

# SERVANT LEADERSHIP: KUNCI PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT

*Servant Leadership: The Key to Improving Service Performance Through Employee Engagement*

**Hania Nur Aisyah<sup>1</sup>, Shofia Amin<sup>2</sup>, Nur Hasanah<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Universitas Jambi,

nuraisyahania@gmail.com<sup>1</sup>, shofiaamin@unja.ac.id<sup>2</sup>, nur\_hasanah@unja.ac.id<sup>3</sup>

Diterima : 15 Agustus 2025; Direvisi: 29 September 2025; Disetujui : 17 November 2025  
DOI : <https://doi.org/10.37250/khazanah.v8i1.346>

## **Abstract**

*Servant leadership is viewed as a leadership approach that emphasizes the empowerment of organizational members and prioritizes the common good. This leadership model is believed to enhance service quality when employees feel emotionally and professionally engaged. Examining the mediating role of employee engagement in the relationship between servant leadership and service performance is the main objective of this study. A quantitative method was employed, involving respondents from public service institutions. Data were analyzed using an inferential statistical approach to assess the relationships among variables. The findings indicate that servant leadership contributes positively to service performance, although not significantly, while employee engagement serves as a mediator that strengthens the influence of servant leadership on service performance. The practical implication for leaders in public service institutions is the adoption of strategies to improve service performance by focusing on the application of servant leadership values.*

**Keywords:** servant leadership; employee engagement; service performance; public organizations; SmartPLS

## **Abstrak**

Kepemimpinan berorientasi pelayanan (*servant leadership*) dipandang sebagai pendekatan kepemimpinan yang menekankan pemberdayaan anggota organisasi serta orientasi pada kepentingan bersama. Model kepemimpinan ini diyakini mampu meningkatkan kualitas layanan apabila karyawan merasa terlibat secara emosional dan profesional. Untuk menguji peran mediasi *employee engagement* dalam hubungan antara *servant leadership* dan kinerja pelayanan merupakan tujuan utama penelitian ini. Metode kuantitatif digunakan dengan melibatkan responden dari instansi pelayanan publik. Data dianalisis melalui pendekatan statistik inferensial untuk menilai hubungan antar variabel. *Servant leadership* memberikan kontribusi positif terhadap kinerja pelayanan meskipun tidak signifikan, sedangkan *employee engagement* menjadi mediasi yang memperkuat pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pelayanan merupakan temuan utama dalam penelitian ini. Implikasi praktis bagi pimpinan instansi pelayanan publik berupa strategi peningkatan kinerja layanan dengan berfokus pada penerapan nilai-nilai kepemimpinan yang melayani.

**Kata kunci:** kepemimpinan yang melayani; keterlibatan karyawan; kinerja layanan; organisasi publik; SmartPLS

## PENDAHULUAN

Peran strategis instansi pemerintah tercermin dalam penyelenggaraan layanan publik yang berkualitas kepada warga negara. Efektivitas dan mutu pelayanan tersebut menjadi faktor penentu dalam membangun kepercayaan serta kepuasan masyarakat terhadap kinerja aparatur pemerintahan (Wardanah, 2022). Dalam konteks ini, kinerja pelayanan menjadi indikator penting keberhasilan organisasi sektor publik. Di Indonesia, peningkatan kualitas pelayanan publik, termasuk di kantor imigrasi, menjadi prioritas strategis guna menjawab tuntutan dan ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi. Untuk mencapai tujuan tersebut, peran kepemimpinan menjadi sangat signifikan.

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor penentu dalam menggerakkan karyawan dan mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Berbagai studi telah mengidentifikasi beragam pendekatan kepemimpinan, antara lain *transformational leadership*, *transactional leadership*, *entrepreneurial leadership*, *digital leadership*, dan *servant leadership*. Setiap model kepemimpinan memiliki karakteristik khusus yang membuatnya

sesuai dengan konteks tertentu (M Fahri Nursalim et al., 2023). Di antara berbagai model tersebut, *servant leadership* menonjol karena menitikberatkan pada pelayanan terhadap anggota organisasi sebagai inti praktik kepemimpinan. Penelitian lain menunjukkan, *servant leadership* dalam sektor publik secara konsisten dapat meningkatkan motivasi pelayanan publik, memperkuat perilaku proaktif karyawan seperti *proactive service behavior*, serta mendorong perilaku ekstra-peran dan komitmen organisasional yang lebih tinggi (Hanafiah & LI, 2024).

