



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 3 (2025) pp: 6751-6758

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Peran *Trust in Leader* dalam Memediasi Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Keterlibatan Kerja

M. Aldiansyah¹, Agus Siswanto², Aftoni Sutanto³, Indi Deli Fiallo Wibowo⁴

^{1,2,3}Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Ahmad Dahlan

⁴Magister Sains Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada

m.aladiansyhh@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap keterlibatan kerja karyawan dengan *trust in leader* sebagai variabel mediasi pada Kantor Lazismu wilayah DIY dan kota Yogyakarta. Penelitian dilatar belakangi oleh rendahnya tingkat keterlibatan kerja karyawan di Indonesia serta pentingnya gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dalam meningkatkan motivasi dan kesejahteraan kerja. Fokus penelitian ini adalah bagaimana gaya kepemimpinan yang melayani mampu membangun kepercayaan karyawan kepada pemimpin. Gaya kepemimpinan yang melayani dianggap penting karena menekankan empati, perhatian terhadap bawahan, dan tanggung jawab moral pemimpin dalam melayani kebutuhan karyawannya. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik sampling berupa *sample jenuh*. Sample yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 54 karyawan dijadikan responden. Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer yang diperoleh melalui kuesioner berbasis skala likert lima poin. Analisis dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling (SEM)* menggunakan perangkat lunak *SmartPLS 3*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja selanjutnya *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *trust in leader*, dan juga *trust in leader* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja serta *trust in leader* memediasi secara positif dan signifikan hubungan antara *servant leadership* dan keterlibatan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa dalam organisasi non-profit seperti Lazismu, hubungan berbasis kepercayaan merupakan hal yang penting dan perlu diperhatikan.

Kata kunci: *Servant Leadership*, Keterlibatan Kerja, *Trust in Leader*.

1. Latar Belakang

Keterlibatan kerja telah menjadi isu strategis dalam organisasi modern. Fenomena rendahnya *engagement* karyawan menunjukkan tantangan serius dalam menjaga produktivitas dan keberlangsungan organisasi. Survei global Gallup 2025 menemukan hanya 23% karyawan di dunia yang benar-benar terlibat dalam pekerjaan, sementara di Indonesia angkanya bahkan lebih rendah, yaitu hanya 13% (Kompas.id, 2025). Rendahnya tingkat keterlibatan ini berimplikasi pada turunnya produktivitas, meningkatnya risiko kelelahan kerja, dan melemahnya keberlanjutan organisasi. Padahal, keterlibatan kerja merupakan salah satu indikator utama keberhasilan organisasi karena karyawan yang *engaged* menunjukkan energi, dedikasi, dan keterlarutan penuh dalam pekerjaannya (Jiang et al., 2024; Islam et al., 2024).

Dalam upaya menjawab persoalan tersebut, salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak mendapat perhatian adalah *servant leadership*. *Servant leadership* didefinisikan sebagai kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, empati, integritas, serta perhatian pada kesejahteraan jangka panjang organisasi dan karyawannya (Jiang et al., 2024; Farmanesh & Zargar, 2022). Berbeda dari gaya kepemimpinan otoriter atau transaksional, *servant leadership* menekankan hubungan yang penuh kepercayaan dan dukungan sehingga dapat menciptakan budaya kerja positif (Nugraha et al., 2023). Penelitian Rahal dan Farmanesh & Zargar (2022) bahkan menegaskan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja, terutama melalui mediasi *trust in leader* yang berfungsi sebagai jembatan antara perilaku pemimpin dan respons karyawan.

Trust in leader merupakan faktor kunci dalam membangun loyalitas, motivasi, dan partisipasi aktif dari karyawan (Pradhana et al., 2019; Islam et al., 2024). Karyawan yang mempercayai pemimpinnya cenderung menunjukkan keterikatan kerja lebih tinggi, sejalan dengan *social exchange theory* (Blau, 1964) yang menekankan hubungan timbal balik antara perilaku adil pemimpin dan respons positif karyawan.

