

**PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN JOB RESOURCES TERHADAP JOB SATISFACTION DAN WELLBEING YANG DIMEDIASI WORK ENGAGEMENT PADA KARYAWAN PERBANKAN DI JAKARTA BARAT**

**Agra Bagus Aristo<sup>1</sup>, Justine Tanuwijaya<sup>2\*</sup>, Anna Tamara<sup>3</sup>, Irbah Ayu Raihani<sup>4</sup>,  
Norzanah Mat Nor<sup>5</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti, Indonesia  
E-mail: agra22001801007@trisakti.ac.id

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti, Indonesia  
E-mail: justine@trisakti.ac.id

<sup>3</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti, Indonesia  
E-mail: 022001901053@std.trisakti.ac.id

<sup>4</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti, Indonesia  
E-mail: 022001901260@std.trisakti.ac.id

<sup>5</sup>Arshad Ayub Graduate Business School, Universiti Teknologi Mara Selangor Malaysia  
E-mail: norzanah@uitm.edu.my

**Abstract**

*This research was conducted with the aim of analyzing the influence of servant leadership and job resources on job satisfaction and wellbeing mediated by work engagement. The data used in this study are primary data and collected by distributing questionnaires filled out by banking employees in West Jakarta. The sample collection method used a purposive sampling method of 165 samples. The data processing techniques used in this study are instrument testing such as validity and reliability tests as well as structural equation modeling (SEM) using SPSS and SmartPLS. The results showed that servant leadership has a positive effect on work engagement, servant leadership has a positive effect on job satisfaction, servant leadership has no positive effect on wellbeing, job resources has a positive effect on work engagement, job resources has a positive effect on wellbeing, job resources has a positive effect on job satisfaction, work engagement has a positive effect on job satisfaction, work engagement has a positive effect on wellbeing, servant leadership has a positive effect on job satisfaction mediated by work engagement, servant leadership has a positive effect on wellbeing mediated by work engagement, job resources has a positive effect on job satisfaction mediated by work engagement, job resources have a positive effect on wellbeing mediated by work engagement.*

**Keywords:** *Servant Leadership, Job Resources, Work Engagement, Job Satisfaction, Wellbeing*

## **1. PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang**

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan manajerial dalam mempengaruhi pengikutnya atau karyawannya (Alsarrani *et al.*, 2021). Gaya kepemimpinan memiliki peranan penting sebagai cara manajer berkomunikasi dan mengorganisir karyawan dalam keberhasilan mencapai target pekerjaannya. Masalah pada gaya kepemimpinan yang kurang baik yang diterapkan manajer pada karyawan seringkali menimbulkan masalah di pekerjaan hingga menyebabkan konflik antara manajer dan karyawan (Alsarrani *et al.*, 2021).

Misalnya penelitian yang dilakukan oleh Aini (2022) yang menyebutkan bahwa beberapa bank di Jakarta masih memandang rendah dan tidak menerapkan sistem gaya kepemimpinan yang jelas pada hubungan manajer dan karyawannya, seperti di salah satu

bank swasta di Jakarta Timur, disebutkan bahwa manajer tidak berkomunikasi baik dengan karyawannya sehingga seringkali terjadi kesalahan dalam keterlibatan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan manajer memiliki dampak pada perasaan karyawan saat melakukan pekerjaannya, penelitian ini memilih dan berfokus pada gaya kepemimpinan *servant leadership*, karena menurut Eva *et al.* (2019) manajer yang menerapkan *servant leadership* cenderung lebih disukai karyawan dan dinilai lebih efektif dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Lebih lanjut, *job resources* juga menjadi aspek penting bagi karyawan, yang dimanifestasikan melalui kondisi fisik dan psikologis karyawan, keadaan lingkungan sosial dan organisasi, yang berguna untuk mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan, mengurangi beban psikologis dan fisiologis, yang dapat berpengaruh pada tingkat kesejahteraan karyawan. Selain itu, *job resources* juga menstimulasi pembelajaran dan pengembangan dalam diri karyawan (Theorell, 2020).

Menurut Kaya & Karatepe (2020) dan Altunel *et al.* (2017), penerapan *servant leadership* dan *job resources* di perusahaan berpengaruh pada meningkatnya *work engagement* karyawan pada pekerjaannya. Tingkat energi dan identifikasi yang kuat pada pekerjaan adalah tanda *work engagement* yang tinggi. Penelitian Ozturk *et al.* (2021) membuktikan bahwa karyawan yang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi pada pekerjaan menghasilkan rasa kepuasan kerja yang tinggi juga. Radic *et al.* (2020) membuktikan bahwa karyawan yang merasa *engaged* pada pekerjaan berdampak pada kesejahteraan karyawan. Hal tersebut berguna demi keberhasilan perusahaan itu sendiri, karena penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* dan peningkatan *job resources* pada karyawan akan berpengaruh pada peningkatan *work engagement* serta meningkatkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan.

Objek penelitian dilakukan pada bank di Jakarta Barat yaitu Kantor Wilayah Bank BCA, Kantor Cabang Pembantu Bank BNI, dan Kantor Cabang Pembantu Bank Permata. Menurut data dari OJK, kondisi keuangan bank tersebut mengalami surplus pada tahun 2022, bank BCA mendapat laba bersih sebesar 40,74 triliun atau meningkat 29,64%, laba bersih bank BNI meningkat sebesar 18,31 triliun atau meningkat 68%, dan bank Permata mendapat laba bersih 2,01 triliun atau meningkat 63,54% dari tahun sebelumnya (ojk.go.id). Berdasarkan data tersebut, ketiga perusahaan dikategorikan sebagai perbankan yang memiliki kondisi keuangan yang baik, oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah hal tersebut berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawannya, serta untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan *servant leadership* diterapkan pada sektor bank di Jakarta Barat, karena berdasarkan penelitian Eva *et al.* (2019), gaya kepemimpinan *servant leadership* berhasil meningkatkan keterlibatan pekerjaan karyawan. Peranan *job resources* juga menjadi fokus pada penelitian ini yang digunakan untuk mengukur apakah karyawan merasa terlibat, semangat, dan berdedikasi pada pekerjaannya (Theorell, 2020).

### **Rumusan Masalah**

Berdasar uraian di atas, perumusan masalah pada penelitian ini adalah: “Apakah terdapat pengaruh *servant leadership* dan *job resources* terhadap *job satisfaction* dan *wellbeing* yang dimediasi *work engagement* pada karyawan perbankan di Jakarta Barat?”

