

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Tinjauan pustaka dalam penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *servant leadership* oleh seorang pemimpin yang berorientasi pada pelayanan sehingga dapat meningkatkan *work engagement* yaitu keterikatan kerja karyawan melalui peran dua variabel mediasi, yaitu *organizational support* sebagai dukungan penuh suatu organisasi terhadap karyawan dan *well-being* sebagai hasil akhir dari kesejahteraan karyawan di dalam organisasi maupun diluar organisasi. Teori-teori yang mendasari penelitian ini mencakup hubungan antarvariabel yang digunakan, kajian penelitian terdahulu, perumusan masalah dan hipotesis penelitian, serta penyusunan kerangka konseptual untuk mempermudah pemahaman terhadap keseluruhan isi penelitian.

1. Work Engagement

a. Definisi Work Engagement

Menurut Kahn 1990 dalam (Cai et al., 2024) “*work engagement is the extent to which employees express themselves physically, cognitively, and emotionally during their role performance, indicating a full investment of energy in their work tasks.*” Dengan kata lain, keterlibatan kerja menggambarkan sejauh mana karyawan mencurahkan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional saat melaksanakan pekerjaannya, yang mencerminkan komitmen penuh serta investasi energi terhadap

tugas dan tanggung jawab yang diemban. Pengertian dari fisik adalah tingkat energi dan upaya fisik yang diberikan oleh karyawan kepada suatu organisasi atau perusahaan. Pengertian dari kognitif adalah fokus pada mental dan perhatian penuh terhadap pekerjaan termasuk pemahaman tentang peran dan kontribusi serta berpikir kreatif ketika menghadapi tantangan dalam pekerjaannya. Pengertian dari emosional adalah hubungan dan rasa emosional yang dimiliki karyawan terhadap organisasi yang melibatkan rasa memiliki, antusias, kebanggaan, komitmen terhadap pekerjaan.

Keterikatan kerja mengukur sejauh mana performa kerja seorang individu sehingga secara psikologis harga dirinya dapat mendefinisikan bahwa pekerjaan yang dijalani itu penting atau tidak dalam kehidupannya. Jadi individu yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi menganggap pekerjaannya penting bagi kehidupannya. Menurut (Imran et al., 2020) adanya keterlibatan yang tinggi dari karyawan merujuk pada pemikiran psikologis bahwa keterlibatan kerja yang tinggi berarti ada penggambaran pada pekerjaan itu penting bagi kehidupan seorang individu yang bekerja.

b. Indikator-Indikator *Work Engagement*

Menurut (Cai et al., 2024) ada dua hal yang signifikan dapat mempengaruhi keterikatan kerja yaitu diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Faktor Personal

1) Usia

Usia memiliki hubungan yang positif terhadap kemampuan keterlibatan kerja dikarenakan usia muda dirasa kurang tertarik pada pekerjaan

sedangkan usia tua cenderung lebih puas terhadap pekerjaan.

2) Pendidikan

Semakin tinggi tingkat pendidikan yang dimiliki maka semakin banyak waktu yang disediakan untuk bekerja.

3) Jenis Kelamin

Dari sisi biologis, terdapat perbedaan antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan yaitu berbeda dalam penerapan cara mereka melibatkan diri dalam bagian perusahaan. Laki-laki lebih rasional dan aktif, namun perempuan cenderung emosional dan pasif.

4) Jabatan

Adanya jabatan yang tinggi yang dimiliki suatu individu pada posisi tertentu akan lebih besar tanggung jawab yang di naungi sehingga membuat karyawan yang bekerja menjadi terlibat penuh dalam pekerjaan mereka.

5) Senioritas

Lingkungan menjadi faktor utama dalam menciptakan suasana nyaman atau tidak nyaman. Perlakuan senioritas dapat membawa dampak negatif jika penerapannya salah, namun akan menjadi dampak positif jika seorang senior karyawan mampu menuntun karyawan baru untuk belajar dan memahami secara optimal.

b. Faktor Situasional

1) Jenis Pekerjaan

Jenis pekerjaan tertentu merupakan keputusan dan keinginan karyawan itu sendiri terhadap kemampuan dan tugas yang diberikan dapat dikerjakan

dengan baik.

2) Organisasi

Organisasi harus memahami dan menyediakan kebutuhan yang dibutuhkan karyawan serta peduli terhadap kesejahteraan para karyawannya. Jika ada dukungan yang baik dan positif, mereka akan loyal terhadap pekerjaannya dan melibatkan diri sepenuhnya.

3) Gaji

Gaji dan bonus yang diberikan organisasi secara adil dan sesuai dengan deskripsi pekerjaannya. Karena secara realistis, karyawan memberikan waktu dan tenaganya untuk bekerja dan mendapatkan gaji untuk mencukupi kehidupan.

