

Servant Leadership dan Work Engagement pada Pegawai Honorer ***Servant Leadership and Work Engagement among Contractual Employees***

Dhaifan Dewanda Putra¹, Bagus Wicaksono², Pratista Arya Satwika³

¹²³Fakultas Psikologi, Universitas Sebelas Maret, Jalan Ir. Sutami 36A, Surakarta, Indonesia
¹daifandewanda@gmail.com, ²baguswicaksono@staff.uns.ac.id, ³pratista.arsat@gmail.com

Abstract. *Several studies have found a correlation between servant leadership and work engagement, but a more in-depth study is still needed to analyze the relationship between the two in different research subjects, namely, honorary employees. This study aims to determine the relationship between servant leadership and work engagement among honorary employees. All respondents consist of 72 honorary employees selected using the total sample technique. The instruments used are the Utrecht Work Engagement Survey (UWES) and the Servant Leadership Scale. The results of the Spearman rank correlation test in this study show a correlation coefficient value of 0.559 ($p < 0.05$), which can be interpreted as a significant positive relationship between servant leadership and work engagement among honorary employees.*

Keywords: *Honorary Employee; Servant Leadership; Work Engagement*

Abstrak. Beberapa penelitian telah menemukan adanya korelasi antara *servant leadership* dengan *work engagement*, namun masih perlu kajian mendalam untuk dapat menganalisis hubungan keduanya pada subjek penelitian yang berbeda, yaitu pegawai honorer. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *servant leadership* dengan *work engagement* pada pegawai honorer. Seluruh responden merupakan 72 pegawai honorer yang dipilih menggunakan teknik *total sampel*. Instrumen yang digunakan adalah *Utrecht Work Engagement Survey (UWES)* dan *Servant Leadership Scale*. Hasil uji hipotesis *spearman rank* pada penelitian ini menunjukkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,559 ($p < 0,05$), dapat diartikan terdapat hubungan yang signifikan positif antara *servant leadership* dengan *work engagement* pegawai honorer.

Kata Kunci: *Pegawai Honorer; Servant Leadership; Work Engagement*

Pendahuluan

Organisasi merupakan wadah dari kumpulan individu dengan berbagai macam perilaku yang memiliki tujuan bersama. Sebuah organisasi akan tumbuh berkembang dengan baik, mencapai visi dan tujuan jika fokus mengoptimalkan fungsi sumber daya manusia yang ada, maka dari itu suatu organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten sehingga mampu menjalankan tugas organisasi secara efektif dan juga efisien atau dapat dikatakan sebuah perusahaan akan meningkatkan kinerja para pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan secara optimal (Simamora, 2004). Menurut kajian yang dilakukan *Society for Human Resource Management* (2013) menjelaskan bahwa kunci sukses strategi manajemen SDM dalam memaksimalkan sumber daya manusia adalah dengan meningkatkan *work engagement* pegawai.

Work engagement merupakan kondisi pikiran positif dalam lingkungan bekerja yang terlihat dengan adanya *vigor* (semangat), *dedication* (antusiasme) serta *absorption* (konsentrasi)

(Schaufeli & Bakker, 2010). *Vigor* atau semangat merupakan sebuah usaha maksimal dalam diri atau keinginan yang ditunjukkan untuk menyelesaikan persoalan, sedangkan *dedication* atau antusiasme merupakan sikap individu dalam memahami atau mengerti secara kuat dengan pekerjaannya. Dimensi terakhir dari *work engagement*, yaitu *absorption* atau konsentrasi penuh merupakan keterlibatan secara penuh karyawan pada pekerjaannya dengan berkonsentrasi penuh dan menyenangkan pekerjaan yang sedang dijalankan (Schaufeli & Bakker, 2010). *Work engagement* yang tinggi pada karyawan akan meningkatkan kinerja tugas di masa depan (Bouckennooghe et al., 2022; Neuber et al., 2022), dan perilaku kerja inovatif (Xu et al., 2022). Selain itu, juga mengurangi ketidakhadiran di tempat kerja (Neuber et al., 2022), dan intensi untuk keluar dari organisasi (Arokiasamy, 2021). Oleh karena itu, *work engagement* bersifat penting bagi organisasi. Secara umum, pegawai yang *engaged* cenderung bekerja lebih keras dengan meningkatkan upaya dan energi yang terfokus pada tujuan organisasi, dibandingkan pegawai yang *not engaged*.

