

---

## Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Employee Affective Well-Being* dengan Mediasi *Personal Growth* dan *Perceived Organizational Support*

Muhammad Dimas Prabowo<sup>1</sup>, Sukmo Hadi Nugroho<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Prodi Magister Manajemen Universitas Esa Unggul

Jl. Arjuna Utara No.9 Duri Kupa Kebon Jeruk Jakarta 11510

\*E-mail Korespondensi : [sukmohadinugroho@esunggul.ac.id](mailto:sukmohadinugroho@esunggul.ac.id)

DOI: <https://doi.org/10.21107/rekayasa.v17i2.27158>

Submitted July 4<sup>th</sup> 2024, Accepted August 26<sup>th</sup> 2024, Published August 29<sup>th</sup> 2024

---

### Abstrak

Peran seorang *leader* sangat diperlukan, yang harapannya karyawan juga bisa ikut terlibat dalam menghadapi persoalan perusahaan yang mengalami penurunan kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *employee affective well being* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediasi *personal growth* dan *perceived organizational support*. Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan sebelumnya pada manajemen pelayanan. Pengambilan responden dilakukan dengan *purposive sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan sebanyak 140 karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisa *Structure Equation Modeling* (SEM) Lisrel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berhubungan langsung dengan *employee affective well being*, selain itu *servant leadership* dapat berhubungan dengan *employee affective well being* maka akan dimediasi menggunakan *personal growth* dan *perceived organizational support*. Kontribusi dalam penelitian diharap dapat memberikan wawasan tentang keilmuan dalam manajemen sumberdaya manusia dan dapat menjadi referensi baru pada perusahaan Alat Kesehatan.

**Kata Kunci:** penurunan kinerja, manajemen pelayanan, SEM, manajemen SDM

### Abstract

*The role of a leader is very necessary, with the hope that employees can also be involved in dealing with company problems that are experiencing a decline in performance. This research aims to determine the influence of servant leadership on employee affective well being, both directly and indirectly through the mediation of personal growth and perceived organizational support. This research is a development of previous research conducted on service management. Respondents were taken using purposive sampling. Data collection was carried out by distributing questionnaires to 140 employees. The data analysis technique used is the Lisrel Structure Question Modeling (SEM) analysis technique. The research results show that servant leadership is directly related to employee affective well being. Apart from that, servant leadership can be related to employee affective well being, so it will be mediated using personal growth and perceived organizational support. It is hoped that the contribution in the research will provide insight into science in human resource management and can become a new reference for Medical Device companies.*

**Key words:** performance decline, service management, SEM, human resources management

---

## PENDAHULUAN

Perusahaan pada era globalisasi dituntut untuk melakukan penyesuaian terhadap semua aspek yang ada pada perusahaan, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia, agar aktivitas perusahaan dapat berjalan dengan lancar (Tkalac & Verčič, 2021). Peran seorang *leader* sangat diperlukan, yang harapannya karyawan juga bisa ikut terlibat dalam menghadapi persoalan perusahaan yang mengalami penurunan kinerja (Adiguzel, et al., 2020). *Servant leadership* merupakan tipe kepemimpinan tahu bagaimana cara menghubungkan sumber daya utama mereka terhadap pertumbuhan dan perkembangan karyawan dalam organisasi (Tefera & Hunsaker, 2020). Sehingga pendekatan *servant leadership* dapat berfokus pada perkembangan karyawan dan kesejahteraan pengikutnya (Ludwikowska & Tworek, 2022).

Gaya kepemimpinan *servant leadership* merupakan pendekatan kepemimpinan yang diperlukan dalam perusahaan alat kesehatan, karena melibatkan karyawan dalam berbagai dimensi (misalnya emosional, relasional, spiritual dan etis) sehingga mereka dapat bertumbuh sesuai dengan kemampuannya (Zia et al., 2022). Tipe *servant leadership* lebih berfokus pada pemuasan kebutuhan karyawan sebagai tujuan memajukan organisasi menjadi lebih baik lagi dan memiliki rasa keyakinan batin yang lebih kuat

dibandingkan kepemimpinan lainnya (Boehme *et al.*, 2023). Kepemimpinan ini lebih konsisten dan lebih unik dalam hal mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap individu (Li *et al.*, 2021).

Karyawan akan fokus pada aspek-aspek yang paling berkontribusi untuk memastikan bahwa sumber daya dapat berkembang dengan baik (Griep *et al.*, 2021). Ketika karyawan mengalami pertumbuhan, mereka cenderung merasa bahwa mereka berkembang secara pribadi, meningkatkan pengetahuan diri yang secara efektif (Jiménez-Estévez *et al.*, 2023). Dalam pertumbuhan individu terdapat berbagai macam yaitu penguasaan pribadi, disiplin dalam kepribadian, pengetahuan (Sniatecki *et al.*, 2021). Penguasaan pribadi sangatlah penting, karena menumbuhkan pribadinya baik untuk mencapai pertumbuhan dalam pribadi (Soomro *et al.*, 2020). Selain nilai-nilai pribadi, peluang untuk tumbuh dan berkembang dan memiliki ide-ide serta kebebasan menyampaikan aspirasi dalam menyelesaikan pekerjaannya (Purohit *et al.*, 2021).