Meskipun demikian, literatur menunjukkan temuan yang tidak konsisten. Beberapa studi mendukung pengaruh positif *servant leadership* terhadap keterlibatan kerja (Rahal & Farmanesh, 2022; Cai et al., 2024; Ramadhan et al., 2025), namun studi lain menemukan pengaruh yang tidak signifikan (Putri et al., 2024; Hermanto & Srimulyani, 2022). Inkonsistensi ini menandakan adanya gap empiris yang perlu dipecahkan. Selain itu, sebagian besar penelitian masih berfokus pada sektor korporasi, pendidikan, dan kesehatan, sementara konteks organisasi *non-profit* di Indonesia relatif jarang diteliti. Padahal, organisasi filantropi seperti LAZISMU menghadapi tantangan yang khas dalam mempertahankan *engagement* karyawan karena tingginya tuntutan moral dan keterbatasan sumber daya.

Berdasarkan paparan tersebut, penelitian ini menekankan pentingnya menguji peran *trust in leader* sebagai mediator dalam hubungan antara *servant leadership* dan keterlibatan kerja. Landasan *social exchange theory* (Blau, 1964) memperkuat asumsi bahwa hubungan yang adil, penuh kepercayaan, dan berorientasi pada pelayanan akan menghasilkan timbal balik berupa keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Dengan mengambil konteks organisasi *non-profit* di Indonesia, khususnya LAZISMU kantor Wilayah DIY dan Kota Yogyakarta, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoretis sekaligus praktis dengan menjawab pertanyaan: Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap keterlibatan kerja melalui *trust in leader*?

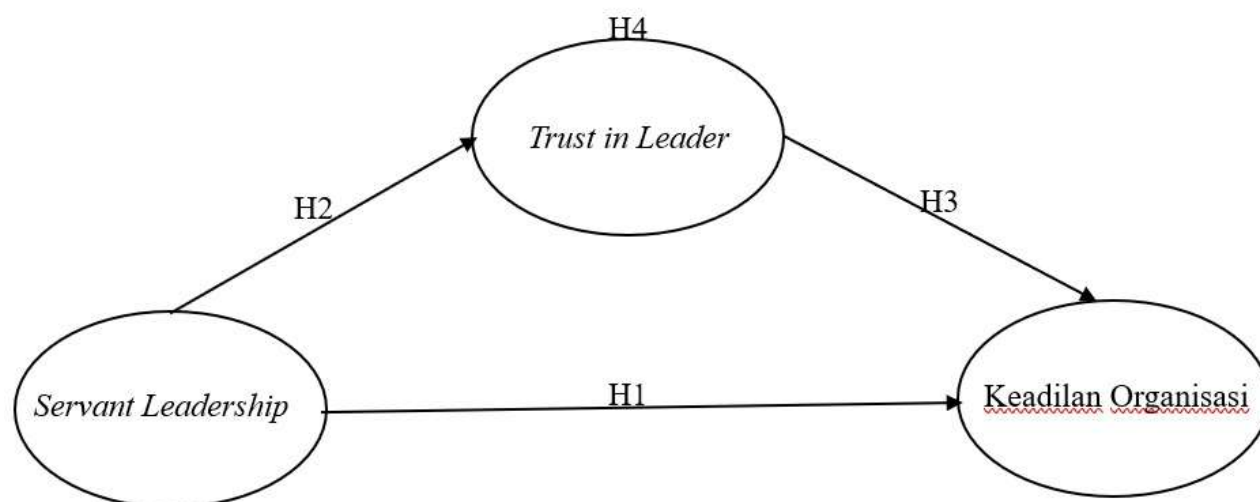
2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif dan verifikatif (Sugiyono, 2019). Metode ini dipilih untuk menguji hubungan antar variabel serta menguji hipotesis yang telah ditentukan. Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik variabel penelitian seperti *servant leadership*, *trust in leader*, dan keterlibatan kerja, sedangkan pendekatan verifikatif digunakan untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel.

Populasi dan sampel penelitian adalah seluruh karyawan Kantor Lazismu Wilayah DIY dan Lazismu Kota Yogyakarta dengan jumlah total 54 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Namun, untuk menjaga objektivitas, responden yang menjabat sebagai pimpinan tidak dilibatkan.

Jenis data yang digunakan adalah data primer, diperoleh melalui penyebaran kuesioner berbasis skala Likert 1–5 (Sugiyono, 2019). Instrumen kuesioner diadaptasi dari penelitian terdahulu yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, mencakup indikator *servant leadership* (Nugraha et al., 2023), *trust in leader* (Mayer et al., 1995), serta keterlibatan kerja (Schaufeli et al., 2002). Pengumpulan data dilakukan melalui *Google Form* agar lebih efisien dan sesuai dengan jumlah responden yang relatif kecil.

