

HUBUNGAN ANTARA *SERVANT LEADERSHIP* DENGAN KEBAHAGIAAN DI TEMPAT KERJA PADA KARYAWAN PDAM TIRTA MOEDAL SEMARANG

Rozwa Azhar Afifah¹, Endah Mujiasih¹

¹Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, 50275

E-mail: rozwazhr@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *servant leadership* dengan kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain korelasional. Subjek dalam penelitian ini berjumlah 114 karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang, dengan pemilihan sampel menggunakan *quota sampling*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan Skala Kebahagiaan di Tempat Kerja versi adaptasi bahasa Indonesia dan Skala *Servant Leadership* yang diadaptasi melalui tahapan *forward translation*, *backward translation*, sintesis hasil terjemahan, *expert judgement*, uji keterbacaan, serta uji coba alat ukur. Skala Kebahagiaan di Tempat Kerja terdiri dari 25 aitem valid dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,963, sedangkan Skala *Servant Leadership* terdiri dari 27 aitem valid dengan koefisien reliabilitas sebesar 0,951. Analisis data dilakukan menggunakan uji regresi sederhana dengan bantuan JASP versi 0.95.4. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara *servant leadership* dan kebahagiaan di tempat kerja ($r = 0,70$; $p < 0,001$), dengan kontribusi sebesar 48,9%. Hasil analisis tambahan menunjukkan adanya perbedaan *servant leadership* berdasarkan masa kerja dan satuan kerja, serta perbedaan kebahagiaan di tempat kerja berdasarkan satuan kerja. Dengan demikian, semakin tinggi *servant leadership* yang dipersepsikan karyawan, semakin tinggi pula kebahagiaan di tempat kerja.

Kata kunci: kepemimpinan; melayani; kebahagiaan; kerja; karyawan

**THE RELATIONSHIP BETWEEN SERVANT LEADERSHIP AND
HAPPINESS AT WORK AMONG EMPLOYEES OF
PDAM TIRTA MOEDAL SEMARANG**

Rozwa Azhar Afifah¹, Endah Mujiasih¹

**¹Faculty of Psychology Diponegoro University
Prof. Mr. Sunario Street, Tembalang, Semarang, 50275**

E-mail: rozwazhr@gmail.com

ABSTRACT

This study aimed to examine the relationship between servant leadership and workplace happiness among employees of PDAM Tirta Moedal Semarang. The study employed a quantitative method with a correlational research design. The participants consisted of 114 employees of PDAM Tirta Moedal Semarang, selected using a quota sampling technique. Data were collected using the Indonesian-adapted version of the Workplace Happiness Scale and the Servant Leadership Scale, which was adapted through a series of procedures including forward translation, backward translation, translation synthesis, expert judgment, readability testing, and pilot testing. The Workplace Happiness Scale consisted of 25 valid items with a reliability coefficient of 0.963, while the Servant Leadership Scale consisted of 27 valid items with a reliability coefficient of 0.951. Data were analyzed using simple regression analysis with JASP version 0.95.4. The results indicated a significant positive relationship between servant leadership and workplace happiness ($r = 0.70$, $p < .001$), with servant leadership accounting for 48.9% of the variance in workplace happiness. Additional analyses revealed significant differences in perceived servant leadership based on tenure and work unit, as well as differences in workplace happiness across work units. These findings suggest that higher levels of servant leadership perceived by employees are associated with higher levels of workplace happiness..

Keywords: servant; leadership; workplace; happiness; employees

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan organisasi di era modern saat ini diharapkan untuk tidak hanya sekedar mencapai target produktivitas, tetapi juga mampu menjaga keberlanjutan organisasinya di tengah kompleksitas tuntutan kerja yang terus berkembang. Keberhasilan organisasi dalam menghadapi tuntutan tersebut sangat berkaitan erat pada kapasitas sumber daya manusia (SDM) yang ada. Istijanto (2010) menekankan bahwa dalam organisasi, karyawan atau sumber daya manusia menjadi aset utama yang hidup dan dinamis, berbeda dari aset lain seperti modal, gedung, atau mesin, karena pada sumber daya manusia memiliki emosi, pikiran, serta perilaku yang apabila dikelola secara tepat akan memberikan kontribusi signifikan yang mampu mendukung perkembangan organisasi. Artinya, keberhasilan organisasi juga bergantung pada sejauh mana organisasi mampu membangun dan menjaga sumber daya manusia yang ada supaya organisasi mampu beradaptasi dengan berbagai tantangan yang muncul.

