

Meningkatkan Keterlibatan Kerja *Street-Level Bureaucrats*: Analisis Model Mediasi Ganda *Job Burnout* dan *Perceived Organizational Support* pada Pengaruh *Servant leadership* dan *Job Autonomy*

Improving Work Engagement of Street-Level Bureaucrats: Analysis of the Dual Mediation Model of Job Burnout and Perceived Organizational Support on the Influence of *Servant leadership* and Job Autonomy

Muhammad Nur Alam Tejo*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia, Depok, Indonesia
E-mail: muhammad.nur49@ui.ac.id

Aryana Satrya

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia, Depok, Indonesia
E-mail: aryana@ui.ac.id

[Received March 30, 2026; Received in revised form July 16, 2026]

[Accepted August 2, 2026; Available Online August 31, 2026]

ABSTRACT

High performance target pressures due to bureaucratic transformation potentially trigger extreme job burnout, threatening the work engagement of civil servants serving as industrial functional officials (street-level bureaucrats). This study aims to analyze the influence of servant leadership and job autonomy on work engagement through a dual mediation model of perceived organizational support (POS) and job burnout. A confirmatory quantitative approach was employed using a survey method with a purposive sampling technique. Data were collected from 328 industrial functional and analyzed using the covariance-based structural equation modeling (CB-SEM) method. The results show that servant leadership and job autonomy have a positive and significant direct effect on work engagement. Meanwhile, job burnout is proven to have a significant negative direct effect on work engagement ($\beta = -0.250$, $t\text{-value} = -4.42$). Specifically, the mediation analysis proves that reducing job burnout is a significant and effective intermediary mechanism in facilitating work engagement (SL JB WE path, $\beta = 0.060$, $t\text{-value} = 1.95$; JA JB WE path, $\beta = 0.025$, $t\text{-value} = 1.76$). Conversely, direct mediation through POS is not statistically significant (SL POS WE path, $\beta = 0.050$, $t\text{-value} = 0.80$; JA POS WE path, $\beta = 0.006$, $t\text{-value} = 0.74$) because POS has no significant direct effect on work engagement ($\beta = 0.070$, $t\text{-value} = 0.80$). Nonetheless, POS successfully facilitates work engagement when operating sequentially to reduce job burnout first (SL POS JB WE path, $\beta = 0.046$, $t\text{-value} = 2.25$). In conclusion, enhancing the work engagement of functional officials requires a dual intervention strategy, namely the implementation of servant leadership to build emotional support and the provision of measured job autonomy to prevent emotional exhaustion.

Keywords: job autonomy, job burnout, perceived organizational support, servant leadership, work engagement.

ABSTRAK

Tingginya tekanan target kinerja akibat transformasi birokrasi berpotensi memicu *job burnout* ekstrem yang mengancam *work engagement* aparatur sipil negara yang bertugas sebagai *street-level bureaucrats*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* dan *job autonomy* terhadap *work engagement*, melalui model mediasi ganda *perceived organizational support* (POS) dan *job burnout*. Pendekatan kuantitatif konfirmatori digunakan melalui metode survei dengan teknik *purposive sampling*. Data dikumpulkan dari 328 responden pejabat fungsional perindustrian dan dianalisis menggunakan metode pemodelan persamaan struktural berbasis kovarians (CB-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* dan *job autonomy* berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *work engagement*. Sementara itu, *job burnout* berpengaruh negatif dan signifikan secara langsung terhadap *work engagement* ($\beta = -0,250$, $t\text{-value} = -4,42$). Secara spesifik, pengujian model mediasi membuktikan bahwa penurunan *job burnout* merupakan mekanisme antara yang signifikan dalam

*Corresponding author

memfasilitasi *work engagement* (jalur SL JB WE, = 0,060, *t-value* = 1,95; jalur JA JB WE, = 0,025, *t-value* = 1,76). Sebaliknya, jalur mediasi murni melalui POS terbukti tidak signifikan (jalur SL POS WE, = 0,050, *t-value* = 0,80; jalur JA POS WE, 0,006, *t-value* = 0,74) karena POS tidak mampu memicu *work engagement* secara langsung (= 0,070, *t-value* = 0,80). Namun demikian, POS dapat meningkatkan *work engagement* secara tidak langsung apabila bekerja secara serial dalam menurunkan tingkat kelelahan kerja terlebih dahulu (jalur SL POS JB WE, = 0,046, *t-value* = 2,25). Kesimpulannya, peningkatan keterlibatan kerja pejabat fungsional membutuhkan strategi intervensi ganda, yakni penerapan kepemimpinan yang melayani untuk membangun dukungan emosional serta pemberian otonomi kerja yang terukur guna mencegah kelelahan mental.

Kata kunci: *job autonomy, job burnout, perceived organizational support, servant leadership, work engagement.*

PENDAHULUAN

Sektor industri manufaktur nonmigas merupakan pilar penting perekonomian nasional yang menyumbang 17,28 persen terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menopang 80,27 persen dari total ekspor Indonesia pada tahun 2025. Efektivitas implementasi kebijakan industri ini sangat bergantung pada profesionalisme Aparatur Sipil Negara (ASN) di bawah Kementerian Perindustrian. Dalam rangka akselerasi pembangunan, pemerintah menerapkan kebijakan penyederhanaan birokrasi dengan mengalihkan jabatan struktural ke Jabatan Fungsional (JF) berbasis keahlian (*knowledge workers*). Kebijakan ini mengubah lanskap kepegawaian nasional, di mana data Badan Kepegawaian Negara (BKN) tahun 2025 menunjukkan bahwa rumpun Jabatan Fungsional telah mendominasi komposisi birokrasi di Indonesia (lihat Tabel 1).

Tabel Error! No text of specified style in document.. Jenis Jabatan ASN Pada Tahun 2025

Jenis Jabatan / Kategori	Jumlah Pegawai (Orang)	Persentase (%)
Fungsional	2.320.797	44,45%
Pelaksana	1.446.124	27,70%
PPPK Guru	861.774	16,51%
Pengawas	191.661	3,67%
PPPK Kesehatan	145.309	2,78%
PPPK Teknis	123.334	2,36%
Administrator	95.702	1,83%
Pejabat Pimpinan Tinggi	21.039	0,40%
Eselon V	9.131	0,17%
PPPK Dosen	6.464	0,12%
PPPK JPT (Jabatan Pimpinan Tinggi)	46	< 0,01%
Total Kumulatif ASN	5.221.381	100,00%

Sumber: Badan Kepegawaian Negara (2025)

Secara spesifik, pelaksanaan dan pengawasan kebijakan industri manufaktur di lapangan dijalankan oleh tiga Jabatan Fungsional utama di bawah Kementerian Perindustrian, yaitu Pembina Industri (830 pegawai), Asesor Manajemen Mutu Industri (222 pegawai), dan Penyuluh Perindustrian dan Perdagangan (639 pegawai). Rumpun jabatan ini berfungsi sebagai birokrat garis depan (*street-level bureaucrats* atau SLB) yang berinteraksi langsung dengan pelaku usaha serta memiliki diskresi operasional yang signifikan dalam mengimplementasikan program strategis nasional, seperti hilirisasi industri, *Making Indonesia 4.0*, standarisasi industri hijau, dan peningkatan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN).

Namun, transisi peran ini menimbulkan beban kerja psikososial yang signifikan bagi para pejabat fungsional. Pasca-pandemi, penetapan target Indikator Kinerja Utama (IKU) menjadi sangat ambisius; sebagai contoh, target Indeks Reformasi Birokrasi (Indeks RB) Kementerian Perindustrian meningkat dari baseline sekitar 82 menjadi 86,45 pada tahun 2025. Kondisi ini menuntut pejabat fungsional untuk menyelesaikan administrasi yang ketat (*red tape*) sekaligus melakukan pendampingan intensif kepada ratusan Industri Kecil dan Menengah (IKM) dalam keterbatasan anggaran dan fasilitas operasional. Meskipun rata-rata Indeks Profesionalitas ASN (IP-ASN) berada di kategori tinggi (81,27), terdapat paradoks di mana kompetensi teknis yang tinggi tersebut belum optimal dalam merealisasikan pertumbuhan sektor manufaktur. Beban kerja dan target yang tinggi tanpa diimbangi dengan sumber daya pekerjaan memadai menyebabkan pejabat fungsional rentan mengalami kelelahan kerja (*job burnout*). Di sektor publik Indonesia, stabilitas jaminan kerja (*job security*) PNS yang tinggi meminimalkan angka pengunduran diri riil (*turnover*). Akibatnya, dampak dari *job burnout* tidak bermanifestasi pada pengunduran diri, melainkan pada penurunan dedikasi dan antusiasme kerja, yang dikenal sebagai fenomena bekerja sekadarnya (*quiet quitting* atau *work disengagement*).

Untuk mengatasi penurunan *work engagement* tersebut, teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang dipelopori oleh Bakker *et al.* (2003) menekankan pentingnya penyediaan sumber daya pekerjaan (*job resources*) berupa sumber daya struktural dan interpersonal. Dalam konteks birokrasi yang kaku, otonomi kerja (*job autonomy*) bertindak sebagai sumber daya struktural yang memberikan fleksibilitas prosedural bagi aparatur dalam merancang metode pembinaan lapangan. Sementara itu, *servant leadership* bertindak sebagai sumber daya interpersonal yang memprioritaskan kebutuhan emosional bawahan, menciptakan rasa aman psikologis, dan memfasilitasi pengembangan diri staf. Integrasi otonomi kerja dan kepemimpinan pelayan diharapkan mampu menjaga *work engagement* yang mencakup aspek vitalitas (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) melalui dua mekanisme psikologis utama: (1) proses motivasional positif yang meningkatkan persepsi dukungan organisasi (*perceived organizational support* [POS]) (Aldabbas, 2023; Uluturk, 2024); dan (2) proses gangguan kesehatan (*health impairment process*) yang menekan kelelahan kerja (*job burnout*) (Guo *et al.*, 2023; Russell *et al.*, 2020).

