

## Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Work Engagement* Karyawan pada Sektor Jasa Keuangan

Alvian Satria Ramadan<sup>1</sup>, Dita Oki Berlianti<sup>2</sup>, B. Medina Nilasari<sup>3</sup>, Intan Yuniarti Ningsih<sup>4</sup>

Fakultas Management dan Bisnis, Universitas Trisakti  
122012311051@std.trisakti.ac.id

Received 03 November 2025 | Revised 08 November 2025 | Accepted 17 November 2025

\*Korespondensi Penulis

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Toxic Leadership dan Shift Work terhadap Work Engagement, dengan Psychological Well-Being sebagai variabel mediasi, di sektor jasa keuangan. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada 151 responden menggunakan metode sampling purposif. Hasil analisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) menunjukkan bahwa Toxic Leadership tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Psychological Well-Being ( $p\text{-value} = 0.174$ ) dan Work Engagement ( $p\text{-value} = 0.485$ ). Sebaliknya, Shift Work menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan terhadap Psychological Well-Being ( $p\text{-value} = 0.000$ ). Hal ini berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara Shift Work dan Work Engagement ( $p\text{-value} = 0.000$ ). Penelitian ini menyarankan bahwa meskipun karyawan yang Shift Work menghadapi tantangan yang dapat mempengaruhi Psychological Well-Being mereka, manajemen yang efektif dapat mengurangi dampak negatif tersebut, sehingga meningkatkan Work Engagement. Penelitian ini memberikan wawasan berharga bagi manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, terutama di industri jasa keuangan.

**Kata Kunci:** *Toxic Leadership; Shift Work; Work Engagement; Psychological Well-Being; Jasa Keuangan*

### Abstract

*This study aims to analyze the effect of Toxic Leadership and Shift Work on Work Engagement, with Psychological Well-Being as a mediating variable, in the financial services sector. Data were collected through questionnaires distributed to 151 respondents using purposive sampling. The results of the analysis using Structural Equation Modeling (SEM) show that Toxic Leadership does not have a significant effect on Psychological Well-Being ( $p\text{-value} = 0.174$ ) and Work Engagement ( $p\text{-value} = 0.485$ ). Conversely, Shift Work shows a significant negative effect on Psychological Well-Being ( $p\text{-value} = 0.000$ ). This serves as a mediator in the relationship between Shift Work and Work Engagement ( $p\text{-value} = 0.000$ ). This study suggests that even though employees who work shifts face challenges that can affect their Psychological Well-Being, effective management can reduce these negative impacts, thereby increasing Work Engagement. This study provides valuable insights for management in creating a supportive work environment, especially in the financial services industry.*

**Keywords:** *Toxic Leadership; Shift Work; Work Engagement; Psychological Well-Being; in the financial services sector*

## PENDAHULUAN

*Work Engagement* merupakan faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan di sektor jasa keuangan. Dalam studi mereka, ditemukan bahwa karyawan yang terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan lebih sedikit mengalami stres (Wei et al., 2024). Penelitian ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja

yang mendukung untuk meningkatkan Work Engagement, terutama di industri yang sangat kompetitif seperti jasa keuangan, di mana tekanan untuk mencapai target kinerja sangat tinggi (Wei et al., 2024)

*Work Engagement* berperan penting dalam mengurangi turnover intention di kalangan karyawan sektor jasa keuangan. Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaan mereka lebih mungkin untuk tetap bertahan dalam organisasi, yang sangat penting dalam industri yang sering mengalami perputaran karyawan yang tinggi (Sinisterra et al., 2024).

Dalam dunia kerja modern, terutama pada sektor jasa keuangan, tantangan yang dihadapi karyawan semakin kompleks. Kinerja dan keterikatan kerja (*work engagement*) menjadi salah satu indikator penting dalam menjaga stabilitas dan produktivitas perusahaan. Namun, berbagai faktor dapat memengaruhi keterikatan kerja karyawan, baik secara positif maupun negatif. Dua di antaranya adalah *Toxic Leadership* dan *shift work*. Selanjutnya *Toxic Leadership* merujuk pada gaya kepemimpinan yang merugikan, di mana pemimpin menunjukkan perilaku yang otoriter, manipulatif, atau meremehkan bawahannya. Gaya kepemimpinan seperti ini dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak sehat, mengurangi motivasi, dan merusak hubungan kerja (Sciences et al., 2024). Di sisi lain, *Shift Work* atau sistem kerja bergilir, meskipun umum diterapkan dalam sektor jasa keuangan, sering kali menimbulkan tantangan, seperti gangguan pada ritme sirkadian, kelelahan, dan stres (Saini, 2025). Penelitian menunjukkan bahwa kerja shift dapat mempengaruhi keseimbangan antara waktu kerja dan waktu pribadi, yang pada gilirannya memengaruhi kualitas hidup dan keterikatan kerja karyawan (Mendrofa & Palupiningtyas, 2025).