Salah satu tantangan yang dialami sumber daya manusia pada organisasi yaitu rendahnya keterlibatan dan kondisi kerja karyawan. Laporan *State of the Global Workplace* menunjukkan bahwa hanya 21% pekerja terlibat penuh (*engaged*), sementara 62% pekerja tidak terlibat (*not engaged*), dan 17% sisanya tidak terlibat secara aktif (*actively disengaged*). Kondisi ini diperkuat oleh tingginya pengalaman emosi negatif pekerja dalam kehidupan kerja sehari-hari, di

mana 40% pekerja melaporkan mengalami stres, 21% lainnya mengalami perasaan marah, dan 23% sisanya mengalami kesedihan. Gallup (2025) juga melakukan survei terkait penilaian terhadap kondisi hidup yang menunjukkan bahwa hanya 33% pekerja merasa berkembang (*thriving*), sementara 58% lainnya merasa berjuang (*struggling*), dan 9% sisanya merasa menderita (*suffering*). Di Indonesia, data Kurious-Katadata Insight Center (2023) menunjukkan kondisi bahwa 11,8% karyawan merasa tidak bahagia saat melakukan pekerjaannya. Fenomena ini menunjukkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja masih belum optimal di banyak organisasi, baik secara emosional maupun psikologis.

Kebahagiaan di tempat kerja dijelaskan oleh Fisher (2010) dengan konsep payung yang terdiri dari berbagai pengalaman positif di tempat kerja, yaitu suasana hati atau emosi sehari-hari, sikap yang relatif stabil, sifat kepribadian yang sudah menetap, hingga sikap bersama di kelompok dalam tempat kerja. Lebih lanjut, kebahagiaan di tempat kerja dapat dilihat dalam tiga konsep utama, yaitu *engagement*, *job satisfaction*, dan *affective organizational commitment*, yang saling berkaitan erat dan secara bersama-sama membentuk satu konstruk dalam menggambarkan kebahagiaan individu di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan Salas-Vallina & Alegre (2021) yang menggambarkan bahwa *happiness at work* mencerminkan sejauh mana seseorang merasa berenergi, bersemangat, puas, dan terikat secara afektif terhadap pekerjaan yang dilakukan maupun organisasinya.

Menurut Bakker & Oerlemans (2012), kebahagiaan di tempat kerja berkaitan dengan kondisi kesejahteraan subjektif yang ditandai oleh perasaan positif serta tingkat energi yang tinggi dalam bekerja. Karyawan yang bahagia

cenderung lebih aktif, tertarik pada pekerjaan, dan gigih dalam menghadapi kesulitan. Selaras dengan itu, Pryce-Jones & Lindsay (2014) menemukan bahwa karyawan yang bahagia di tempat kerja memiliki energi dan produktivitas yang lebih tinggi, lebih jarang absen, dan cenderung untuk bertahan lebih lama dalam organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja berkaitan dengan perilaku kerja positif individu dalam menjalankan tugasnya secara optimal.

Sejumlah penelitian mengindikasikan bahwa karyawan yang merasakan kebahagiaan dalam pekerjaannya mampu memberikan dampak positif yang nyata bagi suatu organisasi. Penelitian memperlihatkan bahwa karyawan yang merasa bahagia cenderung lebih aktif, mudah bergaul, antusias dalam bekerja, peduli terhadap rekan kerja, dan menunjukkan ketahanan yang lebih tinggi ketika menghadapi kesulitan dibandingkan dengan karyawan yang tidak merasakan kebahagiaan (Joo & Lee, 2017). Selanjutnya, Oswald dkk. (2015) menyebutkan bahwa karyawan yang merasakan kebahagiaan kerja akan memberikan produktivitas lebih tinggi dibandingkan mereka yang tidak bahagia di tempat kerja. Penelitian tersebut memberikan pemahaman bahwa kebahagiaan di tempat kerja penting untuk dipahami lebih lanjut dalam organisasi karena berpengaruh pada kinerja dan efektivitas organisasi. Didukung oleh Putra dkk. (2024) yang menemukan bahwa kebahagiaan di tempat kerja meningkatkan karyawan dalam produktivitas. Temuan dari Charles-Leija dkk. (2023) membuktikan bahwa karyawan akan lebih bahagia jika mereka merasa pekerjaannya bermakna, sesuai dengan tujuan hidup mereka, dan merasa dihargai oleh rekan kerja. Kebahagiaan di tempat kerja merupakan faktor penting yang membantu meningkatkan keterlibatan,