Meskipun penelitian mengenai teori JD-R, *servant leadership*, otonomi kerja, POS, dan *job burnout* telah banyak dilakukan, terdapat tiga kesenjangan penelitian (*research gaps*) yang diidentifikasi dalam studi ini. Pertama, terdapat fragmentasi teoretis dalam penerapan model JD-R. Mayoritas literatur sebelumnya menguji proses motivasional melalui POS (Park, 2016; Uluturk, 2024) dan proses gangguan kesehatan melalui *job burnout* (Guo *et al.*, 2023; Russell *et al.*, 2020) sebagai dua jalur independen yang terpisah [8]. Terbatas sekali penelitian yang mengintegrasikan kedua proses psikologis tersebut untuk melihat interaksi simultan dan berurutan (serial) dari POS dan *job burnout* dalam memediasi pengaruh sumber daya pekerjaan terhadap *work engagement*.

Kedua, terdapat kesenjangan empiris dan kontekstual. Mayoritas penelitian JD-R dan *servant leadership* berfokus pada sektor swasta, layanan kesehatan, atau institusi pendidikan (Alzghoul *et al.*, 2023; Westbrook *et al.*, 2022). Sebaliknya, kajian di sektor publik yang secara spesifik meneliti aparatur pembina industri manufaktur di negara berkembang masih sangat terbatas. Padahal, pejabat fungsional perindustrian memiliki peran unik sebagai *street-level bureaucrat's* yang harus menyeimbangkan batasan

regulasi (*red tape*) dengan kebutuhan pelayanan yang adaptif terhadap dinamika sektor manufaktur swasta.

Ketiga, terdapat kesenjangan metodologis. Penggunaan variabel *turnover intention* sebagai konsekuensi dari kelelahan kerja (Russell *et al.*, 2020; Wang & Wang, 2020) dinilai kurang relevan bagi ASN dengan stabilitas jaminan kerja tinggi seperti di Indonesia. Sebagai alternatif, penelitian ini memodifikasi model dengan menggunakan *work engagement* untuk memotret fenomena *quiet quitting* atau *work disengagement*. Selain itu, penelitian ini menerapkan model mediasi ganda serial (*serial dual-path mediation*) yang dianalisis menggunakan *Covariance-Based Structural Equation Modeling* (CB-SEM) untuk menghasilkan estimasi model yang lebih komprehensif dan konfirmatori.

Berdasarkan kompleksitas tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: (1) apakah *servant leadership* dan *job autonomy* berpengaruh langsung dan signifikan terhadap *work engagement* Pejabat Fungsional Perindustrian? (2) apakah *servant leadership* dan *job autonomy* berpengaruh signifikan terhadap *perceived organizational support* dan *job burnout*? (3) apakah *perceived organizational support* dan *job burnout* memediasi pengaruh *servant leadership* dan *job autonomy* terhadap *work engagement* secara parsial? dan (4) apakah *perceived organizational support* dan *job burnout* memediasi secara berantai (*serial*) pengaruh *servant leadership* dan *job autonomy* terhadap *work engagement*?

TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian ini menggunakan dua *grand theory* guna menjawab rumusan masalah yang diajukan. Teori yang pertama adalah Teori *Job Demands-Resources* (JD-R). Teori JD-R yang dikembangkan oleh Demerouti *et al.* (2001) mengasumsikan bahwa semua karakteristik lingkungan kerja dapat dikategorikan menjadi dua dimensi utama: *job demands* (tuntutan pekerjaan) dan *job resources* (sumber daya pekerjaan). *Job demands* merujuk pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional dari pekerjaan yang memerlukan usaha kognitif maupun emosional berkelanjutan, serta berkorelasi dengan biaya fisiologis dan psikologis tertentu (seperti beban kerja administratif dan target kinerja yang ketat). Sebaliknya, *job resources* merujuk pada aspek fisik, psikologis, sosial, atau organisasional yang berfungsi untuk mencapai target kerja, mereduksi tuntutan pekerjaan beserta biaya psikologisnya, serta menstimulasi pertumbuhan, pembelajaran, dan pengembangan diri pegawai. Teori JD-R menjelaskan perilaku kerja melalui dua proses psikologis yang independen namun saling berinteraksi: (1) proses motivasional (*motivational process*), di mana ketersediaan sumber daya pekerjaan memicu pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, meningkatkan POS, dan menumbuhkan keterlibatan kerja; serta (2) proses pengikisan kesehatan (*health impairment process*), di mana tuntutan pekerjaan yang berlebihan tanpa beralaskan sumber daya yang memadai akan menguras energi emosional pegawai, memicu *job burnout*, dan pada akhirnya mengikis *work engagement*.

Teori kedua, *Social Exchange Theory* (SET) yang digagas oleh Blau (1964) mengemukakan bahwa hubungan kerja dikonstruksi atas dasar transaksi timbal balik non-kontraktual yang dilandasi oleh kepercayaan, loyalitas, dan kewajiban moral mutual. Ketika organisasi memperlakukan pegawainya dengan baik, seperti memberikan dukungan emosional melalui kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) dan memberikan kepercayaan berupa otonomi kerja (*job autonomy*), pegawai akan menginternalisasi perlakuan tersebut sebagai kewajiban sosial. Berdasarkan norma timbal

balik (*norm of reciprocity*), pegawai merasa wajib membalas kontribusi positif organisasi dengan cara mendedikasikan energi kognitif, fisik, dan emosional mereka secara penuh dalam menjalankan tugas, yang secara teoretis direpresentasikan sebagai peningkatan keterlibatan kerja.

Pengembangan Hipotesis Pengaruh Langsung

Servant leadership menempatkan pemenuhan kebutuhan bawahan, pemberdayaan, dan pengembangan karier staf sebagai prioritas utama pemimpin (Liden *et al.*, 2015). Berdasarkan perspektif SET, ketika pejabat fungsional merasakan bahwa atasan langsung mereka secara tulus peduli terhadap kesejahteraan emosional mereka dan aktif membantu mengatasi hambatan birokrasi, akan tercipta rasa aman secara psikologis (*psychological safety*). Rasa aman ini memotivasi pegawai untuk secara sukarela mendedikasikan diri mereka secara utuh ke dalam tugas-tugas pelayanan publik. Penelitian empiris oleh Xiao *et al.* (2025) serta Kaltiainen dan Hakanen (2022) mengonfirmasi bahwa *servant leadership* merupakan anteseden kuat dalam meningkatkan dimensi keterlibatan kerja (*vigor, dedication, dan absorption*) pada pegawai sektor publik. Dengan demikian, **H1: *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* Pejabat Fungsional Perindustrian.**

Kemudian, pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *perceived organizational support* akan berdampak positif dan signifikan. Para bawahan cenderung mempersonifikasikan tindakan atasan langsung mereka sebagai representasi dari niat dan kebijakan organisasi secara keseluruhan (Eisenberger *et al.*, 1986). Ketika seorang pemimpin menerapkan prinsip-praktik *servant leadership*, seperti mendengarkan aspirasi, berperilaku etis, dan memberikan bimbingan teknis secara adil, pegawai menginterpretasikan perilaku tersebut sebagai bukti nyata bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (*perceived organizational support* atau POS). Studi empiris oleh Shetty *et al.* (2022) serta Uluturk (2024) memvalidasi bahwa *servant leadership* bertindak sebagai anteseden utama yang mendongkrak tingkat POS pegawai secara signifikan di instansi pemerintah. **H2: *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived organizational support* Pejabat Fungsional Perindustrian.**

Selanjutnya, pengaruh *servant leadership* terhadap *job burnout* akan berpengaruh negatif dan signifikan. Dalam lingkungan birokrasi sektor publik yang sarat akan hambatan kerja administratif (*hindrance stressors*), kehadiran seorang *servant leader* berfungsi sebagai penyangga emosional (*emotional buffer*) yang krusial. Melalui pendekatan yang empati, pemimpin jenis ini aktif membantu bawahan mengurai kerumitan prosedur administratif dan memitigasi ketimpangan tuntutan peran. Akibatnya, ketegangan psikologis pegawai dapat diredam sebelum menumpuk menjadi kelelahan emosional ekstrem. Penelitian oleh Onan *et al.* (2025) serta Zia *et al.* (2023) membuktikan bahwa intervensi kepemimpinan yang melayani secara konsisten mampu menekan tingkat *job burnout* pegawai di garis depan pelayanan publik. **H3: *Servant leadership* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job burnout* Pejabat Fungsional Perindustrian.**

Adapun pengaruh *job autonomy* terhadap *perceived organizational support* akan berdampak positif dan signifikan. Otonomi kerja (*job autonomy*) merepresentasikan tingkat kebebasan, kemandirian, dan diskresi yang diberikan organisasi kepada pegawai untuk menjadwalkan pekerjaan dan memilih metode penyelesaian tugas (Morgeson & Humphrey, 2006). Dari perspektif pertukaran sosial, pelimpahan wewenang dan diskresi manajerial ini ditafsirkan oleh pejabat fungsional sebagai sinyal kepercayaan tingkat

tinggi dari organisasi terhadap kompetensi profesional mereka. Sesuai dengan premis Park (2016), penyediaan otonomi ini secara langsung memperkuat keyakinan pegawai bahwa organisasi mendukung penuh kemandirian profesional mereka (POS naik). **H4:** *Job autonomy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *perceived organizational support* Pejabat Fungsional Perindustrian.

Kemudian, terkait pengaruh *job autonomy* terhadap *job burnout* dinilai akan berdampak negatif dan signifikan. Berdasarkan proses pengikisan kesehatan dalam teori JD-R, kelelahan kerja (*burnout*) terjadi akibat akumulasi stres kronis ketika tuntutan pekerjaan tidak diimbangi dengan kendali atas pekerjaan tersebut. Pemberian otonomi kerja memberikan ruang bernapas psikologis (*psychological breathing room*) bagi pejabat fungsional untuk menyesuaikan ritme kerja harian mereka di tengah gempuran target IKU yang tinggi. Hal ini mencegah terjadinya depersonalisasi dan sinisme terhadap tugas. Penelitian Guo *et al.* (2023) serta Reyes-Luján *et al.* (2025) mengonfirmasi bahwa kurangnya otonomi merupakan prediktor terkuat dari munculnya kelelahan emosional, sedangkan pemberian otonomi kerja yang terukur terbukti ampuh mencegah timbulnya *job burnout*.