Kesejahteraan afektif karyawan dapat didefinisikan sebagai perasaan yang terkait dengan pengalaman kehidupan pekerja dan efektivitas pekerja agar lebih produktif dalam menyelesaikan tugas (Nauman *et al.*, 2020). Kesejahteraan karyawan dapat berpengaruh dalam kesehatan (Arampatzi & Burger, 2020). Mengingat kesehatan sangat penting bahwa membuat kenyamanan dan mencegah intimidasi pada karyawan (Ahmad *et al.*, 2020). Kesejahteraan afektif karyawan merupakan topik terpenting bagi karyawan, selain ingin tumbuh dan berkembang, karyawan juga ingin mendapatkan kesejahteraan dalam organisasi (Ribeiro *et al.*, 2020). Kesejahteraan individu berkaitan dengan sumber daya yang mereka miliki dan dapat memotivasi individu (Biswas *et al.*, 2022) Di dalam lingkup organisasi karyawan melihat sejauh mana organisasi menghargai kontribusi, memberikan dukungan, dan kepedulian terhadap kesejahteraan mereka (Ekmekcioglu & Öner, 2023). Karyawan merasa diperhatikan dan merasa mendapat dukungan dari organisasi (Rofcanin *et al.*, 2021).

*Servant leadership* akan mempengaruhi *employee affective well being* (Jiménez-Estévez *et al.*, 2023). Tipe *servant leadership* yang berfokus pada kesejahteraan dimana seorang pemimpin yang melayani karyawan dan berupaya memenuhi kebutuhan pengikutnya (Ruiz-Palomino *et al.*, 2022). Selain itu *servant leadership* juga di mediasi dengan *personal growth* yang mempengaruhi *employee affective well being*, dimana ketika karyawan mengalami pertumbuhan dan hubungan yang berkualitas, hubungan sosial yang tinggi berpengaruh positif terhadap kesejahteraan karyawan (Jiménez-Estévez *et al.*, 2023). *Servant leadership* berpengaruh terhadap *employee affective well being* dengan mediasi *perceived organizational support* dimana dukungan organisasi dapat mempengaruhi dukungan sosial dan karyawan dapat berpikiran positif kepada organisasi (Biswas *et al.*, 2022).

Pada penelitian sebelumnya telah dijelaskan bahwa *servant leadership* dapat meningkatkan *employee affective well being* yang secara otomatis dapat meningkatkan *personal growth* secara signifikan (Jiménez-Estévez *et al.*, 2023). Kemudian pada penelitian (Ekmekcioglu & Öner, 2023) *servant leadership* dapat meningkatkan *employee affective well being* yang di mediasi oleh *perceived organizational support*. Sehingga untuk meningkatkan *employee affective well being* maka diperlukan *servant leadership* (Garcia *et al.*, 2021). Namun belum banyak dilakukan penelitian di Indonesia (Jiménez-Estévez *et al.*, 2023) dan penelitian ini juga mengembangkan model yang memiliki hubungan antara *servant leadership* terhadap *employee affective well being* yang dimediasi dengan *personal growth* dan *perceived organizational support* yang diukur pada perusahaan alat kesehatan.

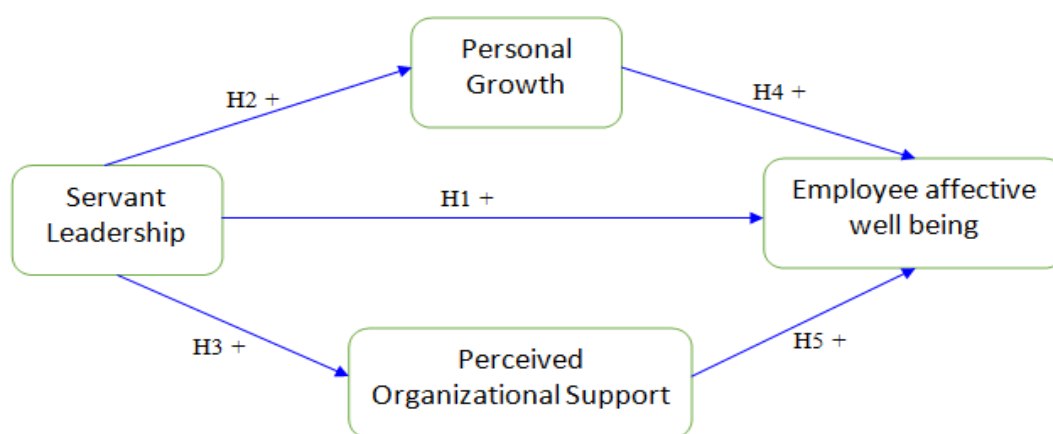
Oleh karena itu penelitian ini bertujuan mengetahui faktor-faktor mediasi pada *servant leadership* yang mempengaruhi *personal growth*, *perceived organizational support*, dan *employee affective well being* serta untuk melihat hasil yang akan mempengaruhi karyawan perusahaan alat kesehatan di Indonesia. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan dampak yang positif secara manajerial kepada perusahaan alat kesehatan.