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan dalam literatur yang ada dengan mengeksplorasi pengaruh *Toxic Leadership* dan *Shift Work* terhadap *Work Engagement* yang dimediasi oleh *Psychological Well-Being* pada sektor jasa keuangan. Kesejahteraan psikologis yang baik dapat berfungsi sebagai mediator yang penting, karena ketika karyawan memiliki kesejahteraan psikologis yang optimal, mereka cenderung lebih mampu mengelola tekanan kerja dan tetap terlibat secara produktif (Saira et al., 2021). Namun, masih terdapat kekurangan dalam penelitian sebelumnya yang lebih banyak berfokus pada konteks industri yang berbeda, seperti pendidikan dan sektor publik, sementara penelitian yang spesifik pada industri jasa keuangan masih terbatas (Akter et al., 2021). Selain itu, banyak studi yang meneliti pengaruh *Toxic Leadership* dan *Shift Work* terhadap *Work Engagement*, tetapi kurang mengeksplorasi bagaimana faktor-faktor seperti keterikatan kerja dan dukungan manajemen dapat memediasi hubungan tersebut (Ahmed et al., 2024). Penelitian yang ada juga sering kali tidak mempertimbangkan dampak dari tekanan kerja yang tinggi dan ekspektasi kinerja yang ketat yang khas dalam industri jasa keuangan, yang dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap keterikatan dalam pekerjaan mereka (Saini, 2025; Sciences et al., 2024).

Selain kesenjangan yang telah disebutkan, terdapat juga kekurangan dalam metodologi yang digunakan dalam penelitian sebelumnya. Banyak studi yang mengandalkan metode kualitatif atau studi kasus yang terbatas, sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasi ke populasi yang lebih luas, khususnya dalam konteks sektor industri jasa keuangan (Akter et al., 2021). Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei yang lebih luas untuk mendapatkan data yang lebih representatif dan valid mengenai pengaruh *toxic leadership*, *shift work*, *work engagement*, dan *Psychological Well-Being* (Celebi Cakiroglu & Tuncer Unver, 2024). Selanjutnya, meskipun ada penelitian yang menunjukkan dampak negatif dari *Toxic Leadership* terhadap *work engagement*, masih sedikit yang mengeksplorasi bagaimana hal ini berinteraksi dengan variabel lain seperti *Shift Work* dan *Work Engagement* dalam konteks industri yang sangat kompetitif sektor jasa keuangan (Tawfik et al., 2025). Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menganalisis bagaimana *Toxic Leadership* dapat mempengaruhi persepsi karyawan terhadap *Work Engagement* karyawan.

## METODE

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode berupa pengujian hipotesis yang dimaksudkan untuk menguji data yang diperoleh berdasarkan variabel penelitian. Penelitian ini mengkaji sifat kausal dari hubungan antar variabel, yaitu menjelaskan sebab-sebab dari satu atau beberapa masalah. Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah desain *cross sectional* atau observasi yang hanya dilakukan satu kali dalam satu waktu (Hafni Sahir, 2019.) Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu dalam hal ini merupakan karyawan pada Perusahaan *facility services*, data diperoleh dengan metode survey yang dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden

Penelitian ini terdiri atas lima variabel yakni *Toxic Leadership* dan *Shift Work* sebagai variabel bebas (*Independent variable*), *Work Engagement* sebagai variabel mediasi (*Mediating variable*), dan *Psychological Well-Being* sebagai variabel terikat (*Dependent variable*). Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan pengukuran interval skala 1-5 yang digunakan untuk mengukur setiap item pernyataan dengan rincian sebagai berikut: Sangat Setuju = 5, Setuju = 4, Cukup setuju = 3, Tidak setuju = 2, dan Sangat Tidak Setuju = 1.

