Vol. 10 No. 2, Tahun 2024, 287 – 294

JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi)
https://journal.unpak.ac.id/index.php/jimfe/index
E-ISSN: 2502-5678; P-ISSN: 2502-1400

MENINGKATKAN *WORK ENGAGEMENT* DAN *AFFECTIVE COMMITMENT* MELALUI *SERVANT LEADERSHIP*: PERAN *JOB SATISFACTION*

Ali Wardhana[1], Chandra Hosen[2], Stephanie Laurensia[3]
[1,2,3]Universitas Bunda Mulia, Tangerang, Indonesia
Email korespondensi: [1]awardhana@bundamulia.ac.id

Riwayat Artikel:

Diterima:
30 Juli 2024
Direvisi:
6 Desember 2024
Disetujui:
28 Desember 2024

Klasifikasi JEL:
J28, M34

Kata kunci:
Niat meninggalkan perusahaan; kepemimpinan yang melayani; kepuasan kerja; keterikatan kerja; komitmen afektif.

Keywords:
Affective commitment; job satisfaction; servant leadership; turnover intention; work engagement.

Cara mensitasi:
Wadhana, A., Chandra, H., Laurensia, S. (2024). Meningkatkan work engagement dan affective commitment melalui servant leadership: peran job satisfaction. *JIAFE (Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi), 10*(2), 287 – 294. DOI: https://doi.org/10.34203/jimfe.v10i2.10454

CC BY NC SA

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan melayani (*servant leadership*) terhadap niat karyawan untuk keluar, keterikatan dengan tempat kerja, dan komitmen organisasi melalui kepuasan kerja. Populasi pada penelitian ini adalah warga negara Indonesia dengan sampel warga negara Indonesia yang telah bekerja dan memiliki atasan. Teknik sampling yang digunakan adalah random sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui survei *online* menggunakan kuesioner. Analisis data menggunakan metode *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan melayani berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pada responden yang mayoritas generasi Z dengan gender wanita, gaya kepemimpinan melayani mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan kemudian menyebabkan lebih memiliki keterlibatan kerja dan komitment afektif yang lebih tinggi. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi organisasi dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang melayani untuk meningkatkan keterikatan dan komitmen karyawan, khususnya pada generasi muda.

ABSTRACT

This study investigates the impact of servant leadership style on employee intention to leave, workplace attachment, and organizational commitment through job satisfaction. The population used is Indonesian citizens, with a sample of Indonesian citizens who have worked and have a supervisor. The sampling technique used was random sampling. Data was collected through an online survey using a questionnaire—data analysis using the partial least squares path modeling (PLS-SEM) method with Smart PLS software. The results showed that servant leadership style significantly affects employee job satisfaction. In most Generation Z respondents of the female gender, the servant leadership style can increase employee job satisfaction and lead to more work engagement and higher affective commitment. These findings provide important implications for organizations in implementing a servant leadership style to increase employee engagement and responsibility, especially in the younger generation.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memainkan peran penting dalam keberhasilan bisnis sebagai aset strategis yang mendorong inovasi, daya saing, dan pertumbuhan yang berkelanjutan. Dengan kata lain ketika perusahaan memandang tenaga kerjanya sebagai mitra strategis dalam mencapai tujuan, maka organisasi diyakini akan cenderung lebih unggul dalam menghadapi tantangan, bertumbuh dalam jangka panjang, dan meningkatkan produktivitas. Jika merujuk pada teori *Resource Based View* (RBV), yang berfokus pada pengembangan dan eksploitasi sumber daya yang berharga, langka, dan tidak dapat ditiru maka manajemen sumber daya manusia menjadi penting bagi daya saing perusahaan (López-Lemus et al., 2023). Sumber daya manusia yang terspesialisasi sangat berharga dan berpotensi langka karena mereka menyimpan tacit knowledge yang dibangun oleh mekanisme sosial yang kompleks. Kemampuan dan pengetahuan dari tenaga kerja tersebut yang akan menjadi intangiable asset bagi terciptanya keunggulan bersaing bagi sebuah perusahaan (David & David, 2017). Oleh karena itu, sumber daya manusia yang berkualitas dan berkomitmen tinggi terhadap organisasi menjadi sebuah keniscayaan di era saat ini. Sayangnya perubahan teknologi dan perubahan generasi meningkatkan tantangan dalam manajemen sumber daya manusia khususnya dalam hal mempertahankan karyawan dan meningkatkan komitmen karyawan.