## METODE PENELITIAN

Pengumpulan data menggunakan menggunakan metode survei dengan menyebarkan kuesioner secara *online*. Pengukuran menggunakan skala Likert dengan skala 1-5 (1=sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju) agar memberikan yang disebarkan melalui aplikasi Google Form. Pengukuran di adopsi dari (Jiménez-Estévez *et al.*, 2023) untuk pengukuran variabel *servant leadership* (SL) terdiri dari 10 butir pertanyaan, untuk pengukuran variabel *personal growth* (PG) terdiri dari 3 pertanyaan dan untuk variabel

*Employee affective well being* (EAWB) terdiri dari 5 butir pertanyaan. Untuk variabel *perceived organizational support* (POS) diadopsi dari (Ekmekcioglu & Öner, 2023) terdiri dari 8 butir pertanyaan.

Populasi pada penelitian ini yaitu kepada karyawan pada PT Itama Ranoraya Tbk. Metode pengambilan sample secara *purposive* digunakan pada penelitian ini, dan kriteria responden adalah karyawan yang masih bekerja di perusahaan. Teknik pengumpulan data diawali dengan penyebaran kuesioner awal (*pretest*) kepada 30 orang responden. *Pretest* dilakukan untuk memastikan kebenaran dan kejelasan dalam kata-kata. Penelitian dilakukan secara kuantitatif dengan metode *SEM* (*Structural Equation Model*), sedangkan pengolahan data maupun analisa menggunakan SPSS 27 dan Lisrel 8.8. Pada saat *pretest*, uji validitas dan reliabilitas dilakukan dengan melakukan analisis faktor menggunakan perangkat lunak SPSS 27. Output SPSS 27 menunjukkan nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) (Edeh *et al.*, 2023). Hasil KMO (0,669 hingga 0,894) dan MSA (0,629 hingga 0,934) lebih besar dari 0,5 yang artinya analisis faktornya sudah sesuai. Uji reliabilitas menggunakan pengukuran Cronbach's Alpha dimana hasilnya (0,686 hingga 0,935) karena mendekati 1 maka semakin baik (Edeh *et al.*, 2023). Dari hasil *pretest* 30 responden menggunakan 26 pertanyaan dinyatakan valid. Karena metode *SEM* (*Structural Equation Model*) dimana penentuan jumlah sampel penelitian dikalikan 5 kali jumlah pertanyaan, maka jumlah sample pada penelitian ini sebanyak 140 orang untuk mempertimbangkan cadangan apabila ada ketidaksesuaian pengisian kuesioner (Hair J *et al.*, 2014)



Gambar.1 Kerangka Model Penelitian

## Hipotesis Hubungan Antar Variabel

### 1. Hubungan antara servant leadership dan employee affective well being

Dalam sebuah organisasi peran *servant leadership* sangat penting dalam mengambil sebuah keputusan (Eva *et al.*, 2021), sedangkan kesejahteraan afektif karyawan sangat penting didalam kinerja yang membuat karyawan bekerja menjadi tidak tertekan (Abid *et al.*, 2020). Sehingga tipe *servant leadership* membantu mereka mempertahankan kesejahteraan afektif karyawan yang tinggi (Jiménez-Estévez *et al.*, 2023) Hubungan antara *servant leadership* merupakan hubungan yang positif didalam pekerjaan (S. Qiu *et al.*, 2020), dengan *servant leadership* sangat berpengaruh terhadap *employee affective well being* (Clarence *et al.*, 2021). Kesejahteraan karyawan dapat terjaga karena tipe kepemimpinan tersebut melayani dan mementingkan kesejahteraan terhadap karyawan (Yang & Ma, 2020). Pada penelitian sebelumnya telah menjelaskan adanya hubungan positif antara *servant leadership* dengan *employee affective well being* (Jiménez-Estévez *et al.*, 2023), maka dari itu penulis menarik hipotesis bahwa:

H<sub>1</sub>: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *employee affective well being*.

### 2. Hubungan antara servant leadership dengan personal growth

*Personal growth* merupakan proses pertumbuhan bagi karyawan (Eva *et al.*, 2021). Dibawah pengawasan *servant leadership* yang membantu pertumbuhan individu mencapai potensi yang maksimal (González-Cruz *et al.*, 2019). Kedua hal yang saling berhubungan satu dan yang lainnya, dimana *servant*

*leadership* memperhatikan dan memberikan arahan terhadap pertumbuhan karyawan (Gbolle & Gong, 2020). Hubungan antara *servant leadership* dengan *personal growth* merupakan hubungan yang positif dimana *personal growth* akan dipengaruhi oleh *servant leadership* dimana *servant leadership* memberikan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang kepada karyawan (Jiménez-Estévez *et al.*, 2023).

