

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini tentunya tidak lepas dari hasil penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain sehingga penelitian yang akan dilakukan memiliki keterkaitan yang sama beserta persamaan maupun perbedaan dalam objek yang akan diteliti.

2.1.1 Cai et al. (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Cai, Wang, dan Cheng dari Nanjing Tech University, Tiongkok, berjudul “*The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The Role of Employee Resilience and Organizational Support*” yang dipublikasikan dalam jurnal *Behavioral Sciences* Volume 14 Tahun 2024. Tujuan utama dari studi ini adalah untuk mengkaji pengaruh *Servant Leadership* terhadap keterikatan kerja (*work engagement*) karyawan di organisasi yang berbasis proyek (*Project-Based Organization/PBO*), serta menelusuri peran mediasi dari ketahanan karyawan (*employee resilience*) dan dukungan organisasi (*perceived organizational support*) sebagai sumber daya pribadi dan sumber daya pekerjaan.

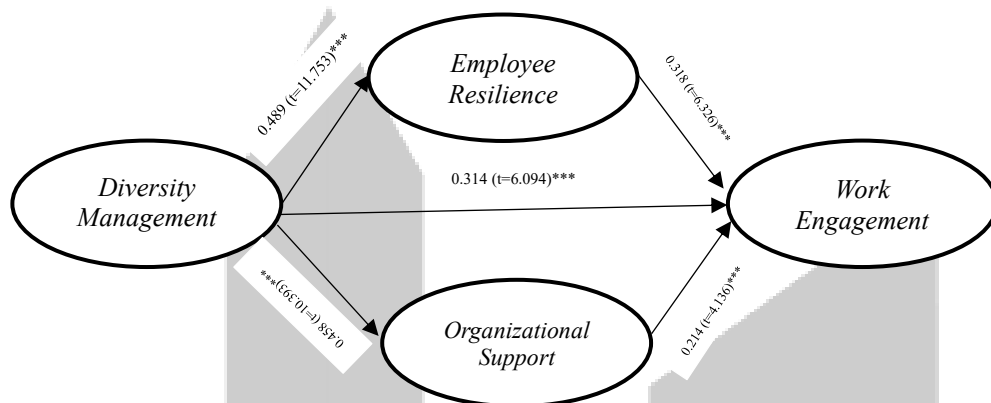
Latar belakang penelitian ini berangkat dari pandangan bahwa *Servant Leadership* mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan karyawan dan kesejahteraan psikologis mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan keterikatan kerja. Namun, dalam konteks organisasi berbasis proyek, dinamika kerja yang cepat dan tekanan target sering kali menuntut karyawan untuk

memiliki ketahanan dan dukungan organisasi yang kuat agar tetap produktif dan berkomitmen.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner kepada 437 responden yang bekerja di sektor konstruksi, teknologi informasi, dan manufaktur yang menerapkan struktur organisasi berbasis proyek. Setelah proses seleksi data, sebanyak 356 kuesioner dinyatakan valid dan dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Instrumen penelitian terdiri dari skala Likert lima poin yang digunakan untuk mengukur variabel *Servant Leadership* (7 indikator), *employee resilience* (5 indikator), *organizational support* (4 indikator), dan *work engagement* (9 indikator).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa:

1. *Servant Leadership* memiliki dampak positif terhadap *work engagement*. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dapat mendorong karyawan untuk lebih terikat, karena adanya perhatian terhadap kesejahteraan serta pertumbuhan pribadi mereka.
2. *Servant Leadership* juga meningkatkan *employee resilience* dan *organizational support*. Pemimpin yang melayani mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga karyawan menjadi lebih tangguh dan merasa didukung oleh organisasi.
3. *Employee resilience* dan *organizational support* terbukti berpengaruh positif terhadap *work engagement*, sekaligus berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Servant Leadership* dan keterikatan kerja.



Sumber: Cai et al. (2024)

Gambar 2. 1
Kerangka Penelitian Cai et al. (2024)

Adapun persamaan dan perbedaan antara peneliti saat ini dengan peneliti sebelumnya, yaitu:

A. Persamaan:

1. Sama-sama meneliti hubungan antara *Servant Leadership* dan *Employee Engagement*.
2. Sama-sama menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis PLS-SEM (*Partial Least Squares - Structural Equation Modeling*).

B. Perbedaan:

1. Populasi Penelitian, Peneliti terdahulu fokus pada Organisasi berbasis proyek di Tiongkok dengan responden dari berbagai usia., sedangkan penelitian ini fokus pada Karyawan Generasi Z di Jawa Timur.
2. Peneliti terdahulu meneliti *Servant Leadership* dan dua mediator (*employee resilience & organizational support*). Sedangkan penelitian ini meneliti empat variabel independent yaitu, *Servant Leadership*, *Creative Self-Efficacy*, *Learning Climate*, *Organizational Trust*.

3. Peneliti terdahulu menekankan peran mediasi dari sumber daya psikologis dan organisasi, sedangkan penelitian ini lebih fokus pada pengaruh langsung ke *Employee Engagement* dari empat faktor yang diteliti.

2.1.2 Candra (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Edward Candra dari Universitas Kristen Petra berjudul “*Pengaruh Creative Self-Efficacy terhadap Individual Creativity melalui Work Engagement pada Influencer dan Content Creator*” (Candra, 2022). Tujuan utama dari studi ini adalah untuk mengetahui sejauh mana *Creative Self-Efficacy* (CSE) memengaruhi *individual creativity* (IC), serta untuk menelusuri apakah *work engagement* (WE) berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

