

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT.CBI KLATEN

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Program Studi Manajemen

Peminatan :

Manajemen Sumber Daya Manusia



Diajukan Oleh :

SIGIT KURNIADI

NIM : 2021100051

**FAKULTAS EKONOMI DAN PSIKOLOGI
UNIVERSITAS WIDYA DHARMA KLATEN
AGUSTUS 2024**

HALAMAN PERSETUJUAN

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT.CBI KLATEN

Diajukan Oleh:

SIGIT KURNIADI

NIM: 2021100051

Telah disetujui oleh pembimbing untuk di pertahankan di hadapan Dewan Penguji

Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Psikologi

Universitas Widya Dharma Klaten

Pada tanggal... 6 Agustus 2024...

Dosen Pembimbing 1



Dr. Abdul Hadi, SE., M.Si

NIK. 690 498 200

Dosen Pembimbing 2



Dr. Abdul Haris, S.E., M.M., M.Pd

NIK. 690 098 194

Mengetahui

Ketua Prodi Manajemen



Dr. Anis Marjulah, S.E., M.M

NIK. 690 994 143

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT.CBI KLATEN
Diajukan Oleh:
SIGIT KURNIADI
NIM: 2021100051

Telah dipertahankan dan disetujui oleh Dewan Penguji Skripsi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Psikologi Universitas Widya Dharma Klaten dan diterima untuk memenuhi sebagai persyaratan memperoleh gelar Sarjana Manajemen

Pada tanggal.....7. Agustus.....2024.....

Ketua

Dr. Arif Julianto Sri N., S.E., M.Si

NIK. 690 301 250

Sekretaris

Dr. Anis Marjulah, S.E., M.M

NIK. 690 994 143

Penguji Utama

Dr. Abdul Hadi, SE., M.Si

NIK. 690 498 200

Penguji Pendamping

Dr. Abdul Haris, S.E., M.M., M.Pd

NIK. 690 098 194

Disahkan Oleh

Dekan Fakultas Ekonomi dan Psikologi



Dr. Arif Julianto Sri N., S.E., M.Si

NIK. 690 301 250

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini.

Nama : Sigit Kurniadi

Nim : 2021100051

Program Studi : Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi dengan judul:
“PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT.CBI KLATEN” adalah benar-benar karya saya sendiri. Hal-hal yang bukan merupakan karya saya dalam skripsi ini telah diberi tanda sitas dan ditunjukkan dalam Daftar Pustaka.

Apabila dikemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pembatala ijazah dan pencabutan gelar yang saya peroleh dari skripsi ini.

Klaten, Agustus 2024

Yang membuat pernyataan



Sigit Kurniadi

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan Rahmat dan Ridho dari Allah SWT, skripsi ini saya persembahkan kepada:

- * Kedua orang tua tercinta yaitu Bapak Samino dan Ibu Sumarni, terima kasih untuk setiap doa yang selalu kalian panjatkan dan setiap usaha terbaik yang selalu kalian berikan. Bapak Jumbadi dan Bapak Suradi, yang telah memberikan doa, semangat dan dukungan.
- * Kakak- kakak Sri setyaningsih, Satimin, Burhan Kurniawan, Yuni Evitasari, Ana Setyaningrum, Andre Widiyanto Darmawan. Bulek Susan , Lek Min, Lek Mantri, Lek Yati, Lek Ranti, Lek No, Lek Ndari, Lek Aris. Ponakan Febi, Afif, Meti, Faiz, Ayushita yang selalu menjadi penyemangat.
- * Semua dosen, staff dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Psikologi Universitas Widya Dharma Klaten yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan dan telah membantu kelancaran dalam penulisan skripsi ini.
- * Untuk kekasih tercinta Salma Aulia Putri yang telah menemani, memberikan dukungan dan semua semangat berkatmu aku mampu menyelesaikan tugas akhir ini.
- * Teman-teman Mahasiswa Manajemen Universitas Widya Dharma Klaten Angkatan 2020 yang telah memberikan dukungannya.
- * Almamaterku tercinta

Semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian dan diberikan kemudahan dalam segala hal. Amiin

MOTTO

“Jika kamu berbuat baik kepada orang lain (berarti) kamu berbuat baik pada dirimu sendiri”

(QS. Al-Isra’:7)

“Hatiku tenang karena mengetahui bahwa apa yang melewatkanmu tidak akan pernah menjadi takdirku, dan apa yang ditakdirkan untukku tidak akan pernah melewatkanmu”

(Umar bin Khattab)

“Saya tidak punya waktu sakit hati, saya tidak punya energi untuk dendam, saya bersyukur tuhan telah memberi kepada saya terlalu banyak, jangan cepat sakit hati, jangan mudah tersinggung, jangan dendam”

“Selesaikan apa yang sudah kamu mulai, Banggalah dengan siapa dirimu, dan jangan malu dengan cara orang lain memandangi”

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamiin, puji Syukur kehadiran ALLAH SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan hidayah-nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT.CBI KLATEN”**. Hanya dengan kekuatan yang diberikan Allah Ta'ala, penulis akhirnya dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini dibuat sebagai salah satu persyaratan kelulusan untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis tidak lepas dari segala kekurangan dan kesalahan. Diharapkan pada penelitian mendatang ada perbaikan demi kesempurnaan hasil penelitian selanjutnya. Penulis skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Allah SWT atas segala kelimpahan Rahmat, nikmat, kemudahan, dan hidayah-nya yang telah diberikan kepadaku.
2. Bapak Prof. Dr. Triyono, M.pd., selaku Rektor Universitas Widya Dharma Klaten.
3. Bapak Dr. Arif Julianto Sri N,S.E.,M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Psikologi Universitas Widya Dharma Klaten.
4. Ibu Dr. Anis Marjulah ,S.E.,M.M., selaku ketua Program Studi Manajemen.

5. Bapak Dr. Abdul Hadi ,S.E.,M.Si., selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan saran kepada penulis, sehingga skripsi ini dapat selesai dengan baik.
6. Bapak Dr. Abdul Haris, S.E., M.M., M.Pd., selaku pembimbing II yang telah memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini.
7. Semua dosen, staff dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Psikologi Universitas Widya Dharma Klaten yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan dan telah membantu kelancaran dalam penulisan skripsi ini.
8. Kedua orangtua tercinta yaitu bapak Samino dan ibu Sumarni, terima kasih untuk setiap doa yang selalu kalian berikan.
9. Bapak Jumbadi dan Bapak Suradi, yang telah memberikan doa, semangat dan dukungan.
10. Kakak Sri setyaningsih, Satimin, Burhan Kurniawan, Yuni Evitasari, Ana Setyaningrum, Andre Widiyanto Darmawan. Bulek Susan , Lek Min, Lek Mantri, Lek Yati, Lek Ranti, Lek No, Lek Ndari, Lek Aris. Ponakan Febi, Afif, Meti, Faiz, Ayushita yang selalu menjadi penyemangat.
11. Untuk kekasih tercinta Salma Aulia Putri yang telah menemani, memberikan dukungan dan semua semangat berkatmu aku mampu menyelesaikan tugas akhir ini.
12. Teman-teman Mahasiswa Manajemen Universitas Widya Dharma Klaten Angkatan 2020 yang telah memberikan dukungannya.