4) Rasa Aman

Rasa aman yang dimaksud adalah pekerjaan yang dijalani karyawan itu memiliki risiko yang seperti apa dan apakah membahayakan diri. Adanya perasaan aman di tempat kerja dan merasa aman ketika kerja, dapat memotivasi karyawan untuk produktif tanpa adanya rasa takut yang mendalam ketika mengerjakan tugas- tugasnya.

2. *Servant Leadership*

a. Definisi *Servant Leadership*

Menurut Greenleaf 2002 (dalam Elsaied, 2021) konsep *servant leadership* adalah kepemimpinan yang dimulai dengan keinginan untuk melayani. Seorang pemimpin pada dasarnya merupakan seorang pelayan terlebih dahulu, yang

kemudian berkembang menjadi seorang pemimpin. Jadi fokus utama dari pemimpin ini adalah pertumbuhan dan kesejahteraan orang yang dipimpinnya. Seperti yang dikatakan *“The servant-leader is servant first. It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first.”* Artinya, pemimpin yang melayani adalah pelayan yang pertama. Hal ini berawal dari dorongan alami dalam diri seseorang untuk melayani, di mana keinginan untuk melayani muncul terlebih dahulu. Kepemimpinan dapat dimulai dari pendekatan dan dorongan alami untuk bersedia melayani orang lain. Definisi ini menempatkan pada kesejahteraan dan perkembangan individu yang dijadikan sebagai prioritas utama. Tugas utama seorang pemimpin untuk dapat menciptakan bentuk kepemimpinan yang etis dan efektif. Berpegang pada prinsip utama melayani, empati, kemauan untuk mendengarkan, perhatian, dan dedikasi terhadap kemajuan orang lain khususnya dalam konteks organisasi.

Teori kepemimpinan menerangkan bagaimana perilaku seorang manajer dalam suatu organisasi dapat mempengaruhi, memotivasi dan mengendalikan sumber daya atau faktor lain yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dalam suatu organisasi mengacu pada kemampuan individu untuk memengaruhi orang lain dalam mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin berperan dalam mengoordinasikan serta menyinergikan berbagai sumber daya yang dimiliki organisasi, sekaligus mendorong pengembangan potensi dari setiap individu di dalamnya. Dengan usaha yang dilakukan bersama-sama antara karyawan dan manajemen dalam menerapkan tujuan dan cita-cita.

b. Indikator-Indikator *Servant Leadership*

(Cai et al., 2024) mengklasifikasikan indikator-indikator yang mencakup dalam teori kepemimpinan berdasarkan perilaku dan dampak-dampak yang mungkin dapat timbul diantaranya:

a. Kemampuan untuk mempengaruhi

Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan komunikasi dengan aktif berbicara dengan kelas dan menggunakan media komunikasi yang sesuai. Kemampuan motivasi ketika seorang pemimpin mampu untuk memotivasi tim untuk bekerja. Kemampuan mengelola konflik dengan cara menyelesaikan konflik dalam tim secara adil dan konstruktif. Kemampuan memberdayakan tim dengan mendelegasikan tugas dan wewenang kepada anggota tim dan meningkatkan tanggung jawab mereka. Kemampuan manajemen waktu yang baik harus mampu mengatur waktu sebaik mungkin untuk berorientasi ke masa depan dan efektif dalam menyelesaikan tugas-tugas prioritas.

b. Memiliki visi yang jelas

Memiliki visi misi yang jelas yang dimaksud adalah pemimpin harus mampu menyusun rencana strategis yang membawa pengaruh baik serta mengarahkan tim untuk mencapai visi tersebut. Tidak hanya itu, pemimpin juga beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, teknologi, dan situasi kerja yang dinamis sehingga sikap fleksibel dapat diterapkan.

c. Pengambilan keputusan yang efektif

Yang dimaksud dengan pengambilan keputusan yang efektif adalah pemimpin dapat berpikir strategis untuk merumuskan rencana dalam jangka

panjang. Ketika ada suatu permasalahan yang terjadi, dapat melakukan penyelesaian masalah lalu mengevaluasi implementasi strategi secara berkala.

d. Keterampilan interpersonal

Keterampilan interpersonal yang dimaksud adalah pemimpin mempunyai sikap empati yang tinggi serta dapat memberi perhatian mengenai kebutuhan dalam tim yang bekerja. Menghormati perbedaan dan ada dukungan emosional serta membangun hubungan positif dan harmonis antara pemimpin dan bawahan.