### **Tinjauan Literatur**

#### ***Servant Leadership***

*Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan, dimulai dari naluri seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan serta ingin melayani, sehingga memberikan dorongan dan aspirasi dalam memimpin orang lain. Hal tersebut

terlihat dari sikap nyata yang dibawakan oleh pemimpin, dengan memprioritaskan kebutuhan orang lain agar terpenuhi. Sifat mengutamakan dan melayani orang lain adalah tujuan utama dari seorang pemimpin *servant leadership* yang menjadi motivasi dalam melakukan kepemimpinan (Bavik, 2020). Pengertian *servant leadership* menurut Eva *et al.* (2019) adalah pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada orang lain yang diwujudkan melalui prioritas kebutuhan individu, minat, di luar dari kepentingan diri sendiri ke arah kepentingan terhadap orang lain di dalam organisasi.

### **Job Resources**

Menurut Theorell (2020), *job resources* adalah aspek pekerjaan yang bersifat fisik atau sosial yang dapat menstimulasi perkembangan pribadi, mengurangi *job demands*, beban fisiologis serta psikologis individu, serta berfungsi sebagai pemudahan dalam pencapaian tujuan kerja. *Job resources* menurut Bakker & Demerouti (2018) merupakan aspek pekerjaan yang mendorong pertumbuhan, pengembangan personal, dan pembelajaran yang di dapat dari hubungan sosial di pekerjaan, pengaturan kerja, dan pekerjaan itu sendiri, sehingga membantu karyawan mengatasi tuntutan pekerjaan dan konsekuensinya.

### **Work Engagement**

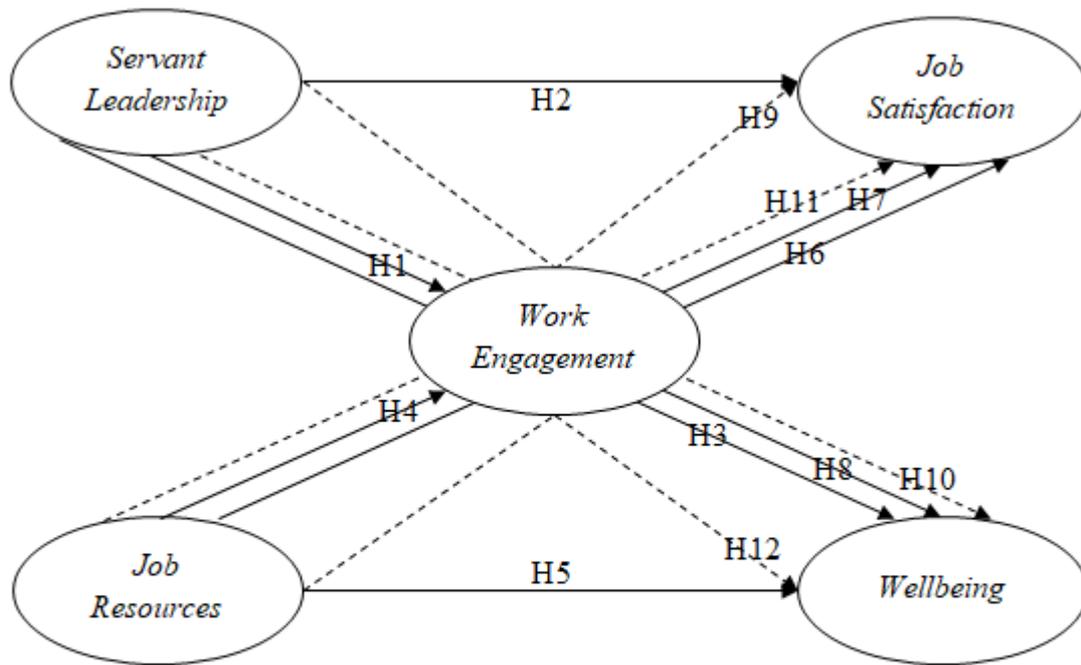
Menurut Bakker & Albrecht (2018), *work engagement* diartikan sebagai kondisi positif terkait pekerjaan yang ditandai dengan perasaan semangat, berdedikasi, dan penyerapan. Individu yang memiliki tingkat energi tinggi, antusias pada pekerjaan, serta tenggelam dalam pekerjaan adalah tanda *engaged* pada pekerjaannya. Fadilah dan Tanuwijaya (2022) mendefinisikan *work engagement* sebagai pencurahan energi pribadi secara sukarela sehingga mengalami ikatan emosional dengan pekerjaan yang meningkatkan perkembangan diri pribadi dan kinerja.

### **Job Satisfaction**

*Job satisfaction* atau kepuasan kerja adalah suatu hal yang sifatnya individual. Setiap individu memiliki perbedaan tingkat kepuasan dengan yang lain. Semakin tinggi nilai keinginan yang dirasakan individu, semakin tinggi juga nilai kepuasannya terhadap pekerjaan tersebut. Dengan demikian, *job satisfaction* diartikan sebagai perasaan individu atas sikap senang atau tidaknya, puas atau tidaknya dalam bekerja (Judge *et al.*, 2020). Fatahuddin dan Tanuwijaya (2022) menjelaskan bahwa *job satisfaction* adalah sikap yang ditunjukkan individu terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Sedangkan karyawan yang tidak puas pada pekerjaan, memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya.

### **Wellbeing**

*Wellbeing* didefinisikan sebagai keadaan fisik, psikologis, tingkat kesejahteraan, kepuasan kerja, dan kelelahan emosional yang dialami individu di tempat kerja (Krekel *et al.*, 2019). *Wellbeing* diartikan sebagai kualitas keseluruhan dari pengalaman individu dan fungsinya di tempat kerja. Krekel *et al.* (2019) mengatakan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan tinggi menunjukkan sikap yang lebih positif terhadap berbagai situasi kehidupannya dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat kesejahteraan rendah. Hal tersebut berhubungan dengan persepsi karyawan terhadap dukungan yang dirasakan dalam organisasi akan menciptakan pengalaman kerja positif yang menimbulkan perasaan nyaman, semangat, dan percaya diri sehingga menghasilkan kinerja yang baik.



**Gambar 1**

Rerangka Konseptual

Sumber: Ozturk *et al.* (2021); Radic *et al.* (2020)

### **Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Work Engagement***

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Kaya & Karatepe (2020) pemimpin perusahaan yang berhasil menerapkan *servant leadership* pada karyawan perhotelan di Turki, memperoleh berbagai sumber daya seperti pelatihan, otoritas, penghargaan, dan peluang karir, yang diperlukan untuk memicu *work engagement* karyawan. Karyawan merasa berkewajiban untuk terlibat dalam pekerjaan ketika diberi sumber daya serta pekerjaan yang menantang. Tingkat *work engagement* karyawan tergantung pada dukungan emosional yang diterima dari atasan atau perusahaan. Secara khusus, seorang *servant leader* memberdayakan dan mengembangkan manusia, menunjukkan kerendahan hati, sikap otentik, menerima orang apa adanya, memberikan arahan, dan merupakan pelayan yang bekerja untuk kebaikan keseluruhan organisasi (Coetzer *et al.*, 2017). Ketika karyawan merasakan hal tersebut di tempat kerja, karyawan akan membalas melalui *work engagement* yang lebih tinggi.