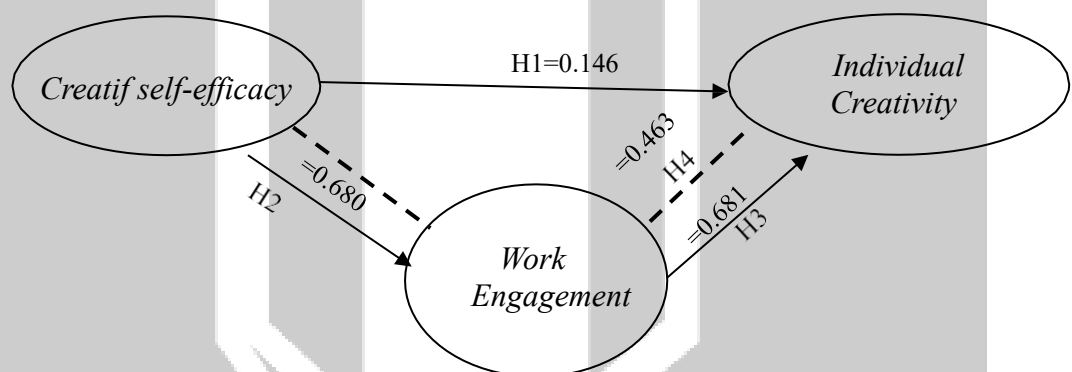
Latar belakang penelitian ini berangkat dari fenomena meningkatnya industri kreatif digital dan peran *content creator* serta *influencer* yang menuntut kemampuan berinovasi dan berkreasi secara mandiri. Dalam konteks tersebut, keyakinan individu terhadap kemampuan kreatifnya (CSE) menjadi faktor penting yang memengaruhi keterikatan dalam pekerjaan dan tingkat kreativitas yang dihasilkan.

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif melalui survei menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada 212 influencer dan content creator yang memperoleh penghasilan dari aktivitas konten digital. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa:

1. *Creative Self-Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Individual Creativity*. Artinya, semakin tinggi keyakinan individu terhadap kemampuan kreatifnya, semakin besar tingkat kreativitas yang ditunjukkan.
2. *Creative Self-Efficacy* juga berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*. Keyakinan diri kreatif mendorong individu untuk lebih antusias dan terikat dalam pekerjaannya.
3. *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap *Individual Creativity*, yang berarti keterikatan kerja dapat memperkuat ekspresi kreativitas individu.
4. *Work Engagement* memediasi hubungan antara *Creative Self-Efficacy* dan *Individual Creativity*. Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap kemampuan kreatif meningkatkan keterikatan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kreativitas individu

Berikut kerangka penelitian terdahulu.



Sumber: Candra (2002)

Gambar 2. 2
Kerangka Penelitian Candra (2022)

Adapun persamaan dan perbedaan antara peneliti saat ini dengan peneliti sebelumnya, yaitu:

A. Persamaan:

1. Kedua penelitian menyoroti peran *Creative Self-Efficacy* dalam meningkatkan keterikatan individu dalam pekerjaan.
2. Kedua studi menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis PLS.

B. Perbedaan:

1. Populasi peneliti terdahulu fokus pada *influencer* dan *content creator* yang bekerja secara independen dan mendapatkan penghasilan dari media sosial, sedangkan penelitian ini pada karyawan generasi Z di Jawa Timur.
2. *Employee Engagement* pada penelitian terdahulu berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan *Creative Self-Efficacy* dengan *individual creativity*, sedangkan pada penelitian ini tidak menggunakan variabel mediasi tetapi fokus pada pengaruh langsung dari beberapa faktor terhadap *Employee Engagement*.

2.1.3 Restrepo et al. (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Jorge Alberto Restrepo, Luis Carlos Domínguez, dan Marcelo García Diéguez dari Universidad de La Sabana, Kolombia, dan Universidad Nacional del Sur, Argentina, berjudul "*Learning Climate and Work Engagement in Clinical Residents: The Relationship with Human Self-Determination*" yang dipublikasikan dalam jurnal *Biomédica* Volume 42 Nomor 1 pada Maret 2022. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji hubungan antara *Learning Climate*, yang diukur dengan skala D-RECT 35, dengan

self-determination dan *work engagement* peserta didik klinis (residen) menggunakan skala UWES 17.

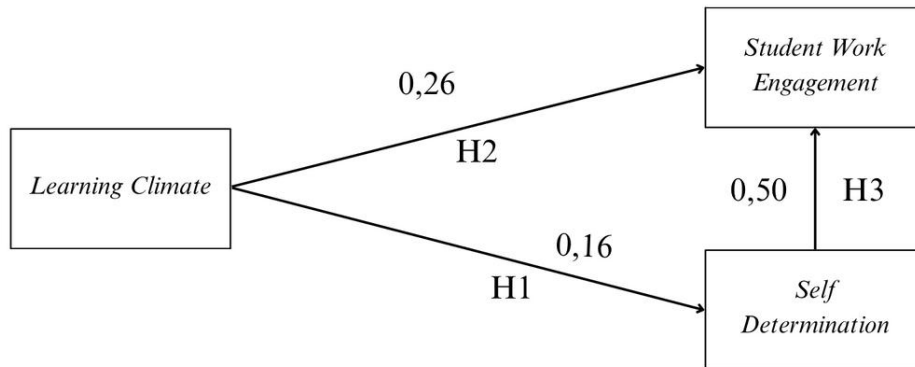
Latar belakang penelitian ini berangkat dari pentingnya lingkungan pembelajaran (*Learning Climate*) yang mendukung otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial peserta didik sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan psikologis dasar sesuai teori *Self-Determination Theory (SDT)*. Kondisi tersebut diyakini dapat meningkatkan motivasi intrinsik serta keterikatan kerja (*work engagement*) individu dalam proses pembelajaran klinis.

Penelitian ini menggunakan desain *cross-sectional* dengan pendekatan korelasional, yang melibatkan 188 dokter residen spesialis klinis yang sedang menjalani rotasi klinik dan mengisi instrumen penelitian. Data dianalisis secara statistik untuk mengevaluasi korelasi antara *Learning Climate*, *self-determination*, dan *work engagement*.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa:

1. *Learning Climate* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *work engagement*. Lingkungan belajar yang mendukung otonomi dan partisipasi aktif mampu meningkatkan semangat, dedikasi, dan keterikatan peserta didik.
2. *Self-determination* berperan sebagai mediator antara *Learning Climate* dan *work engagement*, yang menunjukkan bahwa ketika kebutuhan psikologis terpenuhi dalam lingkungan belajar, individu cenderung lebih terikat secara emosional dan kognitif dalam aktivitasnya.