semangat, dan antusiasme karyawan, sehingga berkontribusi pada kesuksesan perusahaan.

Selain kebahagiaan di tempat kerja yang berdampak positif, terdapat pula karyawan yang mengalami ketidakbahagiaan di tempat kerja. Karyawan yang tidak bahagia di tempat kerja dapat menghadapi berbagai dampak negatif dalam perilaku kerja. Sejalan dengan temuan yang menyatakan bahwa perasaan tidak bahagia terhadap pekerjaan dapat meningkatkan kemungkinan karyawan melakukan perilaku negatif yang dapat merugikan organisasi (De Clercq dkk., 2020). Menurut Yean dkk. (2022), ketika seseorang merasa tidak puas terhadap aspek pekerjaannya, ia akan merasa tidak nyaman dan mengalami emosi negatif. Kondisi ini biasanya muncul akibat tekanan di tempat kerja, misalnya tingginya beban kerja, peran tidak jelas, konflik tanggung jawab, serta kurangnya sumber daya atau dukungan organisasi. Jika kondisi tersebut berlangsung terus-menerus, hal ini berpotensi mengurangi kesejahteraan psikologis karyawan dan mendorong munculnya perilaku dalam bekerja secara negatif, seperti datang terlambat, bekerja dengan sengaja lebih lambat, atau menyalahgunakan waktu kerja. Kata lain, ketidakbahagiaan di tempat kerja dapat menurunkan semangat dan produktivitas, bahkan merugikan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, agar karyawan tidak merasakan ketidakbahagiaan dalam bekerja, kebahagiaan di tempat kerja perlu diperhatikan sebagai salah satu fokus utama dalam pengelolaan sumber daya manusia karena organisasi yang produktif cenderung memperhatikan karyawan dengan meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja (Rastogi, 2020).

Berbagai studi menunjukkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor individu atau organisasi. Farooq dkk. (2024) menyebutkan bahwa kebahagiaan di tempat kerja dipengaruhi oleh faktor individu seperti sumber daya pribadi, persepsi, dan pengalaman kerja, serta faktor organisasi seperti karakteristik pekerjaan, budaya organisasi, praktik sumber daya manusia, dan perilaku pemimpin. Pangarso dkk. (2016) menemukan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, hubungan kerja, keterampilan, serta lingkungan kerja bersama-sama berperan signifikan terhadap kebahagiaan di tempat kerja, dengan kepemimpinan sebagai faktor paling dominan. Januwarsono (2015) juga mengidentifikasi bahwa kinerja, kepercayaan organisasi, kepuasan kerja, perilaku kepemimpinan, budaya organisasi, dan karakteristik individu merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja. Lebih lanjut, Wulandari & Widyastuti (2014) menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan rekan kerja atau atasan, pencapaian, dan kondisi lingkungan kerja akan berperan penting dalam menciptakan kebahagiaan karyawan.

Sebaliknya, faktor yang menyebabkan ketidakbahagiaan di tempat kerja dapat dipicu oleh minimnya pengakuan, kurangnya apresiasi, terbatasnya kesempatan berkembang, beban kerja yang tinggi, ketidakseimbangan kehidupan kerja, lingkungan kerja yang kurang mendukung, ketidakjelasan peran, serta ketidaksesuaian antara pekerjaan dan minat atau kemampuan karyawan. (Kurious, 2023). Sehingga, kebahagiaan di tempat kerja dapat dipahami sebagai kondisi ketika seseorang merasakan emosi positif dan keterlibatan dalam pekerjaan, yang tercermin dari penilaian subjektif terhadap pengalamannya saat bekerja.