Untuk analisis data, penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS 3. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk jumlah sampel kecil, dapat menangani data yang tidak berdistribusi normal, serta mampu menguji model dengan banyak variabel laten (Hair et al., 2021). Analisis meliputi dua tahap: (1) *outer model* untuk menguji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk; dan (2) *inner model* untuk menguji hubungan antar variabel laten, nilai R², *path coefficient*, serta efek mediasi. Uji *bootstrapping* digunakan untuk menilai signifikansi jalur antar variabel dengan kriteria t-statistik > 1,675 dan p-value < 0,05.



Gambar 1. Model Penelitian

3. Hasil dan Diskusi

3.1. Analisis *Outer Model*

3.1.1. Uji Validitas Konvergen

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konvergen

	M	X	Y	Keterangan
M.1	0.841			Valid
M.2	0.822			Valid
M.3	0.830			Valid
M.4	0.812			Valid
M.5	0.874			Valid
M.6	0.833			Valid
X.1		0.806		Valid
X.2		0.838		Valid
X.3		0.777		Valid
X.4		0.865		Valid
X.5		0.852		Valid
X.6		0.730		Valid
X.7		0.858		Valid
Y.1			0.936	Valid
Y.2			0.933	Valid
Y.3			0.897	Valid
Y.4			0.881	Valid
Y.5			0.723	Valid

Berdasarkan hasil analisis *outer loadings* yang ditampilkan pada tabel 1 seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* > 0,7, menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam menjelaskan konstruk laten yang diukur. Indikator variabel *trust in leader* (M) memiliki nilai *outer loading* berkisar antara 0,812 hingga 0,874. Untuk variabel *servant leadership*, nilai *outer loading* tertinggi adalah 0,865, dan nilai terendah adalah 0,730. Pada variabel keterlibatan kerja, indikator memiliki nilai *outer loading* antara 0,723 hingga 0,936. Hasil ini mengonfirmasi bahwa seluruh indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga dapat digunakan

untuk analisis lebih lanjut dalam model struktural, namun ada dua item yaitu X.8 dan Y.6 outer loading < 0,7 yang kemudian dihapus dan diuji kembali.

3.1.2. Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 2. Hasil Uji Average Variance Extracted (AVE)

	AVE
M	0.698
X	0.671
Y	0.770

Berdasarkan tabel 2 Hasil pengukuran Average Variance Extracted (AVE) menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai yang memenuhi kriteria validitas konvergen, yaitu lebih dari 0,5. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa semua variabel laten dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal yang baik dan dapat diandalkan dalam mengukur konstruk yang dimaksud.

3.1.3. Uji Validitas Diskriminan

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Diskriminan

	M	X	Y
M.1	0.841	0.419	0.623
M.2	0.822	0.473	0.628
M.3	0.830	0.551	0.609
M.4	0.812	0.501	0.569
M.5	0.874	0.592	0.699
M.6	0.833	0.524	0.687
X.1	0.318	0.806	0.467
X.2	0.449	0.838	0.513
X.3	0.407	0.777	0.579
X.4	0.504	0.865	0.654
X.5	0.621	0.852	0.617
X.6	0.589	0.730	0.594
X.7	0.530	0.858	0.594
Y.1	0.743	0.679	0.936
Y.2	0.697	0.651	0.933
Y.3	0.703	0.578	0.897
Y.4	0.678	0.553	0.881
Y.5	0.507	0.654	0.723

Hasil pengujian validitas diskriminan dengan metode *cross loading*, seperti yang disajikan dalam tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *cross loading* untuk setiap indikator berada di atas ambang batas 0,7 pada variabel yang sesuai. Selain itu, setiap indikator memiliki nilai *cross loading* yang lebih tinggi pada variabel yang diukur dibandingkan dengan variabel lainnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan.

3.1.4. Uji Reliabilitas Konstruk

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
M	0.914	0.933	Reliabel
X	0.918	0.934	Reliabel

Y	0.923	0.943	Reliabel
---	-------	-------	----------

Tabel 4 menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria reliabilitas. Hal ini terlihat dari nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk masing-masing variabel yang berada di atas ambang batas minimum 0,7. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa instrumen pengukuran dalam penelitian ini konsisten dan andal untuk mengukur setiap konstruk yang diuji atau reliabel.