Studi yang dilakukan Eva *et al.* (2019) pada karyawan perhotelan di negara Belanda dan Huertas-Valdivia *et al.* (2019) pada perawat di negara Spanyol juga membuktikan bahwa ketika pemimpin memprioritaskan kebutuhan karyawan dan pertumbuhan profesional, karyawan secara emosional merasa *engaged* dalam pekerjaan. Berdasarkan temuan empiris di atas, hipotesis yang akan diuji adalah:

**H1: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement***

### **Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Job Satisfaction***

Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Geisler *et al.* (2019) dalam suatu perusahaan di bidang jasa di negara Swedia, *servant leadership* berhasil diterapkan, karyawan menerima dukungan emosional di tempat kerja dan merasa puas pada pekerjaannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* mendorong *job satisfaction* karyawan. Manajemen dapat mempertahankan karyawan yang memiliki *job satisfaction* yang tinggi.

Literatur saat ini memberikan bukti terkait dampak positif *servant leadership* dengan *job satisfaction*. Misalnya, Ilkhanizadeh & Karatepe (2018) menemukan bahwa *servant leadership* meningkatkan *job satisfaction* pramugari Turki. Penelitian Ozyilmaz & Cicek (2015) yang dilakukan di tempat yang berbeda di Turki juga menemukan bahwa *servant leadership* secara positif mendukung *job satisfaction*. Penelitian oleh Bauer *et al.* (2019) menunjukkan bahwa karyawan perusahaan asuransi di Perancis baru merasa puas dengan pekerjaan mereka di organisasi yang mempraktikkan *servant leadership*. Berdasarkan temuan empiris di atas, hipotesis yang dirumuskan adalah:

**H2: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction***

### **Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Wellbeing***

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Kaltiainen & Hakanen (2022) pada karyawan rumah sakit di Helsinki, Finlandia yang menerapkan *servant leadership* berhasil meningkatkan *wellbeing* dengan mengutamakan kepentingan karyawan. Studi yang dilakukan Kinderen *et al.* (2020) pada tenaga kesehatan di Belanda juga membuktikan *servant leadership* berdampak positif pada *wellbeing* dengan mengutamakan dukungan sosial, mencontohkan perilaku yang melayani, serta membantu karyawan untuk berkembang dan berhasil. Penelitian lain yang dilakukan oleh Zeng *et al.* (2022) juga menunjukkan bahwa penerapan *servant leadership* mampu meningkatkan *wellbeing* dosen di China. Berdasarkan temuan empiris di atas, hipotesis yang akan diuji adalah:

**H3: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *wellbeing***

### **Pengaruh *Job Resources* Terhadap *Work Engagement***

Berdasarkan penelitian Lee *et al.* (2020) ditemukan bahwa *job resources* memfasilitasi proses motivasi dengan memuaskan kebutuhan esensial karyawan pajak di Amerika pada otonomi, keahlian, dan keterhubungan. *Job resources* seperti otonomi, berbagai tugas yang menantang, perkembangan pribadi, dan kesempatan belajar, merupakan hal yang mampu meningkatkan *work engagement* pada dosen di Turki (Altunel *et al.*, 2017). Keterbukaan dan ketepatan waktu dalam komunikasi dan berbagi informasi terkait pekerjaan di antara semua karyawan memberikan *feedback* yang sifatnya membangun dan memberikan dampak positif langsung pada *work engagement* karyawan kapal pesiar di Australia (Radic, 2017). Selain itu, studi terbaru tentang pariwisata dan perhotelan di Turki telah menunjukkan bahwa *job resources* yang memadai dan menguntungkan secara positif mempengaruhi *work engagement* (Karatepe *et al.*, 2018). Berdasarkan temuan empiris di atas, hipotesis yang akan diuji adalah:

**H4: *Job resources* berpengaruh positif terhadap *work engagement***

### **Pengaruh *Job Resources* Terhadap *Wellbeing***

Dalam hal dukungan sosial terkait pekerjaan, kesempatan untuk belajar dan berkembang, *job resources* dapat mengurangi efek berbahaya dari tuntutan pekerjaan dan membantu tercapainya *wellbeing* karyawan perusahaan teknologi di negara Belanda (Demerouti *et al.*, 2017). Pemenuhan *job resources* seperti *supervisory support* dan *coworker support* mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehingga menghilangkan efek negatif dari tuntutan pekerjaan dan berdampak pada peningkatan *wellbeing* kehidupan karyawan. Hal tersebut juga didukung oleh penelitian Lesener *et al.* (2019) yang mengemukakan dampak *job resources* yang baik, dapat mendukung *wellbeing* karyawan rumah sakit di Jerman. Berdasarkan temuan empiris di atas, hipotesis yang akan diuji adalah:

**H5: *Job resources* berpengaruh positif terhadap *wellbeing***

### **Pengaruh *Job Resources* Terhadap *Job Satisfaction***

Berdasarkan penelitian Han *et al.* (2020) dukungan *job resources* berupa fasilitas teknologi di tempat kerja, dukungan administratif, serta pemberian otonomi dan kontrol atas pekerjaan mampu meningkatkan *job satisfaction* dosen di China. Studi yang dilakukan Flores *et al.* (2021) menyatakan bahwa *job resources* yang memadai mampu memberikan dampak positif pada kepuasan kerja karyawan manufaktur di Spanyol. Penelitian yang dilakukan Zito *et al.* (2018) pada karyawan telekomunikasi di Italia juga membuktikan bahwa *job resources* memicu proses motivasi yang dapat membantu mencapai tujuan, merangsang individu untuk selalu berkembang, dan mengarah ke hal positif yang berdampak pada kepuasan kerja. Berdasarkan temuan empiris diatas, hipotesis yang akan diuji adalah:

**H6: *Job resources* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction***

### **Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Job Satisfaction***

Penelitian yang dibuktikan oleh Yalabik *et al.* (2017) pada perusahaan perbankan di Inggris, karyawan *engaged* pada pekerjaan yang dicirikan menjadi energik, berdedikasi dan terserap dalam pekerjaan, karyawan cenderung merasa puas pada pekerjaannya. Karyawan yang merasa tertantang pada pekerjaan, terinspirasi, sekaligus bangga dengan pekerjaan, merupakan tanda karyawan puas pada pekerjaannya.

Menurut Garg *et al.* (2018) karyawan bank swasta di India yang secara positif *engaged* dalam pekerjaan dan menunjukkan energi serta dedikasi untuk pekerjaan, memiliki tingkat kepuasan yang tinggi pada pekerjaan. Studi yang dilakukan Orgambidez-Ramos & Almeida (2017) juga menemukan bahwa *work engagement* yang tinggi, mampu meningkatkan *job satisfaction* perawat di negara Portugal. Berdasarkan temuan empiris tersebut, hipotesis yang dikembangkan sebagai berikut:

**H7: *Work engagement* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction***

### **Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Wellbeing***

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Garg & Singh (2020) *work engagement* pada karyawan *software developer* di India dimanifestasikan dalam semangat bekerja, merasa bahwa pekerjaan memiliki manfaat, bangga pada pekerjaan, dan menganggap pekerjaan memberikan inspirasi, adalah hal yang mampu meningkatkan *wellbeing* karyawan.