3. *Organizational Support*

a. *Definisi Organizational Support*

Eisenberger dan Stinglhamber 2011 dalam (Imran et al., 2020) mendefinisikan *Perceived Organizational Support* (POS) sebagai pemikiran yang menyatakan kepedulian suatu organisasi terhadap kontribusi yang diberikan oleh karyawan mereka. Organisasi dapat menciptakan hubungan kerja yang harmonis antara organisasi dan karyawan serta mampu untuk memenuhi kebutuhan karyawan dalam aspek profesional maupun personal. Kepedulian tersebut dapat mempengaruhi kepuasan kinerja karyawan pada suatu organisasi dan menghasilkan *output* yang baik sehingga dapat mempermudah tercapainya tujuan organisasi tersebut. Sedangkan menurut teori *Social Exchange Theory* (SET) yang mendefinisikan sebagai hubungan antara suatu organisasi atau perusahaan dengan karyawan dipandang untuk saling memberikan manfaat. Ketika ada dukungan dari organisasi, karyawan cenderung untuk merespons dan memberikan kontribusi dengan meningkatkan kinerja yang lebih tinggi. Dukungan organisasi

yang dimaksud adalah “*In Organizational Behavior, organizational support is a defined as the degree to which the organizational addresses employees emotional and materials needs, fostering a positive and supportive work enviroentment*”. Definisi ini yang dimaksud adalah sejauh mana organisasi tempat para karyawan bekerja mampu untuk memenuhi kebutuhan emosional dan materi serta dapat membina lingkungan yang positif dan mendukung (Imran *et al.*, 2020).

Teori ini dikembangkan untuk memahami pemenuhan kebutuhan sosioemosional serta menilai sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan penghargaan atau imbalan atas kontribusi dan upaya yang dilakukan oleh para karyawan (Gemilang dan Riana, 2021). Dukungan organisasi dipengaruhi oleh berbagai aspek perlakuan yang diberikan oleh organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi cara karyawan menafsirkan motivasi yang muncul sebagai respons terhadap perlakuan tersebut (Imran *et al.*, 2020).

b. Indikator-Indikator *Organizational Support*

(Imran *et al.*, 2020) menyatakan bahwa dukungan organisasi mengukur sampai dimana tingkat karyawan yakin terhadap perusahaan atau organisasi yang memberikan apresiasi atas kontribusi serta memperhatikan kesejahteraan mereka. Ada beberapa cara mengukurnya antara lain:

a. Keterbukaan (*Fairness*)

Dengan mengandalkan keterbukaan, diharapkan tidak ada sekat antara karyawan dan organisasi dalam menangani berbagai permasalahan yang berpotensi muncul di dalam organisasi. Mereka dapat saling bekerja sama untuk dapat menyelesaikan permasalahan tersebut secara bersama-sama. Keterbukaan dalam

organisasi meliputi beberapa cara yaitu:

- 1) Memiliki prosedur yang adil.
- 2) Memiliki keterbukaan dalam komunikasi.
- 3) Memberikan kesempatan berkembang bagi setiap karyawan.

b. Dukungan Atasan (*Supervisor Support*)

Sebagai kepala bagian divisi, memiliki peran yang penting dan langsung berpengaruh terhadap kondisi karyawan di bawah naungan divisi tersebut. Penilaian umum karyawan terhadap divisi itu, dapat dilakukan dengan baik jika kepala divisi memiliki peran sebagai berikut:

- 1) *Supervisor* menunjukkan kepedulian dan perhatian terhadap karyawan.
- 2) *Supervisor* memberikan solusi terhadap keluhan yang timbul.
- 3) *Supervisor* menghargai dan mengapresiasi atas kinerja karyawan.

c. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja

Adanya kontribusi yang setara dengan yang diberikan kepada organisasi membawa hubungan positif terhadap persepsi dukungan organisasi. Persepsi tersebut dapat dinyatakan dengan:

- 1) Menghargai kontribusi karyawan bagi organisasi.
- 2) Membawa karyawan merasa memiliki dan ikut terlibat di dalamnya.
- 3) Peduli tentang pembayaran gaji yang harus diterima tepat waktu.
- 4) Menyediakan keamanan di tempat kerja.
- 5) Menyediakan pelatihan dan pengembangan untuk mengasah potensi karyawan dan jenjang karier mereka.

4. *Well-being*

a. Definisi *Well-being*

Definisi *well-being* menurut *American Psychological Association* (APA) merupakan keadaan dimana seorang individu digambarkan dengan rasa bahagia, kepuasan, dan tingkat stres yang rendah, sehat secara fisik dan mental, serta kualitas hidup yang lebih baik. Menurut Seligman 2011 (dalam Kolakowski *et al.*, 2020) ada model PERMA meliputi 5 komponen utama yang berarti positif *emotion* yang berarti adanya rasa kebahagiaan dan kesenangan, *engagement* yang berarti terlibat sepenuhnya dalam aktivitas, *relationship* yang berarti membangun hubungan yang kuat dan positif dengan orang lain, *meaning* yang berarti memiliki rasa dan tujuan dalam nilai kualitas hidup, *accomplishment* yang berarti mencapai tujuan dan memiliki harapan bersama guna mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

Rufeng *et al.* (2023) menyatakan *well-being* atau yang disebut sebagai kesejahteraan yang berarti adanya titik harmonisasi antara sumber daya manusia sebagai aset utama organisasi atau perusahaan untuk dapat menghadapi tantangan atau penyelesaian suatu masalah seperti tekanan dalam pekerjaan atau masalah pribadi. Seperti yang dikatakan “*The balance point between an individual’s recourse pool and the challenges faced*”. Definisi ini mencakup kesejahteraan tidak hanya bergantung pada kebahagiaan namun melibatkan keadaan sumber daya manusia atau karyawan yang sesungguhnya.