Berdasarkan faktor-faktor kebahagiaan di tempat kerja, peran pemimpin menjadi salah satu hal yang perlu diperhatikan. Fisher (2010) menjelaskan bahwa kebahagiaan di tempat kerja dapat dipengaruhi oleh dukungan atasan, hubungan kerja positif, kepercayaan pada pemimpin, pemberian otonomi, dan kesempatan berkembang. Temuan lain juga menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu mendengarkan, memperhatikan perkembangan karier, serta menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan berkaitan dengan meningkatnya kebahagiaan di tempat kerja (Isa dkk., 2019; Januwarsono, 2015). Pemimpin yang mampu memberikan kejelasan arah sekaligus dukungan emosional dapat menciptakan pengalaman kerja yang positif (García-Salirrosas dkk., 2025). Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berkaitan dengan kebahagiaan kerja bukan hanya sekadar kepemimpinan yang mengatur pekerjaan, berorientasi pada target, dan aturan, tetapi kepemimpinan yang mampu membangun hubungan positif, menumbuhkan kepercayaan, memberi ruang bagi bawahan, serta membantu perkembangan karyawan.

Karakteristik tersebut sesuai dengan *servant leadership* karena gaya kepemimpinan ini menekankan dukungan emosional, pemberdayaan, pengembangan bawahan, penempatan kebutuhan bawahan sebagai prioritas, perilaku etis, keterampilan konseptual, dan kepedulian terhadap komunitas (Liden dkk., 2008). Model ini berbeda dengan gaya kepemimpinan yang hanya berfokus pada kinerja dan keuntungan, karena *servant leadership* menekankan keberlanjutan organisasi jangka panjang dengan tetap memperhatikan kesejahteraan karyawan melalui hubungan yang baik, dukungan, kepercayaan, dan pengembangan bawahan

(Sendjaya, 2015). Dengan kata lain, *servant leadership* relevan dengan faktor-faktor kebahagiaan kerja karena gaya kepemimpinan ini secara langsung menekankan aspek-aspek yang dibutuhkan karyawan untuk merasa didukung, dihargai, berkembang, dan memiliki pengalaman kerja yang positif.

Servant Leadership juga dapat dipahami pada PDAM sebagai Badan Usaha Milik Daerah yang merupakan organisasi sektor publik dengan karakter birokratis, tuntutan pertanggungjawaban, serta kewajiban memberikan pelayanan kepada masyarakat. Syahrir & Djamal (2026) menjelaskan bahwa organisasi sektor publik berada dalam lingkungan yang kompleks, ditandai oleh struktur birokratis, tuntutan akuntabilitas, dan kebutuhan untuk memberikan layanan yang adil kepada masyarakat. Dalam organisasi yang birokratis, pemimpin tidak hanya dituntut untuk memastikan aturan dan prosedur tetap berjalan, tetapi juga tetap menjaga agar hubungan kerja tidak hanya bersifat administratif. Kim (2020) juga menemukan bahwa *servant leadership* dapat muncul dalam organisasi yang kaku dan hierarkis karena aturan dan pembagian tugas yang jelas dapat membantu bawahan memperoleh dukungan dari pemimpin secara lebih terarah, terutama ketika disertai pemberdayaan. Oleh karena itu, *servant leadership* dipilih karena sesuai dengan konteks PDAM yang memiliki aturan dan struktur kerja yang jelas, tetapi tetap membutuhkan kepemimpinan yang mampu memberi dukungan, membangun hubungan, memberdayakan, serta membantu perkembangan karyawan.

Servant leadership pada awalnya diperkenalkan oleh Greenleaf (1998) dengan filosofi revolusioner yang berbeda dari kepemimpinan tradisional, yaitu disebutkan bahwa pemimpin melayani harus berperan sebagai pelayan terlebih

dahulu, yang berarti seseorang menjadi pemimpin karena keinginannya untuk melayani dan mengembangkan orang lain, bukan karena ambisi untuk berkuasa atau mendominasi. Didukung oleh (Barbuto & Wheeler, 2006), *servant leadership* lebih berfokus pada peran pemimpin dalam mendukung dan membantu mengembangkan kemampuan individu di dalam organisasi. Menurut Northouse (2016), *servant leadership* merupakan kepemimpinan yang berfokus pada perilaku pemimpin dalam memperhatikan kebutuhan pengikut, berempati, dan membina, serta memberdayakan bawahannya agar mampu mengembangkan potensi penuh.