Berikut kerangka penelitian terdahulu.



Sumber: Restrepo et al. (2022)

Gambar 2.3
Kerangka Penelitian Restrepo et al. (2022)

Adapun persamaan dan perbedaan antara peneliti saat ini dengan peneliti sebelumnya, yaitu:

A. Persamaan:

1. Kedua studi menggunakan *work engagement* sebagai variabel dependen utama dan *Learning Climate* sebagai variabel independen yang memengaruhi *engagement*.
2. *Learning Climate* dilihat sebagai salah satu *job resources* yang berpengaruh terhadap psikologis individu.

B. Perbedaan:

1. Penelitian terdahulu menggunakan subjek residen klinik kedokteran (profesi medis, profesional pendidikan), sedangkan penelitian ini menggunakan karyawan Gen Z di Jawa Timur.

2. Penelitian terdahulu hanya menggunakan *Learning Climate* sebagai variabel independen, sedangkan penelitian ini menggunakan 4 variabel independen, yaitu *Servant Leadership*, *Creative Self-Efficacy*, *Learning Climate*, dan *Organizational Trust*.
3. Penelitian terdahulu memasukkan *self-determination* sebagai mediasi, sedangkan penelitian ini tidak menggunakan mediator, tetapi fokus pada pengaruh langsung dari masing-masing variabel independen.

2.1.4 Alshaabani et al., (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Zsuzsanna Karácsony dan Gábor Konczos-Szombathelyi dari University of Pannonia, Hungaria, berjudul “*The Impact of Diversity Management on Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Trust and Job Insecurity*” yang dipublikasikan dalam jurnal *Sustainability* Volume 13 Tahun 2021.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *diversity management* terhadap *Employee Engagement*, dengan *Organizational Trust* dan *job insecurity* sebagai variabel mediasi. Studi ini berangkat dari teori *Social Exchange Theory (SET)* yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan terbentuk melalui rasa saling percaya, keadilan, dan dukungan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh fenomena meningkatnya keberagaman tenaga kerja global di sektor jasa yang melibatkan karyawan dari berbagai latar belakang budaya, etnis, dan kewarganegaraan. Kondisi ini menuntut perusahaan

untuk mampu mengelola keberagaman dengan baik agar tercipta lingkungan kerja yang inklusif dan saling menghargai.

Dalam konteks tersebut, *Organizational Trust* dipandang sebagai elemen penting dalam menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan berkelanjutan. Rasa saling percaya antara karyawan dan organisasi menjadi fondasi yang dapat memperkuat loyalitas, menurunkan ketidakpastian, serta meningkatkan keterikatan kerja (*Employee Engagement*).

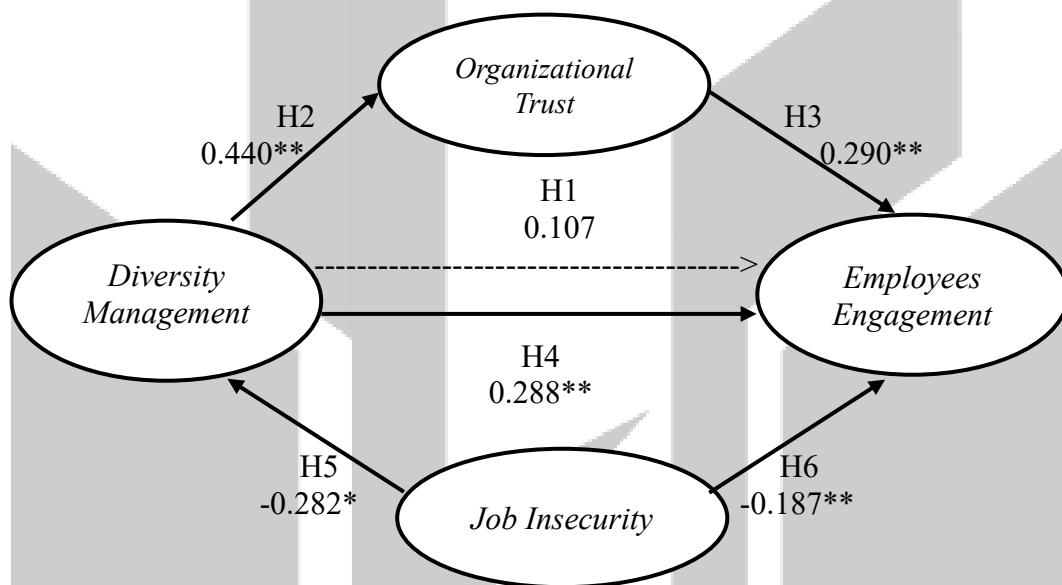
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Data dikumpulkan melalui kuesioner dari 302 responden yang merupakan karyawan di berbagai perusahaan jasa multikultural di Hungaria yang mempekerjakan tenaga kerja lokal maupun migran.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa:

1. *Diversity management* berpengaruh positif terhadap *Organizational Trust*. Praktik manajemen keberagaman yang adil dan inklusif meningkatkan rasa saling percaya antara karyawan dan organisasi.
2. *Diversity management* berpengaruh negatif terhadap *job insecurity*. Semakin baik pengelolaan keberagaman di tempat kerja, semakin rendah tingkat ketidakamanan kerja yang dirasakan karyawan.
3. *Organizational Trust* dan *job insecurity* berperan sebagai mediator antara *diversity management* dan *Employee Engagement*.

4. *Employee Engagement* meningkat secara signifikan pada organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keadilan, inklusivitas, dan kepercayaan.

Berikut kerangka penelitian terdahulu.



Sumber: Alshaabani et al. (2022)

Gambar 2. 4
Kerangka penelitian Alshaabani et al. (2022)

Adapun persamaan dan perbedaan antara peneliti saat ini dengan peneliti sebelumnya, yaitu:

- A. Persamaan:
1. Kedua penelitian menjadikan *Employee Engagement* sebagai variabel dependen utama dan *Organizational Trust* sebagai variabel penting yang berdampak pada *engagement*.
 2. Kedua studi menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode PLS-SEM untuk analisis data.

