,896	Reliabel
KP4	Kinerja Pegawai	0,830	Reliabel
KP5	Kinerja Pegawai	0,781	Reliabel
SL1	Servant Leadership	0,830	Reliabel
SL2	Servant Leadership	0,738	Reliabel
SL3	Servant Leadership	0,872	Reliabel
SL4	Servant Leadership	0,865	Reliabel
SL5	Servant Leadership	0,908	Reliabel

Sumber: Hasil Pengujian Outer Loading SmartPLS 4 (2025)

Seluruh nilai outer loading berada di atas 0,70 (Hair et al., 2019), yang berarti setiap indikator telah reliabel dalam mengukur konstraknya. Indikator SL5 memiliki nilai tertinggi (0,908), sedangkan K5 memiliki nilai terendah (0,708) namun masih memenuhi syarat minimum.

Keandalan dan validitas konstruk disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4 Keandalan dan Validitas Konstruk

Konstruk	Cronbach's Alpha	CR (rho_a)	CR (rho_c)	AVE
Keterlibatan Kerja	0,879	0,888	0,913	0,678
Kinerja Pegawai	0,888	0,890	0,918	0,692
Servant Leadership	0,898	0,898	0,925	0,714

Sumber: Hasil Pengujian SmartPLS 4 (2026)

Berdasarkan Tabel 4, nilai Cronbach's Alpha seluruh konstruk berada di atas 0,70, nilai Composite Reliability (rho_c) di atas 0,90, serta nilai AVE di atas 0,50 (Hair et al., 2019). Hal ini membuktikan bahwa seluruh konstruk reliabel dan memiliki validitas konvergen yang baik, sehingga instrumen penelitian layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Pengujian validitas diskriminan menggunakan metode Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5 Discriminant Validity — Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Konstruk	Keterlibatan Kerja	Kinerja Pegawai	Servant Leadership
Keterlibatan Kerja	—		
Kinerja Pegawai	0,683	—	
Servant Leadership	0,854	0,799	—

Sumber: Hasil Pengujian HTMT SmartPLS 4 (2026)

Seluruh nilai HTMT berada di bawah batas kritis 0,90, yang mengkonfirmasi bahwa setiap konstruk memiliki validitas diskriminan yang memadai dan dapat dibedakan secara empiris satu sama lain.

Hasil Inner Model

Uji multikolinearitas menggunakan Variance Inflation Factor (VIF) menunjukkan bahwa sebagian besar nilai VIF berada di bawah 5, kecuali SL5 (4,647) dan SL3 (3,847) yang masih dalam batas toleransi. Koefisien determinasi (R^2) dan effect size (F^2) disajikan pada Tabel 6.

Tabel 6 Koefisien Determinasi (R²) dan Effect Size (F²)

Konstruk / Jalur	R ²	R ² Adjusted	F ²	Keterangan F ²
Keterlibatan Kerja	0,588	0,584	—	—
Kinerja Pegawai	0,531	0,522	—	—
Keterlibatan Kerja → Kinerja Pegawai	—	—	0,013	Tidak ada efek
Servant Leadership → Keterlibatan Kerja	—	—	1,428	Efek besar
Servant Leadership → Kinerja Pegawai	—	—	0,352	Efek besar

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2026)

Nilai R² keterlibatan kerja sebesar 0,588 dan kinerja pegawai sebesar 0,531 termasuk dalam kategori *moderate accuracy* (Hair et al., 2019). Artinya, *servant leadership* mampu menjelaskan 58,8% variasi keterlibatan kerja, sementara *servant leadership* dan keterlibatan kerja bersama-sama menjelaskan 53,1% variasi kinerja pegawai. F² sebesar 1,428 menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki efek yang sangat besar terhadap keterlibatan kerja, sedangkan F² sebesar 0,013 mengindikasikan bahwa kontribusi langsung keterlibatan kerja terhadap kinerja tidak signifikan.

Predictive relevance (Q²) dan uji kemampuan prediksi keseluruhan model (CVPAT) disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7 Predictive Relevance (Q²) dan Cross-Validated Predictive Ability Test (CVPAT)

Konstruk	Q ² _predic t	RMSE	MAE	PLS Loss	IA Loss	Avg Loss Diff	p-value
Keterlibatan Kerja	0,552	0,697	0,420	0,583	0,925	-0,341	0,000
Kinerja Pegawai	0,495	0,744	0,476	0,388	0,585	-0,197	0,000
Overall	—	—	—	0,486	0,755	-0,269	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2026)

Nilai Q² keterlibatan kerja (0,552) termasuk *large predictive relevance*, sedangkan kinerja pegawai (0,495) termasuk *medium predictive relevance*. Hasil CVPAT menunjukkan average loss difference bernilai negatif pada semua konstruk (p = 0,000), artinya model PLS-SEM memiliki kemampuan prediksi yang lebih baik dibandingkan pendekatan alternatif (IA). Dengan demikian, model penelitian ini memiliki kualitas prediktif yang kuat dan dapat diandalkan.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode *bootstrapping* satu arah menggunakan kriteria t-statistik > 1,65 dan p-value < 0,05. Hasil disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8 Hasil Uji Hipotesis