Menurut Rai & Maheshwari (2021) perilaku umum yang menandakan karyawan *engaged* pada pekerjaannya seperti bersikap positif pada rekan kerja dan atasan, memilih untuk menetap di perusahaan, serta memberikan waktu, tenaga, dan inisiatif pada pekerjaan akan meningkatkan kesejahteraan hidup karyawan perbankan di India. Penelitian yang dilakukan Luu (2019) juga menemukan bahwa *work engagement* yang tinggi, akan meningkatkan *wellbeing* karyawan *agency* di Vietnam. Berdasarkan temuan empiris di atas, hipotesis yang akan diuji adalah:

**H8: *Work engagement* berpengaruh positif terhadap *wellbeing***

### **Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Job Satisfaction* yang Dimediasi *Work Engagement***

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ozturk *et al.* (2021) ditemukan bahwa *work engagement* berhasil memediasi *servant leadership* dengan *job satisfaction* pada karyawan perhotelan di Saint Petersburg, Rusia. Studi yang dilakukan Kaur (2018) juga menyatakan *work engagement* mampu menjembatani penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* perusahaan dengan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan di bidang jasa di Punjab, India. Penelitian yang dilakukan Aboramadan & Hamad (2020) juga membuktikan bahwa *job satisfaction* berhubungan positif dengan *servant leadership* yang dimediasi oleh

*work engagement* pada staf perguruan tinggi di Palestina. Berdasarkan temuan empiris di atas, hipotesis yang akan diuji adalah:

**H9: *Work engagement* memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *job satisfaction***

### **Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Wellbeing* yang Dimediasi *Work Engagement***

Penelitian yang dilakukan oleh Coetzer *et al.* (2017) membuktikan bahwa *work engagement* berhasil memediasi *servant leadership* dengan *wellbeing* pada karyawan perusahaan jasa di Afrika Selatan. Studi yang dilakukan Haar *et al.* (2017) menyatakan *work engagement* berfungsi sebagai mediator antara *servant leadership* dengan *wellbeing* karyawan pada perusahaan teknologi di Selandia Baru. Kaltiainen & Hakanen (2022) dalam studinya juga menemukan bahwa *servant leadership* berhubungan positif dengan *wellbeing* yang dimediasi oleh *work engagement* pada karyawan rumah sakit di Helsinki, Finlandia. Berdasarkan temuan empiris di atas, hipotesis yang akan diuji adalah:

**H10: *Work engagement* memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *wellbeing***

### **Pengaruh *Job Resources* Terhadap *Job Satisfaction* yang Dimediasi *Work Engagement***

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lee & Eissenstat (2018) ditemukan bahwa *work engagement* berhasil memediasi *job resources* dengan *job satisfaction* pada karyawan perusahaan multinasional di Amerika. Studi yang dilakukan Mudrak *et al.* (2018) juga menyatakan *work engagement* berfungsi sebagai mediator antara *servant leadership* dengan *job satisfaction* staf perguruan tinggi di negara Ceko. Penelitian yang dilakukan Memon *et al.* (2021) membuktikan bahwa *job satisfaction* berhubungan positif dengan *job resources* yang dimediasi oleh *work engagement* pada karyawan perusahaan petrokimia di Malaysia. Berdasarkan temuan empiris di atas, hipotesis yang akan diuji adalah:

**H11: *Work engagement* memediasi pengaruh *job resources* terhadap *job satisfaction***

### **Pengaruh *Job Resources* Terhadap *Wellbeing* yang Dimediasi *Work Engagement***

Radic *et al.* (2020) mengemukakan bahwa *work engagement* berhasil memediasi *job resources* dengan *wellbeing* pada karyawan kapal pesiar di Miami, Amerika. Penelitian yang dilakukan Bakker & Demerouti (2018) menyatakan bahwa *job resources* berdampak positif pada *wellbeing* yang dimediasi *work engagement* pada karyawan perusahaan asuransi di Australia. M. Kim & J. Kim (2020) dalam studinya juga membuktikan bahwa ada peranan *work engagement* sebagai mediator antara pengaruh *job resources* dengan *wellbeing* pada *frontliner* perusahaan jasa di Korea Selatan. Berdasarkan temuan empiris di atas, hipotesis yang akan diuji adalah:

**H12: *Work engagement* memediasi pengaruh *job resources* terhadap *wellbeing***

## **2. METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini merujuk pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ozturk *et al.* (2021) dan Radic *et al.* (2020). Pengujian hipotesis (*hypotesis testing*) digunakan pada rancangan penelitian ini yang bertujuan untuk menjelaskan sifat hubungan tertentu, menetapkan perbedaan antar variabel, serta menentukan keterbebasan dua atau lebih faktor dalam situasi (Sekaran & Bougie, 2017). Uji hipotesis dilakukan untuk menguji pengaruh *servant leadership* dan *job resources* terhadap *job satisfaction* dan *wellbeing* yang dimediasi oleh *work engagement* pada karyawan perbankan di Jakarta Barat.

Data *cross sectional* dipilih dalam penelitian ini, karena data dikumpulkan hanya pada satu waktu untuk mencari pengaruh antara variabel. Unit analisis yang digunakan adalah individu yaitu karyawan perbankan di Jakarta Barat.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 1. Nilai *Factor Loading* Berdasarkan Jumlah Sampel

<i>Factor Loading</i>	<i>Sample size needed for significance</i>
0,30	350
0,35	250
0,40	200
<b>0,45</b>	<b>150</b>
0,50	120
0,55	100
0,60	85
0,65	70
0,70	60
0,75	50

Sumber: Hair *et al.* (2019)

Penelitian ini memiliki jumlah responden sebesar 165 responden, berdasarkan tabel *factor loading*, nilai yang digunakan adalah  $\geq 0,45$ .