H5: *Job autonomy* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job burnout* Pejabat Fungsional Perindustrian.

Terkait pengaruh *job autonomy* terhadap *work engagement* akan berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini dikarenakan, otonomi kerja yang dikategorikan sebagai *job resource* tingkat tugas (*task-level resource*) dinilai vital untuk menstimulasi proses motivasi intrinsik. Ketika pejabat fungsional diberikan keleluasaan untuk mengambil keputusan teknis pendampingan IKM di lapangan tanpa harus melewati persetujuan birokrasi yang berlapis-lapis, rasa kepemilikan (*sense of ownership*) terhadap hasil pekerjaan akan meningkat tajam. Keadaan ini secara langsung memicu antusiasme kerja yang mendalam, dedikasi yang tinggi, serta tingkat kefokusannya yang kuat (*absorption*). Studi empiris oleh Jang dan Kim (2025) serta Wu dan Lin (2024) memvalidasi otonomi kerja sebagai salah satu prediktor langsung paling konsisten dalam meningkatkan *work engagement* pegawai.

H6: *Job autonomy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* Pejabat Fungsional Perindustrian.

Berikutnya, pada pengaruh *perceived organizational support* terhadap *job burnout* dinilai akan berpengaruh negatif dan signifikan. Dukungan organisasi yang dirasakan secara memadai (POS tinggi) meyakinkan pegawai bahwa institusi siap menyediakan bantuan instrumental, anggaran operasional, dan regulasi pelindung saat mereka menemui hambatan operasional di lapangan. Sesuai dengan pandangan Wang dan Wang (2020), keyakinan akan adanya dukungan ini mengubah persepsi pegawai terhadap tuntutan kerja yang berat; beban kerja tidak lagi dipandang sebagai ancaman yang mengintimidasi (*hindrance stressors*), melainkan sebagai tantangan yang dapat dikelola (*challenge stressors*), sehingga memitigasi munculnya gejala *job burnout*.

H7: *Perceived organizational support* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *job burnout* Pejabat Fungsional Perindustrian.

Berbeda dengan pengaruh POS terhadap *job burnout*, pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* akan berdampak positif dan signifikan. Hal ini disebabkan oleh fenomena di mana ketika aparat sipil merasa didukung penuh secara material dan emosional oleh organisasinya, mereka akan membalas dukungan tersebut dengan menunjukkan antusiasme dan komitmen kerja yang tinggi. POS yang tinggi membangun iklim timbal balik yang positif. Namun demikian,

dalam konteks birokrasi sektor publik di Indonesia, terdapat diskusi teoritis yang menarik (mengacu pada *Two-Factor Theory* gagasan Herzberg) di mana dukungan normatif dasar dari instansi sering kali hanya dianggap sebagai *hygiene factor* yang tidak mampu memicu motivasi intrinsik secara langsung tanpa adanya perantara psikologis lainnya. Maka dari itu, hipotesis pengaruh langsung ini tetap diajukan sebagai basis pengujian. **H8:** *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* Pejabat Fungsional Perindustrian.

Pada hubungan antara pengaruh *job burnout* terhadap *work engagement* dinilai akan berpengaruh negatif dan signifikan. *Job burnout* ditandai dengan pengikisan energi emosional secara ekstrem, depersonalisasi, dan hilangnya pencapaian diri profesional. Berdasarkan proses gangguan kesehatan (*health impairment process*) dalam JD-R, burnout bertindak sebagai penguras energi utama (*energy drainer*) yang merampas kapasitas kognitif dan emosional pegawai. Akibatnya, pegawai yang mengalami burnout tidak lagi memiliki energi cadangan yang dibutuhkan untuk mengekspresikan kedekatan emosional dan vigor dalam bekerja, sehingga secara langsung mengikis dan memutus terbentuknya *work engagement*.

H9: *Job burnout* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work engagement* Pejabat Fungsional Perindustrian.

Peran Mediasi Variabel

Beralih ke pengaruh hubungan tidak langsung, berdasarkan jalur motivasi teori JD-R, *servant leadership* dan *job autonomy* tidak serta-merta meningkatkan keterlibatan kerja secara instan, melainkan harus ditransmisikan melalui pembentukan persepsi dukungan institusional terlebih dahulu. Perilaku suportif dari pemimpin melayani serta kepercayaan otonomi kerja yang diberikan akan diinternalisasikan oleh pegawai menjadi persepsi POS yang tinggi, yang kemudian POS ini menjadi motor penggerak emosional untuk meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*) aparatur (Aldabbas *et al.*, 2023; Uluturk, 2024). Dengan demikian peran dari *perceived organizational support* dalam memediasi *servant leadership* dan *job otonomy* adalah sebagai berikut:

H10: *Perceived organizational support* memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *work engagement* Pejabat Fungsional Perindustrian (Uluturk, 2024).

H11: *Perceived organizational support* memediasi pengaruh *job autonomy* terhadap *work engagement* Pejabat Fungsional Perindustrian (Gillet *et al.*, 2013).

Sebaliknya, merujuk pada proses perlindungan kesehatan mental, *job resources* berfungsi sebagai tameng pelindung (*protective buffer*) yang menetralisasi pengurasan energi. Ketika instansi menyediakan *servant leader* yang senantiasa mengayomi serta memberikan otonomi kerja yang proporsional, tekanan psikososial akibat beban tugas harian dapat diredam, sehingga tingkat *job burnout* menurun. Tereduksinya *burnout* ini membebaskan energi kognitif aparatur, yang pada akhirnya memicu peningkatan *work engagement* (Guo *et al.*, 2023; Russell *et al.*, 2020). Dengan demikian, peran *job burnout* dalam memediasi *servant leadership* dan *job otonomy* adalah sebagai berikut:

H12: *Job burnout* memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *work engagement* Pejabat Fungsional Perindustrian (Zia *et al.*, 2023).

H13: *Job burnout* memediasi pengaruh *job autonomy* terhadap *work engagement* Pejabat Fungsional Perindustrian (Broeck *et al.*, 2017).

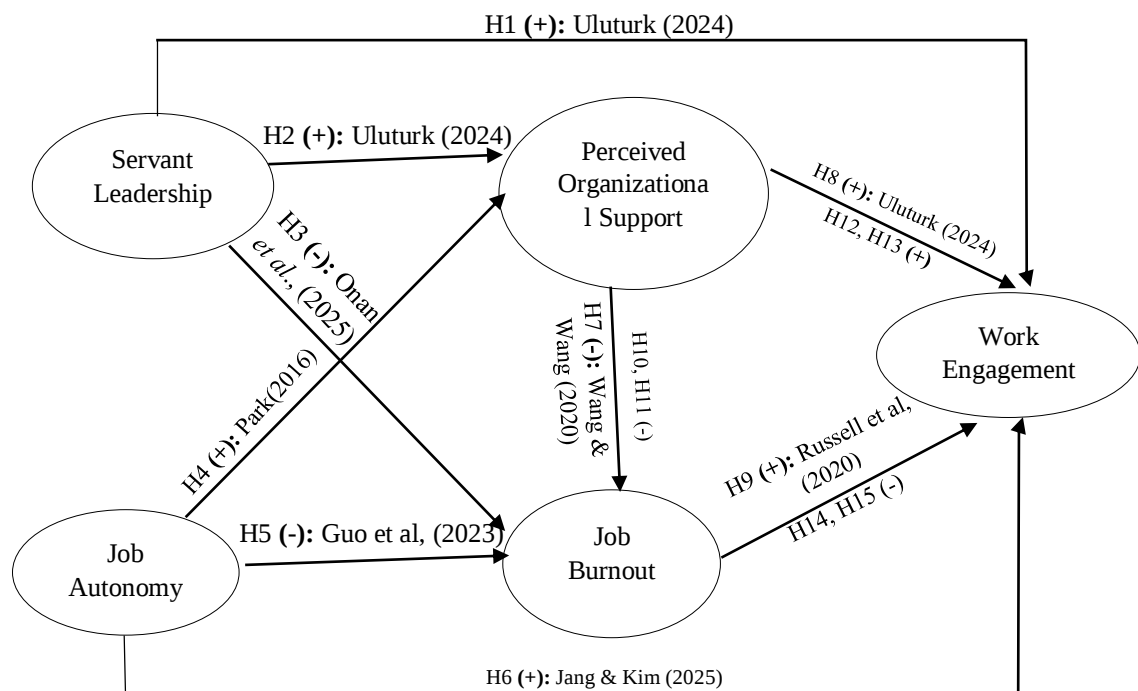
Lebih lanjut, model mediasi serial dikonstruksi untuk merajut proses motivasional dan proses perlindungan kesehatan ke dalam satu jalur psikologis yang sekuensial dan berurutan. Di dunia birokrasi, ketika seorang *servant leader* memberikan teladan dan dukungan nyata, atau ketika diskresi otonomi dilimpahkan, pegawai pertama-tama akan

merasa sangat didukung secara institusional (POS naik). Selanjutnya, perasaan didukung yang mendalam ini tidak secara otomatis membuat pegawai bersemangat bekerja keras. Alih-alih langsung memicu antusiasme, rasa POS yang tinggi tersebut bertindak sebagai jaring pengaman emosional (*emotional safety net*) yang secara berantai meluluhkan stres peran, menurunkan rasa frustrasi, dan mereduksi *job burnout* pegawai. Setelah kelelahan mental (*burnout*) tersebut berhasil dibersihkan dari psikologis pegawai berkat adanya bantalan emosional POS tersebut, barulah gairah kerja, dedikasi, dan kefokuskan mendalam (*work engagement*) aparatur di garis depan pelayanan birokrasi dapat melonjak naik secara berkelanjutan.

H14: *Perceived organizational support* dan *job burnout* memediasi secara berantai (serial) pengaruh *servant leadership* terhadap *work engagement* Pejabat Fungsional Perindustrian (Sintesis dari Uluturk, 2024; Wang & Wang, 2020).

H15: *Perceived organizational support* dan *job burnout* memediasi secara berantai (serial) pengaruh *job autonomy* terhadap *work engagement* Pejabat Fungsional Perindustrian (Sintesis dari Karatepe, 2011; Park, 2016).