13. Kepada semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang sudah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini penulis mengucapkan banyak terima kasih.

Semoga segala amalan baik tersebut akan memperoleh balasan Rahmat dan karunia dari Allah SWT, Amiin. Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan ketidak sempurnaan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu masukan, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan untuk penyusunan penelitian selanjutnya. Akhir kata semoga skripsi ini nantinya dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membacanya.

Klaten, Agustus 2024

Penulis

Sigit Kurniadi

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
SURAT PERNYATAAN	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	v
HALAMAN MOTTO	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
ABSTRAK	xvii
<i>ABSTRACT</i>	xviii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Alasan Pemilihan	9
1.3 Penegasan Judul.....	10
1.4 Pembatasan Masalah.....	11
1.5 Rumusan Masalah.....	11

1.6 Tujuan Penelitian	12
1.7 Manfaat Penelitian	12
1.8 Sistematika Penulisan	14

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
2.2 <i>Servant Leadership</i> (Kepemimpinan Yang Melayani).....	19
2.3 <i>Perceived Organizational Support</i> (Persepsi Dukungan Organisasi).....	26
2.4 <i>Work Engagement</i> (Keterlibatan Kerja).....	28
2.5 Kepuasan Kerja.....	32
2.6 Penelitian Terdahulu	35
2.7 Rerangka Penelitian	38
2.8 Hipotesis	39

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian	50
3.2 Tempat Penelitian	50
3.3 Sumber Data	50
3.4 Populasi Dan Sampel.....	51
3.5 Definisi Operasional	52
3.6 Variabel Penelitian	62
3.7 Teknik Pengumpulan Data.....	63
3.8 Teknik Analisis Data	64
3.9 Alat Analisis Data	70

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan	71
4.2 Analisis Deskriptif	74
4.3 Uji Kualitas Instrumen Data	85
4.3.1 Uji Validitas	85
4.3.2 Uji Reliabilitas	86
4.4 Hasil Penelitian (Uji Hipotesis)	87
4.4.1 Pembahasan Model Berdasarkan Teori	87
4.4.2 Menyusun Diagram Alur (<i>Path Diagram</i>)	88
4.4.3 Konversi Diagram Alur Ke Dalam Persamaan Struktural	89
4.4.4 Input Matriks dan Estimasi Model	89
4.4.4.1 Ukuran Sampel	89
4.4.4.2 Uji Normalitas Data	90
4.4.4.3 Identifikasi Outliers	91
4.4.5 Identifikasi Model Struktural	95
4.4.6 Menilai Kriteria Goodness Of Fit	96
4.4.7 Interpretasi dan Modifikasi Model	98
4.5 Pengujian Hipotesis	99
4.5.1 Pengaruh Langsung	100
4.5.2 Pengaruh Mediasi	102
4.6 Pembahasan	105

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan 114

5.2 Saran 118

5.3 Implikasi Praktis 118

DAFTAR PUSTAKA 120

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

2.1 Tabel Penelitian Terdahulu.....	35
3.1 Tabel Definisi Operasional.....	52
4.1 Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	74
4.2 Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	75
4.3 Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	76
4.4 Tabel Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	77
4.5 Tabel Jawaban Responden Servant Leadership	78
4.6 Tabel Jawaban Responden Perceived Organizational Support	80
4.7 Tabel Jawaban Responden Work Engagement.....	81
4.8 Tabel Jawaban Responden Kepuasan Kerja.....	83
4.9 Tabel Hasil Uji Validitas	85
4.10 Tabel Hasil Uji Reliabilitas	86
4.11 Tabel Hasil Uji Normalitas.....	90
4.12 Tabel Hasil Uji Outliers Observations Farthest From The Centroid.....	91
4.13 Tabel Notes For Model.....	95
4.14 Tabel Menilai Goodness of Fit.....	96
4.15 Tabel Pengaruh Antar Variabel	99

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Rerangka Pemikiran	38
Gambar 4.1 Diagram Alur	88
Gambar 4.2 Persamaan Struktural.....	89
Gambar 4.3 Function Arguments	94
Gambar 4.4 Kriteria Menilai Goodness of Fit	96
Gambar 4.5 Uji Sobel Test Pengaruh Servant Leadership Terhadap Work Engagement Melalui Kepuasan Kerja.....	103
Gambar 4.6 Uji Sobel Test Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Work Engagement Melalui Kepuasan Kerja	104

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Penelitian Uji Validitas

Lampiran 2 Hasil Uji Reliabilitas

Lampiran 3 Hasil Uji Normalitas

Lampiran 4 Hasil Uji Outliers Observations Farthest From The Centroid

Lampiran 5 Hasil Uji Notes For Model

Lampiran 6 Hasil Uji Goodness Of Fit

Lampiran 7 Hasil Uji Pengaruh Antar Variabel

Lampiran 8 Hasil Uji Sobel Test

ABSTRAK

SIGIT KURNIADI, NIM. 2021100051. Program Studi Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Psikologi Universitas Widya Dharma Klaten, Judul Skripsi: **PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *WORK ENGAGEMENT* MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT.CBI KLATEN.**

Tujuan penelitian ini untuk menguji pengaruh *servant leadership* dan *perceived organizational support* terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi. Penelitian ini dilakukan di PT Centra Biotech Indonesia Klaten. Jumlah sampel yang diambil sebanyak 150 orang karyawan. Menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan teknik *total sampling*. Pengumpulan data diperoleh dari hasil observasi dan penyebaran kuesioner. Metode analisis data dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan software AMOS 22. Pengujian hipotesis dengan teknik analisis uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas data, uji outliers, uji kesesuaian model (SEM), dan uji sobel test.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* dan *perceived organizational support* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Variabel *servant leadership* dan *perceived organizational support* secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *work engagement*. Variabel kepuasan kerja secara positif dan signifikan berpengaruh terhadap *work engagement*. Serta variabel kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh variabel *servant leadership* dan *perceived organizational support* terhadap *work engagement*.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, *Servant Leadership*, *Perceived Organizational Support*, *Work Engagement*, dan Kepuasan Kerja.

ABSTRACT

SIGIT KURNIADI, NIM. 2021100051. *Management Study Program. Faculty of Economics and Psychology, Widya Dharma University of Klaten, Thesis Title: THE INFLUENCE OF SERVANT LEADERSHIP AND PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON WORK ENGAGEMENT THROUGH JOB SATISFACTION AS A MEDIATING VARIABLE AT PT.CBI KLATEN.*

The purpose of this study was to examine the effect of servant leadership and perceived organizational support on work engagement through job satisfaction as a mediating variable. This research was conducted at PT Centra Biotech Indonesia Klaten. The number of samples taken was 150 employees. Using quantitative research methods with total sampling techniques. Data collection was obtained from observation and questionnaire distribution. Data analysis method using Structural Equation Modeling (SEM) analysis with AMOS 22 software. Hypothesis testing with analysis techniques validity test, reliability test, data normality test, outliers test, model fit test (SEM), and sobel test.