Di sisi teknologi, menyebabkan informasi lebih mudah didapat dan memungkinkan seorang pekerja membandingkan tempat kerja dengan lebih mudah sehingga akan akan mendorong seseorang untuk lebih mudah berpindah tempat kerja. Selain itu, perubahan teknologi juga patut diduga menggaungkan berbagai hal yang kemudian menjadi tantangan dalam penciptaan *job satisfaction*, seperti *mental health issue* dan *work life balance*. Pada sisi perubahan generasi, terdapat sebuah fenomena dimana gen Z mulai mengisi pasar tenaga kerja. Selain itu, kondisi tenaga kerja ini diyakini akan terus berkembang dan mencapai puncaknya di tahun 2030 atau yang lebih dikenal sebagai bonus demografi. Perubahan ini tentu harus diantipasi mengingat Perubahan ini tentu akan mendatangkan benefit dan tantangan bagi perusahaan dimana keduanya datang dari karakteristik dari Gen Z. Pada satu sisi Gen Z merupakan generasi *tech savvy* namun pada sisi lain generasi ini merupakan generasi mengedepankan dialog dan mengutamakan pencarian kebenaran atas masalah yang terjadi dalam rangka memecahkan sebuah masalah (Francis & Hoefel, 2018). Senada dengan pendapat tersebut Stahl (2021) juga mengungkapkan bahwa gen Z akan lebih menghargai komunikasi secara langsung atau komunikasi yang proaktif, serta memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap relasi kerja yang kuat, dan transparansi ditempat mereka bekerja. Perubahan generasi ini memiliki kaitan dengan perubahan teknologi karena generasi Z dekat dengan teknologi sehingga cepat beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan menggunakan menggunakan perubahan tersebut dengan baik (Wardhana & Suanra, 2022).

Dalam rangka mengakomodasi kedua perubahaan tersebut maka diperlukan peran dari seorang pemimpin mengingat pemimpin dapat memberikan dampak segera kepada bawahannya (Yukl, 2013). Dengan kata lain kepemimpinan dapat mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dan menggerakkan organisasi (Wijaya & Wijaya 2019) Salah satu gaya kepemimpinan yang dirasa sesuai mengakomodir kedua perubahan tersebut adalah *Servant leadership* karena gaya kepemimpinan ini diyakini mampu menjaga kepentingan terbaik bawahan mereka dan membuat keputusan yang adil dalam setiap aspek operasi (Kaya & Karatepe, 2020). *Servant leadership* memainkan peran penting dalam meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan di tempat kerja modern karena melalui gaya kepemimpinan tersebut secara positif memengaruhi keterlibatan kerja (*work engagement*) ketahanan karyawan (Cai et al., 2024)Servant leadaship diyakini pula akan memberikan dampak terhadap *work engagement*, *Turnover Intention*, *affective commitment* melalui job satisfaction. Merujuk pada penjelasan di atas, maka nampak bahwa penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dan interaksi *servant leadership* dengan*work engagement*, *turnover intention* dan *affective commitment* dengan dimediasi oleh job satisfaction. Adapun penelitian ini memiliki urgensi untuk mengetahui dampak dari sebuah gaya

kepemimpinan yang melayani dan kemudian dapat mencegah niat seseorang untuk keluar, memiliki keterikatan dengan tempat kerja dan komitmen yang baik melalui kepuasan bekerja