3. Sama-sama bertujuan untuk mengetahui faktor yang dapat meningkatkan motivasi, keterikatan, dan kinerja karyawan.
- B. Perbedaan:
1. *Organizational Trust* pada penelitian terdahulu sebagai variabel mediator, sedangkan pada penelitian ini tidak ada variable mediator.
 2. Subjek penelitian terdahulu adalah fokus pada perusahaan jasa dengan latar belakang multikultural dan karyawan migran di Hungaria, sedangkan penelitian ini menggunakan Karyawan *Generasi Z* di Jawa Timur.

Tabel 2. 1
Ringkasan Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Cai et al. (2024)	<i>The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The Role of Employee Resilience and Organizational Support</i>	<i>Servant Leadership (X), Employee Resilience (M), Organizational Support (M), Employee Engagement (Y)</i>	Karyawan organisasi berbasis proyek di Tiongkok, usia bervariasi	SEM-PLS	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employee</i> baik langsung maupun melalui mediasi.
2	Candra (2022)	Pengaruh <i>Creative Self-Efficacy</i> terhadap <i>Individual Creativity</i> melalui <i>Work Engagement</i> pada <i>Influencer</i> dan <i>Content Creator</i>	<i>Creative Self-Efficacy (X), Employee Engagement (M), Individual Creativity (Y)</i>	<i>Influencer & content creator</i> (212 responden).	SEM-PLS	Terdapat pengaruh positif signifikan antara semua variabel, serta mediasi <i>Employee Engagement</i> pada hubungan antara <i>Creative Self-Efficacy</i> dan <i>individual creativity</i> .
3	Restrepo et al. (2022)	<i>Learning Climate and work engagement in clinical residents: The relationship with</i>	<i>Learning Climate (X), Self-Determination Needs (M), Employee Engagement (Y)</i>	Residen klinik kedokteran (profesi medis, profesional pendidikan)	SEM-PLS	<i>Learning Climate</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> melalui pemenuhan kebutuhan psikologis (autonomi, kompetensi, relasi).

No	Nama dan Tahun	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
		<i>human self-determination</i>				
4	Alshaabani et al. (2022)	Pengaruh <i>diversity management</i> terhadap <i>Employee Engagement</i> dengan <i>Organizational Trust</i> dan <i>job insecurity</i> sebagai mediator	<i>Diversity Management</i> (X), <i>Organizational Trust</i> (M), <i>Job Insecurity</i> (M), <i>Employee Engagement</i> (Y)	Karyawan migran perusahaan jasa multikultural di Hungaria	SEM-PLS	<i>Diversity management</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> melalui peningkatan trust dan penurunan job insecurity.

Sumber: Cai et al. (2024), Candra (2022), Restrepo et al. (2022), Alshaabani et al., (2022).

2.2 Landasan Teori

Landasan teori merupakan dasar serta konsep yang akan digunakan dalam penelitian ini dan bagi landasan yang kuat dalam penelitian.

2.2.1 *Servant Leadership*

Servant Leadership atau kepemimpinan yang melayani merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan komitmen pemimpin untuk mendahulukan kebutuhan, aspirasi, dan kesejahteraan para pengikutnya. Pendekatan ini mengalihkan fokus dari kepentingan pribadi pemimpin menjadi kepedulian terhadap pertumbuhan dan pengembangan individu dalam organisasi maupun komunitas yang lebih luas. (Eva, 2019 dalam Aboramadan et al., 2021).

Menurut Cai et al. (2024), *Servant Leadership* didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menempatkan pelayanan terhadap orang lain sebagai tujuan utama, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan memperkuat keterikatan karyawan. Dalam penelitiannya, *Servant Leadership* dipandang mampu mendorong ketahanan pribadi (*employee resilience*) dan persepsi terhadap dukungan organisasi, yang secara tidak langsung meningkatkan keterikatan kerja (*work engagement*) karyawan.

Sementara itu, Usman et al. (2024) menyatakan bahwa *Servant Leadership* adalah kepemimpinan yang ditandai oleh keinginan pemimpin untuk melayani, mendukung, dan memberdayakan pengikutnya dengan pendekatan yang rendah hati, otentik, dan berorientasi pada tanggung jawab sosial. Gaya kepemimpinan ini dinilai mampu meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan melalui relasi yang positif dan saling percaya.

Untuk mengukur *Servant Leadership*, digunakan instrumen *Servant Leadership Questionnaire* (SLQ) yang dikembangkan oleh Liden (2015) dalam Aboramadan & Hamad (2021), yang mencakup tujuh item utama:

1. Atasan saya dapat mengetahui jika ada sesuatu yang bermasalah terkait pekerjaan.
2. Atasan saya memprioritaskan pengembangan karier saya.
3. Saya akan mencari bantuan kepada atasan saya jika saya memiliki masalah pribadi.
4. Atasan saya menekankan pentingnya memberikan kontribusi kepada komunitas.
5. Atasan saya menempatkan kepentingan saya di atas kepentingannya sendiri.
6. Atasan saya memberi saya kebebasan untuk menangani situasi sulit dengan cara yang menurut saya paling tepat.
7. Atasan saya tidak akan mengorbankan prinsip etis demi mencapai kesuksesan.

SLQ memiliki dua versi pengukuran, yaitu versi panjang dengan 28 item pernyataan dan versi pendek dengan 7 item yang bersifat unidimensional.

Dalam penelitian Gomez et al. (2020), indikator yang digunakan mengacu pada pengukuran dari Reinke (2004) yang meliputi:

1. Keterbukaan: mencakup empati, kemampuan mendengarkan, dan kesadaran sosial.
2. Penatalayanan: berisi elemen seperti penyembuhan, komitmen terhadap pertumbuhan individu, persuasi, serta sikap pelayanan. Pemimpin melayani

dengan gaya partisipatif yang berfokus pada pengembangan karyawan dan organisasi.