Berbagai temuan menunjukkan bukti yang konsisten mengenai hubungan positif antara *servant leadership* dan kebahagiaan di tempat kerja. Agustin-Silvestre dkk. (2024) dalam penelitiannya terhadap karyawan di Peru menemukan bahwa *servant leadership* secara langsung mempengaruhi dan signifikan terhadap kebahagiaan kerja. Penelitian terbaru oleh Hamid (2025) terhadap karyawan di Pakistan menyatakan terdapat hubungan positif *servant leadership* dengan *happiness at work*. Salas-Vallina & Guerrero (2018) dalam studi mereka terhadap operator di Spanyol juga memberikan bukti bahwa *servant leadership* berpengaruh secara langsung dan signifikan dalam meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja. Temuan serupa juga dilaporkan Aulia dkk. (2024) dalam penelitiannya di Indonesia yang menemukan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kebahagiaan di tempat kerja. Namun demikian, hasil berbeda ditemukan dalam penelitian Gonzales-Macedo dkk. (2023) yang menyebutkan bahwa *servant leadership* tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kebahagiaan di tempat kerja, melainkan melalui variabel mediator berupa

emotional salary. Perbedaan hasil ini mengindikasikan jika hubungan antara *servant leadership* dan kebahagiaan di tempat kerja mungkin dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, seperti jenis industri, budaya organisasi, atau karakteristik demografis karyawan, sehingga masih dibutuhkan kajian lebih lanjut.

Pada PDAM, kebahagiaan di tempat kerja menjadi penting karena karyawan tidak hanya dituntut menyelesaikan pekerjaan teknis dan administratif, tetapi juga menjaga kualitas pelayanan yang berkaitan langsung dengan kebutuhan masyarakat. Tuntutan tersebut terlihat dari tanggung jawab menjaga kontinuitas distribusi air, memenuhi target operasional, menangani kebutuhan dan keluhan pelanggan, mengikuti prosedur kerja yang terstandarisasi, serta mematuhi regulasi yang berlaku. Selain itu, PDAM memiliki karakteristik birokratis yang ditandai dengan adanya prosedur kerja yang terstandarisasi, aturan formal yang ketat, serta struktur hierarki yang jelas (Robbins & Judge, 2019), dapat membuat pekerjaan menjadi lebih menuntut secara administratif maupun psikologis. Dalam *Job Demands-Resources Theory*, tuntutan tersebut dapat dipahami sebagai *job demands*, yaitu aspek pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik maupun psikologis secara berkelanjutan (Bakker & Demerouti, 2014). Tuntutan kerja tersebut dapat terasa lebih berat apabila organisasi lebih berfokus pada pencapaian target, kepatuhan prosedur, dan pelaksanaan aturan, tetapi belum diimbangi dengan sumber daya kerja yang memadai, seperti dukungan, apresiasi, komunikasi yang terbuka, kesempatan berkembang, serta hubungan kerja yang positif. Salah satu sumber daya kerja tersebut dapat berasal dari kepemimpinan. Dalam hal ini, *servant leadership* relevan karena pemimpin yang melayani memberikan dukungan,

arahan, pemberdayaan, apresiasi, komunikasi yang terbuka, serta kesempatan berkembang bagi bawahan. Dukungan tersebut dapat membantu karyawan merasa lebih dihargai, nyaman, dan mampu menjalankan pekerjaannya, sehingga berkaitan dengan kebahagiaan di tempat kerja yang tercermin dalam keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen afektif terhadap organisasi.