Berdasarkan paparan komprehensif tersebut, hipotesis dan proposisi penelitian ini dibangun dengan kerangka konseptual sebagaimana Gambar 1 berikut:



Gambar 1. Kerangka konseptual

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif konfirmatori (*confirmatory research*) berlandaskan paradigma positivistik. Pendekatan ini diterapkan secara spesifik untuk memverifikasi model teoretis, mengukur kekuatan hubungan antarvariabel laten, serta memvalidasi keandalan model mediasi ganda serial yang diajukan. Desain penelitian yang digunakan adalah survei lintas-sektoral (*cross-sectional survey*), dengan pengambilan data primer dilakukan secara simultan pada satu titik waktu tertentu untuk memotret kondisi riil keterlibatan kerja pegawai tanpa melakukan manipulasi variabel.

Populasi target penelitian ini mencakup seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) aktif yang menjabat sebagai pejabat fungsional rumpun perindustrian, baik di lingkungan Kementerian Perindustrian maupun Dinas Perindustrian tingkat Provinsi dan Kabupaten/Kota. Berdasarkan data resmi portal Sistem Informasi Informasi Pejabat Fungsional Perindustrian (SIIPA) per 27 November 2025, total populasi aktif teridentifikasi sebanyak 1.691 pegawai. Populasi tersebut tersebar ke dalam tiga rumpun Jabatan Fungsional (JF) utama, yaitu Pembina Industri, Asesor Manajemen Mutu Industri, dan Penyuluh Perindustrian dan Perdagangan (Tabel 2).

Tabel 2. Jumlah Pejabat Fungsional Bidang Perindustrian

Jabatan Fungsional Bidang Perindustrian	Jumlah
Asesor Manajemen Mutu Industri	222
Pembina Industri	830
Penyuluh Perindustrian dan Perdagangan	639
Total	1691

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel non-probabilitas (*non-probability sampling*) dengan metode sampling bertujuan (*purposive sampling*) (Cooper & Schindler, 2014; Shetty *et al.*, 2022). Metode ini dipilih secara sengaja guna memastikan bahwa partisipan yang terpilih memiliki karakteristik kerja, beban kerja psikososial, serta kapasitas informasi yang paling relevan untuk menjawab rumusan masalah penelitian (Ahmad, 2025). Adapun terdapat empat kriteria pemilihan responden yang digunakan untuk menyeleksi responden secara ketat: (1) responden merupakan Pegawai Negeri Sipil (PNS) aktif (bukan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja maupun honorer) untuk menjamin homogenitas sistem jaminan kerja (*job security*); (2) responden secara definitif telah dilantik dan menduduki salah satu dari tiga Jabatan Fungsional Rumpun Perindustrian (Pembina Industri, AMMI, atau Penyuluh Perindag); (3) responden memiliki masa kerja minimal 1 (satu) tahun dalam jabatan fungsionalnya saat ini. Kriteria ini sangat vital untuk memastikan responden telah beradaptasi sepenuhnya dengan lingkungan tugas, memahami tekanan regulasi kaku (*red tape*), serta memiliki interaksi yang cukup matang dengan atasan langsungnya (Satyani, 2012); dan (4) Responden memiliki atasan langsung secara operasional maupun administratif yang bertindak sebagai penilai kinerja harian.

Penentuan ukuran sampel minimum dalam penelitian ini dihitung menggunakan dua pendekatan metodologis guna menjamin kekuatan statistik (*statistical power*) yang memadai: (1) formula Krejcie dan Morgan (1970) digunakan untuk menghitung sampel representatif dari populasi terhingga (*finite population*). Dengan asumsi tingkat kepercayaan 95% ($X^2 = 3,841$), proporsi populasi (P) sebesar 0,50, dan tingkat kesalahan (d) sebesar 0,05, perhitungan matematis $S = \frac{x^2 NP(1-P)}{d^2 (N-1) + x^2 P(1-P)}$ menghasilkan nilai 313,15. Angka ini dibulatkan ke atas menjadi 313 responden. Kemudian, berdasarkan kaidah analisis *Structural Equation Modeling* (SEM), rasio ukuran sampel terhadap jumlah parameter indikator yang diestimasi disarankan memiliki perbandingan minimal 5:1 (Hair *et al.*, 2014; Pradipta, 2023). Mengingat instrumen penelitian ini mencakup 40 butir indikator, maka ukuran sampel minimum yang dipersyaratkan adalah $40 \times 5 = 200$ responden. Namun, sebagai langkah konservatif untuk memitigasi potensi bias ketidakikutsertaan (*non-response bias*) dan memperkuat kemampuan generalisasi hasil, penelitian ini mengadopsi ukuran batas sampel terbesar dari hasil perhitungan di atas, yaitu minimal 313 responden.

Penggunaan metode *non-probability sampling* sering kali rentan terhadap ancaman *self-selection bias*, di mana responden yang berpartisipasi cenderung hanya mereka yang memiliki motivasi ekstrim (sangat puas atau sangat tidak puas) atau mereka yang memiliki beban kerja lebih ringan sehingga memiliki waktu luang untuk mengisi survei (Guan, 2025). Guna memitigasi ancaman metodologis tersebut, peneliti menerapkan tiga protokol perlindungan (Guan, 2025; Podsakoff *et al.*, 2003: (1) jaminan anonimitas dan kerahasiaan data. Pada halaman pembuka kuesioner, responden diberikan jaminan tertulis bahwa identitas pribadi dan instansi asal mereka bersifat rahasia dan tidak akan pernah dilaporkan ke pihak atasan. Data hanya diolah secara agregat untuk kepentingan ilmiah.

Protokol ini terbukti ampuh mereduksi bias keinginan sosial (*social desirability bias*) dan kecemasan psikologis pegawai (Afrianty *et al.*, 2025; Podsakoff *et al.*, 2003). (2) Pengumpulan data didasarkan pada Surat Pengantar Riset resmi dari universitas dan telah memperoleh izin formal dari Pusat Pembinaan, Pendidikan, dan Pelatihan SDM Aparatur (BPSPDMI) Kementerian Perindustrian. Surat izin resmi ini disebarluaskan melalui saluran komunikasi kedinasan formal, sehingga partisipasi dipandang sebagai kontribusi profesional terhadap organisasi, bukan sekadar tugas opsional yang diabaikan. (3) Menerapkan *data screening* dan *attention check* untuk menyaring responden yang mengisi secara asal-asalan (*insufficient effort responding*). Peneliti menyisipkan item pengecek perhatian (*instructional manipulation check*) yang memuat instruksi spesifik: "Jika Anda membaca pernyataan ini dengan cermat, pilihlah ANGKA 2" (Oppenheimer *et al.*, 2009). Dari total kuesioner yang masuk, sebanyak 49 responden dieliminasi karena gagal mematuhi instruksi IMC ini, menyisakan sampel bersih sebanyak 328 responden yang valid dan layak dianalisis sebagaimana Tabel 3.

Tabel 3. Karakteristik Responden

Jenis Kategori	Jumlah	Persentase Sampel
Jenis Kelamin:		
1. Laki-laki	165	50,30%
2. Perempuan	163	49,70%
Umur:		
1. < 29 tahun	9	2,74%
2. 30-44 tahun	197	60,06%
3. 45-60 tahun	122	37,20%
Pendidikan:		
1. Sarjana (S1) atau Diploma IV	153	46,65%
2. Magister (S2)	166	50,61%
3. Doktoral (S3)	9	2,74%
Jenjang Jabatan:		
1. Ahli Pertama	101	30,79%
2. Ahli Muda	170	51,83%
3. Ahli Madya	57	17,38%
Jabatan:		
1. Pembina Industri	160	48,78%
2. Asesor Manajemen Mutu Industri	27	8,23%
3. Penyuluh Perindustrian dan Perdagangan	141	42,99%
Masa Kerja:		
1. 1-5 tahun	59	17,99%
2. 6-10 tahun	43	13,11%
3. >10 tahun	226	68,90%

Unit analisis dalam penelitian ini adalah tingkat individu (*individual level*), yaitu masing-masing Pegawai Negeri Sipil yang mengemban tugas sebagai Pejabat Fungsional Rumpun Perindustrian di lingkungan pemerintah pusat maupun daerah. Pengumpulan data primer dilakukan melalui metode survei dengan instrumen kuesioner mandiri (*self-administered questionnaire*) secara daring. Kuesioner dirancang menggunakan platform Google Forms untuk memfasilitasi aksesibilitas bagi target responden yang tersebar luas secara geografis. Penyebaran kuesioner dilakukan secara hibrida melalui saluran komunikasi kedinasan formal, termasuk WhatsApp kedinasan, WA *Blasting* internal, serta diintegrasikan langsung pada portal sistem informasi kepegawaian internal Kementerian Perindustrian, yaitu SIIPA (sippa.kemenperin.go.id).

Seluruh variabel laten dalam penelitian ini diukur menggunakan Skala Likert 7-poin (1 = Sangat Tidak Setuju [STS], hingga 7 = Sangat Setuju [SS]) guna menangkap variabilitas respons responden secara lebih presisi. Adopsi instrumen pengukuran bersandar pada skala yang telah tervalidasi secara internasional. Kuesioner *work engagement* diadopsi dari *Utrecht Work Engagement Scale* versi pendek (UWES-9) oleh Schaufeli *et al.* (2006). Terdiri dari 9 butir instrumen yang merepresentasikan tiga dimensi utama, yaitu vitalitas (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) (Kristiana *et al.*, 2018). *Servant leadership* diukur secara unidimensional menggunakan skala ringkas SL-7 (*short form*) oleh Liden *et al.* (2015). Pengujian model pengukuran menunjukkan bahwa indikator SL7 tidak valid karena nilai *Standardized Loading Factor* (SLF) yang sangat rendah (0,22), sehingga dikeluarkan dari estimasi model struktural. Kuesioner *job autonomy* diadopsi dari aspek otonomi dalam *Work Design Questionnaire* (WDQ) oleh Morgeson dan Humphrey (2006). Terdiri dari 9 butir instrumen yang mencakup tiga dimensi struktural otonomi: otonomi penjadwalan kerja (*work scheduling autonomy*), otonomi pengambilan keputusan (*decision-making autonomy*), dan otonomi metode kerja (*work methods autonomy*). Kemudian, *perceived organizational support* diadopsi dari versi singkat *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) oleh Eisenberger *et al.* (2020) yang memuat 10 butir instrumen unidimensional menggunakan kalimat positif (*positively worded*) demi stabilitas konsistensi internal. Terakhir, kuesioner *job burnout* diadopsi dari instrumen kelelahan emosional dan frustrasi oleh Koo *et al.* (2020) yang terdiri atas 5 butir pernyataan unidimensional.

