# KEBAHAGIAAN DI TEMPAT KERJA GANTI JADI HAPPINESS AT WORK

**Netania Emilisa[1], Johan Frederick Sanger[2], Gatri Lunarindiah[3], Marlina Melani Putri[4], Verent Lauw[5]**
netania@trisakti.ac.id[1], 022002304009@std.trisakti.ac.id[2], gatri.lunarindiah@trisakti.ac.id[3], 4022002201043@std.trisakti.ac.id[4], S40079142@student.apc.edu[5]
**Universitas Trisakti[1, 2, 3, 4], Australian Pacific College[5]**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Servant Leadership* dan *Trust in Leaders* terhadap *Happiness at Work*, dengan *Job Crafting* sebagai variabel mediasi pada karyawan di sektor Business Process Outsourcing (BPO). Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya kesejahteraan karyawan dalam menghadapi tuntutan kerja yang dinamis dan intensif di industri BPO. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM–PLS). Sampel dalam penelitian ini berjumlah 200 responden yang diperoleh melalui teknik purposive sampling. Hasil analisis menunjukkan bahwa baik *Servant Leadership* maupun *Trust in Leaders* berpengaruh positif terhadap *Job Crafting* dan *Happiness at Work*. Selain itu, *Job Crafting* terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan kebahagiaan kerja. Temuan ini menekankan pentingnya gaya kepemimpinan yang suportif dan kepercayaan interpersonal dalam mendorong keterlibatan proaktif karyawan demi meningkatkan kesejahteraan kerja.

**Kata Kunci**: *Servant Leadership*, *Trust In Leaders*, *Job Crafting*, *Happiness At Work*, BPO.

## PENDAHULUAN

Perubahan dinamika dunia kerja modern menuntut organisasi untuk tidak hanya fokus pada produktivitas dan efisiensi, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan psikologis karyawan. Fenomena ini semakin relevan dalam sektor Business Process Outsourcing (BPO) yang dikenal dengan tekanan kerja tinggi, jam kerja bergilir, serta target operasional yang ketat. Kondisi ini berpotensi menurunkan tingkat kebahagiaan karyawan di tempat kerja dan meningkatkan risiko stres, burnout, serta turnover.

Berdasarkan laporan JobStreet (2024), sekitar 58% karyawan di Indonesia menyatakan tidak puas sepenuhnya terhadap pekerjaan mereka, dengan alasan seperti kurangnya apresiasi, kepemimpinan yang tidak mendukung, dan lingkungan kerja yang tidak fleksibel. Secara global, Aguirre (2024) melaporkan hanya 23% karyawan yang merasa benar-benar engaged dan bahagia dalam pekerjaan mereka. Hal ini memperkuat pandangan bahwa *Happiness at Work* bukan hanya persoalan emosional, tetapi juga isu strategis yang berdampak langsung pada kinerja dan retensi tenaga kerja.

Studi sebelumnya menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja berdampak positif pada produktivitas dan keterlibatan karyawan. Misalnya, Lyubomirsky et al. (2005) menemukan bahwa karyawan yang bahagia memiliki produktivitas 31% lebih tinggi, peningkatan penjualan sebesar 37%, dan tiga kali lebih kreatif dibandingkan karyawan yang tidak bahagia. Dalam konteks Indonesia, survei Kurious–Katadata Insight Center (2023) terhadap 452 responden menunjukkan bahwa faktor utama kebahagiaan kerja adalah lingkungan kerja positif (55,3%), diikuti oleh kompensasi yang sesuai (46,2%), dan kesesuaian minat dan bakat (44,9%).

Salah satu faktor internal yang penting dalam membentuk kebahagiaan kerja adalah gaya kepemimpinan. *Servant Leadership*, yang berfokus pada pelayanan dan pemberdayaan karyawan, telah terbukti meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja. Selain itu, *Trust in*

*Leaders* atau kepercayaan terhadap pemimpin juga memainkan peran penting dalam menciptakan rasa aman psikologis dan loyalitas karyawan. Ketika karyawan percaya bahwa pemimpinnya adil, kompeten, dan peduli, mereka cenderung menunjukkan keterlibatan emosional dan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.

Di sisi lain, perilaku proaktif karyawan seperti *Job Crafting*, yaitu upaya menyesuaikan tugas, relasi, atau makna pekerjaan sesuai kekuatan dan kebutuhan pribadi, terbukti mampu meningkatkan makna dan kepuasan kerja. *Job Crafting* memungkinkan karyawan menciptakan pengalaman kerja yang lebih positif, meskipun berada dalam kondisi kerja yang penuh tekanan.