Sumber data yang digunakan oleh peneliti pada penelitian yang dilakukan adalah yakni data primer yang didapat dari hasil Kuesioner yang disebar dimana kuesioner tersebut telah disesuaikan dengan indikator-indikator yang telah ditentukan pada sebelumnya mengenai pengaruh *Toxic Leadership* ((Celebi Cakiroglu & Tuncer Unver, 2024) dan *Shift Work* (Vermaak et al., 2017) terhadap *Work Engagement* (Rahim et al., 2024) dimediasi *Psychological Well-Being* (Tawfik et al., 2025) pada Sektor Jasa Keuangan. Selanjutnya responden memberikan jawaban atau tanggapan atas pertanyaan dari kuesioner yang telah diberikan. Kuesioner ini bersifat tertutupa atau privasi dimana jawaban sudah tersedia, kecuali untuk data demografik yang diisi oleh responden.

Rancangan penelitian berikut menggunakan teknik *non-probability sampling* yaitu responden dalam populasi tidak memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai *sample subject*. Metode yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu sampel ditentukan berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh peneliti (Hair et al., 2019). Kriteria responden penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan efek atau sekuritas jasa keuangan daerah Jakarta dan sekitarnya.

Penelitian ini mengumpulkan *primary data* yang diperoleh langsung dari sumber utama (Hair et al., 2019). Pengumpulan data dimulai pada tanggal 28 November 2024 hingga 5 Juli 2025 dengan jumlah sampel dengan *valid response* sebanyak 151 responden. Hal ini sesuai dengan yang dinyatakan oleh (Shiau et al., 2019) bahwa sampel sebaiknya 5 kali lipat jumlah indikator setiap variabel atau paling sedikit 100 responden (Joseph F. Hair Jr, William C. Black, Barr y J. Babin, Rolph E. Anderson, 2018). Indikator dalam penelitian berjumlah 24, sehingga jumlah responden yang digunakan adalah 151 responden. Kuesioner dibuat melalui *google forms* dan dibagikan melalui *WhatsApp* dan *Instagram*.

Tujuan pengujian suatu instrumen penelitian adalah untuk memastikan bahwa pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam penelitian dapat menghitung variabel-variabel yang diteliti secara tepat dan akurat (Shiau et al., 2019). Selanjutnya dilakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap pertanyaan yang digunakan.

Data penelitian ini diolah berdasarkan hasil kuesioner yang disebarkan secara *valid* dan *reliable*. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* dan diolah dengan menggunakan aplikasi *Analysis of Moment Structures (AMOS)* versi 24.

## HASIL dan PEMBAHASAN

Hasil pernyataan yang disampaikan melalui kuisisioner yang di analisa berdasarkan data yang terkumpul sebanyak 151 responden, dari data tersebut sudah memenuhi kriteria dan dilanjutkan ke tahap analasi dengan menggunakan metode SEM (*Structural Equation Modeling*) untuk menguji hipotesis dan menggunakan AMOS 24 dan SPSS untuk menganalisis data kuisisioner.

**Tabel 1.** Data Demografi

Jenis Kelamin			Pendidikan Terakhir		
Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Persentase
Perempuan	74	49,0	Diploma	35	23,2
Laki-Laki	77	51,0	Sarjana	75	49,7
			Magister	41	27,2
Total	151	100,0	Total	151	100,0

Usia			Pengalaman Kerja		
Usia	Jumlah	Persentase	Pengalaman Kerja	Jumlah	Persentase
20-25	87	57,6	<1 tahun	35	23,2
>25	64	42,4	1-3 Tahun	52	34,4
			3-6 Tahun	33	21,9
			>6 Tahun	31	20,5
Total	151	100,0	Total	151	100,0

Bekerja Pada Bagian			Status Karyawan		
Bekerja Pada Bagian	Jumlah	Persentase	Status Karyawan	Jumlah	Persentase
Back Office	98	64,9	Freelance	24	15,9
Front Office	53	35,1	Magang	26	17,2
			Karyawan Kontrak	44	29,1
			Karyawan Tetap	57	37,7
Total	151	100,0	Total	151	100,0

Sumber: Pengolahan data (2025)

Berdasarkan Tabel 1 demografi responden dapat diuraikan sebagai berikut: Berdasarkan data, sebanyak 151 responden yang bekerja pada sektor jasa keuangan, didominasi oleh usia 20-25 tahun atau sebanyak 57,6%. Responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 77 atau 51,0%, dan diikuti dengan perempuan sebanyak 74 atau 49,0%, responden yang mendominasi yaitu sarjana 75 atau 49,7 dengan status Karyawan yang paling banyak menggunakan ialah karyawan tetap sebanyak 57 atau 37,7%, dengan pengalaman kerja 1-3 tahun sebanyak 52 atau 34,4%. dan bekerja di Back Office sebanyak 98 atau 64,9%.