3.2. Analisis Inner Model

3.2.1. Koefisien Determinan/R-square (R²)

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinan/R-Square

	R-Square
M	0.375
Y	0.684

Berdasarkan hasil yang disajikan, variabel mediasi memiliki nilai R² sebesar 0,375, yang menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang moderat, di mana 37,5% variasi pada variabel M dapat dijelaskan oleh variabel independen. Sementara itu, variabel Y memiliki nilai R² sebesar 0,684, yang termasuk dalam kategori kuat, sehingga 68,4% variasi pada variabel Y atau dalam hal ini keterlibatan kerja dapat dijelaskan oleh variabel independen. Dengan demikian, nilai R² untuk variabel M ini mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel laten dan variabel Y termasuk kategori kuat mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel laten.

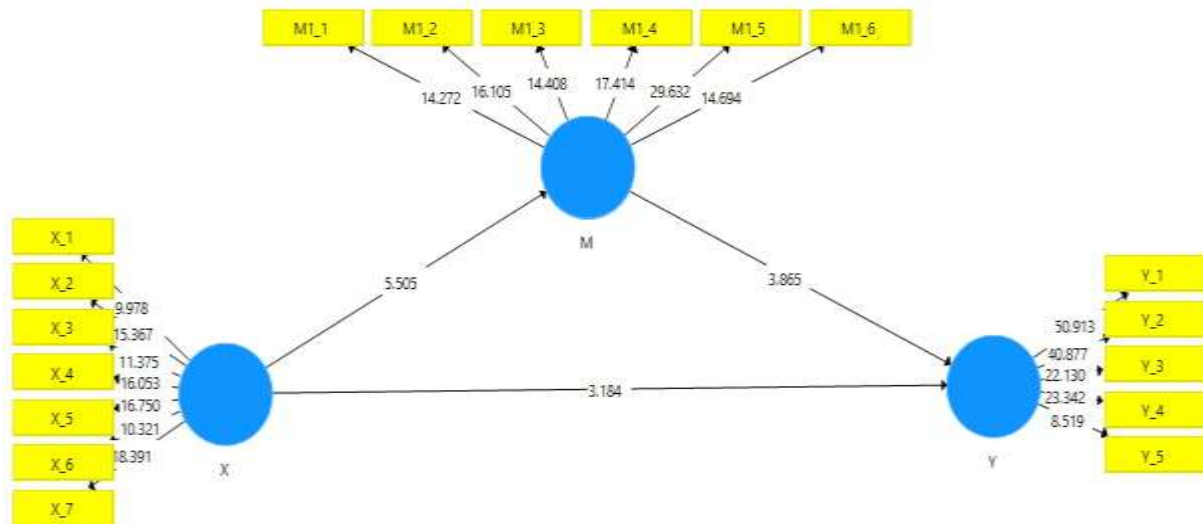
3.2.2. Uji Signifikansi Jalur (Path Coefficient)

Tabel 6. Hasil Uji Signifikansi Jalur (Path Coefficient)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
X -> Y	0.389	0.395	0.122	3.192	0.001
X -> M	0.612	0.611	0.110	5.556	0.000
M -> Y	0.526	0.517	0.138	3.818	0.000

Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *servant leadership* (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja (Y) dengan koefisien sebesar 0.389, nilai *T-statistic* 3.192, dan *p-value* 0.001. Hal ini menandakan bahwa semakin tinggi penerapan *servant leadership*, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan kerja karyawan. Selain itu, *servant leadership* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel mediasi (M) dengan koefisien 0.612, nilai *T-statistic* 5.556, dan *p-value* 0.000, sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan melayani mampu meningkatkan kepercayaan pada pemimpin. Selanjutnya, variabel mediasi (M) juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja (Y) dengan koefisien sebesar 0.526, nilai *T-statistic* 3.818, dan *p-value* 0.000. Hasil ini menunjukkan bahwa *trust in leader* memiliki peran penting dalam mendorong keterlibatan kerja karyawan. Secara keseluruhan, temuan ini mengindikasikan bahwa *servant leadership* tidak hanya memberikan pengaruh langsung, tetapi juga memperkuat keterlibatan kerja secara tidak langsung melalui peran variabel mediasi *trust in leader*.