H<sub>2</sub>: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *personal growth*.

### 3. Hubungan antara servant leadership dengan perceived organizational support

*Perceived organizational support* merupakan bentuk dukungan organisasi terhadap karyawan (Nazir *et al.*, 2019). *Servant leadership* dianggap sebagai sumber dukungan yang penting didalam organisasi yang dapat bermanfaat terhadap karyawan (Rofcanin *et al.*, 2021). Jika digabungkan antara *servant leadership* dan *perceived organizational support* akan hal positif tentang perusahaan (Khan *et al.*, 2020). Hubungan antara *perceived organizational support* dengan *servant leadership* akan memberikan dorongan yang positif bagi karyawannya (Wen *et al.*, 2019). Pada penelitian sebelumnya telah dijelaskan bahwa *servant leadership* berhubungan positif terhadap *perceived organizational support* (Ekmekcioglu & Öner, 2023).

H<sub>3</sub>: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *perceived organizational support*.

### 4. Personal growth sebagai mediator antara servant leadership dengan employee affective well being

*Personal growth* merupakan bagian dukungan dari *servant leadership* dimana karyawan merasa akan terbuka nya kesempatan menerima pengetahuan dan pengalaman yang baru (X. Zhang *et al.*, 2020). Karyawan yang berkembang dapat mengatur tingkat emosionalitas dan psikologis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan yang afektif (Pritchard *et al.*, 2020). Karyawan yang telah mengalami pertumbuhan akan siap untuk mengatasi situasi yang akan terjadi kedepannya (Bavik, 2020). Hubungan antara *servant leadership* dan *employee affective well being* merupakan hubungan yang memediasi untuk meningkatkan kesejahteraan yang afektif pada karyawan didalam perusahaan (Jiménez-Estévez *et al.*, 2023). Seorang karyawan akan memberikan tenaga dan pikirannya untuk mencapai tujuan bersama (Baker & Kim, 2020).

H<sub>4</sub>: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *employee affective well being* yang di mediasi *Personal growth* secara tidak langsung

### 5. Perceived organizational support sebagai mediator servant leadership dengan employee affective well being

*Perceived organizational support* merupakan dukungan kepada karyawan yang diberikan oleh perusahaan melalui *servant leadership* agar karyawan memiliki tingkat keyakinan akan kepedulian oleh organisasi (Amri *et al.*, 2022). Melalui dukungan organisasi karyawan merasa bahwa lelah akan hilang (Rofcanin *et al.*, 2021). Dari hal tersebut maka peran *servant leadership* yang di mediasi dengan *perceived organizational support* akan mempengaruhi *employee affective well being* (Wang *et al.*, 2020). *Perceived organizational support* merupakan mediasi antara *servant leadership* dan *employee affective well being* dimana pemimpin memberikan dukungan terhadap karyawan melalui organisasi dan karyawan merasa di hargai akan kesejahteraannya (Ekmekcioglu & Öner, 2023).

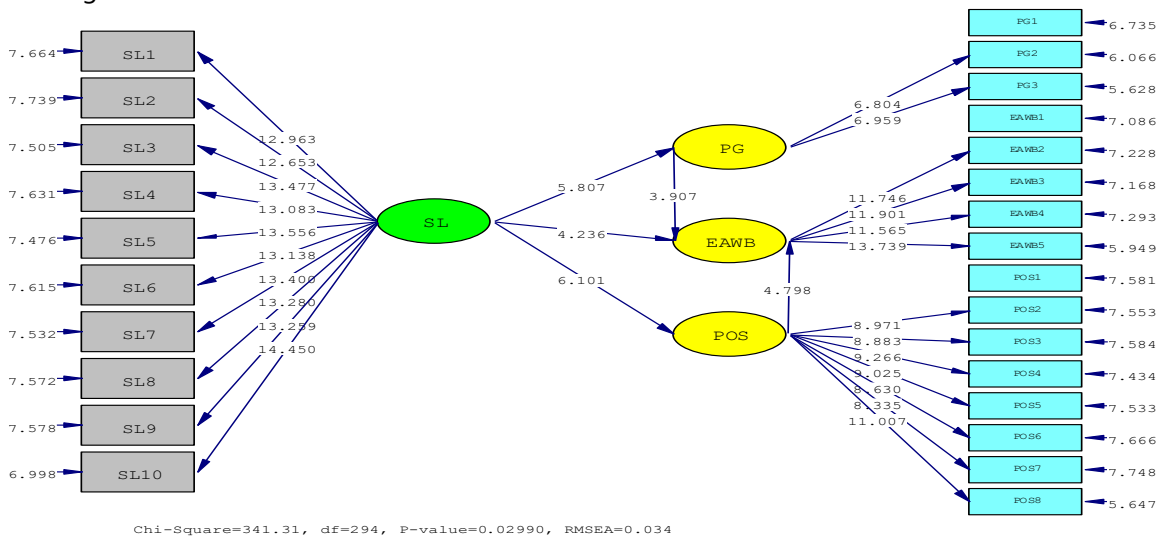
H<sub>5</sub>: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *employee affective well being* yang di mediasi *perceived organizational support* secara tidak langsung