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Servant leadership

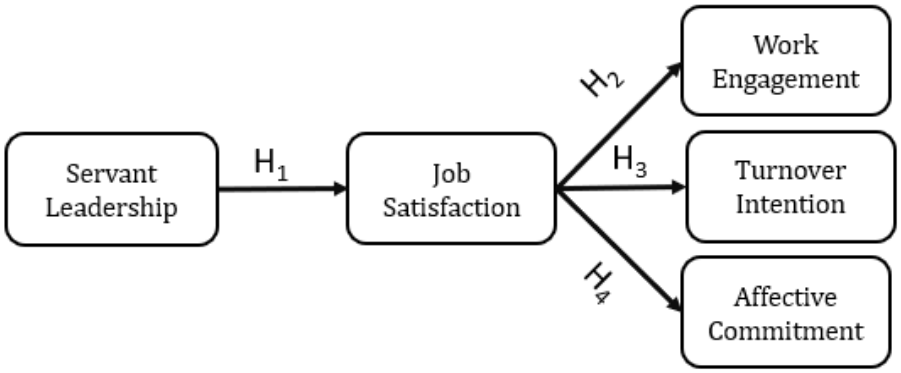
Pemimpin yang melayani atau *servant leadership* merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang berusaha memenuhi kebutuhan para pengikutnya yang pada akhirnya akan memotivasi para pengikut untuk mengikuti dan dapat bergerak mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan (Aboramadan et al., 2020). Gaya kepemimpinan ini memiliki karakteristik mendengarkan, empati, menyembuhkan, konseptualisasi, kesadaran, persuasi, pembinaan, membangun komunitas, pandangan ke depan, dan komitmen terhadap pertumbuhan manusia (Bavik, 2020). Gaya kepemimpinan ini memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja karena menurut Mascarenhas et al. (2022) dapat ditingkatkan dengan 8 faktor sebagai berikut: sistem imbalan yang adil, keamanan kerja (yaitu, kondisi kerja), penggunaan keterampilan manusia, potensi pertumbuhan, hubungan interpersonal di tempat kerja, kesetaraan, relevansi sosial dari pekerjaan dan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi. Pada faktor potensi pertumbuhan inilah yang menjadi esensi dari *servant leadership*. Hal tersebut juga nampak pada penelitian pemberdayaan memberi dampak signifikan pada kepuasan kerja (Koo et al. 2020) dimana pemberdayaan ini juga menjadi hasil dari gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*).

H_1: *Servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction

Job satisfaction

Kepuasan kerja mengacu pada persepsi karyawan tentang seberapa memuaskan pekerjaan mereka atau bagaimana pekerjaan tersebut memungkinkan nilai-nilai pribadi mereka untuk diekspresikan dalam tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan mereka (Mascarenhas et al., 2022). Kepuasan kerja dapat menjadi salah satu ukuran kinerja perusahaan yang memainkan peran penting dalam mencapai hasil keterlibatan jangka panjang bagi perusahaan (Situmorang & Mishel, 2024). Keterlibatan seseorang dalam sebuah perusahaan itulah manifestasi dari *work engagement*, sehingga tidak mengherankan jika kepuasan kerja secara signifikan dan positif mempengaruhi keterlibatan karyawan (Ngwenya & Pelser, 2020). Keterlibatan kerja atau *work engagement* didefinisikan sebagai perwakilan atas kondisi pikiran yang positif dan berhubungan dengan pekerjaan yang penuh semangat dan dedikasi (Ampofo, 2020)

H_2: *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*



Gambar 1. Kerangka Berfikir

Dalam penelitian terdahulu kepuasan kerja memiliki hubungan negatif antara kepuasan kerja dan niat untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (*turnover intention*) (Valentine et al., 2011). Sependapat dengan penelitian tersebut, Serin et al. (2022) juga mengungkapkan bahwa *job satisfaction* atau kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan niat untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (*Turnover Intention*) dimana semakin banyak karyawan yang puas, semakin sedikit niat untuk berpindah kerja.