**Tabel 2.** Hasil Uji Validitas dan Uji Statistik Deskriptif

Variabel & Item	Factor Loading	Conclusion	Cronbach Alpha	Mean	Std Deviasi
<b>Toxic Leadership</b>			0.881		
1. Atasan saya selalu merasa bahwa dia selalu benar.	0.651	Valid		2.748	1.173
2. Atasan saya tidak menghargai kontribusi stafnya/tim nya terhadap perusahaan	0.760	Valid		2.966	1.145
3. Atasan saya mengabaikan gagasan ide stafnya yang bertentangan dengan dirinya sendiri	0.736	Valid		2.847	1.236
4. Atasan saya mengabaikan stafnya seolah-olah mereka tidak ada	0.819	Valid		2.867	1.252
5. Atasan saya berperilaku tidak adil terhadap stafnya	0.741	Valid		2.841	1.233
6. Atasan saya selalu berbohong kepada stafnya untuk suatu hal kepentingan pribadi.	0.768	Valid		2.927	1.217
<b>Shift Work</b>			0.813		
1. Shift kerja mengganggu kehidupan saya	0.675	Valid		2.649	1.132
2. Hidup akan lebih mudah jika saya tidak bekerja shift	0.575	Valid		2.609	1.095
3. Saya lebih kesulitan mengatur kehidupan saya karena kerja shift.	0.666	Valid		2.609	1.113
4. Transportasi adalah masalah karena	0.599	Valid		2.741	1.110

Variabel & Item	Factor Loading	Conclusion	Cronbach Alpha	Mean	Std Deviasi
saya bekerja shif					
5. Shift kerja berdampak negatif pada kesehatan Saya.	0.711	Valid		2.708	1.080
6. Shift kerja mengganggu kehidupan sosial saya.	0.659	Valid		2.622	1.099
<b>Psychological Bell-Being</b>					
1. Saya suka pekerjaan saya	0.659	Valid	0.831	2.457	1.075
2. Saya rukun dengan orang-orang di tempat kerja saya	0.642	Valid		2.311	1.126
3. Saya suka menghadapi tantangan dalam pekerjaan saya.	0.685	Valid		2.523	1.088
4. Saya senang bekerja dengan orang-orang di tempat kerja saya.	0.616	Valid		2.390	1.101
5. Saya merasa bahwa upaya kerja saya dihargai.	0.597	Valid		2.536	1.056
6. Saya menemukan makna dalam pekerjaan saya.	0.594	Valid		2.589	1.008
7. Saya merasa percaya diri di tempat kerja.	0.715	Valid		2.457	1.093
<b>Work Engagement</b>					
1. Saya bekerja dengan penuh semangat pada pekerjaan saya.	0.620	Valid	0.785	2.430	1.104
2. Saya mengerahkan seluruh upaya saya pada pekerjaan saya	0.697	Valid		2.417	1.109
3. Saya bangga dengan pekerjaan saya.	0.720	Valid		2.496	1.057
4. Saya tertarik dengan pekerjaan saya	0.670	Valid		2.549	1.030
5. Di tempat kerja, saya menaruh banyak perhatian dan fokus pada pekerjaan saya.	0.672	Valid		2.536	1.037

Tabel 2 menunjukkan hasil uji statistik deskriptif, validitas, dan reliabilitas penelitian. Validitas adalah tingkat kemampuan alat ukur penelitian untuk mengukur konsep yang diinginkan sehingga hasil pengukuran dapat dipercaya dan akurat. Dengan 151 orang yang menjawab, standar faktor loading adalah 0,35. Uji reliabilitas menunjukkan seberapa baik suatu alat pengukur dapat menghasilkan hasil yang sama pada subjek yang sama berulang kali. Nilai Alpha Cronbach yang lebih besar dari 0,6 menunjukkan kredibilitas instrumen (Hair Jr et al., 2020). Data dijelaskan dengan statistik deskriptif. Metode statistik deskriptif yang digunakan dalam penelitian ini adalah standar deviasi dan mean. Karena masing-masing instrumen memiliki faktor beban lebih besar dari 0,35, seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 2 di atas, semua instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel dapat dianggap valid, yang menunjukkan bahwa alat tersebut layak digunakan untuk mengukur variabel. Selain itu, nilai Cronbach alfa masing-masing variabel harus lebih besar dari 0,60, yang menunjukkan bahwa alat yang digunakan dalam penelitian ini dianggap konsisten. Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki tanggapan yang beragam; sebagian besar menunjukkan tanggapan antara empat dan lima, dan memiliki nilai standard deviasi yang kurang dari 0.