Salah satu faktor pendorong dalam *work engagement* pegawai adalah sikap pemimpin atau manajer senior kepada pegawainya atau bawahannya. Menurut publikasi *Society for Human Resource Management* (2014), *work engagement* dipengaruhi oleh cara pemimpin organisasi itu sendiri dalam menangani masalah. Sikap dan tindakan pemimpin yang positif, dapat membangun budaya yang melibatkan dan menginspirasi seluruh pegawai. Peran pemimpin menjadi sangat penting didalam organisasi yang berfungsi untuk mengontrol aktivitas kelompok dan memandu para individu di dalamnya untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin secara langsung dapat mempengaruhi keterlibatan pegawai melalui tiga jalur, yaitu penularan emosional (jalur interpersonal afektif), pertukaran sosial (jalur interpersonal kognitif), dan pemodelan peran (jalur perilaku interpersonal) (Decuyper & Schaufeli, 2020). Maka dari itu, akan lebih baik seorang pemimpin mempunyai strategi untuk memajukan organisasi baik jangka panjang maupun pendek.

Berdasarkan berbagai penelitian, diantara konsep kepemimpinan yang ada, *servant leadership* menjadi salah satu konsep kepemimpinan yang mempengaruhi *work engagement* karyawan (Hidayat et al., 2020; Koesmono, 2014; Zhou et al., 2022). Hidayat et al. (2020) melalui penelitiannya pada guru SMP Kristen di Jakarta Barat, menunjukkan hasil bahwa variabel *servant leadership* memiliki efek positif pada variabel *work engagement* guru. Ini berarti bahwa *work engagement* guru meningkat seiring meningkatnya *servant leadership* di sekolah. Hasil dari penelitian diatas selaras dengan penelitian sebelumnya oleh Koesmono (2014) di mana kepemimpinan dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif pada tingkat keterlibatan kerja sebuah organisasi. Seorang pemimpin akan mempengaruhi pengikutnya, jadi ia harus bisa mengakomodasi semua kepentingan bawahannya atau orang lain yang terkait dengannya. Namun

hasil berbeda ditemukan oleh Srimulyani (2021) yang tidak menemukan hubungan signifikan antara *servant leadership* dan *work engagement* dengan responden 65 guru SMA dan SMK di Jawa tengah.

Penelitian yang mengkorelasikan *servant leadership* dan *work engagement* telah banyak dilakukan, namun penelitian tersebut terbatas pada subjek guru dan karyawan pada umumnya. Padahal, di Indonesia dalam organisasi pemerintahan terdapat beberapa status pegawai, yaitu pegawai PNS, pegawai PPPK dan pegawai honorer. Pegawai honorer adalah pegawai non-PNS dan non-PPPK yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan dengan sumber gaji yang berasal dari APBN atau APBD. Menjadi bagian dari instansi tempatnya bekerja, menuntut pegawai honorer juga memiliki peran yang sama dengan pegawai dengan status yang berbeda di instansi kerja. Penelitian ini ingin mengkaji bagaimana korelasi kedua variabel ini pada konteks pegawai honorer.

Studi pendahuluan yang dilakukan oleh peneliti kepada pegawai honorer di sebuah badan pemerintahan di Mojokerto menunjukkan bahwa pegawai honorer memiliki kecenderungan disiplin dalam waktu kerja, tidak memperpanjang waktu istirahat dan bersedia bekerja secara ekstra dalam tugasnya. Dalam penelitian ini, *servant leadership* didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang peduli terhadap pertumbuhan dan dinamika kehidupan pengikut atau pegawai, dirinya serta komunitas yang diikutinya yang berawal dari perasaan dalam diri ingin melayani (Greenleaf et al., 2002).

Ufaira et al. (2020) dalam penelitiannya pada guru sekolah dasar juga menemukan bahwa para guru honorer memiliki sikap kerja yang tercermin dalam kesehariannya sebagai pribadi yang penuh semangat, ketulusan untuk bekerja dan perasaan senang dalam melakukan pekerjaannya. Ketika berhadapan dengan keadaan sulit dan menantang, mereka mampu bertahan dan memiliki perencanaan yang baik untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja. Perasaan bangga tersebut membuat para guru honorer tetap konsisten dalam menjalankan tugas sebagaimana mestinya.