3. Visi: kemampuan untuk memahami konteks secara luas serta memprediksi dan merancang kebutuhan masa depan.

Sementara itu, Usman et al. (2024) menggunakan *Servant Leadership Scale* dari Van Dierendonck (2011) dengan indikator berikut:

1. *Empowerment*: pemimpin mendorong kemandirian dan perkembangan pribadi.
2. *Standing back*: pemimpin memomorsatukan orang lain, memberikan dukungan serta penghargaan.
3. *Accountability*: pemimpin mendorong pengikut untuk bertanggung jawab atas kinerja mereka.
4. *Courage*: keberanian dalam mengambil risiko dan mencoba pendekatan baru.
5. *Authenticity*: menunjukkan keaslian diri yang konsisten dengan pikiran dan perasaan.
6. *Humility*: kesadaran pemimpin untuk tetap rendah hati terhadap pencapaian dan kemampuannya.
7. *Stewardship*: orientasi pada pelayanan dan tanggung jawab sosial yang lebih besar daripada keuntungan pribadi.
8. *Interpersonal acceptance*: kemampuan untuk memahami perasaan orang lain dan tidak menyimpan dendam.

Pada penelitian ini, *Servant Leadership* akan diukur berdasarkan indikator yang dikembangkan oleh Liden (2015) dalam Aboramadan & Hamad (2021).

2.2.2 *Creative Self-Efficacy*

Efikasi diri kreatif di lingkungan kerja menggambarkan sejauh mana individu meyakini dirinya mampu menciptakan ide-ide baru yang memiliki nilai atau manfaat (Haase et al., 2018 dalam Bagheri et al., 2020) . Keyakinan ini mencerminkan tingkat kepercayaan seseorang terhadap kapasitas dirinya dalam menghasilkan inovasi dan ide kreatif, terutama saat menghadapi tantangan atau kondisi yang kurang menguntungkan, serta tetap mampu mencapai hasil yang bermanfaat (Brockhus et al., 2014 dalam Chugyai & Khalid, 2022).

Menurut Tierney dan Farmer (2002) dalam Chandra, (2022), efikasi diri kreatif merujuk pada keyakinan seseorang atas kemampuannya untuk menciptakan hasil-hasil yang bersifat kreatif. Hal ini juga ditegaskan oleh Karwowski et al. (2018) dalam Khan et al. (2023), yang menyatakan bahwa efikasi diri kreatif adalah kepercayaan individu bahwa dirinya memiliki pengetahuan serta keterampilan yang diperlukan untuk menghasilkan karya inovatif.

Tierney and Farmer (2002) dalam Abulela (2024) mengembangkan kuesioner *Creative Self-Efficacy* yang bersifat unidimensional (satu dimensi) yaitu keyakinan bahwa individu memiliki kemampuan menghasilkan luaran yang kreatif. Item pengukuran adalah sebagai berikut:

1. Saya memiliki rasa percaya diri dengan kemampuan saya untuk memecahkan masalah secara kreatif.
2. Saya memiliki kemampuan untuk mengembangkan lebih lanjut ide-ide orang lain.
3. Saya merasa bahwa saya pandai menghasilkan ide-ide baru.

Karwowski et al., (2018) dalam Abulela (2024) mengembangkan instrument unidimensional dengan indicator tunggal yang mengukur keyakinan secara menyeluruh terhadap kemampuan diri sendiri dalam berpikir atau pemecahan masalah secara kreatif. Item pernyataan adalah:

1. Saya tahu bahwa saya dapat menyelesaikan masalah yang rumit sekalipun secara efisien.
2. Saya mempercayai kemampuan kreatif saya.
3. Imajinasi dan kecerdikan saya sering membedakan saya dari teman-teman saya.
4. Saya telah membuktikan bahwa saya dapat mengatasi situasi yang sulit.
5. Saya yakin dapat mengatasi masalah yang membutuhkan pemikiran kreatif.
6. Saya pandai mengajukan solusi orisinal untuk memecahkan masalah.

Sementara itu Tan et al (2011) dalam Abulela (2024) mengembangkan kuesioner CSE yang memiliki indicator sebagai berikut:

1. *Idea generation*: Keyakinan individu terhadap kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru.
2. *Concentration*: Keyakinan individu terhadap kemampuan untuk fokus pada aktivitas yang bernilai.
3. *Tolerance of ambiguity*: keyakinan individu terhadap kemampuan bertoleransi terhadap ketidakpastian yang melekat dalam proses kreatif.
4. *Independence*: keyakinan individu terhadap kemampuan menghasilkan ide-ide orisinal dan kreatif secara mandiri.

5. *Working style*: keyakinan individu terhadap efektivitas gaya kerjanya sendiri dalam menghasilkan luaran yang kreatif.

Adapun Yu (2013) dalam Abulela (2024) menjelaskan indicator CSE yang meliputi:

1. *Fluency self efficacy*: keyakinan individu atas kemampuan dalam menghasilkan ide dalam waktu singkat.
2. *Flexibility self-efficacy*: keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam berpikir dengan mempertimbangkan berbagai sudut pandang.
3. *Originality self-efficacy*: Keyakinan individu terhadap kemampuan untuk menciptakan ide-ide orisinal.
4. *Elaboration self-efficacy*: keyakinan individu terhadap kemampuan dalam mengembangkan ide secara rinci dan terkait secara logis dengan solusi atau luaran yang kreatif.

Dalam penelitian ini, *Creative Self-Efficacy* akan diukur berdasarkan indikator yang dikembangkan oleh Tierney and Farmer (2002) dalam Abulela (2024).

2.2.3 Learning Climate

Menurut Nikolova et al. (2014) dalam Cangialosi et al. (2020), iklim pembelajaran diartikan sebagai bagaimana individu memandang kebijakan dan praktik organisasi yang dirancang untuk mendorong, mengapresiasi, serta mendukung perilaku belajar di kalangan karyawan. Iklim ini menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan untuk belajar dari kesalahan, mendapatkan peluang belajar yang memadai, serta memperoleh dukungan

infrastruktur dan kepemimpinan yang memfasilitasi pembelajaran (Crans et al., 2021).