3.3. Uji Hipotesis



Gambar 2. Diagram Jalur SEM untuk Variabel X, M1, M2 dan Y

Tabel 7. Hasil Uji Menggunakan *Bootstrapping*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X -> Y	0.389	0.395	0.122	3.192	0.001
X -> M	0.612	0.611	0.110	5.556	0.000
M -> Y	0.526	0.517	0.138	3.818	0.000
X -> M -> Y	0.322	0.313	0.097	3.312	0.000

Hasil analisis menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja dengan koefisien 0.389, nilai *T-statistic* 3.192, dan *p-value* 0.001. Hal ini berarti semakin tinggi penerapan gaya kepemimpinan yang melayani, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan kerja karyawan. Selain itu, *servant leadership* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *trust in leader* dengan koefisien 0.612, nilai *T-statistic* 5.556, dan *p-value* 0.000, yang menunjukkan bahwa pemimpin yang menerapkan *servant leadership* mampu membangun kepercayaan yang kuat dari para karyawan. Selanjutnya, *trust in leader* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja dengan koefisien 0.526, nilai *T-statistic* 3.818, dan *p-value* 0.000. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki kepercayaan tinggi kepada pemimpinnya akan lebih bersemangat, berdedikasi, dan terikat dengan pekerjaannya. Lebih jauh, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa *trust in leader* memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap keterlibatan kerja dengan koefisien 0.322, nilai *T-statistic* 3.312, dan *p-value* 0.000. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* tidak hanya meningkatkan keterlibatan kerja secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peran *trust in leader* sebagai mediator parsial yang memperkuat hubungan tersebut.

3.4. Diskusi

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *trust in leader*. Temuan ini konsisten dengan argumen teoritis bahwa gaya kepemimpinan yang menekankan pelayanan, empati, integritas, dan pemberdayaan bawahan akan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan (Jiang et al., 2024; Farmanesh & Zargar, 2022; Nugraha et al., 2023). Pemimpin yang mengutamakan kepentingan karyawan

di atas kepentingan pribadi mampu menumbuhkan rasa aman, loyalitas, dan semangat kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, *servant leadership* dapat dipandang sebagai strategi kepemimpinan yang relevan dalam meningkatkan engagement, khususnya pada organisasi *non-profit* seperti Lazizmu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *trust in leader* memiliki peran penting dalam menjembatani pengaruh *servant leadership* terhadap keterlibatan kerja. Hal ini sejalan dengan *social exchange theory* (Blau, 1964), yang menjelaskan bahwa hubungan sosial antara pemimpin dan karyawan dibangun atas dasar timbal balik. Ketika pemimpin menunjukkan sikap peduli, adil, dan etis, maka karyawan akan merespons dengan memberikan kepercayaan yang lebih besar (Islam et al., 2024; Pradhana et al., 2019). Kepercayaan ini kemudian diterjemahkan dalam bentuk perilaku positif, salah satunya berupa meningkatnya keterlibatan dalam pekerjaan. Dengan kata lain, *trust in leader* menjadi mekanisme psikologis yang mengubah nilai-nilai *servant leadership* ke dalam bentuk nyata berupa semangat, dedikasi, dan keterlarutan karyawan dalam pekerjaan mereka (Rahal & Farmanesh, 2022).

Temuan ini juga menjawab inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya yang masih memperdebatkan apakah *servant leadership* berpengaruh langsung terhadap keterlibatan kerja atau membutuhkan variabel perantara. Studi Putri et al. (2024) serta Hermanto dan Srimulyani (2022) menemukan bahwa *servant leadership* tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja, berbeda dengan penelitian lain yang menegaskan adanya pengaruh positif (Cai et al., 2024; Ramadhan et al., 2025). Dengan demikian, penelitian ini menegaskan kembali bahwa pengaruh *servant leadership* terhadap *engagement* tidak hanya ditentukan oleh perilaku kepemimpinan itu sendiri, tetapi juga oleh tingkat kepercayaan yang berhasil dibangun pemimpin pada bawahannya.