Barbuto & Wheeler (2006) dalam jurnalnya yang juga menjadi teori yang sering digunakan dalam penelitian mengenai *servant leadership* (Handoyo, 2010; Keradjaan et al., 2020; Reaso & Wibowo, 2022), menjelaskan mengenai aspek dari *servant leadership*, yaitu 1) *altruistic calling* yaitu pemimpin yang mengesampingkan kepentingan pribadi diatas kepentingan umum, 2) *emotional healing* yaitu keterampilan pemimpin dalam “mengasuh” para bawahannya ketika berhadapan dengan masalah misalnya dengan menjadi pendengar yang baik, 3) *wisdom* yaitu pemimpin yang mahir dalam memahami kondisi lingkungan dan memahami segala yang berkaitan dengan kelangsungan organisasi. 4) *persuasive mapping* yaitu kemampuan pemimpin dalam memetakan persoalan dan menyusun strategi guna menyelesaikan masalah. Terakhir, 5)

organizational stewardship yaitu kemampuan pemimpin dalam membentuk organisasinya agar memiliki kontribusi terhadap lingkungan sekitar.

Konsep *servant leadership* diciptakan oleh Greenleaf pada tahun 1977 dengan tujuan untuk menunjukkan pemimpin yang melayani daripada mendapatkan kekuasaan. Dalam konsep tersebut, pemimpin bertindak sebagai agen dan mengadopsi strategi yang berpusat pada karyawan (Zhou et al., 2022). Zhou et al. (2022) dalam penelitiannya menggunakan konsep *social exchange theory* (SET) untuk menjelaskan bagaimana *servant leadership* mempengaruhi pengikutnya, terjadi timbal balik antara pemimpin dan pengikut yang didasarkan atas kepercayaan dan mengarahkan pada loyalitas dan komitmen serta keberlanjutan hubungan. Pemimpin yang secara positif dan alami menanamkan kepercayaan pada pengikut membuat pengikut menginvestasikan lebih banyak energi untuk mencapai tujuan dan hasil serta mendorong keterlibatan yang lebih besar (Zhou et al., 2022).

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *servant leadership* dengan *work engagement* pada pegawai honorer. Hipotesis dari penelitian ini adalah terdapat hubungan antara *servant leadership* dengan *work engagement* pada pegawai honorer.

Metode

Penelitian ini menggunakan *servant leadership* dan *work engagement* sebagai variabel dalam penelitian. Penelitian ini dilakukan di Mojokerto pada bulan Januari 2021 dengan subjek berjumlah 72 Pegawai honorer Kantor Badan Pengawas Pemilihan Umum Kabupaten Mojokerto yang diambil dengan menggunakan teknik pengambilan sampel *total sample*, karena populasi yang relatif kecil.

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, antara lain skala *work engagement* dan skala *servant leadership* yang dimodifikasi agar sesuai dengan karakteristik subjek, yaitu pegawai honorer pada tiap itemnya. Skala *work engagement* yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala yang dimodifikasi dari "UWES (*Utrecht Work Engagement Survey*)" milik Schaufeli & Bakker (2004) dan dimodifikasi agar cocok dengan responden penelitian. Skala ini terdiri dari 16 aitem dan memiliki tingkat koefisien reliabilitas sebesar 0,90 dengan rentang indeks daya beda aitem berkisar antara 0,246 sampai 0,761. Komponen dari skala ini terdiri atas 3 dimensi yaitu *absorption*, *dedication* dan *vigor*.

Sementara itu, Skala *servant leadership* di modifikasi dari "*servant leadership scale*" milik Barbuto & Wheeler (2006) yang digunakan untuk mengetahui tinggi atau rendahnya pengaruh pemimpin yang melayani dalam organisasi dan dimodifikasi agar cocok dengan responden. Skala ini terdiri dari 23 aitem dan memiliki tingkat koefisien reliabilitas sebesar 0,95 dengan rentang indeks daya beda aitem berkisar antara 0,325 sampai 0,815. Komponen dari skala ini terdiri atas

5 dimensi yaitu *persuasive mapping*, *emotional healing*, *organizational steward*, *altruistic calling* dan *wisdom*. Kedua skala yang digunakan berbentuk skala likert yang terdiri dari 4 skor, yaitu Sangat Tidak Setuju (STS), Tidak Setuju (TS), Setuju (S), Sangat Setuju (SS).