## HASIL PEMBAHASAN

Penelitian ini diawali dengan melakukan *pre test* kepada 30 responden, kemudian dilakukan penyebaran kuesioner kepada target responden yang lebih besar yaitu sebanyak 140 responden. Responden dari penelitian ini adalah karyawan yang telah memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun dari sebuah perusahaan alat kesehatan, dimana sampel dalam populasi yakni 1% berusia <20 tahun, 38% merupakan karyawan dengan rentang usia 21-30 tahun, 30% berusia 31-40 tahun, kemudian 28% dengan rentang usia 41-50 tahun dan 4% berusia diatas 50 tahun.

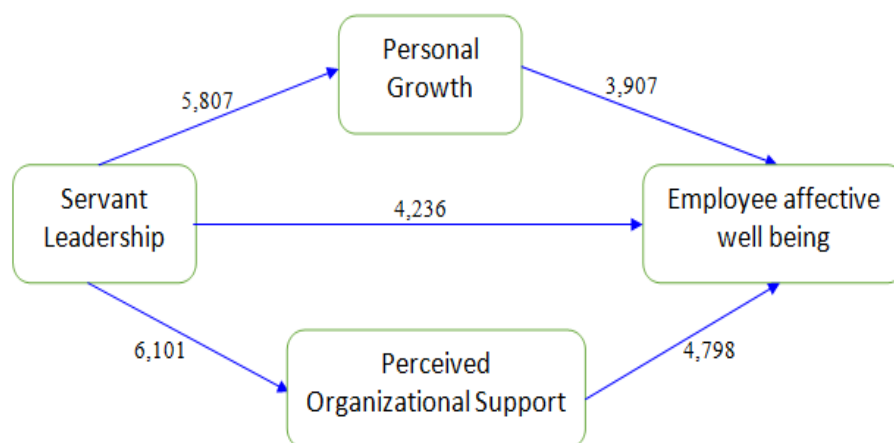
Mengacu pada studi literatur dari (Edeh *et al.*, 2023), pengukuran validitas konstruk dapat diterima dan dinyatakan valid ketika memiliki loading factor minimal 0,5. Kemudian terkait uji construct reliability (CR) dan variable extracted (VE) dapat dikatakan memenuhi syarat reliabilitas ketika nilai CR diatas 0,60 dan nilai VE diatas 0,50 (Edeh *et al.*, 2023). Pada penelitian ini menunjukkan bahwa nilai construct reliability variabel *Servant Leadership* (CR=0,973; VE=0,890), *Personal Growth* (CR=2,451; VE=0,516), *Perceived Organizational Support* (CR=4,34; VE=0,585), *Employee Affective Well Being* (CR=4,340; VE=0,705), sehingga hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi syarat reliabilitas.

Berdasarkan analisis uji kesesuaian, sebagian besar data menunjukkan kecocokan yang baik diantaranya  $\chi^2/df = 12855,622$  (close fit); degree of freedom = 294 (close fit); Chi Square = 362,11 (close fit); RMSEA = 0,034 (close fit); ECVI = 5,05 (good fit); AIC = 702,00 (good fit); CAIC = 2085,52 (good fit); NFI = 0,97 (good fit); Critical N =136,48 dan GFI = 0,84 (marginal fit). Hasilnya sebagaimana digambarkan pada PATH diagram.



Gambar 2. PATH Diagram T-value

Dari hasil uji yang didapatkan sebelumnya bahwa terdapat kecocokan keseluruhan model (Goodness of Fit) dapat disimpulkan bahwa telah berada pada tingkat Good Fit, maka uji hipotesis dapat dilakukan. Uji hipotesis dilaksanakan agar mengetahui apakah sesuai atau tidak dengan melihat nilai T-values. Hasil uji hipotesis dengan nilai T-values LISREL yang didapat adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Hasil PATH diagram T-Value

Tabel 1. Uji Hipotesis Model

Hipotesis	Pernyataan hipotesis	Nilai T-Value	Keterangan
H1	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee affective well being</i>	4.236	Data mendukung hipotesis
H2	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>personal growth</i>	5.807	Data mendukung hipotesis
H3	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>perceived organizational support</i>	6.101	Data mendukung hipotesis
H4	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee affective well being</i> yang di mediasi <i>Personal growth</i>	3.907	Data mendukung hipotesis
H5	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>employee affective well being</i> yang di mediasi <i>perceived organizational support</i>	4.798	Data mendukung hipotesis

Dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan tidak langsung antara *servant leadership* terhadap *employee affective well being* melalui *perceived organizational support* berpengaruh positif dan memiliki nilai T value yang tinggi. Sedangkan hubungan langsung antara *servant leadership* terhadap *employee affective well being* berpengaruh positif meskipun nilai T value tidak sebesar nilai hubungan tidak langsung antara *servant leadership* terhadap *employee affective well being* melalui *perceived organizational support*. Hal tersebut membuktikan bahwa karyawan pada perusahaan distributor alat kesehatan yang merasa bahwa perusahaan telah mepedulikan terhadap kesejahteraannya, kemudian perusahaan juga menghargai kontribusi karyawan yang lebih terhadap perusahaan dan perusahaan dapat membantu karyawan yang mengalami masalah dalam pekerjaannya

Pada studi kedua menunjukkan bahwa *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *personal growth*. Seorang pemimpin yang memberikan perhatiannya dan dapat berkomunikasi dengan baik kepada karyawan serta berusaha untuk memupuk dan mendorong pertumbuhan karyawannya maka membuat karyawan menjadi lebih terpercaya. Ketika karyawan merasa diberikan kesempatan untuk belajar dan berkembang maka karyawan akan merasa nyaman dengan pekerjaannya. Dengan demikian *servant leadership* dapat meningkatkan pertumbuhan karyawan. Hal ini demikian sesuai dengan penelitian sebelumnya dimana *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *personal growth* (Jiménez-Estévez *et al.*, 2023).

Pada studi ketiga menunjukkan *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *perceived organizational support*. *Servant leadership* dianggap sebagai bentuk dukungan dalam organisasi. Dalam peran *servant leadership* selalu menempatkan pengikut dan hubungannya di atas tugas dan hasil. Dukungan organisasi pun diperlukan dalam mengubah persepsi karyawan yang negative menjadi positif. Dengan melayani yang terbaik untuk organisasi, para pengikut dipercaya, berkembang, dan peduli terhadap kesejahteraan mereka sendiri. Selain itu, *servant leadership* menginspirasi pengikutnya untuk membantu orang lain dengan mengubah perilaku mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dimana seorang pemimpin dengan tipe *servant leadership* mampu membuat karyawan merasa nyaman dalam melakukan tugas kesehariannya ketika bekerja dengan meningkatkan *perceived organizational support* pada karyawan (Ekmekcioglu & Öner, 2023). Pada studi keempat *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *employee affective well being* yang di mediasi *Personal growth* secara tidak langsung. Mengingat akan resiko yang dialami setiap karyawan yang membuat khawatir dan tekanan dalam pekerjaan maupun aspek pribadi. Ketika seorang *servant leadership* dapat berbuat lebih banyak karyawan dalam segala aspek maka karyawan merasa nyaman dalam mengembangkan pengetahuan dan dapat memperbanyak pengalaman dalam pekerjaan. Karyawan tidak merasa terbebani dengan pekerjaan dan masalah yang dialami karna secara tidak langsung karyawan menyadari bahwa organisasi mengutamakan

kesejahteraannya. Seperti hal yang dijelaskan dalam penelitian sebelumnya (Jiménez-Estévez *et al.*, 2023) memberikan dampak yang positif dan dapat meningkatkan pertumbuhan serta kesejahteraan karyawan.

Pada studi kelima *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap *employee affective well being* yang di mediasi *perceived organizational support*. Seorang pemimpin yang senantiasa selalu memberikan dukungan dan perhatian penuh kepada karyawan diatas kepentingan pribadinya, kemudian selalu memprioritaskan pengembangan karir karyawan dalam timnya serta selalu beruaha untuk membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi karyawannya baik masalah pribadi ataupun masalah kantor, maka karyawan merasa bahwa perusahaan Alat kesehatan sangat memperhatikan kesejahtraannya, menghargai kontribusi karyawan terhadap perusahaan dan bersedia membantu karyawan secara khusus dalam menghadapi sebuah permasalahan kerja yang dihadapinya. Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya dimana *servant leadership* harus mampu meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan dukungan perusahaan (Huning *et al.*, 2020; Ekmekcioglu & Öner, 2023;Putranto & Kustiawan, 2023)