The results of this study indicate that the variables of servant leadership and perceived organizational support positively and significantly affect job satisfaction. Servant leadership variables and perceived organizational support positively and significantly affect work engagement. Job satisfaction variables positively and significantly affect work engagement. And job satisfaction variables can mediate the effect of servant leadership variables.

Keywords: Leadership Style, Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Work Engagement, and Job Satisfaction.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dampak globalisasi, revolusi industri 4.0, society 5.0 dan pandemi global (COVID-19) telah memicu perubahan cepat dalam dunia bisnis, termasuk pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Setiap organisasi perlu mengoptimalkan sumber daya manusia (SDM) sebagai aset berharga dalam mencapai tujuannya (Bakker & Schaufeli, 2008). Di tempat kerja, setiap karyawan pasti memiliki perasaan dan pemikiran positif terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki perasaan dan pikiran positif didorong dengan memiliki motivasi intrinsik terhadap pekerjaan, dan ini adalah salah satu aset terbaik organisasi (Sartono & Ardhani, 2017). Jika karyawan memiliki antusiasme, bahagia dan merasakan keterikatan pada pekerjaan mereka, maka ia akan berkontribusi dengan hasil yang baik bagi organisasi (Kahn, 1990). Karyawan yang memiliki keterlibatan pada pekerjaannya dikenal dengan istilah *work engagement* (WE), yaitu kondisi positif yang memenuhi perasaan dan pikiran tentang pekerjaan, ditunjukkan melalui adanya semangat, dedikasi, dan penyerapan (Schaufeli, Salanova, González-romá, & Bakker, 2002).

Engagement berkaitan dengan tingkat keterlibatan dalam pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dengan perasaan dan pemikiran positif untuk mencapai kesuksesan organisasi (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006).

Karyawan yang terlibat akan terus menikmati pekerjaan mereka, sehingga mereka didorong untuk menyelesaikan pekerjaan meskipun mengalami berbagai macam kesulitan. Semakin banyak karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang kuat, semakin banyak organisasi akan berkembang (Iswanto & Agustina, 2016). Kompleksitas tugas yang meningkat dalam organisasi telah mendorong para pekerja untuk terlibat dalam proses organisasi. Akibatnya, karyawan harus menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi kerja di dalam organisasi. Saat organisasi memerlukan perubahan, keterlibatan kerja menjadi unsur penting dalam proses perubahan (Saks, 2006). keterlibatan kerja penting bagi sebuah organisasi. Hal ini dikarenakan, karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi akan membuat organisasi menjadi organisasi yang sehat. Organisasi yang sehat tentu akan memberikan pengaruh terhadap produktifitas dan kepuasan kerja serta mengurangi kecenderungan untuk keluar dari pekerjaan. Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja akan mampu memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan dan tantangan dari internal maupun eksternal organisasi.

Dengan perkembangan saat ini persaingan dalam dunia bisnis yang berkembang dibutuhkan kepemimpinan yang signifikan diperusahaan. Sikap kepemimpinan sangat penting bagi setiap pemimpin, karena dengan sikap ini tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam organisasi tentunya terdapat tantangan dan hambatan dalam mencapai tujuan, namun dengan kepemimpinan yang kuat dan visioner maka organisasi dapat terus bertahan

dan berkembang (Ramli, 2017). Gaya kepemimpinan *servant leadership* dinilai mampu berpengaruh terhadap keterlibatan kerja karyawan karena gaya kepemimpinan *servant leadership* mampu memosisikan seorang pemimpin sebagai pelayan untuk karyawan sehingga karyawan merasa nyaman karena diperlakukan dengan baik. Menurut Dian Ekowati (2002). Terdapat alasan perusahaan perlu menggunakan gaya kepemimpinan *servant leadership*. Pertama, *servant leadership* mengutamakan kebutuhan orang lain, seperti kemampuan memikul tanggung jawab organisasi dan menjalin hubungan psikologis yang positif dengan karyawan untuk mencapai tujuan, visi, dan misi. Kedua, pemimpin yang memberikan pelayanan kepada karyawannya cenderung tidak mencari keuntungan pribadi tetapi untuk mendapatkan kepercayaan dan menimbulkan perilaku saling menghormati dari karyawannya. Oleh karena itu, perusahaan dapat mengadopsi gaya kepemimpinan yang melayani untuk mencapai tujuan strategis jangka panjangnya.

Konsep *servant leadership* diciptakan oleh Greenleaf (1997), yang tujuannya adalah untuk melayani daripada mendapatkan kekuasaan (Luthans dan Avolio, 2003). Hoch dkk. (2018) mendorong *servant leadership* untuk menjelaskan lebih banyak keberagaman digandingkan gaya lainnya (misalnya, gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, otoriter), namun karena masih dalam tahap awal, diperlukan lebih banyak penelitian empiris. Penelitian empiris yang didasarkan pada teori juga tidak mendefinisikan tantangan-tantangan yang mendasari keberhasilan penerapan

kepemimpinan pelayan. *Servant leadership* dapat menanamkan energi positif diantara para pengikutnya, namun pengaruh ini tidak muncul secara otomatis dan dapat bervariasi di berbagai kondisi organisasi yang berbeda (Greenleaf, 1997, Smith, Montagno, & Kuzmenko, 2004). Oleh karena itu, kita perlu lebih memahami kondisi di mana kepemimpinan yang melayani paling efektif dalam meningkatkan keterlibatan kerja, sehingga memungkinkan karyawan untuk lebih memahami dan menghargai gaya kepemimpinan ini (Van Dierendonck, 2011). *Servant leadership* diharapkan dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan terhadap pekerjaan mereka sehari-hari dan mendukung perkembangan mereka, yang menguntungkan untuk pengembangan keterampilan, meningkatkan kemampuan, dan produktivitas.

Selain *Servant Leadership*, *Perceived Organizational Support* mempunyai hubungan positif yang kuat terhadap *work engagement* (Kahn dan Maslach, dkk (1992), Gorji dkk (2012) mengatakan bahwa terdapat hubungan yang positif secara signifikan antara *perceived organizational support* yang mereka rasakan dengan *work engagement*. Dharmasri dan Vathala (2010) juga menambahkan bahwa terdapat hubungan positif secara signifikan antara *perceived organizational support* dan *work engagement* pada pekerja produksi di srilanka, dimana karyawan harus berpartisipasi secara aktif dalam bekerja. Hasil penemuan ini mengindikasikan bahwa *perceived organizational support* memainkan peranan penting dalam membuat karyawan lebih merasa terlibat dalam pekerjaan mereka.