Penelitian ini menggunakan analisis non parametrik yaitu teknik uji statistik *Spearman Rank* dengan bantuan *Statistical Package for Social Science (SPSS) Version 24.0 for Windows*. Teknik analisis tersebut dipilih karena data penelitian tidak berdistribusi normal ($p < 0,05$)

Hasil

Responden penelitian ini berjumlah 72 orang yang merupakan pegawai honorer di sebuah instansi pemerintahan. Mayoritas responden adalah pria (51 orang) dan responden wanita sebanyak 21 orang. Hasil analisis deskriptif data penelitian diketahui bahwa dari 72 responden didapatkan rerata empirik variabel *servant leadership* sebesar 70,65 dan *work engagement* sebesar 51,86 (lihat Tabel 1).

Tabel 1
Deskripsi Data Penelitian

Skala	N	Data Hipotetik		Mean	SD	Data Empirik		Mean	SD	
		Skor Min.	Skor Maks.			N	Skor Min.			Skor Maks.
<i>Servant Leadership</i>	72	23	92	57,5	12	72	54	92	70.65	7.892
<i>Work Engagement</i>	72	16	64	40	8	72	43	64	51.86	5.411

Berdasarkan hasil analisis statistik yang telah dilakukan membuktikan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima, yaitu terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *servant leadership* dengan *work engagement* pada pegawai honorer ($p < 0,05$) (lihat Tabel 2). Koefisiensi korelasi antara *servant leadership* dengan *work engagement* sebesar 0,559, dapat diartikan bahwa pegawai honorer yang memiliki pimpinan dengan karakteristik *servant leadership* yang tinggi akan memiliki *work engagement* yang tinggi.

Selain itu, Peneliti juga melakukan analisis tambahan yang menguji ada tidaknya perbedaan *work engagement* berdasarkan jenis kelamin pegawai honorer. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap pegawai honorer berjenis kelamin laki laki (70,83%) dan perempuan (29,16%), ditemukan tidak ada perbedaan secara signifikan *work engagement* antara pegawai laki laki dan perempuan ($p > 0,05$).

Tabel 2
Uji Korelasi

			<i>Servant Leadership</i>	<i>Work Engagement</i>
<i>Spearman's rho</i>	<i>Servant Leadership</i>	<i>Nilai Korelasi</i>	1.000	.559**
		<i>Signifikansi</i>	.	.000
		<i>N</i>	72	72
	<i>Work Engagement</i>	<i>Nilai Korelasi</i>	.559**	1.000
		<i>Signifikansi</i>	.000	.
		<i>N</i>	72	72

Pembahasan

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima, terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara *servant leadership* dengan *work engagement* pada pegawai honorer, sehingga pegawai honorer yang memiliki pimpinan dengan karakteristik *servant leadership* yang tinggi akan memiliki *work engagement* yang tinggi.

Penelitian ini sejalan dengan hasil – hasil penelitian terdahulu bahwa variabel *servant leadership* berkorelasi positif terhadap variabel *work engagement* (Hidayat et al., 2020; Koesmono, 2014; Zhou et al., 2022). Pemimpin yang melayani adalah mereka yang berkomitmen untuk memberikan kesempatan bagi pengikutnya untuk membangun keterampilan dan pengetahuan baru serta mendukung mereka untuk mencapai tujuan mereka melalui penggunaan bakat dan kapasitas intelektual mereka. Dukungan positif yang diberikan oleh pemimpin tersebut mendorong pegawai untuk terlibat dalam aktivitas produktifnya (Zhou et al., 2022).