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dibuktikan bahwa semua data hipotesis mendukung penelitian. Penelitian ini membuktikan bahwa *servant leadership* behubungan positif terhadap *personal growth*, *employee affective well being*, dan *perceived organizational support*. Pada variabel *personal growth* dan *perceived organizational support* yang menjadi mediasi antara *servant leadership* dengan *employee affective well being*. Peran *servant leadership* dapat mengubah persepsi karyawan terhadap perusahaan dan dapat memberikan dukungan terhadap karyawan untuk tumbuh dan berkembang serta memprioritaskan kesejahteraan karyawan secara afektif. Sehingga karyawan merasa diperhatikan dan dapat memberikan kontribusi secara maksimal untuk perusahaan. Keterbatasan dimiliki dalam studi ini serta menunjukan beberapa arahan untuk dilakukannya perbaikan dimasa yang akan datang pada penelitian selanjutnya yakni pertama, penelitian hanya terbatas pada perusahaan alat kesehatan di wilayah Jakarta, oleh karenanya dimasa depan dapat menguji pada perusahaan distributor alat kesehatan yang tersebar diseluruh Indonesia. Selanjutnya penelitian dapat dilakukan perbaikan model dan kerangka penelitian dengan menggunakan kerangka berbeda seperti menambahkan variabel *perceived organizational support*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abid, G., Ahmed, S., Elahi, N. S., & Ilyas, S. (2020). Antecedents and mechanism of employee well-being for social sustainability: A sequential mediation. *Sustainable Production and Consumption*, 24, 79–89. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.06.011>
- Aboramadan, M. (2021). Servant leadership and followers' creativity: does climate for creativity matter? *Evidence-Based HRM*, 9(1), 78–94. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-01-2020-0012>
- Ahmad, S., Sohal, A. S., & Wolfram Cox, J. (2020). Leading well is not enough: A new insight from the ethical leadership, workplace bullying and employee well-being relationships. *European Business Review*, 32(2), 159–180. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2018-0149>
- Al-Ghazali, B. M., & Afsar, B. (2022). Impact of psychological capital on mental health, readiness for organizational change, and job insecurity: hotel employees' perspective in COVID-19. *Journal of Tourism Futures*, 1–21. <https://doi.org/10.1108/JTF-07-2020-0116>
- An Le, T. H., Trang Nguyen, T. M., Trinh, T. A., & Phuong Nguyen, T. H. (2020). Factors Affecting Quality of Working Life: A Study on Front-line Employees in Vietnamese Aviation Sector. *IFAC-PapersOnLine*, 56(C), 118–126. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.09.014>
- Arampatzi, E., & Burger, M. (2020). Facility management services and employee well-being. *Journal of Facilities Management*, 18(2), 109–130. <https://doi.org/10.1108/JFM-10-2019-0055>

- Baker, M. A., & Kim, K. (2020). Dealing with customer incivility: The effects of managerial support on employee psychological well-being and quality-of-life. *International Journal of Hospitality Management*, 87(March 2019), 102503. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102503>
- Bunner, J., Prem, R., & Korunka, C. (2021). Perceived organizational support and perceived safety climate from the perspective of safety professionals: Testing reciprocal causality using a cross-lagged panel design. *Journal of Safety Research*, 78, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2021.06.006>
- Chen, H., & Eyoun, K. (2021). Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 94(August 2020), 102850. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102850>
- Chen, I. S. (2020). Turning home boredom during the outbreak of COVID-19 into thriving at home and career self-management: the role of online leisure crafting. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(11), 3645–3663. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0580>
- González-Cruz, T. F., Botella-Carrubi, D., & Martínez-Fuentes, C. M. (2019). Supervisor leadership style, employee regulatory focus, and leadership performance: A perspectivism approach. *Journal of Business Research*, 101, 660–667. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.065>
- Griep, Y., Lukic, A., Kraak, J. M., Bohle, S. A. L., Jiang, L., Vander Elst, T., & De Witte, H. (2021). The chicken or the egg: The reciprocal relationship between job insecurity and mental health complaints. *Journal of Business Research*, 126, 170–186. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.045>
- Guo, M., Liu, S., Chu, F., Ye, L., & Zhang, Q. (2019). Supervisory and coworker support for safety: Buffers between job insecurity and safety performance of high-speed railway drivers in China. *Safety Science*, 117(April), 290–298. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.04.017>
- Hair J, R, A., Babin B, & Black W. (2014). Multivariate Data Analysis.pdf. In *Australia: Cengage: Vol. 7 edition* (p. 758).
- Mak, C., Snell, R. S., & Hong, J. (2020). A spiritual perspective on Senge's five disciplines: harmony and Alibaba. *Learning Organization*, 27(6), 521–533. <https://doi.org/10.1108/TLO-06-2020-0112>
- Matteson, M. L., Ming, Y., & Silva, D. E. (2021). The relationship between work conditions and perceptions of organizational justice among library employees. *Library and Information Science Research*, 43(2), 101093. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2021.101093>
- Mcquade, K. E., Harrison, C., & Tarbert, H. (2021). Systematically reviewing servant leadership. *European Business Review*, 33(3), 465–490. <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2019-0162>
- Mehta, P. (2020). Fake it or make it: employee well-being in emotional work settings. *Benchmarking*, 28(6), 1909–1933. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2020-0377>
- Muñoz, R. M., Andrade, S. M., Peña, I., & Donate, M. J. (2022). Wellness programs in times of COVID-19, perceived organizational support and affective commitment: effects on employee innovative behavior. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 23–44. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2022-0072>
- Nauman, S., Zheng, C., & Naseer, S. (2020). Job insecurity and work–family conflict: A moderated mediation model of perceived organizational justice, emotional exhaustion and work withdrawal. *International Journal of Conflict Management*, 31(5), 729–751. <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2019-0159>
- Nazir, S., Shafi, A., Atif, M. M., Qun, W., & Abdullah, S. M. (2019). How organization justice and perceived organizational support facilitate employees' innovative behavior at work. *Employee Relations*, 41(6), 1288–1311. <https://doi.org/10.1108/ER-01-2017-0007>
- Neuhofer, B., Celuch, K., & To, T. L. (2020). Experience design and the dimensions of transformative festival experiences. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(9), 2881–2901. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2020-0008>