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item Pernyataan	<i>Factor Loading</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Servant Leadership</i>	Manajer saya memprioritaskan pengembangan karir.	0,673	0,691
	Saya mencari bantuan dari manajer, untuk penyelesaian masalah pribadi.	0,702	
	Manajer saya menekankan pentingnya memberikan <i>feedback</i> kepada organisasi.	0,638	
	Manajer menempatkan kepentingan terbaik untuk saya daripada kepentingan pribadinya.	0,702	
	Manajer saya memberi kebebasan untuk menangani situasi sulit dengan cara sendiri.	0,639	
	Manajer membantu dan mendukung saya.	0,577	
<i>Job Resources</i>	Saya diajak konsultasi sebelum tujuan pekerjaan ditetapkan.	0,615	0,762
	Saya terlibat dalam peningkatan organisasi atau proses kerja departemen.	0,753	
	Saya dapat mempengaruhi keputusan yang penting untuk pekerjaan.	0,807	
	Saya menerima pengakuan yang layak untuk pekerjaan.	0,672	
	Organisasi tempat kerja memotivasi saya untuk memberikan kinerja terbaik.	0,607	
	Saya merasa penuh semangat di tempat kerja.	0,590	
	Saya terbawa suasana ketika bekerja.	0,678	
Saya merasa ingin pergi bekerja ketika bangun di pagi hari.	0,708		
Saya tenggelam dalam pekerjaan.	0,754		

<i>Work Engagement</i>	Saya antusias dengan pekerjaan.	0,650	0,835
	Pekerjaan memberi saya inspirasi.	0,614	
	Saat bekerja dengan intens, saya merasa senang.	0,625	
	Di tempat kerja, saya merasa kuat dan bersemangat.	0,643	
	Saya merasa bangga dengan apa yang dikerjakan saat ini.	0,656	
<i>Job Satisfaction</i>	Saya merasa puas pada pekerjaan.	0,720	0,816
	Saya merasa puas pada rekan kerja.	0,663	
	Saya merasa puas pada supervisor.	0,732	
	Saya merasa puas pada promosi yang didapat.	0,782	
	Saya merasa puas pada gaji yang diterima.	0,707	
	Secara keseluruhan, saya merasa puas pada pekerjaan.	0,732	
<i>Wellbeing</i>	Saya merasa semangat dan ceria.	0,748	0,761
	Saya merasa rileks dan tenang.	0,683	
	Saya merasa aktif dan bersemangat.	0,807	
	Saya bangun dengan perasaan segar dan merasa beristirahat dengan cukup.	0,744	
	Kehidupan sehari-hari saya dipenuhi hal-hal yang menyenangkan.	0,578	

Sumber: Data diolah menggunakan SPSS versi 21

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Estimasi ( $\beta$ )	<i>p-value</i> (< 0,05)
1	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i>	0,458	0,000
2	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>	0,274	0,000
3	<i>Servant leadership</i> tidak berpengaruh positif terhadap <i>wellbeing</i>	0,014	0,452
4	<i>Job resources</i> berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i>	0,298	0,002
5	<i>Job resources</i> berpengaruh positif terhadap <i>wellbeing</i>	0,191	0,074
6	<i>Job resources</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>	0,370	0,000
7	<i>Work engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>	0,279	0,000
8	<i>Work engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>wellbeing</i>	0,315	0,003
9	<i>Servant leadership</i> mempengaruhi <i>job satisfaction</i> melalui <i>work engagement</i>	0,128	0,001
10	<i>Servant leadership</i> mempengaruhi <i>wellbeing</i> melalui <i>work engagement</i>	0,145	0,007
11	<i>Job resources</i> mempengaruhi <i>job satisfaction</i> melalui <i>work engagement</i>	0,083	0,014
12	<i>Job resources</i> mempengaruhi <i>wellbeing</i> melalui <i>work engagement</i>	0,094	0,036

Sumber: Data diolah menggunakan SmartPLS versi 3.0

## **Pembahasan Hasil Penelitian**

### **Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Work Engagement***

Berdasarkan pengujian hipotesis pertama, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan *servant leadership* terhadap *work engagement*. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kaya & Karatepe (2020) dalam penelitiannya disebutkan bahwa penerapan *servant leadership* seperti pemberian pelatihan, otoritas, penghargaan, dan peluang karir memiliki efek positif pada keterlibatan pekerjaan karyawan, sehingga mampu meningkatkan *work engagement* karyawan. Kemudian temuan serupa ditemukan pada penelitian Eva *et al.* (2019) dan Huertas-Valdivia *et al.* (2019) yang menemukan bahwa penerapan *servant leadership* dengan memprioritaskan kebutuhan karyawan dan pertumbuhan profesional, akan meningkatkan perasaan *engaged* karyawan terhadap pekerjaannya. *Servant leadership* yang dirasakan karyawan perbankan di Jakarta Barat berupa pemberian kebebasan untuk menangani situasi sulit dengan cara sendiri oleh manajer, membuat karyawan merasa bertanggung jawab untuk terlibat pada pekerjaannya.

### **Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Job Satisfaction***

Pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan yaitu terdapat pengaruh positif yang signifikan *servant leadership* terhadap *job satisfaction*. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Geisler *et al.* (2019) dalam penelitiannya disebutkan bahwa karyawan yang diprioritaskan dan menerima dukungan emosional dari manajer, lebih merasa puas pada pekerjaannya. Ilkhanizadeh & Karatepe (2018) juga menemukan bahwa karyawan merasakan *job satisfaction* karena manajer menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership* di tempat kerja. Penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini juga dibuktikan oleh Bauer *et al.* (2019) yang menemukan bahwa penerapan *servant leadership* seperti memberikan pengembangan karir, serta memberikan otoritas pada karyawan dalam pekerjaannya, mampu memberikan kepuasan kerja karyawan. Karyawan perbankan di Jakarta Barat merasa manajer memprioritaskan pengembangan karir sehingga membuat karyawan merasa puas pada pekerjaannya terutama perasaan puas pada supervisor.

### **Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Wellbeing***

Pengujian hipotesis ketiga dapat disimpulkan yaitu tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan *servant leadership* terhadap *wellbeing*. Penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Kaltainen & Hakanen (2022) yang menemukan bahwa penerapan *servant leadership* berhasil meningkatkan *wellbeing* dengan mengutamakan kepentingan karyawan. Penelitian lain yang berbeda juga dibuktikan oleh Kinderen *et al.* (2020) dan Zeng *et al.* (2022) yang menyatakan *servant leadership* berdampak positif pada *wellbeing* dengan memprioritaskan dukungan sosial, mencontohkan perilaku yang melayani, serta membantu karyawan untuk berkembang dan berhasil. Dalam penelitian ini, karyawan perbankan di Jakarta Barat tidak merasakan adanya pengaruh langsung penerapan *servant leadership* terhadap kehidupan kesejahteraan karyawan, karena demografi masa kerja karyawan yang didominasi 1 - 3 tahun masih tergolong muda. Sehingga belum merasakan dampak langsung pada kesejahteraan karyawan.

### **Pengaruh *Job Resources* Terhadap *Work Engagement***

Pengujian hipotesis keempat dapat disimpulkan yaitu terdapat pengaruh positif yang signifikan *job resources* terhadap *work engagement*. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lee *et al.* (2020) yang menemukan bahwa *job resources* memfasilitasi proses motivasi karyawan serta pemenuhan kebutuhan esensial karyawan yang mampu meningkatkan *work engagement* karyawan. Penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini juga dibuktikan oleh Altunel *et al.* (2017) dalam penelitiannya disebutkan

bahwa elemen *job resources* seperti otonomi pekerjaan, tugas yang menantang, perkembangan pribadi, serta mendapat kesempatan untuk belajar adalah hal yang mampu meningkatkan *work engagement*. Penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Karatepe *et al.* (2018) yang membuktikan bahwa karyawan yang diberikan keterbukaan komunikasi, *feedback*, serta informasi tentang pekerjaan yang sifatnya membangun akan memberikan dampak positif langsung pada *work engagement*. Dukungan dan bantuan yang diberikan manajer membuat karyawan perbankan di Jakarta Barat semangat dalam bekerja.