Terdapat dua pendekatan teori dalam konsep *well-being*, yaitu *Bottom-up Theories* dan *Top-down Theories*. *Bottom-up Theories* menjelaskan bahwa tingkat kebahagiaan dan kepuasan seseorang dalam hidup dipengaruhi oleh seberapa

banyak pengalaman positif yang ia alami. Pengalaman-pengalaman itu membawa dampak seseorang menjadi semakin bahagia dan mencapai kepuasan serta meningkatkan harapan di dalam hidupnya. Sedangkan *Top-down Theories* adalah teori yang memandang bahwa sesuatu yang terjadi di dalam kehidupan seseorang itu tergantung bagaimana cara individu itu menghadapi, mengevaluasi, dan menginterpretasikan peristiwa tersebut. Hal itu yang menciptakan kesadaran bahwa kondisi tersebut terbentuk dan dipengaruhi oleh pengaruh eksternal. Masing-masing dari pendekatan ini melihat dari beberapa aspek di antaranya adalah:

a. Fokus

Bottom-up Theories : faktor eksternal pengalaman hidup.

Top-down Theories : faktor internal kepribadian pikir.

b. Sumber Kesejahteraan

Bottom-up Theories : akumulasi peristiwa positif dalam kehidupan

Top-down Theories : cara individu dalam menafsirkan pengalaman.

c. Pengaruh

Bottom-up Theories : pendapatan, kesehatan, hubungan sosial.

Top-down Theories : optimisme, rasa bersyukur, emosi negatif.

d. Cara Meningkatkan *Well-being*

Bottom-up Theories : memperbaiki kondisi eksternal seperti hubungan dan pekerjaan.

Top-down Theories : mengembangkan pola pikir positif, *mindfulness*, dan membuat kebiasaan baru.

b. Indikator-Indikator *Well-being*

Menurut Diener dan Lucas 1999 (dalam Yoon, Bono, Yang, Lee, Glomb, dan Duffy 2021), konsep *well-being* untuk mengukur kesejahteraan seseorang berdasarkan persepsi subyektifnya. Ada 3 komponen utama dalam pengukuran ini berdasarkan pengalaman emosionalnya sehari-hari yaitu:

a. *Life Satisfaction* (Kepuasan Hidup)

Kepuasan hidup berarti kepuasan seseorang terhadap kehidupannya secara keseluruhan. Penilaian ini dapat mengetahui seberapa besar tingkat harapan, nilai, dan tujuan hidupnya. Ciri-cirinya meliputi:

- 1) Evaluasi Kognitif yaitu evaluasi yang dilakukan secara logis dan berdasarkan akal sehat dalam kehidupan sehari-hari.
- 2) Bersifat Subyektif yaitu perbedaan antar individu pada standar pribadi.
- 3) Jangka Panjang yaitu tidak bergantung pada emosi yang dirasakan sesaat tetapi melihat dari penilaian seiring berjalannya waktu.

b. *Positive Affect* (Emosi Positif)

Emosi positif berarti frekuensi dan intensitas emosi yang dirasakan seseorang seperti rasa bahagia, antusias, cinta, dan rasa puas. Ciri-cirinya meliputi:

- 1) Frekuensi yaitu seberapa sering seseorang merasakan emosi positif dalam kehidupan sehari-hari.
- 2) Intensitas yaitu seberapa kuat perasaan positif itu dirasakan.
- 3) Jangka Pendek yaitu emosi positif biasanya lebih sementara tetapi membawa kontribusi besar terhadap pengalaman seseorang.

c. *Negative Affect* (Emosi Negatif)

Emosi *negative* berarti frekuensi dan intensitas emosi yang dirasakan seseorang seperti rasa sedih, cemas, frustrasi, atau marah. Ciri-cirinya meliputi:

- 1) Frekuensi yaitu seberapa sering seseorang merasakan emosi negatif dalam kehidupan sehari-hari.
- 2) Intensitas yaitu seberapa kuat perasaan negatif itu dirasakan.
- 3) Jangka Pendek yaitu emosi negatif biasanya lebih sementara tetapi dapat menjadi fatal bila tidak di kelola.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dapat dilakukan berkat adanya studi-studi sebelumnya yang relevan, yang dijadikan sebagai pedoman oleh penulis karena memberikan gambaran tentang hubungan antar variabel. Beberapa jurnal yang menjadi acuan dalam penelitian ini disajikan dan dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel II. 1. Penelitian Terdahulu