Kualitas psikometrik seluruh instrumen dievaluasi melalui uji keterbacaan (*reading test*), uji coba awal (*pretest*) pada 39 responden pejabat fungsional perindustrian, serta pengujian reliabilitas konstruk akhir (*main test*) pada 328 responden. Indikator dinyatakan reliabel apabila nilai koefisien *Cronbach's Alpha* pada tahap *pretest* serta nilai *Construct Reliability* (CR) pada tahap *main test* bernilai >70, serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) bernilai >50 (Fornell & Larcker, 1981; Hair *et al.*, 2019; Satyani, 2012). Proses pengolahan dan analisis data dalam penelitian ini dieksekusi melalui serangkaian tahapan yang komprehensif. Untuk memfasilitasi keseluruhan prosedur tersebut, peneliti secara operasional memanfaatkan dua perangkat lunak statistik, yaitu SPSS versi 26 dan LISREL versi 8.8. Sebagai langkah awal dalam rangkaian analisis ini, peneliti melakukan pengujian statistik deskriptif. Tahapan pertama ini secara spesifik ditujukan untuk memvisualisasikan profil demografis peserta, sekaligus mengukur nilai tendensi sentral berupa rata-rata dari seluruh respons yang diberikan oleh responden seperti yang terangkum di dalam Tabel 4.

Tabel 4. Statistik Deskriptif

Variabel /Dimensi	Indikator	Min	Max	Mean	Mean Dimensi	Grand Mean Variabel	Kategori Mean
<i>Work Engagement: Vigor</i>	WE1	1	7	5,59	5,60	5,65	Di bawah rata-rata
	WE2	1	7	5,61			Di bawah rata-rata
	WE3	1	7	5,60			Di bawah rata-rata
<i>Dedication</i>	WE4	1	7	5,77	5,81		Di atas rata-rata
	WE5	1	7	5,69			Di atas rata-rata
	WE6	1	7	5,96			Di atas rata-rata
<i>Absorption</i>	WE7	1	7	5,91	5,53		Di atas rata-rata
	WE8	1	7	5,24			Di bawah rata-rata
	WE9	1	7	5,44			Di bawah rata-rata
<i>Servant leadership</i>	SL1	1	7	5,07		4,43	Di atas rata-rata
	SL2	1	7	4,73			Di atas rata-rata
	SL3	1	7	3,24			Di bawah rata-rata
	SL4	1	7	5,22			Di atas rata-rata
	SL5	1	7	3,45			Di bawah rata-rata
	SL6	1	7	5,05			Di atas rata-rata
	SL7	1	7	4,22			Di bawah rata-rata
<i>Job Autonomy: Scheduling Autonomy</i>	JA1	1	7	5,15	5,40	5,11	Di atas rata-rata
	JA2	1	7	5,43			Di atas rata-rata
	JA3	2	7	5,61			Di atas rata-rata
<i>Decision-Making Autonomy</i>	JA4	2	7	5,47	4,82		Di atas rata-rata
	JA5	1	7	4,55			Di atas rata-rata
	JA6	1	7	4,45			Di atas rata-rata
<i>Work Methods Autonomy</i>	JA7	1	7	5,24	5,12		Di atas rata-rata
	JA8	1	7	5,09			Di bawah rata-rata
	JA9	1	7	5,03			Di bawah rata-rata
<i>Perceived Organizational Support</i>	POS1	1	7	4,85		4,76	Di atas rata-rata
	POS2	1	7	4,66			Di bawah rata-rata
	POS3	1	7	4,72			Di bawah rata-rata
	POS4	1	7	4,45			Di bawah rata-rata
	POS5	1	7	4,87			Di atas rata-rata
	POS6	1	7	4,64			Di bawah rata-rata
	POS7	1	7	4,78			Di atas rata-rata
	POS8	1	7	4,62			Di bawah rata-rata
	POS9	1	7	5,02			Di atas rata-rata
	POS10	1	7	4,98			Di atas rata-rata
<i>Job Burnout</i>	JB1	1	7	3,47		2,83	Di atas rata-rata
	JB2	1	7	2,49			Di bawah rata-rata
	JB3	1	7	2,98			Di atas rata-rata
	JB4	1	7	2,86			Di atas rata-rata
	JB5	1	7	2,33			Di bawah rata-rata

Pengukuran terhadap keterlibatan kerja (*work engagement*) pejabat fungsional perindustrian menghasilkan temuan deskriptif yang menarik. Secara umum, nilai *Grand Mean* keterlibatan kerja berada pada kategori tinggi, yaitu 5,65 dari skala 7. Namun, apabila kita membedah dimensi pembentuknya, tampak adanya ketimpangan yang

membutuhkan perhatian khusus. Dimensi *dedication* mencatat skor tertinggi sebesar 5,81. Hal ini menunjukkan bahwa para pejabat fungsional memiliki rasa bangga yang mendalam, antusiasme, dan pemaknaan yang kuat terhadap peran profesional mereka. Mereka memandang tugas pembinaan industri sebagai sebuah pengabdian yang mulia bagi kemajuan ekonomi nasional. Sebaliknya, dimensi *absorption* mencatat skor terendah sebesar 5,53. Rendahnya skor pada dimensi ini mengindikasikan adanya distorsi konsentrasi di tempat kerja. Para pejabat fungsional kerap kesulitan untuk benar-benar tenggelam secara fokus dalam pekerjaan mereka. Fenomena ini sangat erat kaitannya dengan beban kerja administratif yang tumpang tindih (*red tape*) dan keharusan membagi fokus antara tugas pembinaan teknis lapangan dengan kewajiban pelaporan administratif yang sangat menyita waktu.

Memasuki tahap analitis yang kedua, peneliti melaksanakan pengujian beda rata-rata dengan mengaplikasikan metode *Analysis of Variance* (ANOVA). Prosedur statistik dasar ini kemudian diperdalam melalui pelaksanaan uji lanjutan atau *Post Hoc*, yang secara spesifik menggunakan metode *Tukey's HSD* ataupun *Games-Howell*. Rangkaian pengujian komprehensif tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi ada tidaknya perbedaan tingkat keterlibatan kerja (*work engagement*) yang memadai secara signifikan apabila ditinjau dari berbagai karakteristik demografis pegawai yang rincian rekapitulasinya dapat dicermati secara langsung pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Beda ANOVA *Work Engagement*

Kategori		N	Mean	Homogeneity of Variance		ANOVA	
				Levene	Sig	F	Sig
Jenis Kelamin	Laki-laki	165	5,71	0,029	0,864	1,846	0,175
	Perempuan	163	5,57				
Usia	< 29 tahun (1998-2012)	9	4,75	6,746	0,001	10,256	0,000
	30-44 tahun (1981-1997)	197	5,55				
	45-60 tahun (1965–1980)	122	5,87				
Pendidikan Terakhir	S1 atau Diploma IV	153	5,54	1,525	0,219	2,613	0,075
	S2 atau Magister	166	5,72				
	S3 atau Doktor	9	6,04				
Jenjang Jabatan	Ahli Pertama	101	5,35	8,068	0,000	9,972	0,000
	Ahli Muda	170	5,71				
	Ahli Madya	57	5,96				
Jabatan	Pembina Industri	160	5,56	1,285	0,278	2,369	0,095
	Asesor Manajemen Mutu Industri	27	5,50				
	Penyuluh Perindustrian dan Perdagangan	141	5,77				
Masa Kerja	1-5 tahun	59	5,32	5,860	0,003	6,540	0,002
	6-10 tahun	43	5,50				
	>10 tahun	226	5,76				

Melalui analisis ANOVA, ditemukan adanya perbedaan tingkat keterlibatan kerja yang sangat signifikan berdasarkan karakteristik demografis pegawai. Temuan ini memetakan persolan utama di dalam birokrasi perindustrian baik dari aspek usia, jenjang jabatan, dan masa kerja. Data ini menyingkap realitas kritis bahwa aparatur muda,

berjenjang pemula, dengan masa kerja baru, merupakan kelompok yang paling rentan mengalami krisis adaptasi. Mereka adalah generasi yang langsung masuk ke dalam ekosistem Jabatan Fungsional pasca-penyederhanaan birokrasi, tanpa sempat merasakan fase pembinaan struktural yang mapan. Akibatnya, benturan antara ekspektasi kerja profesional dengan realitas birokrasi yang kaku membuat energi kerja mereka cepat terkuras.