#### **Pengaruh *Job Resources* Terhadap *Wellbeing***

Pengujian hipotesis kelima dapat disimpulkan yaitu terdapat pengaruh positif yang signifikan *job resources* terhadap *wellbeing*. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Demerouti *et al.* (2017) yang dibuktikan dengan dukungan sosial terkait pekerjaan mampu mengurangi efek berbahaya dari tuntutan pekerjaan dan mampu meningkatkan *wellbeing* karyawan. Hasil penelitian yang sama juga dibuktikan oleh Lesener *et al.* (2019) yang menyebutkan bahwa pemenuhan *job resources* oleh manajer seperti *supervisory support* dan *coworker support*, mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, sehingga berdampak pada peningkatan *wellbeing* karyawan. Pengakuan yang layak dalam pekerjaan membuat karyawan perbankan di Jakarta Barat merasa tenang dan rileks saat bekerja.

#### **Pengaruh *Job Resources* Terhadap *Job Satisfaction***

Pengujian hipotesis keenam dapat disimpulkan yaitu terdapat pengaruh positif yang signifikan *job resources* terhadap *job satisfaction*. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Han *et al.* (2020) yang membuktikan bahwa dukungan *job resources* berupa fasilitas teknologi di tempat kerja, dukungan administratif, serta pemberian otonomi dan kontrol atas pekerjaan mampu meningkatkan *job satisfaction*. Penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini juga dibuktikan oleh Flores *et al.* (2021) dan Zito *et al.* (2018) yang menyatakan bahwa *job resources* yang memadai akan memotivasi karyawan mencapai tujuan, mengarah ke hal positif untuk selalu berkembang dan berdampak pada kepuasan kerja. Karyawan perbankan di Jakarta Barat merasa organisasi tempat kerja saling mendukung dan memotivasi untuk memberikan kinerja yang terbaik sehingga karyawan merasa puas dengan pekerjaan terutama pada rekan kerja.

#### **Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Job Satisfaction***

Pengujian hipotesis ketujuh dapat disimpulkan yaitu terdapat pengaruh positif yang signifikan *work engagement* terhadap *job satisfaction*. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yalabik *et al.* (2017) dan Orgambidez-Ramos & de Almeida (2017) yang membuktikan bahwa karyawan yang merasa *engaged* pada pekerjaannya, yang dicirikan dengan energik, berdedikasi pada pekerjaan, serta terserap dalam pekerjaannya, memberikan rasa kepuasan terhadap pekerjaannya. Penelitian yang sejalan dengan penelitian ini juga dibuktikan oleh Garg *et al.* (2018) yang menyebutkan ciri karyawan *engaged* pada pekerjaannya yaitu, merasa tertantang pada pekerjaan, terinspirasi oleh pekerjaan, serta bangga dengan pekerjaan yang dilakukan, merupakan tanda karyawan merasakan *job satisfaction* pada pekerjaannya. Perasaan semangat dan antusias yang dicurahkan karyawan perbankan di Jakarta Barat, berdampak pada rasa puas dengan pekerjaan.

#### **Pengaruh *Work Engagement* Terhadap *Wellbeing***

Pengujian hipotesis kedelapan dapat disimpulkan yaitu terdapat pengaruh positif yang signifikan *work engagement* terhadap *wellbeing*. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Garg & Singh (2020) yang membuktikan bahwa karyawan

yang semangat dalam bekerja, merasa bahwa pekerjaan memiliki manfaat, bangga pada pekerjaan, dan menganggap pekerjaan memberikan inspirasi, adalah hal positif yang berdampak pada kesejahteraan karyawan. Hasil penelitian yang sama juga dibuktikan Rai & Maheshwari (2021) dalam penelitiannya disebutkan bahwa perilaku umum yang menandakan karyawan merasakan *work engagement* seperti bersikap positif pada rekan kerja dan atasan, memilih untuk loyal pada perusahaan, serta memberikan waktu, tenaga dan inisiatif pada pekerjaan akan meningkatkan *wellbeing* karyawan. Penelitian lain yang memperkuat penelitian ini dibuktikan oleh Luu (2019) dalam penelitiannya karyawan yang memiliki tingkat *wellbeing* yang tinggi, menunjukkan hal positif yang diterapkan pada pekerjaan, seperti bekerja dengan semangat, antusias pada pekerjaan, senang apabila bekerja dengan intens, serta merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan. Karyawan perbankan di Jakarta Barat merasa terinspirasi oleh pekerjaan, yang membuat kehidupan sehari-hari dipenuhi hal-hal yang menarik.

### **Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Job Satisfaction* Melalui *Work Engagement***

Pengujian hipotesis kesembilan dapat disimpulkan yaitu terdapat pengaruh positif signifikan *servant leadership* terhadap *job satisfaction* yang dimediasi *work engagement*. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ozturk *et al.* (2021) ditemukan bahwa *work engagement* berhasil memediasi *servant leadership* terhadap *job satisfaction*. Manajer yang menempatkan kepentingan karyawan di atas kepentingannya berdampak pada meningkatnya semangat dan dedikasi karyawan pada pekerjaannya, yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan. Penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini dibuktikan oleh Kaur (2018) dan Aboramadan & Hamad (2020) yang membuktikan *work engagement* mampu memediasi *servant leadership* terhadap *job satisfaction*. Karyawan perbankan di Jakarta Barat merasa manajer memprioritaskan kepentingan karyawan daripada kepentingannya, sehingga membuat karyawan merasa bersemangat di tempat kerja, dan berdampak pada kepuasan kerja.

### **Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Wellbeing* Melalui *Work Engagement***

Pengujian hipotesis kesepuluh dapat disimpulkan yaitu terdapat pengaruh positif signifikan *servant leadership* terhadap *wellbeing* yang dimediasi *work engagement*. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Coetzer *et al.* (2017) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* memiliki dampak positif terhadap *wellbeing* karyawan yang dimediasi oleh *work engagement*. Peningkatan *work engagement* yang dipicu oleh penerapan *servant leadership* pada karyawan, membuat karyawan merasa aktif dan bersemangat dalam kehidupannya. Hasil penelitian oleh Haar *et al.* (2017) juga membuktikan kesejahteraan karyawan meningkat seiring peningkatan *work engagement* yang dirasakan karyawan karena penerapan *servant leadership* di tempat kerja. Kaltainen & Hakanen (2022) juga membuktikan bahwa *work engagement* memediasi *servant leadership* terhadap *wellbeing* karyawan. Pemberian otonomi dan kontrol atas pekerjaan membuat karyawan bertanggung jawab dan berdedikasi pada pekerjaan, sehingga berdampak pada perasaan tenang dan rileks di tempat kerja.