Sementara itu, Eldor (2017) dalam Visser (2024) menjelaskan bahwa iklim pembelajaran mencerminkan upaya organisasi dalam menyediakan peluang belajar yang berkelanjutan, mendorong adanya diskusi profesional dan penyelidikan, membentuk tim belajar, membangun visi bersama, serta menyajikan kepemimpinan strategis untuk mendukung proses pembelajaran tersebut.

Eldor dan Harpaz (2018) dalam Savitry et al. (2021) mengidentifikasi lima dimensi utama dari iklim pembelajaran, yaitu:

1. Kesempatan Belajar Berkelanjutan (*Continuous Learning Opportunity*): Mengukur sejauh mana pekerjaan dirancang untuk memungkinkan pembelajaran berkelanjutan bagi karyawan.
2. Inkuiri dan Dialog: Mencakup aktivitas yang membiasakan karyawan untuk bertanya, berdiskusi, dan memberikan umpan balik terkait pekerjaan.
3. Kolaborasi dan Pembelajaran Tim: Menekankan pada pentingnya kerja sama dalam kelompok sebagai sarana untuk belajar dan berbagi pengetahuan.
4. Pemberdayaan Menuju Visi Bersama: Melibatkan partisipasi aktif karyawan dalam mencapai tujuan bersama serta memahami peran masing-masing dalam proses tersebut.
5. Peran Pemimpin dalam Pembelajaran: Menunjukkan keterikatan pimpinan sebagai teladan dalam seluruh aktivitas pembelajaran karyawan.

Di sisi lain, Boor et al. (2011) dalam Restrepo et al. (2022) mengembangkan instrumen D-RECT 35 untuk mengukur iklim pembelajaran. Indikator dalam instrumen ini meliputi:

1. Lingkungan Pendidikan: Suasana kerja yang mendukung pembelajaran.
2. Kerja sama dalam tim: Kekompakan dan saling mendukung antar anggota tim.
3. Peran tutor: Keterikatan tutor dalam membimbing dan memberi umpan balik.
4. Pelatihan dan evaluasi: Ketersediaan pelatihan dan penilaian berkala.
5. Pendidikan formal: Sesi belajar terstruktur seperti kuliah atau seminar.
6. Kolaborasi antar rekan: Dukungan dan berbagi pengetahuan antar sejawat.
7. Penyesuaian tugas kerja dengan kompetensi: Kesesuaian tugas dengan kemampuan peserta didik.
8. Aksesibilitas pengawas: Kemudahan menghubungi supervisor saat dibutuhkan.
9. Pengaturan shift kerja: Jadwal kerja yang adil dan tidak membebani.

Sementara itu, Nikolova (2014) yang dikutip oleh Cangialosi et al. (2020) juga mengembangkan *Learning Climate Scales* (LCS) dengan tiga indikator utama, yaitu:

1. *Facilitation Learning Climate*: Menggambarkan sejauh mana organisasi menyediakan dukungan dan investasi dalam pengembangan karyawan, seperti:
 - a) Organisasi menyediakan fasilitas belajar yang menarik.

- b) Organisasi menyediakan sumber daya yang memadai untuk pengembangan kompetensi.
 - c) Karyawan mendapatkan pelatihan sesuai kebutuhan.
2. *Appreciation Learning Climate*: Menggambarkan penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan yang menunjukkan perilaku belajar, antara lain:
- a) Karyawan yang terus mengembangkan diri secara profesional diberi penghargaan.
 - b) Promosi diberikan kepada mereka yang aktif dalam pengembangan diri.
 - c) Usaha untuk mempelajari hal baru dihargai dan dihormati.
3. *Error Avoidance Learning Climate*: Menggambarkan suasana kerja di mana karyawan merasa tidak nyaman untuk mengakui kesalahan karena takut akan konsekuensinya, seperti:
- a) Rasa takut mengakui kesalahan.
 - b) Ketidakberanian untuk mendiskusikan kesalahan.
 - c) Kecemasan dalam membicarakan masalah pekerjaan secara terbuka.

Dalam penelitian ini, *Learning Climate* akan diukur berdasarkan indikator yang dikembangkan oleh Nikolova (2014) yang dikutip oleh Cangialosi et al. (2020).

2.2.4 Organizational Trust

Menurut Hon dan Grunig (1999) dalam Alshaabani et al. (2021), kepercayaan organisasi dipahami sebagai tingkat keyakinan dan kesediaan suatu pihak untuk membuka diri kepada pihak lain. Selanjutnya, Podsakoff et al. (1990) dalam

Alshaabani et al. (2021) mendefinisikan kepercayaan organisasi sebagai sejauh mana karyawan menaruh kepercayaan terhadap atasan maupun rekan kerja mereka.

Berraies et al. (2021) menambahkan bahwa kepercayaan organisasi tercermin dari sejauh mana karyawan bergantung pada organisasi dan keyakinan bahwa organisasi akan memperlakukan mereka secara adil serta menghormati kepentingan yang beragam melalui praktik yang bijaksana. Sementara itu, Tan dan Tan (2000) dalam Berraies et al. (2021) menjelaskan bahwa kepercayaan organisasi merupakan keyakinan bahwa organisasi akan bertindak dengan adil dan melakukan hal-hal yang menguntungkan karyawan, atau setidaknya tidak merugikan kepentingan mereka.

Lebih lanjut, Hon dan Grunig (1999) dalam Lee dan Li (2021) mengidentifikasi tiga indikator utama kepercayaan organisasi, yaitu:

1. Integritas, yakni keyakinan bahwa organisasi bertindak dengan jujur, adil, serta mempertimbangkan kepentingan semua pihak.
2. Ketergantungan, yaitu sejauh mana karyawan bergantung pada organisasi dan percaya bahwa organisasi akan menepati janji-janji yang telah dibuat.
3. Kompetensi, yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam memenuhi komitmen dan melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik.

Sementara itu, McAllister (1995) dalam Dai et al. (2022) membedakan dua bentuk kepercayaan organisasional, yaitu:

1. Kepercayaan Kognitif, yaitu kepercayaan yang dibangun melalui penilaian rasional terhadap kemampuan, keandalan, integritas, serta kualitas pribadi individu berdasarkan pengalaman.