Tabel 3. Indikator Uji Kesesuaian Model

Measurement Type	Measurement	Fit Model Decision	Processed	Decision
<b>Absolute fit measures</b>	<i>Chi-square</i>	<i>Low chi-square</i>	259.587	
	<i>p-value Chi-Square</i>	$\geq 0.05$	0.150	Model Fit
	GFI	$\geq 0.90$	0.885	Marginal Fit
	RMSEA	0.03-0.08	0.025	Poor Fit
	RMR	$\leq 0,05$	0.064	Poor Fit
<b>Incremental fit measures</b>	TLI	$\geq 0,90$	0.982	Model Fit
	NFI	$\geq 0,90$	0.851	Marginal Fit
	CFI	$\geq 0,90$	0.985	Model Fit



Measurement Type	Measurement	Fit Model Decision	Processed	Decision
Parsimonius fit measure	CMIN/DF	Between 1 to 5	1.905	Model Fit
	AIC	Approaching the Saturated value compared to the independent.	385.587	Model Fit

Uji kesesuaian model merupakan salah satu metode yang bertujuan untuk mengetahui apakah model struktural dalam penelitian ini cocok atau tidak untuk penelitian ini (Shiau et al., 2019). Pada tabel 3 ini hasil pengujian dari 10 parameter yang diuji, 5 kriteria menunjukkan kecocokan model yang baik yaitu pada CMIN/DF, AIC, CFI, TLI, dan *p-value Chi Square*. Sementara itu 2 kriteria menunjukkan kecocokan model yang moderat atau marginal fit yaitu NFI dan GFI sedangkan 2 kriteria lainnya menunjukkan kecocokan model yang rendah yaitu RMSEA, dan RMR. Berdasarkan hasil indikator uji kesesuaian model, maka pengujian hipotesis dapat dilakukan karena kriteria kecocokan model terpenuhi.

Tabel 4. Uji Hipotesis

	Hypothesis Description	Estimate	p-value	Conclusion
1	<i>Toxic Leadership</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Psychological Well-Being</i>	-0.165	0.174	Not Supported
2	<i>Shift Work</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Psychological Well-Being</i>	0.901	0.000	Not Supported
3	<i>Psychological Well-Being</i> memiliki pengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>	0.789	0.000	Supported
4	<i>Toxic Leadership</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Work Engagement</i>	-0.055	0.485	Not Supported
5	<i>Shift Work</i> memiliki pengaruh negatif terhadap <i>Work Engagement</i>	0.112	0.431	Not Supported
6	Peran <i>Psychological Well-Being</i> memediasi pengaruh <i>Toxic Leadership</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	-0.013	0.183	Not Supported
7	Peran <i>Psychological Well-Being</i> memediasi pengaruh <i>Shift Work</i> terhadap <i>Work Engagement</i>	0,710	0.000	Supported

Tabel 4 menunjukkan hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini. Uji hipotesis pertama memiliki nilai *p-value* sebesar  $0.174 > 0.05$  dan memiliki nilai estimate negatif sebesar -0.165, dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif tidak terdukung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak semua karyawan terpengaruh secara negatif oleh kepemimpinan yang beracun; beberapa dapat beradaptasi dan tetap mempertahankan kesejahteraan psikologis yang baik (Celebi Cakiroglu & Tuncer Unver, 2024) dan beberapa karyawan dapat mengatasi stres yang dihasilkan oleh kepemimpinan yang beracun, sehingga tidak semua individu mengalami penurunan kesejahteraan psikologis (Saini, 2025). Seperti halnya ketika seorang analis risiko dalam industri jasa keuangan, bekerja di bawah atasan yang otoriter dan menciptakan lingkungan kerja yang tegang, mampu beradaptasi dengan menggunakan keterampilan manajemen stres, refleksi diri, dan dukungan sosial, meskipun banyak rekan kerja mengalami stres dan memilih mengundurkan diri. Ia dapat mempertahankan kesejahteraan psikologisnya dan tetap fokus pada kinerja profesionalnya. Bahkan dipromosikan karena kemampuannya yang konsisten. Kasus ini menunjukkan bahwa sumber daya pribadi yang kuat dapat memungkinkan beberapa karyawan untuk bertahan dan berkembang meskipun kepemimpinan yang toksik.