No	Judul, Penulis, & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>The Effect of Servant Leadership on Work Engagement:</i> <i>The Role of Employee Resilience and Organizational Support</i> (Cai et al., 2024)	Servant Leadership Employee Resilience Organizational Support Work Engagement	Jumlah data: 437 Subyek penelitian: semua karyawan yang bekerja di organisasi berbasis proyek	<i>Servant Leadership</i> dengan <i>Work Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan <i>Servant Leadership</i> dengan <i>Employee Resilience</i> dimediasi oleh <i>Organizational</i>

(Tabel II.1 Penelitian Terdahulu Lanjutan)

No	Judul, Penulis, & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			Analisis data: <i>Least Squares Structural Equation Modeling</i> (PLS-SEM)	<i>Support</i> berpengaruh positif dan signifikan <i>Organizational Support</i> dengan <i>Employee Resilience</i> dimediasi oleh <i>Work Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan <i>Employee Resilience</i> dengan <i>Organizational Support</i> dimediasi oleh <i>Work Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan
2	<i>Impact of Perceived Organizational Support on Work Engagement: Mediating Mechanism of Thriving and Flourishing</i> (Imran et al., 2020)	<i>Perceived Organizational Support</i> <i>Work Engagement</i> <i>Thriving Flourishing</i>	Jumlah data: 638 Subyek penelitian: semua karyawan yang bekerja di sektor jasa khususnya perbankan di Lahore (Punjab), Pakistan	<i>Perceived Organizational Support</i> dengan <i>Work Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan <i>Thriving</i> dengan <i>Work Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan <i>Perceived Organizational Support</i> dengan <i>Flourishing</i> berpengaruh positif dan signifikan

(Tabel II.1 Penelitian Terdahulu Lanjutan)

No	Judul, Penulis, & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			Analisis data: <i>Process Macros</i> Proses Makro pada sampel aktual dengan teknik <i>bootstrapping</i> MOS dengan skala <i>likert</i>	positif dan signifikan <i>Flourishing</i> dengan <i>Work Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan
3	<i>Servant Leadership and Psychological Well-being: A Philosophical Perspective and the Role of Religiosity and Power Distance Orientation</i> (Qureshi et al., 2023)	<i>Servant Leadership</i> <i>Power Distance Orientation</i> <i>Religiosity</i> <i>Psychological Well-being</i> <i>Occupational Stress</i> <i>Perceived Stress</i> <i>Work-life Balance</i>	Jumlah data: 474 Subyek penelitian: semua organisasi di sektor swasta khususnya sektor jasa di Pakistan Analisis data: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>, <i>Purposive Sampling</i>	<i>Servant Leadership</i> dengan <i>Psychological Well-being</i> berpengaruh positif dan signifikan <i>Servant Leadership</i> dengan <i>Occupational Stress</i> tidak ada pengaruh positif dan signifikan <i>Servant Leadership</i> dengan <i>Perceived Stress</i> dimediasi oleh <i>Psychological Well-being</i> berpengaruh positif dan signifikan <i>Servant Leadership</i> dengan <i>Work-life Balance</i> dimediasi oleh <i>Psychological Well-being</i> berpengaruh positif dan signifikan

(Tabel II. 1 Penelitian Terdahulu Lanjutan)

No	Judul, Penulis, & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
				<i>Servant Leadership</i> dengan <i>Power Distance Orientation</i> tidak ada pengaruh positif dan signifikan <i>Servant Leadership</i> dengan <i>Perceived Stress</i> tidak ada pengaruh positif dan signifikan
4	<i>Perceived Organizational Support and Well-being: a weekly study</i> (Caesens et al., 2016)	<i>Perceived Organizational Support</i> <i>Work Engagement</i> <i>Well-being</i> <i>Diary Study</i> <i>Within-Person Fluctuations</i>	Jumlah data: 20 Subyek penelitian: karyawan yang bekerja di organisasi Analisis data: <i>Hierarchical Linear Modeling</i> HLM Versi 8	<i>Perceived Organizational Support</i> dengan <i>Work Engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan <i>Organizational Support</i> dengan <i>Well-being</i> berpengaruh positif dan signifikan <i>Work Engagement</i> dengan <i>Well-being</i> berpengaruh positif dan signifikan
5	<i>The Impact of a High Commitment Work System on Well-being:</i>	<i>High Commitment Work System</i>	Jumlah data: 235	<i>High Commitment Work System</i> dengan <i>Organizational Support</i> dan <i>Employee Work-Life Balance</i> berpengaruh

(Tabel II. 1 Penelitian Terdahulu Lanjutan)