Perceived organizational support atau persepsi dukungan organisasi merupakan persepsi karyawan terhadap organisasi mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli tentang kesejahteraan mereka (Rhoades dan Eisenberger, 2008). Organisasi umumnya memberikan bentuk-bentuk dukungan positif yang bermanfaat bagi karyawan. Dukungan yang diberikan tersebut mampu menimbulkan persepsi karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan tingkat *perceived organizational support* yang tinggi lebih maksimal memberikan keterlibatan kerjanya. *perceived organizational support* dapat memungkinkan dan memotivasi karyawan untuk terlibat dalam kegiatan kerja dengan cara yang dapat diharapkan untuk meningkatkan hasil organisasi (Ahmed dkk, 2015). Konsep persepsi dukungan organisasi menjelaskan interaksi individu organisasi dalam arti bagaimana organisasi memperlakukan individu atau seorang karyawan dilihat sebagai stimulus yang diorganisir dan diartikan sebagai persepsi terhadap dukungan organisasi. Persepsi ini dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan dengan memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan dan perhatian organisasi terhadap kehidupan karyawan (Eisenberger dkk, 2001).

Perceived organizational support juga dinilai sebagai jaminan bahwa organisasi akan menyediakan bantuan untuk menyelesaikan sebuah tugas secara efektif dan saat menghadapi kondisi penuh dengan stress, Karyawan cenderung mempersonifikasikan organisasi atau menganggap organisasi memiliki karakteristik seperti manusia. Hal ini membuat karyawan melihat perlakuan organisasi yang menyenangkan atau tidak sebagai indikasi apakah

organisasi mendukung atau tidak mendukung mereka (Rhoades & Eisenberger, 2008).

Selain *servant leadership* dan *perceived organizational support* ada kepuasan kerja yang mempengaruhi *work engagement* (Citradewi dan Soebandono, 2017). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ogbuanya dan Chukwuedo (2017) juga menunjukkan bahwa *work engagement* secara positif dan signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja. Selanjutnya menurut Moura, dan Ramos (2015) menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara *work engagement* dan kepuasan kerja, Hal ini menunjukkan jika tingkat *work engagement* tinggi pada seorang karyawan maka kepuasan kerja juga akan tinggi.

Kepuasan kerja merupakan sebuah sikap keseluruhan yang dirasakan karyawan dalam pekerjaan yang sedang dialami, baik didapat dari penghargaan, tanggung jawab, dan keadaan dari pekerjaannya (Saepudin dan Djati, 2019). Menurut Boamah dkk (2018) Kepuasan kerja dapat menggambarkan tentang hasil penting dari pengelolaan sumber daya manusia, yang dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja. Tingkat kepuasan yang tinggi akan didapatkan karyawan apabila memiliki perasaan positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya jika karyawan memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya, maka tingkat kepuasan kerjanya rendah (Baliartati, 2016). Jika dalam perusahaan terdapat karyawan dengan kepuasan kerja yang rendah atau adanya rasa ketidakpuasan, maka terdapat berbagai macam cara

yang dapat dilakukan oleh karyawan tersebut untuk merespon ketidakpuasannya.

Penelitian ini dilakukan di PT. Centra Biotech Indonesia yang bergerak dibidang produksi pupuk hayati yang berlokasi di Dk, Sawahan, Pasungan, Ceper, Klaten. Produk unggulannya yaitu pupuk FloraOne. PT. CBI merupakan sebuah perusahaan yang memperkejakan keluarga sebagai pegawai, walaupun keluarga dibutuhkan sikap kerja yang profesionalisme dalam untuk kemajuan perusahaan. Karyawan dituntut untuk melakukan pekerjaan secara aktif dan cekatan. Berdasarkan pengamatan pra-penelitian, peneliti menemukan masih terdapat karyawan yang tidak mematuhi aturan, dan tidak menggunakan waktu bekerja dengan baik seperti mengulur waktu istirahat lebih lama. Sering ditemukan karyawan yang secara sembunyi-sembunyi bermain handphone atau sekedar istirahat bahkan tidur.

Permasalahan tersebut menyebabkan beberapa pekerjaan menjadi tertunda dan menghambat proses produksi, sehingga target pekerja menjadi tidak tercapai. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat karyawan yang tidak menunjukkan antusias yang tinggi terhadap pekerjaannya. Apabila hal tersebut terjadi terus-menerus atau bahkan meningkat dapat mempengaruhi kualitas kerja karyawan dan berdampak pada kualitas produk yang dihasilkan. Permasalahan yang terjadi di PT. CBI diatas disebabkan karena masih kurangnya tingkat *work engagement* terhadap perusahaan, sehingga antusias karyawan terhadap pekerjaannya dan upaya untuk memberikan kontribusi maksimal terhadap perusahaan masih rendah. Salah satu upaya

yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan hubungan dengan karyawan. Apabila pemimpin dan perusahaan mampu memberikan dukungan dan mampu menciptakan hubungan yang kuat kepada karyawan, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja. Selanjutnya karyawan akan memberikan timbal balik yang positif melalui *work engagement*, dengan demikian karyawan akan memberikan kontribusi maksimalnya terhadap pekerjaannya dan perusahaan yang ditunjukkan dengan sikap karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan uraian yang di atas, penulis tertarik untuk melihat pengaruh yang lebih luas dan masih terbatasnya bukti empiris dari *servant leadership* dan *perceived organizational support* terhadap *work engagement* melalui mediasi kepuasan kerja di perusahaan. Penelitian ini penting dilakukan untuk meningkatkan keterlibatan kerja dari karyawan dibutuhkan suatu gaya kepemimpinan dan persepsi dukungan yang baik dari atasan atau dapat memberikan contoh dan arahan kepada bawahannya dalam melaksanakan tugas yang diberikan yang dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi seorang karyawan, maka penulis tertarik untuk membahas dengan judul “**Pengaruh *Servant Leadership* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Work Engagement* melalui Interaksi Sosial sebagai Variabel Mediasi Pada PT.CBI Klaten**”.

1.2 Alasan Pemilihan Judul

Pemilihan judul yang diangkat penulis seperti yang tercantum dalam proposal skripsi ini didasari oleh alasan:

1.2.1 Alasan Obyektif

Dikarenakan keterlibatan kerja karyawan merupakan aspek penting dalam pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi, penulis ingin menganalisis pengaruh *servant leadership* dan *perceived organizational support* terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT.CBI Klaten.

1.2.2 Alasan Subyektif

- a. Pelayanan pemimpin serta dukungan perusahaan sangat penting dalam menentukan keberlangsungan suatu perusahaan.
- b. Berdasarkan permasalahan tersebut diatas, serta tersedianya literature yang menunjang, maka dapat dilakukan penelitian pada PT.CBI Klaten
- c. Perusahaan dapat berkembang dengan pesat apabila pemimpin berkomitmen memberikan kesempatan bagi karyawan untuk membangun keterampilan dan pengetahuan baru serta mendukung karyawan untuk mencapai tujuan. Dukungan positif yang diberikan

pemimpin akan mendorong karyawan untuk terlibat dalam aktivitas produktivitasnya. Semakin tinggi tingkat keterlibatan kerja karyawan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja.

1.3 Penegasan Judul

Agar judul penelitian ini tidak rancu, maka penelitian ini dikemukakan dengan penegasan judul sebagai berikut:

1.3.1 *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang melayani)

Menurut Spears (2002) *Servant leadership* adalah seorang pemimpin yang mengutamakan pelayanan, dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani dan untuk mendahulukan pelayanan.