Penelitian Putri & Simanjorang (2023) menunjukkan bahwa meningkatnya tuntutan kerja berkaitan dengan menurunnya kebahagiaan dan kepuasan kerja karyawan. Kondisi ini menegaskan bahwa kebahagiaan kerja memiliki peran penting dalam mendukung kesejahteraan karyawan sekaligus kualitas pelayanan organisasi. Dalam hal ini, kebahagiaan di tempat kerja yang ditandai dengan munculnya emosi positif dapat membantu karyawan mengelola stres, meningkatkan resiliensi, serta menjaga kesejahteraan psikologis dalam jangka panjang (Fredrickson, 2001). Dengan demikian, kebahagiaan kerja berperan tidak hanya bagi individu, tetapi juga bagi keberlangsungan organisasi. Dalam mendukung hal tersebut, kepemimpinan menjadi faktor penting, khususnya pada PDAM sebagai organisasi pelayanan publik yang menuntut keseimbangan antara kinerja dan kesejahteraan karyawan. *Servant leadership* menekankan peran pemimpin sebagai pihak yang bertanggung jawab menjaga dan mengembangkan sumber daya organisasi serta tetap memperhatikan kinerja tanpa mengorbankan kesejahteraan karyawan demi keuntungan (Sendjaya, 2015), sehingga relevan diterapkan pada PDAM yang memiliki lingkungan kerja dengan tuntutan yang tinggi.

Penelitian mengenai hubungan secara langsung antara *servant leadership* dan kebahagiaan di tempat kerja di sektor layanan publik, khususnya Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) seperti PDAM masih terbatas. Temuan Belqis dkk. (2024) pada PDAM Surabaya membuktikan bahwa *servant leadership* secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Penelitian tersebut mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan ini efektif di PDAM. Setiawan & Kasmari (2024) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di PDAM Semarang berperan signifikan dalam memengaruhi kinerja karyawan, dengan temuan bahwa karyawan akan merasa nyaman jika terdapat perhatian positif dari atasan sehingga kinerja karyawan berjalan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa penelitian *servant leadership* dan kebahagiaan di tempat kerja pada PDAM Tirta Moedal Semarang penting untuk dilakukan untuk memperluas penelitian di sektor layanan publik.

Berdasarkan hasil studi dokumen di PDAM Tirta Moedal Semarang, ditemukan 360 absensi tanpa keterangan dan 3.064 kasus keterlambatan kerja pada tahun 2025. Data tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat perilaku kerja yang perlu menjadi perhatian organisasi. Kondisi ini tidak selalu dapat dipahami hanya sebagai persoalan kedisiplinan, tetapi juga dapat berkaitan dengan bagaimana karyawan memandang dan merasakan pekerjaannya. Harrison dkk. (2006) menjelaskan bahwa sikap kerja, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi, dapat memprediksi berbagai perilaku kerja, termasuk keterlambatan, absensi, kinerja, dan *turnover*. Oleh karena itu, data tersebut dapat menjadi dasar untuk meninjau kebahagiaan kerja karyawan, mengingat kebahagiaan di tempat kerja

dalam penelitian ini mencakup keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi afektif.

Hasil wawancara awal juga menunjukkan adanya pengalaman kerja yang berkaitan dengan sisi afektif karyawan. Beberapa karyawan menyampaikan bahwa pada periode tertentu, terutama ketika beban kerja meningkat, mereka merasa lebih mudah lelah, jenuh, dan kurang bersemangat dalam menjalankan pekerjaan. Karyawan juga menyampaikan bahwa fasilitas kerja di beberapa divisi belum memadai, sehingga dapat memengaruhi kenyamanan dalam menjalankan tugas sehari-hari. Dari pengembangan karier, terdapat karyawan yang telah bekerja lebih dari 10 tahun namun masih berada pada posisi staf. Karyawan juga mengungkapkan bahwa jalur pengembangan karier dan peluang kenaikan jabatan dirasakan belum cukup jelas, sehingga muncul perasaan kurang berkembang dan kurang dihargai terhadap kontribusi yang telah diberikan selama bekerja. Selain itu, pelatihan yang belum selalu sesuai dengan kebutuhan kerja dapat membuat karyawan merasa bahwa kesempatan untuk mengembangkan kemampuan belum sepenuhnya mendukung pekerjaan mereka. Pengalaman tersebut menunjukkan bahwa kondisi kerja yang dirasakan karyawan tidak hanya berkaitan dengan penyelesaian tugas, tetapi juga dengan pengalaman afektif selama bekerja. Beberapa karyawan mengungkapkan adanya rasa jenuh, kurang bersemangat, merasa kurang berkembang, dan merasa kontribusi kerja yang diberikan belum sepenuhnya dihargai. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengalaman positif karyawan dalam bekerja belum sepenuhnya optimal. Fisher (2010) menjelaskan bahwa kebahagiaan di tempat kerja berkaitan dengan pengalaman emosi positif, kepuasan

terhadap pekerjaan, keterlibatan kerja, serta keterikatan emosional terhadap organisasi. Dengan demikian, temuan wawancara tersebut dapat menjadi gambaran awal bahwa kebahagiaan kerja karyawan perlu ditinjau lebih lanjut.