Konteks penelitian pada Lazizmu memperkuat relevansi temuan ini. Sebagai organisasi *non-profit* berbasis nilai moral dan spiritual, kepemimpinan yang melayani menjadi sangat penting untuk memastikan keterlibatan karyawan yang menghadapi tuntutan kerja tinggi dengan sumber daya yang terbatas. Dalam kondisi ini, *trust in leader* berperan sebagai fondasi penting yang memungkinkan nilai-nilai *servant leadership* diterjemahkan menjadi keterikatan emosional dan psikologis yang kuat terhadap pekerjaan (Ahmad et al., 2021; Sarti, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi filantropi tidak hanya bergantung pada misi sosial yang diemban, tetapi juga pada kualitas kepemimpinan yang mampu membangun kepercayaan dan keterlibatan karyawan.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap keterlibatan kerja baik secara langsung maupun melalui mekanisme mediasi *trust in leader*. Kepercayaan terhadap pemimpin terbukti menjadi jembatan penting yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan yang melayani terhadap semangat, dedikasi, dan keterlarutan karyawan dalam pekerjaan. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan *servant leadership* dapat menjadi strategi efektif bagi organisasi *non-profit*, khususnya lembaga filantropi, dalam membangun budaya kerja yang lebih produktif, berkelanjutan, dan berorientasi pada nilai moral. Implikasi praktis dari hasil penelitian ini adalah perlunya organisasi memperkuat program kepemimpinan yang berbasis pelayanan, membangun sistem yang adil, serta menumbuhkan kepercayaan karyawan untuk meningkatkan keterlibatan kerja. Namun, penelitian ini terbatas pada lingkup organisasi *non-profit* dengan jumlah sampel yang relatif kecil, sehingga penelitian lebih lanjut dianjurkan untuk dilakukan pada sektor yang lebih beragam serta dengan jumlah responden yang lebih luas agar hasilnya lebih generalis.

Referensi

1. Kompas id. 2025 <https://www.kompas.id/artikel/survei-gallup-2025-manajer-di-seluruh-dunia-tertekan-keterlibatan-karyawan-merosot>
2. Jiang, R., Zhu, Y., & Lin, X. (2024). The Dynamics Of Servant Leadership: Manager Sleep, Daily Servant Leadership And Employee Work Engagement. *Current Psychology*, Hal. 26415 - 26426.
3. Islam, T., Khatoun, A., Cheema, A. U., & Ashraf, Y. (2024). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of Trust In Leader and harmonious work passion, *Emerald*, Vol. 53 No. 6, 2090-2106.
4. Farmanesh, P.; Zargar, P. (2022). The Impact of COVID-19 Instigated Changes on Loneliness of Teachers and Motivation– Engagement of Students: A Psychological Analysis of Education Sector. *Front. Psychol.* 2021, 12, 4353.
5. Nugraha, D. A., Aprilia, A. F., Awaliyah, R., & Isa, M. (2023). Kepemimpinan Yang Melayani (Servant Leadership) : Sebuah Kajian Literatur. *Journal Of Management And Social Sciences (Jmsc)*, Vol. 1, No. 3 Hal. 109-117.
6. Pradhana, I. P. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kepercayaan Kepada Pemimpin Terhadap Keterikatan Kerja Karyawan Pada Pt. Bali Bijaksana Nusa Dua – Bali. *Open Journal Systems*, Vol.14 No.4 Hal. 2455-2464.
7. Blau, E.M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Wiley, New York, NY.
8. Rahal, F. E., & Farmanesh, d. P. (2022). Does Servant Leadership Stimulate Work Engagement in the Workplace? The Mediating Role of Trust in Leader. *Sustainability*, Vol 14, 1-14.
9. 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*, 1-16.

10. Ramadhan, M. A., Awasinombu, A. H., Hatani, L., & Agus, E. (2025). Pengaruh Servant Leadership Dan Budaya Organisasi Terhadap Keterlibatan Kerja Pada Kantor Tvri Sulawesi Tenggara. *Homanis*, Vol. 2, No. 1, Hal. 214-223.
11. Putri, H. N., Putr, H. N., Rosnani, T., Fahrana, Y., & Shalahuddin, A. (2023). Servant Leadership on Work Engagement: Mediating Job Satisfaction and Trust In Leader. *Jurnal Informatikaekonomi Bisnis*, Vol. 5 Hal 1248 - 1252.
12. Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The Relationship Between Servant Leadership and Work Engagement: An Organizational Justice as A Mediator. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, Vol 11 No 2 Hal. 403 - 413.
13. Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
14. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
15. Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. and Bakker, A.B. (2002), The measurement of engagement and burnout: a two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 3 No. 1, pp. 71-92.
16. Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* – Sarstedt. In Sage.
17. Ahmad, F., Mehmood, S., Ali, F., Naseer, T., Kausar, N., & Bano, A. (2021). Organizational Justice and Work Engagement: Study of Public Sector Nursing Services of Pakistan. *Pakistan Journal of Society, Education and Language (Pjsel)*, Vol 7 (2) Hal. 125-144.
18. Sarti, D. (2019). Balancing organizational justice and leader–member exchange to engage workforce: Evidence from social cooperatives in Italy. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 231–246.