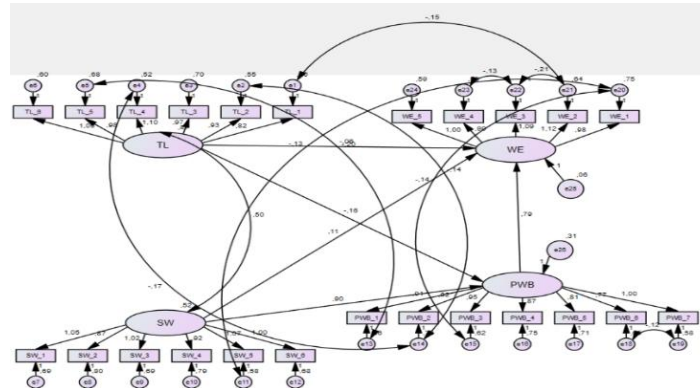
Uji hipotesis kedua memiliki nilai *p-value* sebesar  $0.000 < 0.05$  dan memiliki nilai estimate positif sebesar 0.901, dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif tidak terdukung. Dalam beberapa kasus, kerja shift dapat memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi karyawan, memungkinkan mereka untuk menyesuaikan waktu kerja dengan kebutuhan pribadi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis (Vermaak et al., 2017) dan Beberapa penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dalam sistem shift dapat mengalami peningkatan kesejahteraan psikologis jika mereka memiliki kontrol lebih besar atas jadwal kerja mereka

(Macpherson et al., 2022) seperti halnya seorang yang bekerja sebagai customer service officer di sebuah industri jasa keuangan yang buka 24/7, dan dia awalnya merasa cemas dengan sistem shift. Namun, bank memberinya fleksibilitas dalam memilih dan menyesuaikan jadwal kerjanya, yang membuatnya mampu menemukan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya. Merasa memiliki kendali atas jadwalnya, yang meningkatkan kesejahteraan psikologisnya dengan dukungan aplikasi untuk pertukaran shift dan fasilitas yang memadai. Ia meningkatkan produktivitas, motivasi, dan bahkan membantu karyawan baru menyesuaikan diri. Kasus ini menunjukkan bahwa kerja shift dapat meningkatkan kesehatan karyawan jika dikombinasikan dengan dukungan dan kontrol jadwal perusahaan.

Uji hipotesis ketiga memiliki nilai p-value sebesar  $0,000 < 0,05$  dan memiliki nilai estimate positif sebesar 0.789, dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif terdukung. Karena Tingkat kesejahteraan psikologis yang lebih tinggi berkorelasi positif dengan peningkatan keterikatan kerja, karena individu dengan kebutuhan psikologis yang terpenuhi lebih cenderung berdedikasi dan fokus di tempat kerja. Hasil ini menyatakan bahwa *Psychological Well-Being* memiliki pengaruh positif terhadap *Work Engagement* (Rokhim et al., 2023). Uji hipotesis ke empat memiliki nilai p-value sebesar  $0,485 > 0,05$  dan memiliki nilai estimate negatif sebesar -0.055 dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif tak terdukung. Dalam penelitian yang berjudul "Emerging Positive Organizational Behavior," resiliensi bukan hanya sekadar kemampuan untuk bertahan, tetapi juga mencakup kemampuan untuk belajar dan tumbuh dari pengalaman yang menantang. Karyawan yang resilient dapat melihat situasi sulit sebagai peluang untuk pengembangan pribadi dan profesional, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keterikatan mereka dalam pekerjaan. Dengan demikian, meskipun kepemimpinan yang beracun dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak mendukung, karyawan yang memiliki tingkat resiliensi yang tinggi dapat mengubah pengalaman negatif tersebut menjadi motivasi untuk berprestasi lebih baik. Mereka mungkin menemukan cara untuk berkolaborasi dengan rekan kerja, mencari dukungan sosial, dan mengembangkan strategi coping yang efektif, yang semuanya dapat berkontribusi pada peningkatan keterikatan kerja. Oleh karena itu, meskipun *Toxic Leadership* memiliki dampak negatif yang signifikan, resiliensi karyawan dapat berfungsi sebagai faktor pelindung yang memungkinkan individu untuk tetap terlibat dan produktif, bahkan dalam situasi yang menantang. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan resiliensi di tempat kerja dapat menjadi strategi penting untuk memitigasi efek buruk dari kepemimpinan yang beracun dan meningkatkan kesejahteraan serta keterikatan karyawan (Njonge, 2023), seorang manajer junior di perusahaan jasa keuangan, menghadapi kepemimpinan toksik dari atasannya, yang sering memberikan kritik negatif dan target yang tidak realistis. Namun, melihat situasi ini sebagai peluang untuk tumbuh karena dia sangat tahan lama. Ia belajar bekerja sama dengan orang lain di timnya, mengikuti pelatihan pengembangan diri, dan mendapatkan bantuan dari mentor di luar departemennya. Strategi coping yang efektif, seperti membagi target besar menjadi langkah-langkah kecil dan berkonsentrasi pada hal-hal yang dapat ia kontrol, digunakan. Berhasil mempertahankan pekerjaannya, melakukannya dengan baik, dan menjadi inspirasi bagi rekan kerjanya meskipun tekanan yang tinggi. Kasus ini menunjukkan bahwa resiliensi dapat menjadi faktor perlindungan dalam lingkungan kerja yang sulit, karena memungkinkan karyawan untuk terus berkembang dan menjadi produktif.