Memasuki bagian analisis inferensial, pendekatan statistik utama berupa pemodelan persamaan struktural berbasis kovarians atau yang dikenal dengan *Covariance-Based Structural Equation Modeling* (CB-SEM). Sebagai langkah prosedural awal dalam metode SEM tersebut, dilakukan evaluasi secara khusus terhadap kelayakan model pengukuran (*measurement model*). Evaluasi ini difokuskan untuk memverifikasi tingkat validitas konvergen dengan menetapkan ambang batas *Standardized Loading Factor* (SLF) sebesar 0,50, sekaligus memastikan keandalan indikator melalui nilai batas *Construct Reliability* (CR) sebesar 0,70. Seluruh rangkaian pengujian validitas dan reliabilitas ini diaplikasikan secara menyeluruh pada tingkatan *first-order* dan *second-order*, yang mana rincian hasilnya telah direkapitulasi secara lengkap pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Model *First Order* dan *Second Order*

Variabel	Dimensi	Kode Indikator	SLF	t-value	Error	Validitas	CR	AVE	Reliabilitas
<i>First Order</i>									
<i>Work Engagement</i>	<i>Vigor</i>	WE1	0,88	7,64	0,23	Valid	0,886	0,721	Reliabel
		WE2	0,86	29,16	0,26	Valid			
		WE3	0,81	17,96	0,35	Valid			
	<i>Dedication</i>	WE4	0,97	2,13	0,05	Valid	0,925	0,806	Reliabel
		WE5	0,92	22,41	0,15	Valid			
		WE6	0,79	19,61	0,38	Valid			
	<i>Absorption</i>	WE7	0,78	8,28	0,40	Valid	0,711	0,454	Reliabel
		WE8	0,61	10,91	0,63	Valid			
		WE9	0,62	11,23	0,61	Valid			
<i>Servant leadership</i>	Uni Dimensi onal	SL1	0,63	11,53	0,60	Valid	0,826	0,451	Reliabel*
		SL2	0,74	14,18	0,46	Valid			
		SL3	0,47	8,20	0,78	Valid			
		SL4	0,85	17,19	0,27	Valid			
		SL5	0,56	9,91	0,69	Valid			
		SL6	0,71	13,61	0,50	Valid			
		SL7	0,22	3,71	0,95	Tidak Valid			
<i>Job Autonomy</i>	<i>Work Scheduling Autonomy</i>	JA1	0,79	8,04	0,38	Valid	0,891	0,732	Reliabel
		JA2	0,84	13,91	0,30	Valid			
		JA3	0,94	14,61	0,13	Valid			
	<i>Decision-Making Autonomy</i>	JA4	0,82	8,01	0,33	Valid	0,839	0,634	Reliabel
		JA5	0,74	13,76	0,45	Valid			
		JA6	0,83	14,46	0,32	Valid			
	<i>Work Methods Autonomy</i>	JA7	0,86	9,04	0,27	Valid	0,899	0,748	Reliabel
		JA8	0,88	19,65	0,22	Valid			
		JA9	0,86	18,58	0,27	Valid			
<i>Perceived Organizational Support</i>	Uni Dimensi onal	POS1	0,86	19,31	0,26	Valid	0,956	0,689	Reliabel
		POS2	0,85	19,13	0,27	Valid			
		POS3	0,88	20,10	0,22	Valid			
		POS4	0,82	18,09	0,32	Valid			
		POS5	0,82	18,11	0,32	Valid			
		POS6	0,86	19,44	0,25	Valid			
		POS7	0,85	19,14	0,27	Valid			

Tabel 6. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Model *First Order* dan *Second Order*

Variabel	Dimensi	Kode Indikator	SLF	t-value	Error	Validitas	CR	AVE	Reliabilitas
		POS8	0,57	11,18	0,67	Valid			
		POS9	0,87	19,71	0,24	Valid			
		POS10	0,85	19,10	0,27	Valid			
<i>Job Burnout</i>	Uni	JB1	0,63	11,96	0,60	Valid	0,883	0,606	Reliabel
	Dimensi	JB2	0,65	12,82	0,58	Valid			
	onal	JB3	0,86	17,81	0,26	Valid			
		JB4	0,81	16,92	0,34	Valid			
		JB5	0,90	18,25	0,19	Valid			
<i>Second Order</i>									
<i>Work Engagement</i>	<i>Vigor</i>		0.85	18.87	0.28	Valid	0.874	0.704	Reliabel
	<i>Dedication</i>		0.97	24.29	0.05	Valid			
	<i>Absorption</i>		0.67	13.42	0.56	Valid			
<i>Job Autonomy</i>	<i>Work Scheduling Autonomy</i>		0.68	12.90	0.54	Valid	0.840	0.640	Reliabel
	<i>Decision-Making Autonomy</i>		0.78	15.20	0.39	Valid			
	<i>Work Methods Autonomy</i>		0.92	18.54	0.15	Valid			

*Perhitungan CR dan AVE tanpa menyertakan indikator SL7

Uji validitas instrumen menggunakan metode *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), indikator SL7 pada variabel *Servant leadership* ("Pemimpin saya mengutamakan kontribusi kepada masyarakat di atas kepentingan organisasi") terbukti tidak valid dengan nilai *Standardized Loading Factor* (SLF) hanya sebesar 0,22, jauh di bawah ambang batas minimal 0,50. Secara akademis, penolakan indikator ini sangat rasional dalam konteks birokrasi publik Indonesia. Sistem kerja aparatur sipil negara (ASN) dikunci oleh target kinerja individu yang diturunkan secara ketat dari Indikator Kinerja Utama (IKU) instansi. Seorang pemimpin dinilai berhasil apabila ia mampu mengarahkan timnya untuk mencapai target administratif institusi tersebut. Akibatnya, orientasi kepemimpinan yang berfokus pada "kontribusi kemasyarakatan yang bersifat altruistik di luar koridor organisasi" (sebagaimana diukur oleh SL7) dianggap tidak relevan dan tidak selaras dengan tuntutan kepatuhan birokrasi yang kaku. Oleh karena itu, indikator SL7 harus dieliminasi demi menjaga ketepatan model pengukuran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Setelah model pengukuran (*measurement model*) dinyatakan valid dan reliabel pada tahap evaluasi sebelumnya, analisis dilanjutkan dengan pengujian model struktural (*inner model*) untuk menguji hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan menggunakan uji statistik satu arah (*one-tailed*) dengan kriteria signifikansi nilai mutlak *t-value* $\geq 1,645$. Sementara itu, pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung (mediasi parsial dan mediasi ganda serial) dievaluasi menggunakan *Sobel*

Test dengan kriteria signifikansi nilai $z\text{-value} \geq 1,645$, serta diklasifikasikan berdasarkan tipologi mediasi oleh Zhao *et al.* (2010).

Hasil estimasi parameter jalur struktural dan pengujian hipotesis dirangkum dalam Tabel 7.

Tabel 7. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur Hubungan Antarvariabel	Koefisien	T-value	Kesimpulan
H1	<i>Servant leadership</i> → <i>Work Engagement</i>	0,480	5,25	Diterima
H2	<i>Servant leadership</i> → <i>POS</i>	0,740	12,57	Diterima
H3	<i>Servant leadership</i> → <i>Job Burnout</i>	-0,230	-2,22	Diterima
H4	<i>Job Autonomy</i> → <i>POS</i>	0,080	2,01	Diterima
H5	<i>Job Autonomy</i> → <i>Job Burnout</i>	-0,100	-1,97	Diterima
H6	<i>Job Autonomy</i> → <i>Work Engagement</i>	0,090	2,12	Diterima
H7	<i>POS</i> → <i>Job Burnout</i>	-0,250	-2,61	Diterima
H8	<i>POS</i> → <i>Work Engagement</i>	0,070	0,80	Ditolak
H9	<i>Job Burnout</i> → <i>Work Engagement</i>	-0,250	-4,42	Diterima
H10	<i>Servant leadership</i> → <i>POS</i> → <i>Work Engagement</i>	0,050	0,80*	Ditolak
H11	<i>Job Autonomy</i> → <i>POS</i> → <i>Work Engagement</i>	0,006	0,74*	Ditolak
H12	<i>Servant leadership</i> → <i>Job Burnout</i> → <i>Work Engagement</i>	0,060	1,95*	Diterima
H13	<i>Job Autonomy</i> → <i>Job Burnout</i> → <i>Work Engagement</i>	0,025	1,76*	Diterima
H14	<i>Servant leadership</i> → <i>POS</i> → <i>Job Burnout</i> → <i>Work Engagement</i>	0,046	2,25*	Diterima
H15	<i>Job Autonomy</i> → <i>POS</i> → <i>Job Burnout</i> → <i>Work Engagement</i>	0,005	1,50*	Ditolak

*Nilai uji mediasi dikalkulasi menggunakan nilai Z dari Sobel Test

Hasil analisis menunjukkan bahwa *servant leadership* dan *job autonomy* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *work engagement* Pejabat Fungsional Perindustrian, sehingga **H1** dan **H6** diterima. Temuan ini memperkuat postulat utama teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang menegaskan bahwa ketersediaan sumber daya pekerjaan (*job resources*) merupakan prediktor vital dalam menstimulasi keterlibatan kerja pegawai. Namun, terdapat perbedaan magnitudo pengaruh yang sangat kontras di antara kedua variabel independen tersebut. Koefisien pengaruh *servant leadership* ($\beta = 0,480$, $t\text{-value} = 5,25$) ditemukan jauh lebih dominan dibandingkan pengaruh *job autonomy* ($\beta = 0,090$, $t\text{-value} = 2,12$). Hal ini mengindikasikan bahwa bagi para pejabat fungsional yang bertugas sebagai birokrat garis depan (*street-level bureaucrats*), kehadiran dukungan relasional dari pimpinan jauh lebih menentukan tingkat keterlibatan kerja mereka dibandingkan sekadar pemberian kebebasan prosedural.

Dominasi pengaruh *servant leadership* ini secara teoretis dan sosiokultural berakar kuat pada karakteristik birokrasi publik di Indonesia yang masih bercorak paternalistik dengan *power distance* yang tinggi. Dalam budaya organisasi seperti ini, pegawai cenderung memosisikan atasan langsung sebagai figur pelindung, penunjuk arah, sekaligus penyangga emosional (*emotional buffer*). Pejabat fungsional perindustrian di lapangan sering kali menghadapi kompleksitas peran, benturan regulasi yang kaku, serta ketidakpastian dalam menghadapi dinamika pelaku Industri Kecil dan Menengah (IKM). Dalam situasi dilematis tersebut, gaya kepemimpinan yang melayani menciptakan rasa aman psikologis (*psychological safety*). Rasa aman inilah yang menjadi katalisator bagi aparatur untuk mencurahkan energi fisik dan mental secara optimal (*vigor*) serta menunjukkan dedikasi kerja yang tinggi. Temuan ini konsisten dengan kajian terdahulu oleh Uluturk (2024) serta Xiao *et al.* (2025) yang menempatkan kepemimpinan suportif sebagai pilar krusial pembentuk komitmen kerja di sektor publik.