H_3: *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*

Komitmen afektif dapat didefinisikan sebagai keadaan di mana seorang karyawan menyatu dengan perusahaan tempat ia bekerja dan menjadi faktor penting yang menentukan tingkat dedikasi dan loyalitas terhadap perusahaan (Koo et al. 2020). Komitmen afektif merupakan cerminan atas ikatan emosional karyawan dengan organisasinya yang dapat mempengaruhi hasil kerja baik kinerja tugas maupun tingkat turnover sebuah organisasi (Khaskheli et al, 2020). Pada penelitian terdahulu *job satisfaction* memberikan dampak secara signifikan terhadap komitmen afektif (Koo et al. 2020; Khaskheli et al, 2020).

H_4: *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *affective commitment.*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan sampel pada satu titik waktu tertentu atau dengan kata lain penelitian ini merupakan penelitian *cross sectional*. Populasi pada penelitian ini adalah warga negara Indonesia dan sampel dari penelitian ini adalah warga negara Indonesia yang telah bekerja dan memiliki atasan. Teknik sampling yang digunakan adalah random sampling dengan jumlah sampel yang ditargetkan dalam penelitian ini merujuk pada Sekaran & Bougie (2020) dimana jumlah sampel yang menyarankan ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang 500. Pengumpulan data akan dilakukan dengan menggunakan data primer yang diperoleh menggunakan survei melalui kuesioner.

Dalam kuisoner yang diedarkan secara daring tersebut, variabel *servant leadership* terdiri dari 7 item pertanyaan, variabel *job satisfaction* yang terdiri dari 6 item pertanyaan, variabel *work engagement* terdiri dari 9 item pertanyaan, variabel *turnover intention* terdiri dari 3 item pertanyaan dan variabel *affective commitment* terdiri dari 6 item pertanyaan. Skala yang digunakan dalam kuisoner tersebut adalah skala Likert. Jenis skala ini didesain untuk menguji seberapa kuat responden setuju dengan sebuah pernyataan yang mengikuti pola 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju dan 5 = sangat setuju (Sekaran dan Bougie, 2020). Data diperoleh akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas alat ukur dahulu terlebih dahulu sebelum dilakukan uji hipotesis. Metode analisis yang dilakukan dalam penelitian adalah *partial least squares* path modeling (PLS-SEM).

Tabel 1. Profil Responden

	Kategori	Jumlah (Orang)
Jenis Kelamin	Pria	37
	Wanita	62
Usia	20 - 27 tahun	76
	28 - 42 tahun	20
	diatas 43 tahun	3
Lama Bekerja	1 - 3 tahun	39
	diatas 3 tahun	24
	dibawah 1 tahun	36

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	*Composite Reliability*	*Average Variance Extracted*
Affective commitment	0,866	0,899	0,599
Job Satisfaction	0,894	0,919	0,654
Servant Leadership	0,781	0,871	0,693
Turnover Intention	0,934	0,957	0,882
Work engagement	0,923	0,939	0,686

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil penyebaran kuisoner diperoleh total responden sebanyak 99 orang. Profil responden dalam penelitian ini didominasi oleh wanita sebanyak 62,6% atau sebanyak 62 orang dan generasi Z sebanyak 76,8% atau sebanyak 76 orang serta lama bekerja selama 1 sampai 3 tahun sebanyak 39,4% atau sebanyak 39 orang. Terdapat 2 implikasi dari profil responden ini, pertama mayoritas responden adalah pekerja dengan pengalaman kerja 1 – 3 tahun yang diperkirakan akan mempengaruhi beberapa variabel dalam penelitian ini seperti work engagement yang mungkin saja belum terbentuk dengan baik. Selain itu dengan mayoritas responden adalah wanita yang berusia muda yang membawa nilai-nilai unik seperti inklusivitas, keberagaman, dan keseimbangan kerja-hidup patut diduga akan mempengerahui beberapa variabel dalam penelitian ini, khususnya servant leadership. Adapun rincian profil responden tampak pada Tabel 1. Selanjutnya, dalam penelitian ini *convergent validity* digunakan sebagai uji validitas yang dinilai dengan Average Variance Extracted di atas 0,5 (Haji-Othman & Yusuff, 2022).