No	Judul, Penulis, & Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>The Mediating Role of Organizational Support and Employee Work-Life Balance</i> (Alzadjali & Ahmad, 2024)	<i>Well-being</i> <i>Organizational Support</i> <i>Employee Work-Life Balance</i> <i>Employee Commitment</i>	Subyek penelitian: karyawan yang bekerja di sektor publik di Uni Emirat Arab (UEA) Analisis data: <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i>	positif dan signifikan <i>High Commitment Work System</i> dengan <i>Well-being</i> berpengaruh positif dan signifikan <i>High Commitment Work System</i> dengan <i>Well-being</i> tidak di mediasi oleh <i>Organizational Support</i> tidak ada pengaruh positif dan signifikan <i>Organizational Support</i> dengan <i>Employee Work-Life Balance</i> tidak ada pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Well-being</i> <i>High Commitment Work System</i> dengan <i>Employee Work-Life Balance</i> berpengaruh positif dan signifikan Terhadap <i>Well-being</i>

C. Pengembangan Hipotesis

Menurut Cresswell (2014) hipotesis adalah sebuah dugaan yang didasari oleh teori atau penelitian sebelumnya, yang kemudian diuji melalui pengumpulan data. Hipotesis dalam penelitian ini memberikan penjelasan secara rinci yang digunakan sebagai dasar teori untuk pengembangan hipotesis dengan variabel-variabel yang berkaitan.

Kepemimpinan yang transformatif dapat memotivasi seorang karyawan untuk bertindak sesuai dengan apa yang telah disepakati bersama. Dengan membangun kesadaran terhadap visi bersama dan terus belajar untuk menemukan akar permasalahan serta menyelesaikannya dengan efektif, kepemimpinan menjadi proses di mana seorang pemimpin mampu memahami kebutuhan tingkat tinggi para pengikutnya, melebihi ekspektasi mereka. Kinerja kepemimpinan yang unggul tercapai ketika kepemimpinan mampu memperluas dan memperkuat kepentingan karyawan, sekaligus menciptakan kesepahaman terhadap tujuan bersama. Hal ini dapat diukur melalui sejauh mana kepentingan bersama atau kepentingan organisasi dianggap lebih penting dibandingkan kepentingan individu (Tumbel, *et al* 2015). Keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai keterikatan mental dan intelektual individu terhadap pekerjaannya, serta interaksi dengan anggota manajemen yang mendorong mereka untuk berusaha lebih. Keterlibatan kerja digunakan untuk menilai sejauh mana seseorang menghargai harga dirinya melalui pekerjaannya dan tingkat kinerja yang dimilikinya. Menurut Rumawas, keterlibatan kerja mencakup keterlibatan mental dan emosional seseorang dalam menghadapi berbagai situasi, yang memotivasi mereka untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi

(2021). Penelitian oleh Bao dkk. (2018) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *servant leadership* dan *work engagement*, yang berarti pemimpin dengan sikap melayani dapat mendorong interaksi positif serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga meningkatkan keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. Berdasarkan penjelasan tersebut, penulis merumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H1 : *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.

Servant leadership atau kepemimpinan yang transformasional akan berorientasi pada pelayanan kepada karyawan serta memperkuat persepsi mereka terhadap dukungan yang diberikan oleh organisasi. Hal tersebut di nyatakan dari perilaku kerja para karyawan yang bekerja secara loyalitas menurut Suyatno (2021). Diperlukan dukungan organisasi yang penuh terhadap karyawan yang bekerja dikarenakan dukungan organisasi menciptakan rasa kepercayaan dan penghargaan yang memperkuat keterlibatan kerja (Eisenberger *et al.*, 1986). Ketika kesejahteraan karyawan ditingkatkan melalui dukungan ini, mereka menjadi lebih antusias dan terlibat secara emosional maupun kognitif. Dukungan organisasi berupa kesempatan yang diberikan suatu organisasi kepada para karyawan yang bekerja berupa pelatihan dan pengembangan karier termasuk penghargaan atas pencapaian kinerja serta pengakuan terhadap kontribusi mereka. Dukungan organisasi menjadi faktor pendorong bagi karyawan untuk merasa lebih terhubung dengan organisasi dan lebih puas dengan kehidupan kerja mereka. Karyawan merasa puas dan positif tentang kehidupan mereka. Kesejahteraan karyawan akan

terus meningkat ketika mereka merasa diperhatikan dan diberdayakan oleh organisasi. Pada penelitian oleh Prabowo & Nugroho (2024) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *servant leadership* dan *organizational support*, yang artinya ketika pemimpin memimpin, melayani, dan mempengaruhi suatu internal organisasi yang dipimpin akan menciptakan lingkungan kerja positif, sehingga karyawan akan merasa mendapatkan dukungan dari organisasi yang akan meningkatkan kesejahteraan mereka secara keseluruhan. Berdasarkan penjelasan tersebut, penulis merumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H2 : *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Organizational Support*.