1.3.2 *Perceived Organizational Support* (Persepsi dukungan organisasi)

Menurut Robbins & Judge (2015:103) *Perceived organizational support* adalah suatu tingkat sejauh mana karyawan yakin kontribusi dan kesejahteraannya dihargai oleh organisasi.

1.3.3 *Work Engagement* (Keterlibatan kerja)

work engagement merupakan sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor, dedication dan absorption* (Schaufeli dkk, 2008).

1.3.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah seorang karyawan yang merasa puas cenderung lebih jarang absen, memberikan kontribusi positif, dan bertahan diperusahaan. Sebaliknya, karyawan yang tidak merasa puas mungkin lebih sering absen, dapat mengalami stress yang mengganggu rekan kerja, dan mungkin secara terus menerus mencari pekerjaan lain (Moorhead & Griffin, 2013:71)

1.4 Pembatasan Masalah

Agar masalah yang dibahas dalam penelitian ini tidak melebar, maka perlu dilakukan pembatasan masalah. Dengan melakukan penelitian berupa sampel yang digunakan dalam pengambilan data penelitian di PT. CBI Klaten.

1.5 Rumusan Masalah

1. Apakah ada pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja di PT.CBI Klaten?
2. Apakah ada pengaruh *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja di PT.CBI Klaten?
3. Apakah ada pengaruh kepuasan kerja terhadap *work engagement* di PT.CBI Klaten?
4. Apakah ada pengaruh *servant leadership* terhadap *work engagement* di PT.CBI Klaten?
5. Apakah ada pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* di PT.CBI Klaten?

6. Apakah ada pengaruh *servant leadership* terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT.CBI Klaten?
7. Apakah ada pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT.CBI Klaten?

1.6 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disampaikan, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja di PT.CBI Klaten
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap kepuasan kerja di PT.CBI Klaten
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *work engagement* di PT.CBI Klaten
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *work engagement* di PT.CBI Klaten
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement* di PT.CBI Klaten
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT.CBI Klaten

7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *perceived organizational support terhadap work engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT.CBI Klaten

1.7 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat secara teoritis dan praktis, diantaranya:

1.7.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai informasi dan referensi bagi peneliti yang akan mengambil topik penelitian yang sama khususnya bagi mahasiswa manajemen sumber daya manusia.

1.7.2 Manfaat Praktis

a) Bagi Penulis

Penelitian ini berguna untuk mengembangkan dan meningkatkan kerangka berfikir dalam menganalisa setiap permasalahan yang dihadapi perusahaan dan untuk mengetahui seberapa pengaruhnya *servant leadership* dan *perceived organizational support* terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT.CBI Klaten.

b) Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat digunakan sebagai gambaran dan masukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh *servant leadership, perceived*

organizational Support terhadap *work engagement* dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT.CBI Klaten.

c) Bagi Pembaca

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi pihak-pihak lain terkait pengaruh *servant leadership* dan *perceived organizational support* terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam melakukan penelitian yang sejenis pada masa mendatang.

1.8 Sistematika Penulisan

Penyusunan skripsi ini terdiri dari lima bab untuk mempermudah dalam memahami penelitian, maka sistematika penulisan skripsi sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang Latar Belakang, Alasan Pemilihan Judul, Pembatasan Masalah, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Sistematika Penulisan.

BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang Landasan Teori, Penelitian Terdahulu, Kerangka Berfikir dan Hipotesis Penelitian.

BAB 3 : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang Jenis Penelitian, Tempat Penelitian, Populasi dan Sampel, Definisi Operasional dan Variabel Penelitian, Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Analisa Data, Uji, Metode Analisis Data.

BAB 4 : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang Hasil Metode Penelitian dan Pembahasannya.

BAB 5 : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang simpulan dari Hasil Penelitian Hipotesis dan Saran.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan yaitu mengenai pengaruh *servant leadership* dan *perceived organizational support* (POS) terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT.CBI Klaten sebagai berikut :

1. Penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. CBI Klaten. Karena parameter estimasi nilai koefisien (*estimate regression weight*) diperoleh sebesar sebesar 0,514 dan nilai C.R 5,527. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan *servant leadership* dengan kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin kuat pengaruh *servant leadership* maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Pengujian signifikansi pengaruh antara kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas bintang yang memiliki arti kurang dari 0,001 ($p < 0,05$), sehingga (H1) “*Servant Leadership* (X)” berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Y)”, terdukung.
2. Penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. CBI Klaten. Karena parameter estimasi nilai koefisien (*estimate regression weight*) diperoleh sebesar 0,477 dan nilai C.R 5,189. Hal ini

menunjukkan bahwa ada hubungan *perceived organizational support* dengan kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin kuat pengaruh *perceived organizational support* maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Pengujian signifikansi pengaruh antara kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas tanda bintang yang memiliki arti kurang dari 0,001 ($p < 0,05$), sehingga (H1) “*Perceived Organizational Support (X)*” berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Kepuasan Kerja (Y)*”, terdukung.

3. Penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *work engagement* pada PT. CBI Klaten. Karena parameter estimasi nilai koefisien (*estimate regression weight*) diperoleh sebesar 0,511 dan nilai C.R 4,891. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan kepuasan kerja dengan *work engagement*. Hal ini berarti semakin kuat pengaruh kepuasan kerja maka akan meningkatkan *work engagement*. Pengujian signifikansi pengaruh antara kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas tanda bintang yang memiliki arti kurang dari 0,001 ($p < 0,05$), sehingga (H1) “*Kepuasan Kerja (X)*” berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Work Engagement (Y)*”, terdukung.

4. Penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *work engagement* pada PT. CBI Klaten. Karena parameter estimasi nilai koefisien (*estimate regression weight*) diperoleh sebesar 0,239 dan nilai C.R 2,691. Hal ini menunjukkan bahwa

ada hubungan *servant leadership* dengan *work engagement*. Hal ini berarti semakin kuat pengaruh *servant leadership* maka akan meningkatkan *work engagement*. Pengujian signifikansi pengaruh antara kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,007 ($p < 0,05$), sehingga (H1) “*Servant Leadership (X)*” berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Work Engagement (Y)*”, terdukung.

5. Penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *work engagement* pada PT. CBI Klaten. Karena parameter estimasi nilai koefisien (*estimate regression weight*) diperoleh sebesar 0,236 dan nilai C.R 2,809. Hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan *perceived organizational support* dengan *work engagement*. Hal ini berarti semakin kuat pengaruh *perceived organizational support* maka akan meningkatkan *work engagement*. Pengujian signifikansi pengaruh antara kedua variabel tersebut menunjukkan nilai probabilitas 0,005 ($p < 0,05$), sehingga (H1) “*Perceived Organizational Support (X)*” berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Work Engagement (Y)*”, terdukung.

6. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan *servant leadership* terhadap *work engagement*. Karena hasil analisis uji sobel didapat nilai thitung sebesar $3.672 > 1,96$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ (5%) maka membuktikan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi pada pengaruh *servant leadership* terhadap *work engagement*. Dengan demikian (H6) yang menyatakan “*Servant*

Leadership (X) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Work Engagement (Y) melalui variable Intervening Kepuasan Kerja (Z)”, didukung.