Hipot esis	Jalur	Koefisie n	Sample Mean	STDEV	T-statistik	P-value	Hasil
H1	Servant Leadership → Kinerja Pegawai	0,633	0,572	0,186	3,408	0,000	Didukung
H2	Servant Leadership → Keterlibatan Kerja → Kinerja Pegawai	0,092	0,162	0,171	0,540	0,295	Tidak Didukung

H3	Keterlibatan Kerja → Kinerja Pegawai	0,120	0,190	0,194	0,618	0,268	Tidak Didukung
----	--------------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	----------------

Sumber: Hasil Pengolahan Data SmartPLS 4 (2026)

Pembahasan H1: Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian H1 menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (koefisien = 0,633; $t = 3,408$; $p = 0,000$). Nilai koefisien jalur yang besar mengindikasikan pengaruh yang kuat dalam model. Temuan ini konsisten dengan hasil statistik deskriptif di mana rata-rata *servant leadership* (4,388) dan kinerja pegawai (4,180) keduanya tinggi.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Lemoine et al. (2021) yang menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui peningkatan kualitas hubungan kerja. Sousa dan van Dierendonck (2022) juga menemukan bahwa organisasi yang menerapkan *servant leadership* secara konsisten mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja individu. Hartawan et al. (2023) memperkuat temuan ini dalam konteks organisasi kepolisian, di mana *servant leadership* terbukti berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai. Secara teoretis, van Dierendonck (2021) menjelaskan bahwa pemimpin yang melayani menciptakan kondisi kerja yang suportif melalui empati, pengembangan individu, dan pemberdayaan, yang pada akhirnya mendorong pegawai memberikan kinerja terbaiknya.

Pembahasan H2: Peran Mediasi Keterlibatan Kerja

Hasil pengujian H2 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap kinerja melalui keterlibatan kerja tidak signifikan (koefisien = 0,092; $t = 0,540$; $p = 0,295$). Meskipun *servant leadership* sangat kuat memengaruhi keterlibatan kerja ($F^2 = 1,428$; $t = 8,605$; $p = 0,000$), keterlibatan kerja tersebut tidak berhasil ditransmisikan menjadi peningkatan kinerja yang signifikan. Dengan kata lain, mekanisme mediasi tidak terbukti secara empiris dalam konteks penelitian ini.

Temuan ini sejalan dengan Jaiswal dan Dhar (2021) yang menemukan bahwa peran mediasi keterlibatan kerja tidak selalu signifikan tergantung konteks organisasi. Nguyen et al. (2023) menunjukkan bahwa dalam sektor publik, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja lebih banyak terjadi secara langsung dibandingkan melalui variabel psikologis. Park et al. (2024) juga mengonfirmasi bahwa tidak semua model kepemimpinan memerlukan keterlibatan kerja sebagai mediator untuk meningkatkan kinerja. Konteks organisasi Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara yang memiliki sistem kerja berbasis aturan dan SOP yang terstruktur dapat menjelaskan mengapa kinerja lebih dipengaruhi secara langsung oleh arahan pimpinan, bukan melalui mekanisme keterlibatan kerja.

Pembahasan H3: Pengaruh Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian H3 menunjukkan bahwa keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai (koefisien = 0,120; $t = 0,618$; $p = 0,268$). Meskipun rata-rata keterlibatan kerja (4,444) tergolong tinggi, variabel ini tidak terbukti menjadi prediktor langsung kinerja dalam model penelitian ini.

Kim dan Thapa (2022) menemukan bahwa faktor struktural organisasi lebih dominan dibandingkan keterlibatan kerja dalam memediasi hubungan kepemimpinan dan kinerja. Saks (2022) menyatakan bahwa hubungan antara keterlibatan kerja dan kinerja dapat dimoderasi oleh variabel seperti budaya organisasi dan sistem penghargaan. Dalam konteks birokrasi yang

terstandarisasi, tingginya keterlibatan kerja mungkin sudah menjadi kondisi umum (*baseline*) pegawai, sehingga tidak lagi menjadi faktor pembeda dalam meningkatkan kinerja. Implikasi ini selaras dengan Bakker dan Albrecht (2022) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja baru berdampak optimal pada kinerja ketika didukung sistem manajemen dan lingkungan kerja yang mendukung konversi energi psikologis menjadi output kerja yang terukur.