Namun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya hanya menyoroti hubungan langsung antara gaya kepemimpinan dan kebahagiaan kerja, tanpa mengkaji bagaimana *Job Crafting* dapat berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Misalnya, penelitian Emilisa et al. (2024) hanya menemukan pengaruh *Ethical Leadership* dan *Trust in Leaders* terhadap Work Engagement, namun tidak secara eksplisit meneliti dampaknya terhadap kebahagiaan kerja, apalagi dalam konteks sektor BPO yang penuh tantangan.

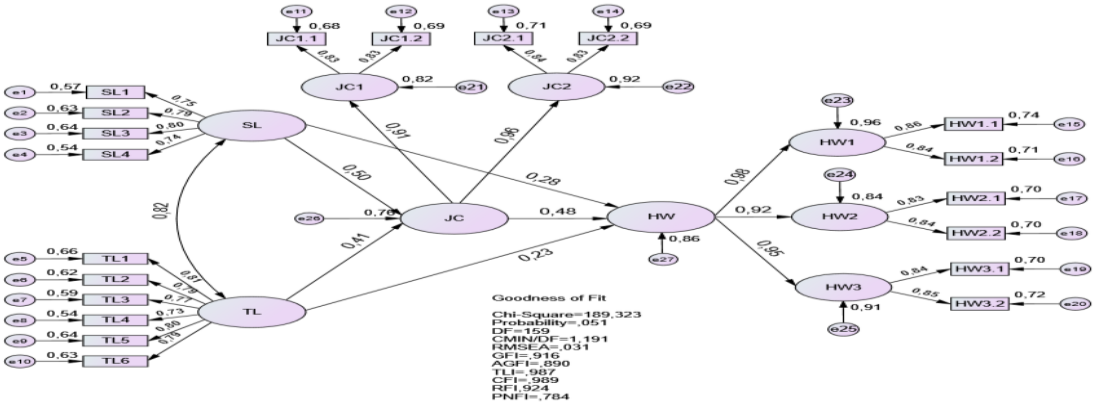
Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *Servant Leadership* dan *Trust in Leaders* terhadap *Happiness at Work*, dengan *Job Crafting* sebagai variabel mediasi, pada karyawan di sektor Business Process Outsourcing. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan perspektif baru yang lebih holistik mengenai bagaimana kepemimpinan dan perilaku proaktif karyawan bersama-sama membentuk kesejahteraan psikologis di tempat kerja.

## METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif . Tujuan utama penelitian adalah untuk menguji pengaruh *Servant Leadership* dan *Trust in Leaders* terhadap *Happiness at Work*, dengan *Job Crafting* sebagai variabel mediasi. *Purposive sampling* digunakan untuk memperoleh pemahaman yang mendalam melalui pengujian hipotesis secara statistik. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring dengan skala Likert 5 poin, yang mencakup empat variabel utama: *Servant Leadership* (Liden et al., 2014) dengan dimensi *Empowering, Emotional Healing,* dan *Putting Subordinates First; Trust in Leaders* (Mayer et al., 1995) dengan dimensi *Benevolence, Competence,* dan *Integrity; Job Crafting* (Tims & Bakker, 2010) dengan dimensi *Task Crafting* dan *Relational Crafting*; serta *Happiness at Work* (Fisher, 2010) dengan dimensi *Work Engagement, Job Satisfaction,* dan *Affective Organizational Commitment.*

Sebelum analisis utama, validitas konstruk diuji dan hasilnya menunjukkan bahwa semua indikator memiliki faktor loading lebih dari 0.4, menandakan bahwa instrumen penelitian valid. Reliabilitas diuji di mana seluruh variabel memiliki nilai di atas 0.7, menunjukkan bahwa instrumen penelitian dapat dipercaya dan digunakan untuk analisis lebih lanjut. Data kemudian dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan software AMOS 23, yang memungkinkan pengujian hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel serta menguji efek mediasi *Job Crafting* dengan Sobel Test.Model penelitian menunjukkan kecocokan yang baik berdasarkan *Absolute Fit Measures* dan *Parsimonious Fit Measures*, meskipun beberapa *Incremental Fit Measures.*