Hasil analisis validitas menunjukkan bahwa nilai AVE untuk setiap variabel berada diatas 0,5 yang bearti konstruk dalam penelitian ini konstruk mampu menjelaskan lebih dari setengah varians item-itemnya. Selain itu, uji reliabilitas dengan menggunakan nilai Cronbach's alpha dengan nilai yang diharapkan di atas 0,6 dan *composite reliability* dengan nilai yang diharapkan diatas 0,7. Hasil pengujian menunjukkan setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini sudah melebihi dari batas ambang bawah. Hal ini menunjukkan alat ukur yang digunakan sudah tepat dalam mengukur setiap variabel dan tingkat konsistensi yang tinggi. Merujuk pada sudah terpenuhinya validitas dan reliabilitas pada seluruh variabel dalam penelitian maka langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis dalam penelitian ini.

Pada uji hipotesis pertama variabel *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* dengan arah positif. Hipotesis ini menyatakan bahwa ada hubungan positif antara gaya kepemimpinan servant leadership dengan kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan semakin seorang pemimpin menerapkan prinsip *servant leadership*, maka kepuasan kerja karyawan cenderung meningkat. Ini menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan pengikut memengaruhi sejauh mana karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Hal ini menunjukkan bahwa pada mayoritas responden Generasi Z, gaya kepemimpinan yang melayani memberikan dampak terhadap tingkat kepuasan kerja atau dengan kata lain pemimpin yang mampu mendengarkan, memiliki empati, berkomitmen terhadap kepentingan pengikutnya menjadi salah satu faktor pembentuk kepuasan kerja pada berbagai sektor usaha.

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	T Statistics	P Values
Servant leadership - Job Satisfaction	6,436	0,000
Job satisfaction - Work engagement	24,596	0,000
Job satisfaction - Turnover Intention	3,765	0,000
Job satisfaction - Affective commitment	15,356	0,000

Walaupun demikian jika merujuk pada nilai *R square adjusted* sebesar 0,286 atau 28,6% *job satisfaction* dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan *servant leadership* maka masih terdapat faktor lain sebesar 71,4% yang memberikan pengaruh sebesar 72,4% dalam mempengaruhi kepuasan kerja atau *job satisfaction* selain gaya kepemimpinan. Setelah kepuasan kerja terbentuk, maka pada selanjutnya kepuasan kerja tersebut secara signifikan berdampak terhadap *work engagement*, *turnover intention*, *affective commitment*. Dengan kata lain hipotesis 2, 3 dan 4 terdukung namun dengan arah berbeda, karena pada hipotesis 3 yaitu *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention* memiliki arah negatif. Hipotesis 2 menunjukkan *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini menunjukkan ketia kepuasan kerja seorang seorang karyawan tercipta dengan baik maka ia semakin bersemangat untuk terlibat dalam berbagai hal dalam tempat kerja. Hipotesis 3 menunjukkan *Job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan ketika seseorang mencapai kepuasan kerja maka orang tersebut semakin enggan untuk meninggalkan pekerjaan ataupun perusahaan tempat dia kerja saat ini. Hipotesis 4 menunjukkan *job satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *affective commitment*. Dengan kepuasan yang tercapai maka dapat tercipta ikatan emosional yang pada akhirnya menyatukan seseorang dengan tempat dia bekerja dan pada akhirnya meningkatkan dedikasi dan komitmen dalam pekerjaannya.