Berdasarkan teori pertukaran sosial, terjadi hubungan timbal balik yang mendukung lingkungan kerja yang positif. Ketika pegawai percaya bahwa pemimpin mereka dapat dipercaya dan keputusan yang diambil oleh mereka akan menjadi kepentingan terbaik bagi individu maupun organisasi, maka mereka akan bersedia untuk terlibat pada tugas mereka (Ahmad et al., 2019; Blau, 2017; Zhou et al., 2022). Afrianty et al., (2020) juga menggunakan perspektif teori pertukaran sosial dalam menjelaskan keterkaitan antara *servant leadership* dan *employee engagement* yang signifikan dan positif di PT. ASABRI. Karyawan yang telah menerima perlakuan positif dari pemimpin berupa perhatian dan Dukungan dalam bentuk *servant leadership*, akan menimbulkan perasaan kewajiban dalam diri karyawan untuk membalas perlakuan pemimpin tersebut dengan jalan menunjukkan kepuasan kerja maupun *employee engagement*.

Pada penelitian lainnya, Canavesi & Minelli (2022) lewat penelitian kualitatifnya terhadap karyawan di sebuah konsultan di Italia menemukan bahwa *work engagement* dipengaruhi secara positif oleh *servant leadership* melalui berbagai mediator, baik yang berpusat pada pemimpin (seperti pemberdayaan), berpusat pada tim (seperti kohesi tim), berpusat pada organisasi (seperti iklim organisasi yang positif), berpusat pada pekerjaan (seperti tugas yang

menantang), serta yang berpusat pada karyawan (seperti kepribadian proaktif). Pada penelitian tersebut juga ditemukan bahwa tekanan tinggi, keseimbangan kehidupan kerja yang buruk dan kerja jarak jauh menjadi faktor yang menghambat hubungan antara *servant leadership* dengan *work engagement*.

Keterikatan pegawai menjadi salah satu faktor penting dalam mencapai visi dan misi perusahaan atau instansi, dapat dikatakan pelaksanaan *servant leadership* oleh pemimpin dapat menjadi upaya perusahaan dalam meningkatkan dan memelihara *employee engagement*. Dalam bukunya Northouse (2019) mengemukakan *servant leadership* berpengaruh terhadap pengikut dan kinerja mereka secara positif. Semua elemen yang mendukung tercapainya tujuan organisasi merupakan hal yang penting di dalam organisasi, salah satunya adalah pemimpin yang menjadi panutan yang ada di dalam organisasi.

Pemimpin adalah supir dari sebuah organisasi yang akan membawa dan mengarahkan kemana tujuan organisasi. Selain pemimpin terdapat pegawai tetap dan kontrak/ honorer, pegawai honorer juga penting dalam berjalannya organisasi karena pegawai honorer juga memegang tugas – tugas yang tidak kalah pentingnya dengan pegawai tetap. Namun berbeda dengan pegawai tetap, status pegawai honorer yang terbatas pada pekerjaan dan waktu kerja yang singkat mempengaruhi keamanannya dalam bekerja, hal ini mempengaruhi bagaimana karyawan tersebut untuk terikat dalam organisasi. Ramadhanty dan Rozana (2023) dalam penelitiannya menemukan bahwa terdapat pengaruh 56% ketidakamanan kerja terhadap *work engagement* tenaga kependidikan di Sekolah.

Pada penelitian ini ditemukan bahwa mayoritas pegawai honorer yang menjadi subjek penelitian ini berada pada kategorisasi sedang (66,7%) sementara sisanya 20,8% berada pada kategori tinggi dan 12,5% pada kategorisasi rendah. Asfaw dan Chang (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa ketidakamanan kerja yang dirasakan akan mengurangi keterikatan karyawan dengan organisasi. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa peran pemimpin dapat mengurangi dampak negatif ketidakamanan kerja pada karyawan terhadap *work engagement* (Asfaw & Chang, 2019).