Sebaliknya, *job autonomy* hanya memberikan kontribusi yang sangat marginal terhadap peningkatan keterlibatan kerja. Fenomena ini terjadi karena pelimpahan diskresi prosedural di tengah struktur birokrasi pemerintah yang dikelilingi oleh regulasi hukum yang super-ketat sering kali bersifat semu (*pseudo-autonomy*). Tanpa disertai arahan yang jelas dan perlindungan institusional dari seorang *servant leader*, pemberian otonomi kerja yang besar justru dipersepsikan oleh pegawai sebagai bentuk pelepasan tanggung jawab manajerial oleh atasan. Akibatnya, pegawai mengalami kecemasan psikologis dan ambiguitas peran (*role ambiguity*) karena dihantui kekhawatiran melakukan kesalahan pengambilan keputusan teknis yang berisiko melanggar ketentuan administratif atau hukum. Meskipun demikian, otonomi kerja tetap menjadi instrumen esensial. Sebagaimana dikemukakan oleh Jang dan Kim (2025), otonomi bertindak sebagai prasyarat minimum bagi pekerja berbasis keahlian (*knowledge workers*) agar terhindar dari demotivasi akibat rutinitas kerja yang kaku dan mekanistik.

Pada sisi konsekuensi, *job burnout* terbukti memiliki pengaruh negatif dan signifikan secara langsung terhadap *work engagement* ($\beta = -0,250$, $t\text{-value} = -4,42$), sehingga H9 diterima. Temuan ini mengonfirmasi proses pengikisan kesehatan (*health impairment process*) dalam model JD-R. *Job burnout* bertindak sebagai penguras energi utama (*energy drainer*) yang merampas kapasitas kognitif dan emosional aparatur sipil negara. Pegawai yang berada pada fase kelelahan emosional ekstrem tidak lagi memiliki sisa energi psikologis yang memadai untuk mengekspresikan antusiasme, dedikasi, maupun kefokusannya mendalam (*absorption*) dalam menjalankan pelayanan publik.

Jalur Motivasi: Kegagalan *Perceived Organizational Support* sebagai Pemicu Langsung

Temuan teoretis yang sangat menarik dalam studi ini adalah ditolaknya hipotesis pengaruh langsung *perceived organizational support* (POS) terhadap *work engagement* ($\beta = 0,070$, $t\text{-value} = 0,80$), yang berdampak langsung pada ditolaknya **H8**, **H10**, dan **H11**. Meskipun *servant leadership* (**H2** diterima) dan *job autonomy* (**H4** diterima) terbukti secara signifikan mendongkrak persepsi dukungan organisasi (POS), tingginya POS secara empiris gagal memicu keterlibatan kerja secara langsung. Hal ini mematahkan asumsi teoretis konvensional dari Aldabbas (2023) serta Ekmekcioglu dan Öner (2024) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi secara otomatis berimplikasi pada peningkatan motivasi dan keterlibatan kerja.

Paradoks ini dapat dijelaskan melalui dua pisau analisis teoretis. Pertama, dari perspektif *Two Factor Theory* Herzberg, dukungan organisasi (POS) di lingkungan instansi pemerintah sering kali dipersepsikan oleh pegawai hanya sebatas *hygiene factor*.

Fasilitas kantor yang memadai, laptop kerja, atau pencairan tunjangan kinerja tepat waktu dipandang sebagai hak normatif dan standar minimal yang wajib disediakan oleh negara. Ketiadaan fasilitas ini memang akan memicu kemarahan dan ketidakpuasan kerja yang luar biasa; namun, keberadaannya tidak memiliki daya dorong intrinsik untuk membuat pegawai bekerja dengan penuh gairah dan dedikasi ekstra.

Kedua, merujuk pada Teori Pertukaran Sosial, dukungan organisasi yang diberikan secara masif di tengah lingkungan yang kaku dapat menciptakan tekanan psikologis baru. Pegawai menginternalisasi dukungan tersebut sebagai beban moral (*moral obligation*). Mereka merasa bahwa setiap fasilitas yang mereka terima menuntut konsekuensi kepatuhan mutlak terhadap target-target kinerja yang kaku, yang akhirnya justru meningkatkan beban kognitif dan kecemasan, alih-alih memicu motivasi intrinsik.

Jalur Perlindungan Kesehatan: *Job Burnout* sebagai Mediator Kunci.

Berbeda dengan tidak berfungsinya jalur motivasi murni melalui POS, jalur perlindungan kesehatan (*health impairment process*) yang dimediasi oleh *job burnout* terbukti bekerja secara optimal. Analisis struktural membuktikan bahwa *servant leadership* (**H3** diterima), *job autonomy* (**H5** diterima), dan POS (**H7** diterima) secara konsisten memberikan pengaruh negatif yang signifikan terhadap tingkat *job burnout*. Lebih lanjut, penurunan kelelahan kerja tersebut secara signifikan mampu memulihkan dan memelihara *work engagement* pegawai. Keadaan ini divalidasi oleh diterimanya **H12** dan **H13**.

Temuan ini mereplikasi sekaligus memperkuat proposisi empiris dari Russell *et al.* (2020) serta Onan *et al.* (2025). Bagi pejabat fungsional perindustrian yang mengemban tanggung jawab berat di lapangan, *job burnout* merupakan ancaman psikososial nyata yang menggerogoti kapasitas profesional mereka. Hasil analisis ini membuktikan bahwa intervensi sumber daya organisasi tidak serta-merta melahirkan keterlibatan kerja dari ruang hampa. Sebaliknya, proses tersebut harus melalui mekanisme pembersihan hambatan mental (*mental hurdles*) terlebih dahulu. Ketika seorang pemimpin yang melayani mampu memberikan dukungan emosional, tingkat sinisme, depersonalisasi, dan kelelahan mental pegawai akan tereduksi. Reduksi kelelahan psikologis inilah yang kemudian membuka ruang bagi bangkitnya kembali vitalitas, dedikasi, dan antusiasme kerja (*work engagement*).

Analisis Mediasi Ganda Berantai (*Serial Dual-Path Mediation*)

Meskipun dukungan organisasi (POS) gagal memicu *engagement* secara langsung, riset ini berhasil membuktikan kebaruan teoretis melalui jalur mediasi berantai (**H14** diterima). Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap keterlibatan kerja bekerja secara sekuensial melalui POS dan penurunan kelelahan kerja (*job burnout*) terlebih dahulu. Berdasarkan hasil pengujian statistik, *perceived organizational support* dan *job burnout* terbukti secara empiris berfungsi sebagai mekanisme perantara yang beroperasi secara sekuensial. Kedua variabel mediator tersebut secara berurutan menjembatani pengaruh *servant leadership* dalam menstimulasi *work engagement*, yang mana temuan ini divalidasi oleh perolehan nilai t-hitung sebesar 2,25 atau berada di atas ambang batas kritis signifikansi 1,645.

Mekanisme ini menjelaskan bahwa kelelahan mental (*job burnout*) bertindak sebagai *gatekeeper* psikologis. Di dunia nyata, para pejabat fungsional perindustrian (Pembina Industri, AMMI, dan Penyuluh Perindag) berada dalam kondisi mental yang sangat lelah. Mereka harus mengawal target agresif hilirisasi dan sertifikasi TKDN dengan fasilitas lapangan yang sangat minim dan dikepung laporan administrasi yang

rumit. Dalam kondisi mental yang buruk dan terkuras habis (*burnout*), pemberian dukungan organisasi (POS) tidak akan efektif jika langsung digunakan untuk menuntut produktivitas (*engagement*). Alih-alih memicu semangat, dukungan organisasi harus difungsikan sebagai jaring pengaman emosional (*emotional safety net*). POS yang tinggi (misalnya kemudahan SPJ, jaminan perlindungan hukum di lapangan, dan penyediaan anggaran operasional yang lancar) bekerja sebagai bantalan peredam stres yang secara berantai menurunkan ketegangan mental pegawai (*burnout* berkurang). Setelah kelelahan emosional ini dibersihkan dan dipulihkan dari jiwa pegawai, barulah energi vitalitas, dedikasi, dan konsentrasi kerja (*work engagement*) mereka dapat kembali mekar secara optimal.

Temuan ini memecahkan teka-teki ditolakanya **H8** (jalur POS→WE). Terbukti bahwa dalam ekosistem Pejabat Fungsional Bidang Perindustrian, *Perceived Organizational Support* (POS) tidak memiliki kemampuan memicu *engagement* secara langsung, melainkan harus digunakan sebagai instrumen penyangga untuk mereduksi *job burnout* terlebih dahulu. Ketika seorang *servant leader* memberikan teladan dan pemberdayaan, pegawai memandangnya sebagai wujud kepedulian institusi (POS meningkat). Namun, alih-alih langsung membuat pegawai bersemangat (karena tertahan beban kerja yang tetap tinggi), rasa didukung tersebut bertindak sebagai tameng emosional yang mencegah mereka dari kelelahan mental (menurunkan *job burnout*). Setelah pegawai terbebas dari *burnout*, barulah *work engagement* dapat mekar secara optimal. Mekanisme ini sejalan dengan temuan Wang dan Wang (2020) yang menegaskan superioritas dukungan organisasi sebagai peredam kelelahan (*buffer*) dibandingkan sebagai pemicu motivasi langsung pada pekerja di garis depan.

Sebaliknya, mediasi serial dari jalur *job autonomy* (**H15**) ditolak (t-value 1,50). Hal ini menunjukkan bahwa otonomi kerja lebih efektif meredakan kelelahan secara personal dan langsung, tanpa perlu diterjemahkan melalui konstruksi dukungan organisasi secara sistemik. Sebagaimana diperingatkan oleh Guo *et al.* (2023), di lingkungan dengan hierarki tinggi (seperti birokrasi), pemberian otonomi harus dikelola dengan hati-hati agar tidak memicu kebingungan struktural yang justru melemahkan persepsi dukungan organisasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini secara empiris membuktikan bahwa upaya meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*) pejabat fungsional perindustrian memerlukan intervensi psikologis yang sekuensial dan terarah. Pengujian model struktural menunjukkan bahwa *servant leadership* dan *job autonomy* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja (**H1** dan **H6** diterima). Namun, pengaruh kepemimpinan terbukti jauh lebih dominan. Temuan paling krusial dalam riset ini ditunjukkan oleh ditolakanya pengaruh langsung Dukungan Organisasi (POS) terhadap keterlibatan kerja (**H8** ditolak), serta diterimanya jalur mediasi serial melalui penurunan kelelahan kerja (*job burnout*) (**H14** diterima).