Uji hipotesis ke lima memiliki nilai p-value sebesar  $0,431 > 0,05$  dan memiliki nilai estimate negatif sebesar 0.112 dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif tak terdukung. Karena meskipun kerja shift memiliki tantangan tersendiri, dengan pengelolaan yang baik, dampak negatif terhadap kesehatan dan kesejahteraan karyawan dapat diminimalkan. Hal ini tidak hanya bermanfaat bagi karyawan tetapi juga dapat meningkatkan keterikatan dan produktivitas mereka di tempat kerja (Saini, 2025). Uji hipotesis ke enam memiliki nilai p-value sebesar  $0,183 > 0,05$  dan memiliki nilai estimate sebesar -1.329 dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif tidak terdukung. Karena Efek merugikan dari kepemimpinan beracun pada Keterikatan karyawan dimediasi oleh kesejahteraan psikologis, karena lingkungan beracun merusak kesehatan mental, yang pada gilirannya mengurangi tingkat keterikatan. Kesejahteraan psikologis karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan keterikatan kerja mereka, dan pengaruh ini semakin signifikan ketika didukung oleh lingkungan kerja yang kondusif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja tidak hanya menjadi faktor pendukung, tetapi juga bertindak sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara *Psychological Well-Being* dan *Work Engagement*. *Psychological Well-Being* yang tinggi, dalam kombinasi dengan lingkungan kerja yang positif, dapat meningkatkan

keterikatan karyawan secara signifikan. Lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya menciptakan suasana kerja yang nyaman, tetapi juga memaksimalkan dampak kesejahteraan psikologis terhadap keterikatan karyawan (Rokhim et al., 2023) Uji hipotesis ke tujuh memiliki nilai p-value sebesar  $0,000 < 0,05$  dan memiliki nilai estimate positif sebesar 3.665 dengan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif terdukung. Karena Kesejahteraan psikologis berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara kerja shift dan keterikatan kerja, karena stres dan kelelahan yang terkait dengan kerja shift dapat mengurangi kesehatan mental, yang mengarah ke tingkat keterikatan yang lebih rendah. Hasil ini menyatakan bahwa *Psychological Well-Being* memediasi parsial pengaruh *Shift Work* terhadap *Work Engagement* (Saini, 2025)



**Gambar 1.** Analisis Faktor  
(Sumber: Dokumentasi Peneliti)

#### Pembahasan:

Merupakan uraian yang singkat yang diperoleh dari hasil penelitian dan dikaitkan dengan penelitian sebelumnya. Apakah hasilnya mendukung atau bertentangan dengan penelitian sebelumnya,

#### SIMPULAN

Penelitian ini menginvestigasi pengaruh Toxic Leadership dan Shift Work terhadap Work Engagement, dengan Psychological Well-Being sebagai variabel mediasi, di sektor jasa keuangan. Hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis H1, yang menyatakan bahwa Toxic Leadership memiliki pengaruh negatif terhadap Psychological Well-Being, tidak didukung ( $p\text{-value} = 0,174$ ). Demikian pula, hipotesis H4 yang menyatakan bahwa Toxic Leadership memiliki pengaruh negatif terhadap Work Engagement juga tidak didukung ( $p\text{-value} = 0,485$ ). Sebaliknya, hipotesis H2 yang menyatakan bahwa Shift Work memiliki pengaruh negatif terhadap Psychological Well-Being didukung dengan hasil yang signifikan ( $p\text{-value} = 0,000$ ). Selain itu, hipotesis H3 yang menyatakan bahwa Psychological Well-Being memiliki pengaruh positif terhadap Work Engagement juga didukung ( $p\text{-value} = 0,000$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun Toxic Leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap kesejahteraan psikologis dan keterikatan kerja, Shift Work memiliki dampak yang signifikan terhadap kesejahteraan psikologis karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi tingkat keterikatan kerja mereka. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk memperhatikan kondisi kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan, terutama dalam konteks kerja shift, untuk meningkatkan keterikatan kerja dan produktivitas di sektor jasa keuangan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, A. K., Atta, M. H. R., El-Monshed, A. H., & Mohamed, A. I. (2024). The effect of toxic leadership on workplace deviance: the mediating effect of emotional exhaustion, and the moderating effect of organizational cynicism. *BMC Nursing*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02308-x>
- Akter, H., Sentosa, I., Hizam, S. M., Ahmed, W., & Akter, A. (2021). Finding the Contextual Gap Towards Employee Engagement in Financial Sector: A Review Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(5), 737–758. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i5/9847>