Maka dari itu peneliti menyimpulkan *servant leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *work engagement* serta variabel kepuasan kerja berperan sebagai media yang memediasi hubungan tersebut.

7. Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan *perceived organizational support* terhadap *work engagement*. Karena hasil analisis uji sobel didapat nilai t hitung sebesar $3.566 > 1,96$ dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$ (5%) maka membuktikan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi pada pengaruh *perceived organizational support* terhadap *work engagement*. Dengan demikian (H7) yang menyatakan “ *Perceived Organizational Support* (X) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* (Y) melalui variable Intervening Kepuasan Kerja (Z)”, didukung.

Maka dari itu peneliti menyimpulkan *perceived organizational support* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *work engagement* serta variabel kepuasan kerja berperan sebagai media yang memediasi hubungan tersebut.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disajikan maka peneliti menyampaikan saran yang kiranya dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang terkait dalam penelitian ini.

1. Bagi Praktisi, diperlukan adanya suatu strategi yang bagus untuk menjaga tingkat keterlibatan kerja dan kepuasan kerja karyawan, menerima segala kritik maupun saran dengan cara memberikan dukungan kepada karyawan dan menghargai setiap kontribusi yang diberikan sehingga karyawan merasa nyaman dan merasa dihargai oleh perusahaan.
2. Bagi penelitian selanjutnya, sebaiknya untuk memperluas pemahaman mengenai penelitian yang akan dilakukan sehingga diperoleh informasi yang lebih lengkap tentang faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi servant leadership, perceived organizational support, work engagement maupun kepuasan kerja. Selain itu sebaiknya peneliti menambah referensi teori pembahasan karena informasi dari penelitian ini masih kurang lengkap.

5.3 Implikasi Praktis

Berdasarkan dari penelitian yang telah dilakukan, maka penelitian ini dapat membantu pihak perusahaan dalam memahami karyawan yang didasarkan pada teori. Penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* dan *perceived organizational support* dapat menjadi cara yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan kerja karyawan sehingga karyawan menjadi puas

atas kerja yang dilakukan sehingga membuat perusahaan dapat mencapai tujuan yang lebih efektif dan efisien, sementara karyawan menjadi lebih berkomitmen dan produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Abbas, M. (2017). Pengaruh budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap keterlibatan karyawan dan dampaknya terhadap loyalitas karyawan. *Jurnal Penelitian Teknologi dan Manajemen Asia*, 7(7), 1–11.
- Abdul Haeba Ramli. 2017. Organizational Commitment and Employee Performance at Distributor Companies. *Business and Entrepreneurial Review*. Vol.17, No.2, October E-ISSN:2252-4614
- Abu-Bader, S., & Jones, T. V. (2021). Statistical mediation analysis using the sobel test and hayes SPSS process macro. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*.
- Afandi, P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia (Teori, konsep dan indikator)*. Riau: Zanafa Publishing, 3.
- Afsar, B., & Badir, Y. (2017). Spiritualitas di tempat kerja, dukungan organisasi yang dirasakan, dan perilaku kerja inovatif. *Jurnal Pembelajaran di Tempat Kerja*, 29(2), 95-109.
- Agus Sugiarto dan Teguh Wahyono. 2005. *Manajemen Kearsipan Modern*. Yogyakarta: Gava Media.
- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G., & Islam, T. (2015). Dukungan organisasi yang dirasakan dan hasilnya. *Tinjauan Penelitian Manajemen*, 38(6), 627–639. [https://doi: 10.1108/MRR-09-2013-0220](https://doi.org/10.1108/MRR-09-2013-0220).
- Aisyah .2014. ‘The Influence of Self-Efficacy , Emotional Intelligence , Innovativeness and Organizational Commitment on the Performance of the Echelon III Employees in Palembang’, *International Journal of Science and Research*, 3(12), pp. 223–229. Ajabar. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Grup Penerbit CV
- Allen MW dan Brady, RM(1997), “Manajemen kualitas total,Komitmen Organisasional,dirasakan organisasi mendukung, Dan intraorganisasi komunikasi”, *Komunikasi Manajemen Triwulanan* , Vol. 10 NHai. 3, hal.316-41.
- Anggi, I., & Prasetio, A. P. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Brantas Abipraya Surabaya. *E-Proceeding of Management*, 8(6), 8006–8021.

- Annisa.N, Jufrizen.J, Khair,H (2023). Pengaruh Leader Member Exchange dan Perceived Organizational Support Terhadap Job Satisfaction. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(2), 163-175
- Anwar Prabu Mangkunegara, Tinton Rumbungan Octorend. 2015. Effect of Work Discipline, Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Organizational Commitment in the Company (Case Study in PT. Dada Indonesia). *Universal Journal of Management*. 3(8): 318-328
- Aprillia, F., & Mukti, A. H. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Perceived Organization Support (POS) Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya Terhadap Retensi Karyawan. *Jurnal Ilmiah Bisnis, Pasar Modal, Dan UMKM*, 1(1), 19–26.
- Arikunto, Suharsimi. 2017. *Prosedur Penelitian: Suatu Penelitian praktis*. Penerbit: PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- As'ad, M. (2013). *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri Edisi 9*. Yogyakarta: Libert
- Aznedra. (2015). Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja asisten apoteker di Rumah Sakit Budi Mulia Batam. *Jurnal Measurement*, 9(1), 1-18.
- Azwar, Saifuddin. 2010. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. 2008. Positive Organizational Behavior : Engaged employees in Flourishing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Bakker, A., Van Den Heuvel, M., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. 2007. *Personal Resources and Work Engagement in the Face of Change*. In J.
- Baliartati, BO (2016). Pengaruh dukungan organisasi terhadap kepuasan kerjation tenaga edukatif tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisikokti. *Manajemen dan Pemasaran Jasa* , 9(1), 35–52. doi: 10.25105/jmpj.v9i1.1401
- Barbuto, J.E., & Wheeler, D.W. (2006). *Scale development and construct clarification of servant leadership [Electronic Version]*, *Group and Organization Management*, 31, 300-326.
- Biggs A, Brough P, Barbour J. *Enhancing work-related attitudes and work engagement: a quasi-experimental study of the impact of an organizational intervention*. *Int J Stress Manag.* 2014;21:43–68. <https://doi:10.1037/a0034508>