Selain hubungan antara *work engagement* dan *servant leadership* yang ditemukan positif dan signifikan, Peneliti juga menemukan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada variabel *work engagement* ditinjau dari jenis kelamin pegawai ($p>0,05$). Hal tersebut sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Pri dan Zamralita, (2017), Aprilia et al. (2015) dan Tshilongamulenzhe dan Takawira (2015). Adanya kesetaraan antara laki laki dan wanita di tempat kerja, atau larangan praktik diskriminatif di tempat kerja menjadi faktor yang mempengaruhi hasil analisis ini (Tshilongamulenzhe & Takawira, 2015). Kesetaraan tersebut membuat pegawai honorer sebagai subjek penelitian merasa diperlakukan dengan sama pada

semua bidang pekerjaan terlepas dari jenis kelamin atau atribut lainnya. Hal ini membuat jenis kelamin tidak terlalu mempengaruhi bagaimana perilaku pegawai di tempat kerja termasuk dalam menampilkan *work engagement*nya.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu pemilihan subjek penelitian yang hanya berada pada satu instansi saja yaitu Kantor Badan Pengawas Pemilihan Umum Kabupaten Mojokerto, sehingga penelitian ini kurang mampu digeneralisasikan pada penelitian lainnya. Selain itu, terbatasnya data demografi yang diambil dalam penelitian, sehingga tidak mampu menambahkan analisis yang terkait dengan masa kerja, usia, posisi kerja dan sebagainya yang dapat menambah kajian penelitian secara lebih dalam.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *servant leadership* dengan *work engagement* pegawai honorer ($p < 0.05$) dengan koefisien korelasi sebesar 0,559. Artinya semakin tinggi tingkat *servant leadership* dari pemimpin maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* yang ada pada pegawai honorer, begitu pula sebaliknya. Selain itu, juga ditemukan bahwa jenis kelamin tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* pegawai honorer.

Implikasi

Penelitian ini dapat menjadi data atau informasi penting bagi instansi terutama yang memiliki karyawan dengan status honorer agar dapat mempertahankan dan meningkatkan *work engagement* pegawainya. Karakteristik pemimpin dapat mempengaruhi *work engagement* pegawai, sehingga pendekatan personal antara pemimpin dan dari lingkungan pekerjaan yang mendukung kinerja para pegawai (*altruistic calling*).

Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya dibidang yang sama terutama *work engagement* pegawai dan pada fenomena pegawai honorer. Selain itu, peneliti juga berharap bahwa penelitian ini dapat berguna sebagai bahan referensi dalam mengembangkan variabel independen lainnya selain yang ada dalam penelitian ini. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menyempurnakan penelitian ini dengan memperluas ruang lingkup atau populasi sehingga hasil penelitian diharapkan lebih lengkap pembahasannya.

Daftar Pustaka

- Afrianty, T. W., Kusumaningtias, A., & Sulisty, M. C. W. (2020). *Implementasi Servant Leadership serta dampaknya terhadap Sikap Kerja Karyawan Niagawan*, 9(2), 144–154. <https://doi.org/s://doi.org/10.24114/niaga.v9i2.19040>
- Ahmad, I., Donia, M. B. L., Khan, A., & Waris, M. (2019). *Do as I say do as I do? The mediating role of psychological contract fulfillment in the relationship between ethical leadership and employee extra-role performance*. *Personnel Review*, 48(1), 98–117. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2016-0325>
- Aprilia, N., Priyatama, A. N., & Satwika, P. A. (2015). *Hubungan antara self-efficacy dan Hardiness dengan work engagement pada anggota DPRD Kota Surakarta*. *Jurnal Wacana*, 7(1), 82–95. <https://doi.org/10.13057/wacana.v7i1.78>
- Arokiasamy, A. R. A. (2021). *The Uncharted Territory: Plotting the Relationships between Perceived Organizational Support, Work Engagement and Expatriate Retention in Vietnam*. *Journal of Asia-Pacific Business*. Scopus. <https://doi.org/10.1080/10599231.2021.1943809>
- Asfaw, A. G., & Chang, C.-C. (2019). *The association between job insecurity and engagement of employees at work*. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 34(2), 96–110. <https://doi.org/10.1080/15555240.2019.1600409>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). *Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership*. In *Group & Organization Management* (Vol. 31, Issue 3, pp. 300–326).
- Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Bouckenooghe, D., De Clercq, D., Naseer, S., & Syed, F. (2022). *A Curvilinear Relationship Between Work Engagement and Job Performance: The Roles of Feedback-Seeking Behavior and Personal Resources*. *Journal of Business and Psychology*, 37(2), 353–368. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09750-7>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). *Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(4), 413–435. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9>
- 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).
- Greenleaf, R. K., Spears, L. C., & Covey, S. R. (2002). *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press. <https://books.google.co.id/books?id=gOexpCA5JqIC>
- Handoyo, S. (2010). *Pengukuran Servant Leadership Sebagai Alternatif Kepemimpinan di Institusi Pendidikan Tinggi Pada Masa Perubahan Organisasi*. *Makara Human Behavior Studies in Asia*, 14(2), 130–140. <https://doi.org/10.7454/mssh.v14i2.675>
- Hidayat, D., Maitimo, V. V. S., & Suwu, S. E. (2020). *Increasing Teachers' Work Engagement Through Servant Leadership, Organizational Culture, and Job Satisfaction*. *Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran*, 53(1), 90–100. <https://doi.org/10.23887/jpp.v53i1.24911>
- Keradjaan, H., Sondakh, J. J., Tawaas, H. N., & Sumarauw, J. S. (2020). *The Effect of Servant Leadership on Lecturer Performance Through Trust in Leader as A Mediation Variable*. *International Journal of Social Science and Business*, 4(3), 344–351. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v4i3.25442>
- Koesmono, H. T. (2014). *The Influence of Organizational Culture, Servant Leadership, and Job Satisfaction Toward Organizational Commitment and Job Performance Through Work Motivation as Moderating Variables for Lecturers in Economics and Management of Private Universities in East Surabaya*. *Educational Research International*, 3(4).

- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B., & Holling, H. (2022). *How work engagement relates to performance and absenteeism: A meta-analysis*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 292–315. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953989>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (Eighth). Sage Publications, Inc.
- Pri, R., & Zamralita. (2017). *Gambaran Work Engagement pada Karyawan di PT EG (Manufacturing Industry)*. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 1(2), 295–303. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v1i2.981>
- Ramadhanty, L., & Rozana, A. (2023). *Pengaruh Job Insecurity terhadap Work Engagement pada Tenaga Kependidikan Honorer di Sekolah*. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 3(1), 91–100. <https://doi.org/10.29313/bcps.v3i1.5147>
- Reaso, M. M., & Wibowo, D. H. (2022). *Hubungan Servant Leadership dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan*. *Motiva: Jurnal Psikologi*, 5(1), 38–47. <https://doi.org/10.31293/mv.v5i1.6353>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*. In *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 10–24). Psychology Press (Taylor & Francis Group). <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES: Utrecht Work Engagement Scale*. Occupational Health Psychology Unit Utrecht University. [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test manual UWES English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test%20manual%20UWES%20English.pdf)
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN.
- 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>
- Society for Human Resource Management. (2014). *Workplace Visions: A Publication of the Society for Human Resource Management*. [https://www.shrm.org/resourcesandtools/business-solutions/documents/140373%20workplace%20visions%20issue%202%202014 final.pdf](https://www.shrm.org/resourcesandtools/business-solutions/documents/140373%20workplace%20visions%20issue%202%202014%20final.pdf)
- Srimulyani, V. A. (2021). *Increasing Work Engagement Through Servant Leadership and Organizational Justice*. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen Dan Kepemimpinan Pendidikan*, 3(2), 97–114. <http://dx.doi.org/10.21831/jump.v3i2.40122>
- Tshilongamulenzhe, M., & Takawira, N. (2015). *Examining the gender influence on employees' work engagement within a South African University*. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*, 5, 110–119. <https://doi.org/10.22495/rgcv5i2c1art5>
- Ufaira, R. A., Imanda, A. N., Gunawan, L. R., Soeprapto, & Hendriani, W. (2020). *Gambaran work engagement pada guru honorer sekolah dasar*. *Psikoislamedia Jurnal Psikologi*, 5(2). <http://dx.doi.org/10.22373/psikoislamedia.v5i2.7096>
- Xu, Y., Liu, D., & Tang, D.-S. (2022). *Decent work and innovative work behaviour: Mediating roles of work engagement, intrinsic motivation and job self-efficacy*. *Creativity and Innovation Management*, 31(1), 49–63. <https://doi.org/10.1111/caim.12480>
- Zhou, G., Gul, R., & Tufail, M. (2022). *Does Servant Leadership Stimulate Work Engagement? The Moderating Role of Trust in the Leader*. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.925732>