- Celebi Cakiroglu, O., & Tuncer Unver, G. (2024). Toxic leadership, mental well-being and work engagement among nurses: a scale adaptation study and structural equation model approach. *Journal of Health Organization and Management*, 38(1), 49–69. <https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2022-0291>
- Hafni Sahir, S. (n.d.). *Metodologi Penelitian*. [www.penerbitbukumurah.com](http://www.penerbitbukumurah.com)
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *MULTIVARIATE DATA ANALYSIS EIGHTH EDITION*. [www.cengage.com/highered](http://www.cengage.com/highered)
- Macpherson, R. A., He, A., Amick, B. C., Koehoorn, M., & McLeod, C. B. (2022). Evaluating effectiveness of an integrated return-to-work and vocational rehabilitation program on work disability duration in the construction sector. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 48(3), 229–238. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4006>
- Mendrofa, I. A., & Palupiningtyas, D. (2025). A Study on the Effects of Shift Work Management on Employee Well-Being in the Manufacturing Sector. *Journal of Business Management and Economic Development*, 3(02), 498–518. <https://doi.org/10.59653/jbmed.v3i02.1501>
- Njonge, T. (2023). *Influence of Psychological Well-Being and School Factors on Delinquency , During the Covid-19 Period Among Secondary School Students in Selected Schools in Nakuru County : Kenya*. VII(2454), 1175–1189. <https://doi.org/10.47772/IJRISS>
- Rahim, N. B., Arshad, R., & Yaacob, Z. (2024). Improving the Well-Being Outcomes Via Decent Work and Job Engagement: A Findings from Persons with Disabilities (PWDs) in Malaysia. *Jurnal Pengurusan*, 71. <https://doi.org/10.17576/pengurusan-2024-71-3>
- Rokhim, M. I., Hardjo, S., & Hasanuddin, H. (2023). Pengaruh Psychological Well-Being terhadap Work Engagement melalui Mediasi Lingkungan Kerja (Studi pada Prajurit). *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 5(4), 2839–2847. <https://doi.org/10.34007/jehss.v5i4.1743>
- Saini, N. (2025). Shift Work: Impact of Disrupted Circadian Rhythm on Health: A Review. *Recent Advances in Pathology & Laboratory Medicine*, 11(1 & 2), 19–23. <https://doi.org/10.24321/2454.8642.202504>
- Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 130–143. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
- Sciences, M., Soomro, M. A., Ahmed, J., Mangi, A. R., & Shaikh, S. (2024). *Mansoor Ahmed Soomro, 2 Junaid Ahmed, 3 Abdul Rasheed Mangi, 4 Suman Shaikh*. 05(4), 125–150.
- Shiau, W. L., Sarstedt, M., & Hair, J. F. (2019). Internet research using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). In *Internet Research* (Vol. 29, Issue 3, pp. 398–406). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/IntR-10-2018-0447>
- Sinisterra, L., Peñalver, J., & Salanova, M. (2024). Connecting the organizational incomes and outcomes: a systematic review of the relationship between talent management, employee engagement, and turnover intention. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439127>
- Space, W. L. (2013). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(7), 700–701. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2013-0079>
- Tawfik, A. F., El-Ashry, A. M., Atalla, A. D. G., & Mahgoub, S. A. E. F. (2025). Toxic leadership and quality of work life: the moderating role of nurses' agility. *BMC Nursing*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03776-5>
- Vermaak, C., Görgens-Ekermans, G., & Nieuwenhuize, C. (2017). Shift work, emotional labour and psychological well-being of nursing staff. *Management (Croatia)*, 22(2), 35–48. <https://doi.org/10.30924/mjcmi/2017.22.2.35>
- Wei, X., Wei, X., Yu, X., & Ren, F. (2024). The Relationship Between Financial Stress and Job Performance in China: The Role of Work Engagement and Emotional Exhaustion. *Psychology Research and Behavior Management*, 17(July), 2905–2917. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S446520>