Kebahagiaan di tempat kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi pekerjaan, tetapi juga gaya kepemimpinan (Pangarso dkk., 2016). Hasil wawancara awal menunjukkan bahwa dukungan pimpinan belum sepenuhnya merata di setiap satuan kerja. Beberapa karyawan menyampaikan bahwa atasan jarang menyapa, kurang memberikan arahan, dan belum banyak terlibat ketika bawahan menghadapi kesulitan kerja. Dalam kondisi kerja yang penuh tuntutan, pola tersebut dapat membuat hubungan kerja terasa lebih administratif dan kurang mendukung secara psikologis. Di sisi lain, terdapat karyawan dari satuan kerja lain yang menyampaikan bahwa atasannya cukup terbuka, bersedia diajak berdiskusi, dan memberikan dukungan ketika bawahan membutuhkan bantuan. Perbedaan pengalaman tersebut menunjukkan bahwa kualitas hubungan dan dukungan pimpinan masih bervariasi antar satuan kerja. Kondisi ini penting diperhatikan karena *servant leadership* menekankan peran pemimpin dalam menempatkan kepentingan bawahan sebagai prioritas utama, memberikan dukungan, memberdayakan, serta membantu perkembangan karyawan (van Dierendonck, 2010). Oleh karena itu, *servant leadership* dipilih bukan sekadar karena termasuk gaya kepemimpinan positif, tetapi karena karakteristiknya paling sesuai dengan kebutuhan yang muncul di lapangan, dimana perilaku pemimpin yang tidak hanya mengarahkan pekerjaan, tetapi juga memberikan dukungan, arahan, pemberdayaan, penghargaan, dan membantu pengembangan bawahan. Dengan demikian,

penerapan nilai-nilai *servant leadership* yang berfokus pada pelayanan dan dukungan terhadap bawahan menjadi hal yang perlu diperhatikan dalam praktik kepemimpinan di PDAM Tirta Moedal Semarang.

Berdasarkan uraian di atas, kondisi kebahagiaan kerja karyawan serta variasi gaya kepemimpinan di PDAM Tirta Moedal Semarang mendorong peneliti untuk mengkaji hubungan antara *servant leadership* dan kebahagiaan di tempat kerja. Sehingga, peneliti ingin meneliti hubungan antara *servant leadership* dengan kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dipaparkan, penelitian ini merumuskan permasalahan yaitu, “Apakah terdapat hubungan antara *servant leadership* dengan kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang?”.

C. Tujuan Penelitian

Mengacu pada perumusan masalah yang telah ditetapkan, tujuan penelitian guna melihat hubungan antara *servant leadership* dengan kebahagiaan di tempat kerja pada karyawan PDAM Tirta Moedal Semarang.

D. Manfaat Penelitian

Sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan, penelitian ini diharapkan mampu memberikan sejumlah manfaat, diantaranya sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih terhadap pengembangan literatur ilmiah di bidang psikologi, terkhusus psikologi industri dan organisasi (PIO), yang berkaitan dengan konsep *servant leadership* dan hubungannya dengan kebahagiaan di tempat kerja dalam menciptakan kondisi psikologis yang positif di tempat kerja.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Subjek Penelitian

Temuan dalam penelitian ini diharapkan dapat membantu karyawan memahami pentingnya kebahagiaan di tempat kerja, serta peran *servant leadership* dapat mempengaruhi kebahagiaan kerja mereka.

b. Bagi Perusahaan

Bagi pihak perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam merumuskan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan kebahagiaan kerja karyawan serta mengembangkan gaya kepemimpinan yang mendukung terciptanya kebahagiaan di tempat kerja, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber acuan bagi pengembangan penelitian selanjutnya, baik dengan menambah variabel lain, memperluas subjek penelitian, maupun menggunakan pendekatan metode ilmiah yang berbeda.