- Nunes, P. M., Proença, T., & Carozzo-Todaro, M. E. (2023). A systematic review on well-being and ill-being in working contexts: contributions of self-determination theory. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2021-0812>
- Opoku, M. A., Choi, S. B., & Kang, S. W. (2019). Servant leadership and innovative behaviour: An empirical analysis of Ghana's manufacturing sector. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22). <https://doi.org/10.3390/su11226273>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Pinna, R., De Simone, S., Cicotto, G., & Malik, A. (2020). Beyond organisational support: Exploring the supportive role of co-workers and supervisors in a multi-actor service ecosystem. *Journal of Business Research*, 121(February), 524–534. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.022>
- Preedy, S., Jones, P., Maas, G., & Duckett, H. (2020). Examining the perceived value of extracurricular enterprise activities in relation to entrepreneurial learning processes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(7), 1085–1105. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2019-0408>
- Pritchard, A., Richardson, M., Sheffield, D., & McEwan, K. (2020). The Relationship Between Nature Connectedness and Eudaimonic Well-Being: A Meta-analysis. In *Journal of Happiness Studies* (Vol. 21, Issue 3, pp. 1145–1167). Springer. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00118-6>
- Probst, T., Chizh, A., Hu, S., Jiang, L., & Austin, C. (2020). Explaining the relationship between job insecurity and creativity: A test of cognitive and affective mediators. *Career Development International*, 25(3), 247–270. <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2018-0118>
- Purohit, D., Jayswal, M., & Muduli, A. (2021). Factors influencing graduate job choice – a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 45(4–5), 381–401. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2020-0101>
- Rich, G. J., & Sirikantraporn, S. (2020). Posttraumatic Growth and Resilience in Southeast Asia. *Community, Environment and Disaster Risk Management*, 21, 143–158. <https://doi.org/10.1108/S2040-726220200000021009>
- Rinsky-Halivni, L., Hovav, B., Christiani, D. C., & Brammli-Greenberg, S. (2022). Aging workforce with reduced work capacity: From organizational challenges to successful accommodations sustaining productivity and well-being. *Social Science and Medicine*, 312(August), 115369. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2022.115369>
- Rofcanin, Y., Heras, M. Las, Bosch, M. J., Berber, A., Mughal, F., & Ozturk, M. (2021). Servant leadership and family supportiveness: Looking into employees' work and family outcomes. *Journal of Business Research*, 128(February), 70–82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.052>
- Rubel, M. R. B., Hung Kee, D. M., & Rimi, N. N. (2020). High-performance work practices and medical professionals' work outcomes: the mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Advances in Management Research*, 18(3), 368–391. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0076>
- Ruiz-Palomino, P., & Zoghbi-Manrique-de-Lara, P. (2020). How and when servant leaders fuel creativity: The role of servant attitude and intrinsic motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 89. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102537>
- Ruiz-Palomino, P., Gutiérrez-Broncano, S., Jiménez-Estévez, P., & Hernández-Perlines, F. (2021). CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of high-performance work systems and innovativeness. *Tourism Management Perspectives*, 40. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100891>

- Sharma, A., & Nambudiri, R. (2020). Work engagement, job crafting and innovativeness in the Indian IT industry. *Personnel Review*, 49(7), 1381–1397. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0607>
- Sniatecki, J. L., Ashton, J. R., Perry, H. B., & Snell, L. H. (2021). Positive aspects of disability among college students. *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*, 14(2), 150–161. <https://doi.org/10.1108/jrit-09-2019-0069>
- Son, Y. J., Lee, H., & Jang, S. J. (2022). Work stress and perceived organisational support on young Korean nurses' care for COVID-19 patients. *Collegian*, 29(5), 748–754. <https://doi.org/10.1016/j.colegn.2022.05.009>
- Son, Y., Lee, H., & Joo, S. (2020). Since January 2020 Elsevier has created a COVID-19 resource centre with free information in English and Mandarin on the novel coronavirus COVID- 19 . The COVID-19 resource centre is hosted on Elsevier Connect , the company ' s public news and information . January.
- Soomro, B. A., Mangi, S., & Shah, N. (2020). Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 481–506. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0114>
- Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X., & Liu, D. M. (2020). How do human resource management practices affect employee well-being? A mediated moderation model. *Employee Relations*, 42(4), 903–919. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2019-0320>
- Zia, M. Q., Naveed, M., Bashir, M. A., & Iqbal, A. (2022). The influence of servant leadership on employees' outcomes via job embeddedness in hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(3), 612–628. <https://doi.org/10.1108/JHTI-01-2021-0003>
- Zitars, J., Spadafore, B., Coulombe, S., Riemer, M., Dreyer, B. C., & Whitney, S. (2021). Understanding the psycho-environmental potential functions of a green building to promote employee health, wellbeing and productivity: A theoretical perspective. *Building and Environment*, 205(August), 108268. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2021.108268>