Hasil ini konsisten dengan penelitian terdahulu yang mengungkapkan jika *job satisfaction* meningkat maka *turnover intention* akan menurun (McCartney et al, 2022). Lebih lanjut jika merujuk pada nilai *R square adjusted* maka *job satisfaction* memiliki kekuatan pengaruh yang relatif kecil terhadap *Turnover Intention* yakni sebesar 12,5% yang bearti masih 87,5% dipengaruhi oleh faktor lain. Temuan ini patut diduga tidak terlepas dari mayoritas responden yang memiliki masa kerja di bawah 3 tahun sebesar 75 orang yang terdiri dari lama Bekerja 1 - 3 tahun sebanyak 39 orang dan dibawah 1 tahun sebanyak 36 tahun. Jika melihat nilai t statistic yang paling besar dan *r square adjusted* sebesar 0,707 maka dalam penelitian ini *job satisfaction* memiliki pengaruh terkuat pada work enggament. Dengan kata lain kunci atas penciptaan pekerjaan yang penuh semangat dan dedikasi pada generasi Z yang menjadi mayoritas dalam responden ini adalah kepuasan kerja. Pada variabel *Affective commitment r square adjusted* sebesar 0,509 yang artinya variabel *Affective commitment* menjelaskan *Job Satisfaction* sebesar 50,9% dan 49,1% nya di jelaskan oleh variabel lainnya. Jika ditarik kesimpulan dari penjelasan diatas maka dapat disimpullan bahwa hasil uji signifikansi pada penelitian ini menunjukkan bahwa semua hipotesis yang diajukan dalam hubungan antara *servant leadership***,** *work engagement*, *Turnover Intention*, *affective commitment*, dan *job satisfaction* terdukung secara signifikan dengan arah positif kecuali *Turnover Intention* yang memiliki arah negatif. Selanjutnya pengaruh terkuat terjadi pada hubungan antara *job satisfaction* dan *work engagement*, menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi signifikan dan secara positif terhadap semangat kerja.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* memberikan pengaruh secara signifikan terhadap *job satisfaction* atau kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka hal tersebut selanjutnya akan berdampak positif pada *work engagement* atau keterlibatan karyawan dalam pekerjaan. Selain itu, *job satisfaction* juga cenderung menurunkan *turnover intention* atau niat karyawan untuk keluar dari organisasi. Lebih lanjut, kepuasan kerja yang tinggi akibat *servant leadership* juga akan meningkatkan *affective commitment* atau komitmen afektif karyawan terhadap organisasi. Lebih lanjut implikasi teoritikal dapat diperoleh jika ditelisik lebih mendalam dampak terbesar dari kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah pada keterlibatan karyawan atau *work engagement* yang kemudian diikuti dengan variabel komitmen afektif atau *affective commitment* pada urutan kedua dampak terbesar. Hasil tersebut dapat diartikan bahwa pada responden yang mayoritas Gen Z dengan gender wanita, gaya kepemimpinan melayani atau *servant leadership* mampu membuat

karyawan menjadi puas dalam bekerja dan lebih terikat dan komitmen dalam sebuah perusahaan. Hal tersebut berbanding terbalik dengan dampak terhadap *Turnover Intention* dengan dampak yang relatif kecil. Dengan demikian walaupun kepuasan kerja memang mampu menekan keinginan seseorang untuk keluar dari perusahaan secara sukarela (*turnover intention*) namun patut diduga masih terdapat faktor lain yang mempengaruhi seperti gaji dan lingkungan kerja yang lebih baik. Kekurangan tersebut dapat menjadi penelitian dimasa akan datang dimana dapat membandingkan faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention* generasi Z dengan membandingkan gender pria dan wanita. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah perusahaan mulai mempersiapkan para pemimpin mereka dengan gaya kepemimpinan yang melayani walaupun hal tersebut tentu memiliki tantangan tersendiri mengingat data Indonesia merupakan negara yang memiliki budaya *power distance* cukup tinggi. Pada penelitian yang akan datang dapat meneliti faktor yang mampu menciptakan kepuasan kerja yang lebih kuat dari gaya kepemimpinan melayani dimana patut diduga variabel hadiah akan mampu menciptakan pengaruh yang lebih kuat. Selain itu pada penelitian yang akan datang dapat mencari antesenden dari penurunkan tingkat *turnover intention* yang lebih kuat dari kepuasan kerja ataupun membandingkan antar beberapa variabel.