- Boamah, S. A., Laschinger, H. K. S., Wong, C., & Clarke, S. (2018). *Effect of transformational leadership on job satisfaction and patient safety outcomes. Nursing outlook*, 66(2), 180- 189.
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The Relationship between Perceived Organizational Support and Work Engagement: The Role of Self-Efficacy and Its Outcomes. *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee*, 64(5), 259–267. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Cahayu, Ni M. A., and Agoes G. Rahyuda. "Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Komitmen Organisasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi." *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, vol. 8, no. 10, 2019, <https://doi:10.24843/EJMUNUD.2019.v08.i10.p09>.
- Carol Smith. (2005). *Kepemimpinan pelayan : teori kepemimpinan robert K . daun hijau*. 1–17.
- Citradewi, A., & Soebandono, J. P. (2017). Pengaruh totalitas kerja dan modal psikologis terhadap kepuasan kerja driver Gojek di Jakarta Selatan. *Journal of Psychology*, 22(2), 151-164.
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *In German Journal of Human Resource Management* (Vol. 34, Issue 1, pp. 69– 95).
- Development Dimensions International (2005). *Predicting Employee Engagement MMV: Development Dimentions International*, <https://www.ddiworld.com>
- Dewanda Putra dkk (2023) *Servant Leadership dan Work Engagement pada Pegawai Honorer* *Servant Leadership and Work Engagement among Contractual Employees*, 8(1), 1-10. <https://dx.doi.org/10.20961/jip.v8i1.55666>
- Dharmasri, W & Vathsala, W. (2010). *Perceived Organizational Support, Job Involvement and Turnover Intention in Lean Production in SriLanka*. Original Article Int J Adv Manuf Technol. Springer-Verlag London.
- Dian Ekowati. (2022). *Servant Leasership*. diakses pada 18 maret 2024, <https://www.unair.ac.id/servantleadership/>
- Didin Rahmadin Abdillah (2024) Pengaruh Servant Leadership Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi. diakses pada 18 maret 2024, <https://Etd.Umy.Ac.Id/Id/Eprint/44118>

- Dimas Ardi Nugraha, Ananta Fani Aprilia, Robiatul Awaliyah, Mochammad Isa Anshori (2023). *Kepemimpinan Yang Melayani (Servant Leadership) : Sebuah Kajian Literatur Journal of Management and Social Sciences (JMSS)*, 1(3), 109-117. <https://doi.org/10.59031/jmss.v1i3.159>
- Drury, S. L. (2004). *Servant Leadership and Organizational Commitment* : 7(August), 29–38.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, PD, & Rhoades, L. (2001). Timbal balik dari dukungan organisasi yang dirasakan. *Jurnal Psikologi Terapan*, 86 (1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Huntington, R, Hutchison, & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. 71 (3), 500-507
- Erdogan, B., & Enders, J. (2007). Dukungan dari atas: Dukungan organisasi yang dirasakan supervisor sebagai moderator pertukaran pemimpin-anggota terhadap kepuasan dan hubungan kinerja. *Jurnal Psikologi Terapan*, 92 (2), 321–330. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.321>
- Febriyanty. (2020). *Kepemimpinan & Perilaku Organisasi*. <https://repository.penerbitwidina.com/publications/314621/kepemimpinan-perilaku-organisasi-konsep-dan-perkembangan>
- Federman, Bard. 2009. *Employee Engagement: A Road For Creating Profits, Optimizing Performance, And Increasing Loyalty*. San Fransisco: Jossey Bass
- Galih Rakasiwi (2023) Pengaruh Servant Leadership Terhadap Work Engagement Dengan Komitmen Affective Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening, diakses pada 18 maret 2024, <https://etd.umy.ac.id/id/eprint/40741/> Greenleaf, R. (n.d.). *The Servant as Leader. Corporate Ethics and Corporate Governance*, 79–85. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_6
- Ghodang, Hironymus dan Hantono. 2020. *Metode Penelitian Kuantitatif Konsep Dasar & Aplikasi Analisis Regresi dan Jalur dengan SPSS*. Medan: PT. Penerbit Mitra Group.
- Ghozali, Imam (2017). *Model Persamaan Struktural: Konsep dan Aplikasi dengan program AMOS 24*. Badan Penerbit: Universitas Diponegoro, Semarang.

- Gorji, H. A., Etemadi, M., & Hoseini, F. (2014). *Perceived organizational support and job involvement in the Iranian health care system: A case study of emergency room nurses in general hospitals*. 3(June). <https://doi.org/10.4103/2277-9531.134760>
- Greenleaf, RK 1977. *Kepemimpinan yang melayani: Sebuah perjalanan menuju hakikat kekuasaan dan kebesaran yang sah*. Mahwah,NJ: Pers Paulist
- Hadi: S. (2002).*Metodologi Research Jilid I*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Han, Sia Tjun, Nugroho, Agustinus, Kartika, Endo W dan Kaihatu, Thomas S. 2012. Komitmen Afektif dalam Organisasi yang dipengaruhi Perceived Organizational Support dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 14, No. 2, September 2012 : pp 109117.
- Hani, T. Handoko. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.
- Hardianto, Y., & Dewi, R. (2022), Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Work Engagement Pada Karyawan Panghegar Stone Quarry. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi dan Kesehatan (J-P3K)*, 3 (1): 1-6.
- Hasibuan, Melayu S.P, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hendra Sutrisno Marbun (2022) Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Dukungan Organisasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan Dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. Diakses pada 19 maret 2024 <https://stiealwashliyahsibolga.ac.id/jurnal/index.php/jesya/article/view/617>
- Hewitt Associate. 2008. *Leadership Opportunities: Increased Bottom Line Results Through Improve Staff Engagement*. Modul
- Hoch, JE, Bommer, WH, Dulebohn, JH, & Wu, D. (2018). Apakah Kepemimpinan yang Etis, Otentik, dan Melayani Menjelaskan Perbedaan yang Melebihi Kepemimpinan Transformasional? Sebuah Meta-Analisis. *Jurnal Manajemen*, 44, 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Iswanto, F., & Agustina, I. (2016). Peran dukungan sosial di tempat kerja terhadap keterikatan kerja karyawan. *Mediapsi*, 02(02), 38–45. <https://doi.org/10.21776/ub.mps.2016.002.02.6>
- Jufi Lailatul Mufarrikhah dkk (2020) Peran Perceived Organizational Support terhadap Keterikatan Kerja Karyawan, *Gadjah Mada Journal Of Psycholog*, 6(2), 151-164, <https://doi.org/10.22146/gamajop.56396>

- Kahn, WA (1990). Kondisi psikologis keterlibatan pribadi dan pelepasan di tempat kerja. *Jurnal Akademi Manajemen*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kahn, W.A., dan Maslach et.al. (1992). *To be Fully There: Psychological Presence at Work*. *Human Relations*. Vol. 45. pp.321-349.
- Kartono, K. (2017). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ken Blanchard, R. B. (2018). *Servant Leadership In Action*. Berret-Koehler. <https://www.pdfdrive.com/servant-leadership-in-action-how-you-can-achieve-great-relationships-and-results-e195133576.html>
- Kevin W. Westbrook & Robert M. Peterson (2022): Efek Kepemimpinan yang Melayanitentang Efikasi Diri Tenaga Penjual, Kinerja, Kepuasan Kerja, dan Niat Berpindah, *Jurnal Pemasaran Bisnis-ke-Bisnis*, <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2068820>
- Kock, N. (2013). *Panduan Pengguna WarpPLS 4.0*. Laredo Texas: Sistem ScriptWarp.
- Kuntari, C. M. I. R. (2015) Hubungan Work family Enrichment dengan Work Engagement Pada Perawat Wanita. *Jurnal Perempuan Agama dan Gender*. Vol. 2, No. 1 Juni 2015:407-417.
- Kuok, ACH, & Taormina, RJ (2017). Keterlibatan kerja: Evolusi konsep dan inventaris baru. *Pemikiran Psikologis*, 10(2), 262–287. <https://doi.org/10.5964/psyct.v10i2.236>
- Lara Fauzi, Deswarta Deswarta (2024) Pengaruh Servant Leadership Style dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Tenaga Kependidikan di Universitas Kota Pekanbaru, *Al Qalam Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan* 18(1):231, https://www.researchgate.net/publication/377219129_Pengaruh_Komunikasi_Interpersonal_dan_Komitmen_Organisasi_terhadap_Kinerja_Karyawan_dengan_Kepuasan_Kerja_sebagai_Variabel_Mediasi_pada_PT_Anugrah_Tanjung_Medan
- Luthans, F. dan Avolio, BJ (2003) *Kepemimpinan Otentik: Pendekatan Perkembangan Positif*. Dalam: Cameron, KS, Dutton, JE dan Quinn, RE, Eds., *Beasiswa Organisasi Positif*, Barrett-Koehler, San Francisco, 241-261.
- Marsella S., Sutarto W. (2022) Perceived Organizational Support (Pos) Dengan Kepuasan Kerja Selama Masa Pandemi Covid-19. diakses pada 19 maret 2024, <http://dx.doi.org/10.30872/psikoborneo.v10>

- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moura, D., Ramos, A. O., & Jesus, S. N. (2015). Psychology empowerment and work engagement as predictors of work satisfaction: A sample hotel employees. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3(2), 125-134.
- Nanda Claudia Putri dan Misbahudin Azzuhri (2019) Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Engagement Dan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai Bali, diakses pada 19 maret 2024, <https://repository.ub.ac.id/id/eprint/170342/>
- Nanda Pamudya, Djamaludin Ancok, Prof., Ph.D. (2017) Pengaruh Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership) Dan Budaya Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pengadilan Negeri Sleman, diakses pada 18 maret 2024, <https://etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/116718>
- Najeemdeen, I. S., Abidemi, B. T., Rahmat, F. D., & Bulus, B. D. (2018). Perceived Organizational Culture and Perceived Organizational Support on Work Engagement. *Academic Journal of Economic Studies*, 4(3), 199–208.
- Noviyanti, Y., Lubis, R., & Hardjo, S. (2019). Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kualitas Kehidupan Kerja Dengan Kepuasan Kerja Pegawai. *Tabularasa: Jurnal Ilmiah Magister Psikologi*, 1(2) 96-104. <https://doi.org/10.31289/tabularasa.v1i2.264>
- Ogbuanya, T. C., & Chukwuedo, S. O. (2017). Job crafting-satisfaction relationship in electrical/electronic technology education program: Do work engagement and commitment matter. *Journal of Work Organization Psychology*, 33, 165-173.
- Pohan, F. (2021). *Pengaruh Servant Leadership dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan PT General Indah Mustika*. 2(2), 47–53. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/JIMM/article/view/5899>
- Pranoto, Thomas K. "Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan di PT. Tata Mulia Nusantara Indah dengan Persepsi Budaya Organisasional sebagai Mediasi." *Agora*, vol. 7, no. 1, 2019.
- Qudratzai, Hamidullah, and Habib Gul. 2022. "Impact of Servant Leadership on Employee Engagement: Mediating Role of Trust ." *Kardan Journal of Economics and Management Sciences* 3950(June).

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2008). *Perceived Organizational Support : A Review of the Literature. Journal of Applied Psychology* , 698–714.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, Edisi Kedua. Cetakan Kelima. PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, P.S., Judge, A.T. 2015. *Perilaku Organisasi*, ed.16. Jakarta : Salemba Empat.
- _____ (2018) *Esensi Perilaku Organisasi*. Edisi ke-14, Pearson Education, Inc., London.
- Robinson, D., Perryman, S., dkk. 2004. *The Drivers of Employee Engagement Report 408*, Brington: Institute for Employment Studies.
- Saepudin, U., & Djati, S. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Bisnis, Pasar Modal Dan Umkm* , 2 (1), 123-136. Diambil dari <https://ibn.e-journal.id/index.php/JIBPU/article/view/126>
- Saks AM (2006). *Anteseden dan konsekuensi keterlibatan karyawan* . J.Manajemen. Psikologi. 21 , 600–619. 10.1108/02683940610690169
- Saputra, B., & Anindita, R. (2021). Peran Servant Leadership Dalam Meningkatkan Kepuasan Dan Loyalitas Karyawan Pada Industri Manufaktur. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 12. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v5i1.13139>
- Sartono, H., & Ardhani, M. (2017). Keterlibatan kerja, motivasi intrinsik dan kepuasan kerja di antara karyawan sebuah perusahaan pertambangan batubara di Kalimantan Selatan. *Jurnal Penelitian Internasional Studi Bisnis*, 8(2), 107–122. <https://doi.org/10.21632/irjbs.8.2.107-122>
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methods for business: A Skill Building Approach*. Singapore: John Wiley & Sons, Inc.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, AB (2002). Pengukuran keterlibatan dan kelelahan: Pendekatan analitik faktor konfirmasi dua sampel. *Jurnal Studi Kebahagiaan*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., Bakker, AB, & Salanova, M. (2006). Pengukuran keterlibatan kerja dengan kuesioner singkat: Studi lintas nasional. *Pengukuran*

- Pendidikan dan Psikologis*, 66(4), 701–716.
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173–203.
<https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10, 80-91.
<http://dx.doi.org/10.1177/107179190401000406>
- Society for Human Resource Management. (2013). Workplace Visions: A Publication of the Society for Human Resource Management. Society for Human Resource Management.
<https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/hr-topics/benefits/Documents/13-0477%20Workplace%20Visions%20Issue%203-2013%20FINAL.pdf>
- Soehardi, Sigit. 2003. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: BPFE UST.
- Spears, L.C. (2002). *On character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders*. <http://www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html>.
- Sudarta, I Dewa Nyoman., 2016. Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan mediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Guru Tetap Di Sekolah Kristen Harapan Denpasar). Tesis Universitas Udayana
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan; Pendekatan Kuantitatif; Kualitatif dan R&D*. Alfabeta : Bandung.
- Sujarweni, Wiratna V. 2015. *Metode Penelitian Bisnis dan Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Barupress.
- Suwatno, & Priansa, D. J. (2018). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tiara Qanitah Tasruddin (2022) Pengaruh kepemimpinan pelayan terhadap keterikatan kerja, komitmen organisasi, perilaku kewarganegaraan organisasi pada karyawan PT BPD Sultra Cabang Utama, diakses pada 20 maret 2024,
http://repository.trisakti.ac.id/usaktiana/index.php/home/detail/detail_koleksi/2/SKR/judul/00000000000000107351/

Van Dierendonck, D. (2011). Kepemimpinan yang melayani: Tinjauan dan sintesis. *Jurnal Manajemen*, 37 (4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>

Waileruny, Hulawa Theresia;. (2014). *Perceived organizational support, job satisfaction dan organizational citizenship behavior pada PT.Bank Maluku cabang utama kota Ambon*. AGORA, 2.