### **Pengaruh *Job Resources* Terhadap *Job Satisfaction* Melalui *Work Engagement***

Pengujian hipotesis kesebelas dapat disimpulkan yaitu terdapat pengaruh positif signifikan *job resources* terhadap *job satisfaction* yang dimediasi *work engagement*. Penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Lee & Eissenstat (2018) yang membuktikan bahwa *work engagement* mampu menjadi mediator antara *job resources* terhadap *job satisfaction*. Karyawan yang terlibat dalam kerjasama peningkatan organisasi perusahaan atau proses kerja memiliki perasaan *engaged* pada pekerjaannya, yang

menyebabkan kepuasan pada supervisor dan pekerjaannya sendiri. Hasil penelitian yang sejalan dengan penelitian ini juga dibuktikan oleh Mudrak *et al.* (2018) dan Memon *et al.* (2021) yang menyebutkan penerapan *job resources* oleh manajer berdampak positif pada peningkatan antusias pekerjaan sehingga mampu memberikan kepuasan karyawan terkait pekerjaan. Keterlibatan kerja yang dirasakan karyawan perbankan di Jakarta Barat menumbuhkan semangat dalam mencapai tujuan kerja dan berdampak pada timbulnya rasa puas dengan pekerjaan.

### **Pengaruh *Job Resources* Terhadap *Wellbeing* Melalui *Work Engagement***

Pengujian hipotesis kedua belas dapat disimpulkan yaitu terdapat pengaruh positif signifikan *job resources* terhadap *wellbeing* yang dimediasi *work engagement*. Penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Radic *et al.* (2020) dalam penelitiannya dibuktikan bahwa karyawan yang diberikan otonomi untuk mempengaruhi keputusan pada pekerjaannya mampu meningkatkan tanggung jawab karyawan sehingga karyawan memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya, dan berdampak pada perasaan tenang dan rileks karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Penelitian lain yang sejalan dengan penelitian ini juga dibuktikan oleh Bakker & Demerouti (2018) yang menunjukkan bahwa *work engagement* berhasil berperan sebagai mediator antara *job resources* terhadap peningkatan *wellbeing* karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh M. Kim & J. Kim (2020) juga membuktikan hasil yang sama bahwa *job resources* berdampak positif terhadap peningkatan *wellbeing* yang dimediasi oleh *work engagement*. Pemenuhan fasilitas yang diberikan di tempat kerja membuat karyawan perbankan di Jakarta Barat bangga dan antusias dengan pekerjaan, sehingga berdampak pada kesejahteraan kehidupan karyawan.

## **4. KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian, karyawan perbankan merasakan adanya gaya kepemimpinan *servant leadership* yang ditunjukkan dengan sikap atasan yang menekankan pentingnya memberi *feedback* kepada organisasi / *society*. Karyawan perbankan merasakan pemenuhan *job resources* saat bekerja, yang ditunjukkan dengan karyawan menerima pengakuan yang layak pada pekerjaan dan organisasi tempat bekerja memotivasi untuk memberikan kinerja yang terbaik. Karyawan perbankan merasa *engaged* pada saat bekerja, yang ditunjukkan dengan karyawan merasa bangga pada pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan perbankan merasakan *job satisfaction*, yang ditunjukkan dengan perasaan puas pada pekerjaannya saat ini. Karyawan perbankan merasakan kesejahteraan pada pekerjaannya, yang ditunjukkan dengan kehidupan sehari-hari dipenuhi hal-hal yang menarik. *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement*, *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, *servant leadership* tidak berpengaruh positif terhadap *wellbeing*, *job resources* berpengaruh positif terhadap *work engagement*, *job resources* berpengaruh positif terhadap *wellbeing*, *job resources* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, *work engagement* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, *work engagement* berpengaruh positif terhadap *wellbeing*, *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* melalui *work engagement*, *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *wellbeing* melalui *work engagement*, *job resources* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* melalui *work engagement*, *job resources* berpengaruh positif terhadap *wellbeing* melalui *work engagement*.

Implikasi manajerial dari penelitian ini diantaranya, untuk mempertahankan *servant leadership* karyawan, manajer perlu membuka diri untuk membantu menyelesaikan atau memberikan solusi masalah pribadi karyawan yang berada di tempat kerja. Untuk mempertahankan *job resources* karyawan, manajer perlu memberikan kebebasan bagi karyawan dalam mempengaruhi keputusan untuk pekerjaannya, selama output yang menjadi

tanggung jawab karyawan tidak bermasalah bagi perusahaan, pendekatan ini dilakukan agar karyawan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Untuk mempertahankan *work engagement* karyawan, manajer perlu menumbuhkan sikap loyalitas dan dedikasi pada karyawan dengan cara memberikan apresiasi, membuat suasana kerja yang nyaman, serta memberikan hak karyawan untuk tetap menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan pribadi karyawan. Untuk mempertahankan *job satisfaction* karyawan, manajer perlu memberikan bonus sebagai insentif dan promosi jenjang karir yang jelas bagi karyawan. Untuk mempertahankan *wellbeing* karyawan, manajer perlu memperhatikan lebih kesejahteraan karyawannya seperti perasaan atau *mood* karyawan di tempat kerja, dan memperhatikan apakah karyawan memiliki waktu istirahat yang cukup.

Keterbatasan penelitian ini yaitu penelitian hanya dilakukan pada sektor perbankan di Jakarta Barat, sehingga hasil yang didapat tidak mewakili bank lainnya yang ada di luar Jakarta Barat. Variabel dalam penelitian ini hanya *servant leadership*, *job resources*, *work engagement*, *job satisfaction*, dan *wellbeing*. Penelitian ini hanya melibatkan 165 responden. Saran yang diberikan pada penelitian ini diantaranya, penelitian dapat dilakukan pada sektor perbankan di wilayah lainnya, dapat dilakukan penambahan variabel lain yang belum digunakan dalam penelitian ini seperti variabel *job passion* sebagai variabel independen (Smith *et al.*, 2023), dan menambah sampel agar lebih menggambarkan populasi.