DAFTAR PUSTAKA

Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). *Servant leadership* and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. International Journal of Organizational Analysis, 29(3), 562-584. https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923

Ampofo, E. T. (2020). Mediation effects of *job satisfaction* and *work engagement* on the relationship between organizational embeddedness and *affective commitment* among frontline employees of star–rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 44*(3), 253-262. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.002

Bavik, A. (2020). A systematic review of the *servant leadership* literature in management and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(1), 347-382. https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0788

Cai, M., Wang, M., & Cheng, J. (2024). The Effect of *Servant leadership* on *Work engagement*: the role of employee resilience and organizational support. *Behavioral Sciences*, *14*(4), 3 – 16. https://doi.org/10.3390/bs14040300

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: concepts and cases: a competitive advantage approach*. Pearson

Francis, T., & Hoefel, F. (November, 2018). The influence of Gen Z—the first generation of true digital natives—is expanding. https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/truegen-generation-z-and-its-implications-for-companies.

Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does *servant leadership* better explain *work engagement*, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(6), 2075 – 2095. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438

Khaskheli, A., Jiang, Y., Raza, S. A., Qureshi, M. A., Khan, K. A., & Salam, J. (2020). Do CSR activities increase organizational citizenship behavior among employees? Mediating role of *affective commitment* and job satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27*(6), 2941-2955. https://doi.org/10.1002/csr.2013

Koo, B., Yu, J., Chua, B. L., Lee, S., & Han, H. (2020). Relationships among emotional and material rewards, job satisfaction, burnout, *affective commitment*, job performance, and *turnover intention* in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 21*(4), 371-401. https://doi.org/10.1080/1528008X.2019.1663572

Haji-Othman, Y., & Yusuff, M. S. S. (2022). Assessing reliability and validity of attitude construct using partial least squares structural equation modeling. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 12*(5), 378-385. http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i5/13289

López-Lemus, J.A., De la Garza Carranza, M.T., Reyes-Berlanga, M.L. and Lopez-Lemus, J.G. (2024). The relationship between the performance of human resources and the success of the business project. *International Journal of Organizational Analysis, 32*(7), 1221-1241. https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2023-3662

Mascarenhas, C., Galvão, A. R., & Marques, C. S. (2022). How perceived organizational support, identification with organization and *work engagement* influence job satisfaction: a gender-based perspective. *Administrative sciences, 12*(2), 2 – 15. https://doi.org/10.3390/admsci12020066.

McCartney, G., Chi In, C. L., & Pinto, J. S. D. A. F. (2022). COVID-19 impact on hospitality retail employees' *Turnover Intention*s. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 34(6), 2092-2112. https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2021-105

Ngwenya, B., & Pelser, T. (2020). Impact of psychological capital on employee engagement, *job satisfaction* and employee performance in the manufacturing sector in Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology, 46*(1), 1-12. https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1781

Sekaran,U. & Bougie, R.J. (2022). *Research methods for business: a skill building approach* (8th ed. (Asia Edition). Wiley.

Serin, H., Qasim, Z. R., & Mansoor, M. M. (2022). Impact of *job satisfaction* on *Turnover Intention* among academic personnel of private higher education sector in Iraq: A case of Tishk International University. International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478), 11(2), 402-413. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i2.1641

Situmorang, O., & Mishel. (2024). E-HRM use on organizational performance: a mediation analysis. *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, *15*(01), 70-82. https://doi.org/10.21009/JRMSI.015.1.07

Stahl, A. (December, 2020). How gen-z is bringing a fresh perspective to the world of work. https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2021/05/04/how-gen-z-isbringing-a-fresh-perspective-to-the-world-of-work/?sh=5f9b89af10c2

Wardhana, A., & Sunara, T. A. (2022). Analisis faktor yang mempengaruhi brand love pada generasi Z Indonesia. *Managament Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen, 17*(1), 1-8. https://doi.org/10.33369/insight.17.1.1-8.

Wijaya, A., & Wijaya, B. (2019, March). The effects of integrity, entrepreneurship, knowledge, leadership to succession in first generation family business. *Proceeding of Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 308*, 107 – 110. https://www.atlantis-press.com/proceedings/insyma-19/55915437

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations Eighth edition*. Upper Saddle River

Valentine, S., Godkin, L., Fleischman, G. M., & Kidwell, R. (2011). Corporate ethical values, group creativity, *job satisfaction* and *Turnover Intention*: The impact of work context on work response. *Journal of Business Ethics, 98*(3),353-372. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0554-6