2. Kepercayaan Emosional, yaitu kepercayaan yang muncul dari hubungan emosional yang kuat antara kedua belah pihak dalam organisasi.

Dalam penelitian ini, *Organizational Trust* akan diukur berdasarkan indikator yang dikembangkan oleh Hon dan Grunig (1999) dalam Lee dan Li (2021).

2.2.5 Employee Engagement

Employee Engagement merupakan konsep psikologis yang menggambarkan sejauh mana karyawan terlibat secara emosional, kognitif, dan fisik dalam pekerjaannya. Schaufeli et al. (2006) dalam Lindberg et al. (2025) mendefinisikan *Employee Engagement* sebagai kondisi psikologis positif, memuaskan, dan berkaitan dengan pekerjaan, yang ditandai oleh tingkat energi tinggi, keterikatan emosional, serta fokus mendalam dalam menjalankan tugas. Karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan kesediaan untuk memberikan usaha terbaik bagi organisasi.

Pandangan tersebut sejalan dengan Albrecht et al. (2023) yang menjelaskan bahwa *Employee Engagement* merupakan keadaan psikologis positif yang berorientasi pada pekerjaan, yang ditandai oleh tingkat energi, antusiasme, dan keterlibatan aktif karyawan dalam melaksanakan perannya.

Schaufeli et al. (2006) dalam Lindberg et al. (2025) mengemukakan bahwa *Employee Engagement* terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu:

1. *Vigor* (semangat): *Vigor* menggambarkan kekuatan mental dan tingkat energi yang tinggi saat bekerja. Karyawan yang memiliki *vigor* menunjukkan semangat yang besar, berusaha maksimal dalam menyelesaikan tugas, serta tetap gigih dan teliti meskipun menghadapi tantangan di tempat kerja.

2. *Dedication* (dedikasi): Dedikasi mencerminkan keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang berdedikasi biasanya merasa bangga, termotivasi, serta meyakini bahwa pekerjaannya memiliki makna penting. Mereka menunjukkan rasa antusias dan komitmen yang tinggi terhadap profesinya.
3. *Absorption* (penyerapan): *Absorption* merujuk pada kondisi ketika karyawan sangat terikat dalam pekerjaannya hingga mereka benar-benar tenggelam dalam aktivitas tersebut. Individu dengan tingkat *absorption* tinggi cenderung menikmati pekerjaannya, mampu fokus dengan baik, dan sering kali tidak menyadari waktu karena saking terikatnya.

Adapun indikator *Employee Engagement* yang dikembangkan oleh Mashanafi & Putranta (2024) adalah sebagai berikut:

1. Keterikatan kognitif merujuk pada sejauh mana karyawan memahami tujuan dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi, serta merasakan adanya keselarasan antara peran yang dijalankannya dengan arah dan kepentingan organisasi.
2. Keterikatan emosional menggambarkan hubungan perasaan yang terbangun antara karyawan dan organisasi, yang tercermin melalui rasa bangga, kedekatan emosional, serta loyalitas terhadap organisasi tempatnya bekerja.
3. Perilaku terikat ditunjukkan melalui tindakan nyata karyawan dalam mengekspresikan komitmennya, seperti kesediaan memberikan usaha lebih, menunjukkan loyalitas, serta terlibat secara aktif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam penelitian ini, *Employee Engagement* akan diukur berdasarkan indikator yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. (2006) dalam Lindberg et al. (2025).

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Engagement*

Servant Leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pelayanan, pemberdayaan, dan perhatian pada kesejahteraan pengikut diyakini dapat meningkatkan keterikatan karyawan. Beberapa studi menemukan bukti empiris tentang hubungan positif ini.

Cai et al. (2024) melaporkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *employee resilience* dan *perceived organizational support*.

Selain itu, Aboramadan et al. (2020) juga mengemukakan bahwa *Servant Leadership* berkaitan positif dengan kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Canavesi dan Minelli (2022) menambahkan bahwa perilaku pemimpin yang berorientasi pada pelayanan mampu meningkatkan keterikatan dan loyalitas karyawan melalui empati, pemberdayaan, dan perilaku etis.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, *Servant Leadership* dapat dipandang sebagai faktor kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga menumbuhkan lingkungan kerja yang menekankan empati, pertumbuhan individu, dan makna kerja yang lebih dalam. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

2.3.2 Pengaruh *Creative Self-Efficacy* terhadap *Employee Engagement*

Creative Self-Efficacy merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menghasilkan ide-ide kreatif dan solusi inovatif. Individu yang memiliki keyakinan diri kreatif yang tinggi cenderung lebih percaya diri, memiliki motivasi intrinsik yang kuat, serta lebih terikat dalam pekerjaannya.

Candra (2022) membuktikan bahwa *Creative Self-Efficacy* berpengaruh positif terhadap *work engagement* pada influencer dan content creator. Selain itu, penelitian tersebut menunjukkan bahwa *work engagement* memediasi pengaruh antara *Creative Self-Efficacy* dan *individual creativity*.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Karwowski et al. (2018) serta Abulela (2024) juga menemukan bahwa individu dengan tingkat efikasi diri kreatif yang tinggi memiliki kecenderungan untuk menunjukkan semangat dan keterikatan yang lebih besar dalam pekerjaan mereka.

Temuan-temuan tersebut memperkuat pandangan bahwa *Creative Self-Efficacy* memiliki hubungan positif dengan *Employee Engagement*, karena karyawan yang percaya pada kemampuan kreatifnya akan lebih antusias, berdedikasi, dan tenggelam dalam pekerjaannya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Creative Self-Efficacy* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

2.3.3 Pengaruh *Learning Climate* terhadap *Employee Engagement*

Learning Climate menggambarkan sejauh mana organisasi menyediakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, penghargaan terhadap upaya belajar, serta toleransi terhadap kesalahan sebagai bagian dari proses pembelajaran. Iklim pembelajaran yang positif akan menumbuhkan rasa aman

psikologis dan mendorong partisipasi aktif karyawan dalam kegiatan kerja, sehingga meningkatkan keterikatan mereka dalam pekerjaan.