Gambar 1 Uji Kelayakan Model




## HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di sektor Business Process Outsourcing (BPO) dengan lokasi operasional di tiga kota besar, yaitu Jakarta, Yogyakarta, dan Surabaya. Total jumlah responden yang dianalisis adalah 200 orang. Mayoritas responden berada pada rentang usia produktif 26–30 tahun, yang mencerminkan populasi karyawan muda di sektor BPO. Dari segi jenis kelamin, dominasi perempuan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inklusif dan partisipatif dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kesejahteraan kerja. Sementara itu, dari tingkat jabatan, sebagian besar responden berada di posisi Eksekutif/Senior Manajer, menunjukkan eksposur yang signifikan terhadap dinamika organisasi dan gaya kepemimpinan. Informasi demografis ini menjadi penting karena persepsi terhadap kepemimpinan, kepercayaan terhadap atasan, serta perilaku *Job Crafting* dapat dipengaruhi oleh faktor usia, pengalaman kerja, dan stabilitas peran dalam organisasi.

Tabel 1 Hasil Uji Hipotesis

| Hipotesis Deskripsi | Estimasi (β) | P-Value (<0,05) | Keputusan |
|---|---|---|---|
| *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Job Crafting* | 0,484 | 0,001 | Hipotesis Didukung |
| *Trust in Leaders memiliki pengaruh positif terhadap Job Crafting* | 0,347 | 0,001 | Hipotesis didukung |
| *Job Crafting memiliki pengaruh positif terhadap Happiness at Work.* | 0,580 | 0,001 | Hipotesis didukung |
| *Servant Leadership memiliki pengaruh positif terhadap Happiness at Work.* | 0,325 | 0,017 | Hipotesis didukung |
| *Trust in Leaders memiliki pengaruh positif terhadap Happiness at Work.* | 0,238 | 0,025 | Hipotesis didukung |
| *Servant Leadership memiliki pengaruh positif terhadap Happiness at Work yang dimediasi Job Crafting.* | 0,280 | 0,0057 | Hipotesis didukung |
| *Trust in Leaders memiliki pengaruh positif terhadap Happiness at Work yang dimediasi Job Crafting* | 0,201 | 0,006 | Hipotesis didukung |

Hasil analisis menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Job Crafting*. Pemimpin yang melayani menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan dan mendukung, memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan pekerjaan sesuai dengan minat dan kekuatan mereka. Hal ini sejalan dengan temuan Hamid (2024) dan Zia et al. (2025), yang menyatakan bahwa pemberdayaan dari pemimpin mendorong inisiatif individu dalam mengelola tugas dan hubungan kerja

*Trust in Leaders* juga ditemukan berpengaruh positif terhadap *Job Crafting*. Kepercayaan terhadap pemimpin menciptakan rasa aman psikologis yang memungkinkan karyawan lebih percaya diri dalam melakukan penyesuaian terhadap pekerjaan mereka. Urs et al. (2024) menyatakan bahwa pemimpin yang dapat dipercaya mampu meningkatkan keterlibatan dan kreativitas karyawan dalam membentuk ulang pekerjaan mereka agar lebih bermakna

*Job Crafting* secara langsung meningkatkan *Happiness at Work*. Karyawan yang aktif membentuk ulang aspek tugas, hubungan, dan cara pandang terhadap pekerjaannya merasa lebih puas dan terlibat. Penyesuaian ini membantu karyawan menemukan makna dalam pekerjaan mereka dan meningkatkan kesejahteraan psikologis

Analisis menunjukkan bahwa baik *Servant Leadership* maupun *Trust in Leaders* memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Happiness at Work*. Pemimpin yang suportif dan dapat dipercaya menciptakan lingkungan kerja yang aman, transparan, dan memotivasi, yang pada gilirannya meningkatkan kebahagiaan kerja karyawan

*Job Crafting* terbukti secara signifikan memediasi pengaruh *Servant Leadership* dan *Trust in Leaders* terhadap *Happiness at Work*. Dengan kata lain, pengaruh kepemimpinan dan kepercayaan terhadap kebahagiaan kerja tidak hanya terjadi secara langsung, tetapi juga diperkuat melalui peningkatan perilaku proaktif dalam menyesuaikan pekerjaan**.**

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan *Servant Leadership* dan *Trust in Leaders* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Happiness at Work* pada karyawan sektor Business Process Outsourcing (BPO). Karyawan yang merasa didukung, dipercaya, dan diberdayakan oleh pemimpinnya cenderung lebih bahagia dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Selain itu, perilaku *Job Crafting* terbukti memainkan peran mediasi yang penting dalam pengaruh antara kepemimpinan dan kebahagiaan kerja.