Insight utama yang diperoleh dari penelitian ini adalah organisasi tidak dapat menuntut produktivitas, vitalitas, dan dedikasi (*engagement*) dari pegawai hanya dengan mengguyur mereka dengan dukungan fasilitas atau tunjangan (POS), selama gerbang psikologis berupa kelelahan emosional (*job burnout*) di dalam diri mereka belum disembuhkan. Dalam iklim birokrasi pemerintah yang sarat beban kerja fisik dan psikososial, dukungan organisasi harus dialihkan fungsinya. POS tidak lagi berperan sebagai pemacu motivasi intrinsik secara instan, melainkan wajib difungsikan sebagai

jaring pengaman emosional (*emotional safety net*) yang secara berantai meredakan kelelahan mental pegawai terlebih dahulu sebelum mereka siap untuk kembali berkinerja dengan optimal.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi kebaruan ilmiah (*novelty*) yang signifikan bagi pengembangan Teori *Job Demands-Resources* (JD-R). Selama ini, literatur klasik JD-R cenderung memisahkan proses motivasional (*motivational process*) dan proses pengikisan kesehatan (*health impairment process*) sebagai dua jalur paralel yang berjalan secara independen dan terpisah. Penelitian ini berhasil meruntuhkan sekat dikotomi tersebut dengan mengonstruksi dan menguji model mediasi ganda serial yang terintegrasi. Hasil studi membuktikan adanya interaksi sekuensial di mana sumber daya pekerjaan (*job resources*) berupa kepemimpinan yang melayani harus merangsang sumber daya organisasi (POS) yang secara defensif bekerja membendung pengikisan kesehatan (*burnout*) terlebih dahulu. Temuan ini memperluas aplikasi teori JD-R pada sektor publik dengan menunjukkan bahwa di lingkungan kerja yang tinggi hambatan administratif (*red tape*), fungsi utama sumber daya organisasi adalah sebagai pelindung emosional (*protective buffer*) yang menahan kebocoran energi psikologis, bukan sekadar pendorong motivasi langsung.

Generalisasi hasil penelitian ini dibatasi secara ketat pada kondisi kontekstual berikut: (1) Hasil penelitian ini hanya berlaku bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) aktif yang menjabat sebagai pejabat fungsional rumpun perindustrian (Pembina Industri, Asesor Manajemen Mutu Industri, dan Penyuluh Perindag) yang bertugas sebagai birokrat garis depan (*street-level bureaucrats*). Kelompok ini memiliki karakteristik unik karena mengemban tanggung jawab pelayanan teknis yang dinamis di lapangan namun dibatasi oleh ketatnya regulasi administratif instansi. Hasil ini tidak dapat digeneralisasikan pada ASN administratif murni (*back-office*) atau pekerja korporat sektor swasta. (2) Temuan ini terikat erat pada karakteristik sosiokultural birokrasi publik di Indonesia yang bercorak paternalistik dengan jarak kekuasaan tinggi (*high power distance*). Karakteristik budaya ini menjelaskan mengapa faktor figur pemimpin (*servant leader*) menjadi sangat mutlak dalam menentukan rasa aman psikologis pegawai dibandingkan penyediaan otonomi kerja mandiri.

Mengatasi keterbatasan metodologis yang ada, penelitian mendatang disarankan untuk memperluas cakrawala analisis melalui beberapa arah pengembangan berupa (1) menyarankan penggunaan desain longitudinal guna memotret fluktuasi emosional harian dan tingkat kelelahan kerja pegawai selama periode beban kerja puncak (seperti masa audit laporan keuangan atau verifikasi lapangan sertifikasi TKDN); (2) Memasukkan variabel moderasi yang secara spesifik memisahkan pengaruh tuntutan kerja menjadi *challenge stressors* (target kinerja yang menantang dan memotivasi) dan *hindrance stressors* (hambatan administratif berupa kerumitan laporan pertanggungjawaban/SPJ) guna menguji efektivitas otonomi kerja secara lebih presisi; (3) Memisahkan evaluasi perilaku kepemimpinan secara bertingkat, yaitu membandingkan pengaruh *team leader* operasional (Ketua Tim Kerja) dengan atasan struktural penilai kinerja formal (pembuat SKP) guna mengidentifikasi agen kepemimpinan yang paling determinan di era pasca-penyederhanaan birokrasi

DAFTAR PUSTAKA

Afrianty, T., *et al.* (2025). Anonymity protection and social desirability bias in public organization surveys. *Asian Public Administration Journal*, 17(1), 34–48.

- Ahmad, A. (2025). Purposive sampling techniques in public sector human resource studies. *International Journal of Public Administration*, 48(2), 101–115.
- Aldabbas, H. (2023). The influence of perceived organizational support on employee creativity: The mediating role of work engagement. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), e01555. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1555>.
- Alzghoul, A., Abu Lehyeh, S., AlNawafleh, E. A. T., & Alsheikh, G. A. A. (2023). *Servant leadership* and employee well-being: Mediating role of job burnout, role overload, and anxiety in the Jordanian hospitality sector. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 384–397. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.30](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.30).
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Boer, E. De, & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341–356. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00030-1).
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Dami, Z., et al. (2025). Confirmatory research and statistical modeling in educational research. *Journal of Quantitative Methods*, 14(2), 112–128.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Ekmekcioglu, E. B., & Öner, K. (2024). *Servant leadership*, innovative work behavior and innovative organizational culture: The mediating role of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 272–288. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2022-0251>.
- 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>.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>.
- Gillet, N., Colombat, P., Michinov, E., Pronost, A., & Fouquereau, E. (2013). Procedural justice, supervisor autonomy support, work satisfaction, organizational identification and job performance: The mediating role of need satisfaction and perceived organizational support. *Journal of Advanced Nursing*, 69(6), 1259–1271. <https://doi.org/10.1111/jan.12144>.
- Guan, X. (2025). Mitigating self-selection bias and non-probability sampling issues in digital surveys. *Journal of Business Research*, 158, 112–126.
- Guo, W., Hancock, J., Cooper, D., & Caldas, M. (2023). Job autonomy and employee burnout: The moderating role of power distance orientation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 79–94. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2101451>.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>.
- Jang, E., & Kim, Y. C. (2025). Autonomy constrained: The dynamic interplay among job autonomy, work engagement, and innovative behavior under performance pressure. *Journal of Applied Psychology*, 110(1), 1–17.
- Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of *servant leadership*. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28–43. <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>.
- Karatepe, O. M. (2011). Do job resources moderate the effect of emotional dissonance on burnout? A study in the city of Ankara, Turkey. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(1), 44–65. <https://doi.org/10.1108/095961111111101661>.
- Koo, B., et al. (2020). Examining the impact of job burnout and organizational support in service sector. *International Journal of Service Management*, 22(3), 201–215.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>.
- Kristiana, I. F., et al. (2018). Validasi adaptasi instrumen Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) versi Indonesia. *Jurnal Psikologi Indonesia*, 15(2), 112–125.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). *Servant leadership*: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>.
- Mascarenhas, M., & Rei, J. (2022). Positivistic paradigm and confirmatory research in social sciences. *Journal of Social Science Research*, 18(1), 45–58.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for the work design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>.
- Onan, G., Sürücü, L., Bekmezci, M., Dalmış, A. B., & Sunman, G. (2025). Relationships between positive leadership styles, psychological resilience, and burnout: An empirical study among Turkish teachers. *Behavioral Sciences*, 15(6), 713. <https://doi.org/10.3390/bs15060713>.
- Oppenheimer, D. M., Meyvis, T., & Davidenko, N. (2009). Instructional manipulation checks: Detecting satisficing to increase statistical power. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(4), 867–872. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.03.009>.
- Park, R. (2016). Autonomy and citizenship behavior: a moderated mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 280–295. <https://doi.org/10.1108/JMP-01-2014-0028>.
- Pinandita, A. (2009). Metode penelitian survei lintas sektoral dalam ilmu sosial. *Jurnal Metodologi Penelitian*, 7(3), 154–168.
- Reyes-Luján, J., Cruz-Ortiz, V., Antino, M., & Salanova, M. (2025). Burnout in healthcare: can job autonomy heal, or does context hold the key? *International Journal of Workplace Health Management*, 18(1), 64–85. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-05-2024-0093>.

- Russell, M. B., Atttoh, P. A., Chase, T., Gong, T., Kim, J., & Liggans, G. L. (2020). Examining burnout and the relationships between job characteristics, engagement, and turnover intention among U.S. educators. *Sage Open*, 10(4), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2158244020972361>.
- Satyani, I. (2012). Pengaruh masa kerja dan adaptasi lingkungan terhadap kinerja fungsional. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 220–234.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>.
- 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>.
- Shim, R., et al. (2021). Street-level bureaucrats and the implementation of strategic programs. *Public Administration Review*, 81(4), 589–602.
- 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>.
- Wang, Q., & Wang, C. (2020). Reducing turnover intention: Perceived organizational support for frontline employees. *Journal of Service Theory and Practice*, 30(6), 611–629. <https://doi.org/10.1108/JSTP-03-2020-0062>.
- Westbrook, K. W., Nicol, D., Nicol, J. K., & Orr, D. T. (2022). Effects of *servant leadership* style on hindrance stressors, burnout, job satisfaction, turnover intentions, and individual performance in a nursing unit. *Journal of Health Management*, 24(4), 670–684. <https://doi.org/10.1177/09720634221135496>.
- Wu, D., & Lin, H. (2024). Job autonomy, harmonious passion, and work engagement: The moderating role of observational monitoring. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 52(1), 1–10. <https://doi.org/10.2224/sbp.12880>.
- Xiao, F.-X., Lin, Y., Kuang, J.-F., Yang, L.-L., & Wang, Q. (2025). How and when *servant leadership* affect public employees' innovative behavior. *Scientific Reports*, 15(1), 26705. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-11504-x>.
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>.
- Zia, M. Q., Decius, J., Naveed, M., Ahmed, S., & Ghauri, S. (2023). Committed, Healthy, and Engaged? Linking *Servant leadership* and Adaptive Performance Through Sequential Mediation by Job Embeddedness and Burnout. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(3), 327–340. <https://doi.org/10.1177/15480518231158861>.