Restrepo et al. (2022) menemukan bahwa *Learning Climate* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *work engagement*, di mana *self-determination* berperan sebagai mediasi dalam hubungan tersebut. Crans et al. (2021) dan Cangialosi et al. (2020) juga menunjukkan bahwa iklim pembelajaran yang mendukung dan terbuka terhadap kesalahan dapat meningkatkan *employability*, motivasi, dan keterikatan kerja karyawan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa *Learning Climate* yang kondusif dan berorientasi pada pengembangan kompetensi berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Karyawan yang bekerja dalam organisasi yang menghargai proses pembelajaran akan merasa lebih berdaya, dihargai, dan termotivasi untuk berkontribusi secara optimal.

2.3.4 Pengaruh *Organizational Trust* terhadap *Employee Engagement*

Organizational Trust mengacu pada keyakinan karyawan terhadap integritas, keandalan, dan kompetensi organisasi. Kepercayaan ini menciptakan rasa aman psikologis yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih terbuka, kolaboratif, dan berkomitmen terhadap tujuan organisasi.

Alshaabani et al. (2022) menemukan bahwa *Organizational Trust* memiliki peran penting dalam meningkatkan *Employee Engagement*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen keberagaman secara adil dan inklusif mampu memperkuat rasa saling percaya antara karyawan dan perusahaan, yang kemudian meningkatkan keterikatan kerja. Berraies et al. (2021) juga menegaskan bahwa *Organizational Trust* mampu

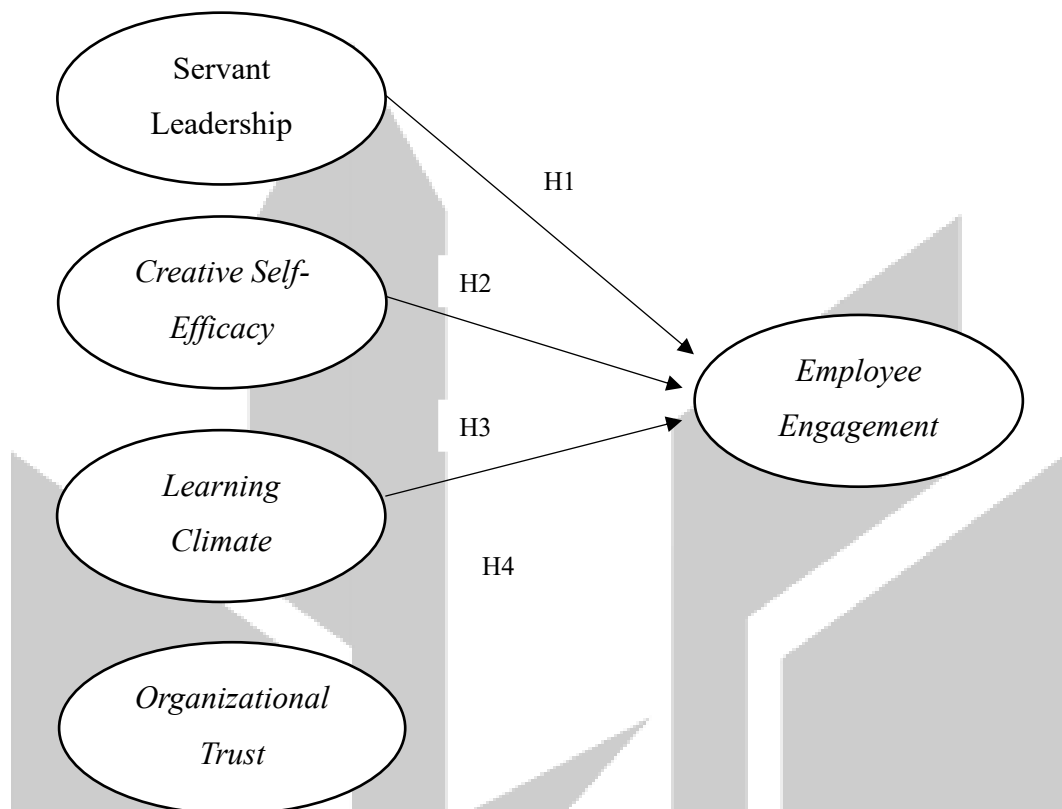
menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, yang memotivasi karyawan untuk berbagi pengetahuan dan berpartisipasi aktif dalam tugas-tugas organisasi.

Lebih lanjut, Lee dan Li (2021) menyatakan bahwa *Organizational Trust* merupakan faktor kunci dalam membangun hubungan komunikasi yang sehat antara manajemen dan karyawan. Kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi terbukti meningkatkan *organizational identification*, memperkuat komitmen afektif, serta menurunkan niat untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*). Dengan demikian, ketika karyawan merasa bahwa organisasi bertindak secara adil, kompeten, dan dapat diandalkan, maka mereka akan menunjukkan tingkat keterikatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Trust* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*. Semakin tinggi tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi, semakin besar pula rasa aman, dedikasi, dan komitmen mereka untuk terikat aktif dalam pekerjaan serta berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Berikut adalah kerangka penelitian ini, yang menunjukkan pengaruh *Servant Leadership*, *Creative Self-Efficacy*, *Learning Climate*, dan *Organizational Trust* terhadap *Employee Engagement*.



Sumber: Cai et al. (2024); Candra (2022); Restrepo et al. (2022); Alshaabani et al., (2022); Diolah oleh peneliti, 2025).

Gambar 2. 5
Kerangka Pemikiran Peneliti

2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah sebuah pernyataan awal yang merumuskan jawaban sementara pada suatu permasalahan yang akan dikaji dan akan diuji menggunakan alat uji sebagai bentuk pembuktian. Berlandaskan review literature dan dasar teoritis yang dipaparkan sebelumnya, dapat disimpulkan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Servant Leadership* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

H2: *Creative Self-Efficacy* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

H3: *Learning Climate* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

H4: *Organizational Trust* secara signifikan berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