## REFERENSI

- Aboramadan, M., & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>
- Aini, I. N. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Pada Kinerja Karyawan PT Bank BCA TBK Cabang Kalimalang Jakarta Timur [Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta]. <http://repository.stei.ac.id/id/eprint/7476>
- Alsarrani, W. I., Jusoh, A., Alhaseri, A. A., & Almeharish, A. (2021). Literature Review Study of the Relationship Between Leadership Style, Leadership Behaviour, and Leadership Traits. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 9(4), 152–159. <https://doi.org/10.18510/hssr.2021.9422>
- Altunel, M. C., Kocak, O. E., & Cankir, B. (2017). The Effect of Job Resources on Work Engagement: A study on Academicians in Turkey. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri*, 15(2), 409–417. <https://doi.org/10.12738/estp.2015.2.2349>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple Levels in Job Demands–Resources Theory: Implications for Employee Well-being and Performance. *Handbook of Wellbeing Noba Scholar*, 14. <https://doi.org/nobascholar.com>
- Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2019). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 112(October 2018), 356–368. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.05.001>

- Bavik, A. (2020). A Systematic Review of the Servant Leadership Literature in Management And Hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 347–382. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0788>
- Coetzer, M. F., Bussin, M., & Geldenhuys, M. (2017). The Functions of a Servant Leader. *Administrative Sciences*, 7(1), 42–45. <https://doi.org/10.3390/admsci7010005>
- Demerouti, E., Van den Heuvel, M., Xanthopoulou, D., Dubbelt, L., & Gordon, H. J. (2017). Job resources as contributors to wellbeing. In C. Cooper & M. P. Leiter (Eds.), *The Routledge Companion to Wellbeing at Work* (1st Editio, p. 15). <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315665979>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fadilah, K., & Tanuwijaya, J. (2022). Effect of Self-Leadership, Perceived Organizational Support, Proactive Personality, Supervisor Support on Work Engagement at PT. Sinar Sosro Bekasi Branch. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(2), 2210–2219. <https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesy.v5i2.816>
- Fatahuddin, A. F., & Tanuwijaya, J. (2022). Pengaruh Leadership Style Dan Organizational Culture Terhadap Employee Performance Melalui Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(2), 351–374.
- Flores, N., Moret-Tatay, C., Gutiérrez-Bermejo, B., Vázquez, A., & Jenaro, C. (2021). Assessment of occupational health and job satisfaction in workers with intellectual disability: A job demands–resources perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18042072>
- Garg, K., Dar, I. A., & Mishra, M. (2018). Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 58–71. <https://doi.org/10.1177/1523422317742987>
- Garg, N., & Singh, P. (2020). Work engagement as a mediator between subjective well-being and work-and-health outcomes. *Management Research Review*, 43(6), 735–752. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2019-0143>
- Geisler, M., Berthelsen, H., & Muhonen, T. (2019). Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance*, 43(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1569574>
- Haar, J., Brougham, D., Roche, M., & Barnett, A. (2017). Servant Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Work-Life Balance. *The New Zealand Journal of Human Resources Management (NZJHRM)*, 17(2), 56–72.
- Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). *Essentials of Business Research Methods* (4th Edition). Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9780429203374>

- Han, J., Yin, H., Wang, J., & Zhang, J. (2020). Job demands and resources as antecedents of university teachers' exhaustion, engagement and job satisfaction. *Educational Psychology, 40*(3), 318–335. <https://doi.org/10.1080/01443410.2019.1674249>
- Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burin, A. R., & Llorens-Montes, F. J. (2019). Effects of different leadership styles on hospitality workers. *Tourism Management, 71*, 402–420. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4648242>
- Ilkhanizadeh, S., & Karatepe, O. M. (2018). Does trust in organization mediate the influence of servant leadership on satisfaction outcomes among flight attendants? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 30*(12), 3555–3573. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2017-0586>
- Judge, T. A., Zhang, S., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. In V. I. Sessa & N. A. Bowling (Eds.), *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs* (1st Editio, p. 35). Routledge.
- Kaltainen, 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., Yavas, U., Babakus, E., & Deitz, G. D. (2018). The effects of organizational and personal resources on stress, engagement, and job outcomes. *International Journal of Hospitality Management, 74*(March), 147–161. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.005>
- Kaur, P. (2018). Mediator Analysis of Job Satisfaction: Relationship between Servant Leadership and Employee Engagement. *Metamorphosis: A Journal of Management Research, 17*(2), 76–85. <https://doi.org/10.1177/0972622518804025>
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(6), 2075–2095. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Kinderen, S., Valk, A., Khapova, S. N., & Tims, M. (2020). Facilitating eudaimonic well-being in mental health care organizations: The role of servant leadership and workplace civility climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph17041173>
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J.-E. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. *SSRN Electronic Journal, March*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3356581>
- Lee, J. Y., Rocco, T. S., & Shuck, B. (2020). What Is a Resource: Toward a Taxonomy of Resources for Employee Engagement. *Human Resource Development Review, 19*(1), 5–38. <https://doi.org/10.1177/1534484319853100>
- Lee, Y., & Eissenstat, S. H. J. (2018). An application of work engagement in the job demands–resources model to career development: Assessing gender differences. *Human Resource Development Quarterly, 29*(2), 143–161. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21310>

- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work and Stress*, 33(1), 76–103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Luu, T. T. (2019). Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: the mediating role of work engagement. *Public Management Review*, 21(6), 789–816. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1526314>
- M. Kim, M., & J. Kim, J. (2020). Corporate social responsibility, employee engagement, well-being and the task performance of frontline employees. *Management Decision*, 59(8), 2040–2056. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2020-0268>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Mudrak, J., Zabrodska, K., Kveton, P., Jelinek, M., Blatny, M., Solcova, I., & Machovcova, K. (2018). Occupational Well-being Among University Faculty: A Job Demands-Resources Model. *Research in Higher Education*, 59(3), 325–348. <https://doi.org/10.1007/s11162-017-9467-x>
- Orgambidez-Ramos, A., & de Almeida, H. (2017). Work engagement, social support, and job satisfaction in Portuguese nursing staff: A winning combination. *Applied Nursing Research*, 36, 37–41. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2017.05.012>
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97(June), 102994. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Ozyilmaz, A., & Cicek, S. S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal of Management and Organization*, 21(3), 263–290. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.80>
- Radic, A. (2017). What's eating cruise ship employees: Exploring dimensions of engagement. *Australian Journal of Maritime and Ocean Affairs*, 9(3), 182–190. <https://doi.org/10.1080/18366503.2017.1320818>
- Radic, A., Arjona-Fuentes, J. M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands–job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88(February), 102518. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518>
- Rai, A., & Maheshwari, S. (2021). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*, 44(1), 133–157. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2019-0442>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building*

Approach (7th ed.). John Wiley & Sons.

Theorell, T. (2020). Handbook of Socioeconomic Determinants of Occupational Health (K. Daniels & J. Siegrist (eds.)). Springer US. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-31438-5>

Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017). Facets of job satisfaction and work engagement. *Evidence-Based HRM*, 5(3), 248–265. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2015-0036>

Zeng, J., Lai, J., & Liu, X. (2022). How servant leadership motivates young university teachers' workplace well-being: The role of occupational commitment and risk perception. *Frontiers in Psychology*, 13(October), 1–11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.996497>

Zito, M., Emanuel, F., Molino, M., Cortese, C. G., Ghislieri, C., & Colombo, L. (2018). Turnover intentions in a call center: The role of emotional dissonance, job resources, and job satisfaction. *PLoS ONE*, 13(2), 1–16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0192126>