KESIMPULAN

Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik penerapan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Pengaruh tidak langsung servant leadership terhadap kinerja pegawai melalui keterlibatan kerja tidak signifikan. Dengan demikian, keterlibatan kerja tetap berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara servant leadership dan kinerja pegawai namun tidak secara langsung. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun servant leadership memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja, mekanisme pengaruh tersebut berjalan melalui peningkatan keterlibatan kerja secara tidak signifikan namun masih berpengaruh antara kedua variabel tersebut. Artinya, dalam konteks Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara sebagai objek dalam penelitian ini, rasa cinta akan pekerjaan serta sadar akan tanggung jawab dalam pekerjaan bagi pegawai, sudah terlaksana dengan baik namun belum signifikan dalam meningkatkan kinerja dengan gaya kepemimpinan yang melayani. Keterlibatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, keterlibatan kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai dalam penelitian ini. Meskipun arah hubungan bersifat positif, kekuatan pengaruhnya relatif lemah dan tidak cukup signifikan secara statistik. rasa cinta akan pekerjaan serta sadar akan tanggung jawab dalam pekerjaan bagi pegawai di Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara masih belum bisa mempengaruhi kinerja pegawai secara signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agatha, S.C. and Go, M.A.B. (2021) 'Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement di restoran shaburi & kintan buffet surabaya', *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(2), pp. 63–74.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Badan Kepegawaian Negara. (2023). *Laporan kinerja instansi pemerintah (LKjIP) nasional tahun 2023*. BKN.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2022). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 27(1), 4–11.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hartawan, Nurwati, & Mokodompit, E. A. (2023). Pengaruh kecerdasan emosional, perceived organisasional support, servant leadership dan keterlibatan kerja terhadap kinerja staf pribadi pimpinan (Spripim) Polda Sultra. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)*, 7(3), 615–630.
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2021). Impact of servant leadership on employee outcomes: The role of work engagement. *Journal of Management Development*, 40(4), 315–329.

- Karatepe, O. M., Ozturk, A., & Kim, T. T. (2020). Servant leadership, organisational trust, and bank employee outcomes. *Service Industries Journal*, 40(1–2), 86–108.
- Kementerian PAN-RB. (2022). Laporan reformasi birokrasi nasional 2022. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Kim, M., & Thapa, B. (2022). The influence of leadership on employee performance in public organizations. *Public Performance & Management Review*, 45(3), 567–589.
- Korengkeng, E., Rumawas, W., & Asaloei, S. I. (2025). Keterlibatan kerja dan lingkungan kerja terhadap turnover intention pada PT Anping Seafood Indonesia. *Productivity*, 6(1), 1123–1128. <https://doi.org/10.35797/ejp.v6i1.61868>
- Lee, M. C. C., Sim, B. Y. H., & Tuckey, M. R. (2024). Comparing effects of toxic leadership and team social support on job insecurity, role ambiguity, work engagement, and job performance: A multilevel mediational perspective. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 115–126.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2021). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 15(1), 148–187.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multilevel assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Munparidi, & Sayuti, J. (2020). Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Aplikasi Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 36–46.
- Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2023). Effect of transformational and servant leadership on employee performance in public sector. *Public Organization Review*, 23(2), 1–18.
- Norwati. (2023). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. *Jurnal Riset Manajemen & Investasi*.
- Park, J., Kim, S., & Lee, H. (2024). Examining employee engagement and performance in public sector organizations. *International Journal of Public Administration*, 47(1), 45–60.
- Qomariah, I. D., & Budiarti, I. N. (2024). Peran job involvement sebagai variabel mediasi dalam pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan di CV Water Mustika Jaya. *EKOMA: Jurnal Ekonomi*, 3(5), 2835–2847.
- Ramadhan, A. F., Awasinombu, H. A., Hatani, L., & Mokodompit, E. A. (2025). Pengaruh servant leadership dan budaya organisasi terhadap keterlibatan kerja pada kantor TVRI Sulawesi Tenggara. *Jurnal HOMANIS*, 2(1), 214–223. <https://doi.org/10.55598/homanis.v2i1.36>
- Saikat, J. W., Liando, D. M., Waworundeng, W., Tasik, F. C. M., & Waleleng, G. J. (2025). The influence of organizational culture, motivation, and work discipline on organizational performance in the Regional Office XI of the State Civil Service Agency. *International Journal Papier Public Review*, 6(1), 123–134.
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835.

- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How to promote work engagement? *Frontiers in Psychology*, 12, 754–789.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2022). Servant leadership and employee performance and well-being. *Journal of Business Research*, 143, 217–227.
- Van Dierendonck, D. (2021). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1228–1261.
- Wahyudi, S., & Setyaningrum, R. (2022). Peran servant leadership terhadap kinerja pegawai dinas pendidikan melalui kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(1), 45–55.
- Wauran, A. Z. P., Trang, I., & Sumarauw, J. S. B. (2025). Pengaruh servant leadership dan keterlibatan kerja terhadap budaya organisasi pada PT Bank SulutGo Kantor Cabang Utama. *Jurnal EMBA*, 12(1), 317–327.
- Waworundeng, T., Areros, W. A., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT Wenang Cemerlang Press. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 11(2).