Organizational support atau dukungan organisasi dianggap sebagai sumber daya kerja yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja (Rhoades & Eisenberger 2002). Dukungan tersebut dapat memberikan energi positif kepada karyawan dan membantu mereka menghadapi tuntutan pekerjaan sehingga mereka lebih termotivasi dan terlibat. Dengan dukungan yang diberikan oleh organisasi untuk karyawan yang bekerja, hubungan kerja yang telah diciptakan akan menjadi semakin positif dikarenakan organisasi memberikan umpan balik seperti pelatihan dan pengembangan karier serta pengakuan atas kerja keras karyawan. Hal tersebut dirasa penting karena dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan mereka dalam bekerja. Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yang berarti karyawan merasa senang dan antusias dalam melakukan

pekerjaan dengan tanggung jawab dan meningkatkan kinerja dengan baik (Samud *et al.*, 2021). Karyawan lebih bebas untuk berekspresi sehingga menghasilkan imajinasi yang tinggi ketika kebutuhannya terpenuhi sehingga keterlibatan dalam bekerja telah tercapai. Penelitian yang dilakukan oleh Mufarrikah *et al.*, (2020) menyatakan bahwa, terdapat hubungan positif dan signifikan antara *organizational support* terhadap *work engagement*, yang artinya semakin tinggi persepsi karyawan terhadap organisasi, semakin tinggi juga keterlibatan mereka dalam sebuah pekerjaan. Dari penjelasan tersebut, penulis merumuskan hipotesis untuk penelitian ini sebagai berikut:

H3 : *Organizational Support* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.

Seorang karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi dan merasa puas ketika mendapatkan dukungan dari suatu organisasi secara penuh, membuat karyawan merasa terpenuhi kebutuhannya. Hal tersebut mendorong keterlibatan kerja yang lebih tinggi serta kesejahteraan kehidupan ke arah yang lebih baik Hilfina & Putra (2023). Dukungan organisasi secara penuh dan kuat menyebabkan peningkatan kesejahteraan karyawan karena dukungan dapat meningkatkan rasa aman, kepuasan kerja, dan kesejahteraan psikologis karyawan. Seorang pemimpin yang menerapkan *servant leadership* mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku positif. Dukungan organisasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan keterlibatan kerja melalui kepemimpinan yang dapat melayani. Dengan *organizational support* yang tinggi

membuat karyawan merasa dihargai dan didukung sehingga meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Karyawan dengan tingkat dedikasi yang tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih besar, sementara dukungan organisasi yang kuat dan menyeluruh berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan mereka. Karyawan karena dukungan dapat meningkatkan rasa aman, kepuasan kerja, dan kesejahteraan psikologis karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Fauzi (2023) menyatakan bahwa, *organizational support* dapat memediasi hubungan antara *servant leadership* dengan *work engagement*, yang artinya dukungan organisasi yang diberikan kepada karyawan yang bekerja serta sikap kepemimpinan yang melayani, diharapkan terus menjadi motivasi untuk mendorong keterlibatan kerja karyawan dan meningkatkan kesejahteraan mereka secara keseluruhan. Berdasarkan penjelasan di atas, penulis menyusun hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H4 : *Organizational Support* memediasi pengaruh *Servant Leadership* dan *Work Engagement*.

Menjadi seorang pemimpin harus bisa menunjukkan dan menerapkan prinsip kepemimpinan untuk dapat memberi pengaruh terhadap karyawan dengan cara memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang dibutuhkan karyawan serta dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja (Hendricks *et al.*, 2018). Pemimpin yang berfokus pada kebutuhan karyawan dan mampu memberikan dukungan emosional serta kesempatan untuk berkembang mengurangi tingkat stres yang mungkin terjadi. Seorang pemimpin yang menerapkan *servant leadership* dapat

memberikan pengaruh positif terhadap kesejahteraan individu, mendukung pertumbuhan pribadi yang akhirnya meningkatkan kesejahteraan karyawan dari segi psikologis, emosional, maupun sosial. *Servant leadership* mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui penciptaan lingkungan kerja yang humanis dan penuh dukungan (Eva *et al.*, 2019). *Servant leadership* berkaitan dengan konsep *well-being* karena pemimpin yang dapat melayani karyawan dengan baik serta menciptakan rasa aman dan keterlibatan membuat karyawan merasa dihargai dan didukung yang berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan psikologis mereka. Sehingga tujuan dari kesejahteraan karyawan di tempat kerja dapat tercapai. Penelitian oleh Coetzer *et al.*, (2017) menyatakan bahwa, terdapat hubungan positif dan signifikan antara *servant leadership* terhadap *well-being*, yang artinya pemimpin yang memiliki sikap melayani. Selain meningkatkan kesejahteraan karyawan, hal ini juga dapat mendorong perilaku positif yang membuat karyawan merasa bertanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya. Berdasarkan penjelasan tersebut, penulis merumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H5 : *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Well-being*.