Hasil ini menegaskan bahwa kebahagiaan di tempat kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal, tetapi juga dipengaruhi oleh inisiatif proaktif individu dalam membentuk ulang pekerjaannya. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih melayani dan membangun kepercayaan, serta menciptakan sistem kerja yang mendukung perilaku *Job Crafting*.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dalam memperluas pemahaman mengenai mekanisme psikologis yang menghubungkan kepemimpinan dengan kesejahteraan kerja. Secara praktis, hasil temuan ini dapat menjadi dasar bagi organisasi untuk merancang intervensi yang lebih efektif dalam meningkatkan kesejahteraan dan retensi karyawan

## DAFTAR PUSTAKA

Aguirre, M. (2024). Workplace Well-Being and Organizational Trust: A Global Survey. International Journal of Organizational Psychology, 29(1), 45–59.

Beal, J. (2024). Leadership Dynamics and Employee Wellbeing in Southeast Asia. Journal of Applied Psychology, 109(2), 120–136.

Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), 117–134.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior. Springer.

Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). *Trust in Leader*ship: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. Journal of Applied Psychology, 87(4), 611–628.

Emilisa, N., Divanissa, V., & Maulidia, R. (2024). Analisis Pengaruh Ethical Leadership dan Trust In Leaders terhadap Turnover Intention dengan Mediasi Work Engagement pada Karyawan Abhimata Citra Abadi di Jakarta. EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi, 3(6), 2776–2786. https://doi.org/10.56799/ekoma.v3i6.5432

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). *Servant Leadership*: A Systematic Review and Call for Future Research. The Leadership Quarterly, 30(1), 111–132.

Fisher, C. D. (2010). *Happiness at Work*. International Journal of Management Reviews, 12(4), 384–412.

Ghanem, M., Bakker, A. B., & Tims, M. (2025). Proactive Work Behaviors and Employee Wellbeing: A Longitudinal Study of *Job Crafting*. Occupational Health Psychology Journal, 34(1), 77–93.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership*: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness. Paulist Press.

Hamid, R. (2024). Kepemimpinan Melayani dan Kebahagiaan Kerja: Perspektif Psikologi Positif. Jurnal Manajemen dan Kinerja, 22(2), 88–104. https://databoks.katadata.co.id/karyawan/statistik/f091da7f326ccd5/survei-sebut-banyak-warga-ri-yang-bahagia-dengan-pekerjaannya-apa-pemicunya

Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. (2013). Servant Leaders Inspire Servant Followers: Antecedents and Outcomes for Employees and the Organization. The Leadership Quarterly, 24(2), 316–331.

Kim, H., & Kim, M. (2024). Leader Trust and Job Performance: A Mediated Model of Psychological Empowerment. Journal of Leadership & Organizational Studies, 31(1), 55–68.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). *Servant Leadership*: Development of a Multidimensional Measure and Multi-level Assessment. The Leadership Quarterly, 19(2), 161–177.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. Academy of Management Review, 20(3), 709–734.

Nasir, M., Haque, A., & Iqbal, Z. (2024). *Trust in Leader*ship and Employee Adaptability: The Moderating Role of Work Autonomy. South Asian Journal of Business Studies, 13(1), 94–110.

Seligman, M. E. P. (2011). Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. Free Press.

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). *Job Crafting*: Towards a New Model of Individual Job Redesign. SA Journal of Industrial Psychology, 36(2), 1–9.

Urs, A., Darwish, T. K., & Soliman, M. (2024). *Trust in Leader*ship During Uncertainty: The Role of Organizational Justice. European Management Review, 21(1), 32–49.

Van Dick, R., Kerschreiter, R., & Stegmann, S. (2024). Leadership and Trust in the 21st Century: Psychological Perspectives on Workplace Relationships. Journal of Organizational Behavior, 45(2), 201–217.

Wegman, L. A., Hoffman, B. J., Carter, N. T., Twenge, J. M., & Guenole, N. (2022). Happiness and Employee Outcomes: A Meta-Analytic Review. Journal of Vocational Behavior, 136, 103726.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. Academy of Management Review, 26(2), 179–201.

Zia, H., Farid, T., & Ahmad, Z. (2025). *Servant Leadership*, *Job Crafting*, and Employee Happiness: A Mediation Model. Asian Business & Management, 24(1), 75–94.