Karyawan yang merasa mendapatkan dukungan dari suatu organisasi secara penuh membuat karyawan merasa terpenuhi sehingga mendorong keterlibatan kerja lebih tinggi serta kesejahteraan yang akan lebih baik menurut Hilfina & Putra (2023). *Well-being* atau biasa disebut dengan kesejahteraan adalah sebagai salah satu hasil dari interaksi positif antara sumber daya kerja yang tersedia dan tuntutan pekerjaan yang dihadapi. Ketika karyawan merasa sejahtera, baik secara emosional

maupun fisik, mereka lebih mampu menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi dan lebih terlibat dalam tugas mereka menurut Bakker & Demerouti (2008). Dengan penerapan konsep tersebut dan menjaga energi positif yang dibutuhkan untuk tetap berkomitmen pada pekerjaan mereka. Kesejahteraan membantu karyawan untuk mengelola tekanan pekerjaan dengan lebih baik, memberi mereka energi untuk terlibat dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan kerja karyawan yang bekerja di dalam sebuah organisasi mengindikasikan bahwa dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis individu menurut Sebrita Mangaria (2017). Jika kebutuhan psikologisnya terpenuhi, karyawan lebih cenderung merasa diberdayakan, yang meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Kepuasan terhadap pekerjaan tercapai melalui kesejahteraan yang baik, yang mendorong keterlibatan lebih tinggi. Penelitian pada (2020) oleh Utami menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *well-being* dan *work engagement*, yang berarti semakin tinggi tingkat kesejahteraan yang dirasakan karyawan, semakin besar pula keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Berdasarkan penjelasan tersebut, penulis dapat merumuskan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H6 : *Well-being* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.

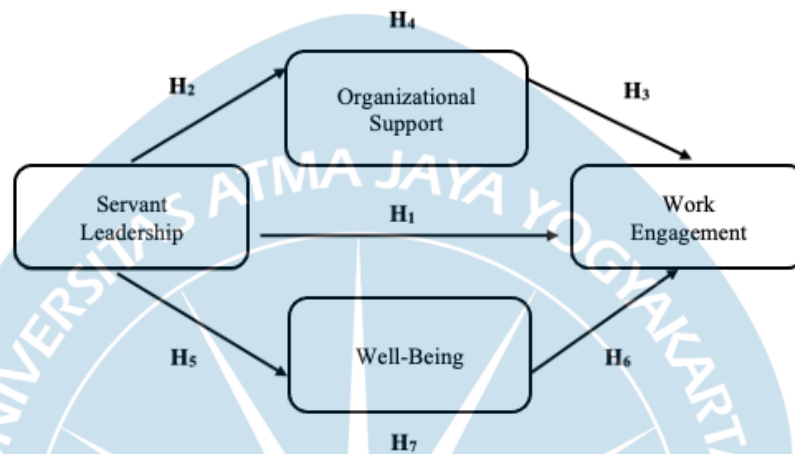
Menurut Schaufeli & Bakker (2004) kesejahteraan karyawan merupakan aspek krusial dalam model keterlibatan kerja. Ketika pemimpin yang melayani mendukung kesejahteraan karyawan, mereka dapat membantu mengurangi beban kerja serta meningkatkan energi positif. Hal ini membuat karyawan lebih mampu

untuk fokus dan aktif terlibat dalam tugas-tugas mereka. Model kepemimpinan melayani berfokus pada menciptakan budaya kerja yang mendukung dan memprioritaskan pengembangan karyawan. Dengan meningkatkan kesejahteraan, kepemimpinan melayani secara tidak langsung mendorong keterlibatan karyawan, di mana mereka merasa lebih antusias dan berdedikasi dalam menjalankan tugas mereka. Kesejahteraan yang terjaga memungkinkan karyawan memiliki energi lebih untuk terlibat secara aktif dalam tugas-tugas mereka. Dukungan organisasi yang baik menciptakan lingkungan kerja yang positif, membantu karyawan merasa lebih dihargai, yang meningkatkan kesejahteraan emosional mereka. Karyawan yang merasakan pengaruh dari pemimpin yang baik akan melibatkan dirinya secara sukarela dan aktif dalam pekerjaannya sehingga cenderung memiliki kesejahteraan yang subyektif dan psikologis yang lebih baik. Karyawan akan menjadi lebih bahagia dan memiliki kesehatan mental yang baik. Penelitian yang dilakukan oleh Susanto (2023) menyatakan bahwa *well-being* dapat memediasi hubungan antara *servant leadership* dengan *work engagement*, yang artinya tingkat kesejahteraan hidup yang telah dicapai seorang karyawan dapat dirasakan melalui hubungan relasi yang baik dengan pimpinan dan keterlibatan mereka dalam suatu organisasi. Dari penjelasan di atas, penulis menyusun hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

H7 : *Well-being* memediasi pengaruh *Servant Leadership* dan *Work Engagement*.

D. Gambar dan Model Penelitian

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami pertanyaan penelitian yang diajukan, penulis menyajikan gambar dan model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Gambar dan Model Penelitian

Sumber: (Alzadjali & Ahmad, 2024; Caesens et al., 2016; Cai et al., 2024; Imran et al., 2020; Qureshi et al., 2023)