Gagasan kepemimpinan yang melayani, pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada dekade 1970-an. Sejak itu terus menjadi perhatian utama dalam literatur manajemen modern. Pendekatan ini menekankan pentingnya kesejahteraan anggota organisasi, dengan tujuan membantu mereka mengembangkan kapasitas diri secara optimal. Dalam konteks pelayanan publik, *servant leadership* dianggap relevan karena kemampuannya mendorong budaya kerja yang inklusif, kolaboratif, dan empatik (Nugroho et al., 2024). Pemimpin yang mengedepankan prinsip pelayanan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang

memperhatikan nilai-nilai kemanusiaan, sehingga dapat meningkatkan keterikatan karyawan (*employee engagement*).

*Employee engagement* sendiri merupakan kondisi psikologis di mana karyawan merasa memiliki keterikatan emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaannya (Shuck et al., 2013 dikutip dalam Candra Susanto & Nyoman Sawitri, 2023). Karyawan yang *engaged* cenderung menunjukkan antusiasme, loyalitas, dan kontribusi maksimal dalam menjalankan tugas, yang selanjutnya akan mendorong peningkatan kinerja pelayanan.

Dalam konteks organisasi pelayanan publik seperti kantor imigrasi, kolaborasi antara *servant leadership* dan *employee engagement* diyakini mampu meningkatkan kualitas kinerja layanan. Studi Slack et al. (2020) pada sektor publik mengungkapkan bahwa penerapan *servant leadership* secara signifikan mendorong keterlibatan pegawai, yang pada gilirannya memperkuat iklim etis organisasi serta mempercepat proses reformasi pelayanan publik. Kemudian, Amalia Putri et al. (2021) melakukan penelitian di Kementerian Kelautan dan Perikanan yang mengungkapkan bahwa *servant leadership* tidak hanya

memberdayakan kemampuan pegawai, melainkan juga meningkatkan *self-efficacy* dan kualitas pelayanan pegawai negeri sipil secara nyata. Namun demikian, meskipun telah banyak penelitian yang mengkaji secara terpisah pengaruh *servant leadership* maupun *employee engagement* terhadap kinerja organisasi, masih terbatas studi yang secara komprehensif menginvestigasi peran mediasi *employee engagement* dalam keterkaitan antara *servant leadership* dan kinerja pelayanan, khususnya di lingkungan instansi pemerintahan yang berinteraksi langsung dengan masyarakat.

Dengan demikian, penelitian ini difokuskan untuk mengkaji keterkaitan antara *servant leadership* dan kinerja pelayanan dengan *employee engagement* sebagai mediator. Penelitian dilakukan di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi yang dipilih sebagai representasi lembaga pemerintah yang berperan strategis dalam memberikan pelayanan publik. Diharapkan temuan penelitian ini dapat memberikan kontribusi, baik dari sisi teori maupun praktik bagi pengembangan kajian kepemimpinan dan manajemen pelayanan publik. Dari sisi akademis, studi ini memperluas pemahaman

mengenai mekanisme employee engagement sebagai perantara dalam keterkaitan antara *servant leadership* dan kinerja pelayanan yang masih jarang diteliti khususnya dalam konteks birokrasi Indonesia. Dari sisi praktik, temuan penelitian memberikan arahan bagi pimpinan sektor publik untuk tidak sekadar mengadopsi prinsip kepemimpinan melayani, tetapi juga mengutamakan pengembangan keterikatan pegawai sebagai strategi inti peningkatan kualitas layanan publik.

## LANDASAN TEORI

### *Servant Leadership* dan Kinerja Pelayanan

Seorang pemimpin yang melayani meyakini bahwa kepemimpinan berakar dari dorongan pribadi untuk mendukung perkembangan serta keberhasilan orang lain. Karakteristik *Servant Leadership* meliputi mengutamakan kepentingan dan kebutuhan pengikutnya, pemberdayaan, kerendahan hati, empati dan penerimaan personal serta perhatian terhadap komunitas dan kebermanfaatan sosial (Sanjaya et al., 2024).

Dalam konteks organisasi jasa, *Servant Leadership* sangat relevan diterapkan karena menumbuhkan budaya pelayanan yang kuat, memperkuat ikatan emosional antara

pemimpin dan karyawan serta secara tidak langsung meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan (Yuan et al., 2020). Pemimpin yang melayani memberikan teladan, bimbingan dan pelatihan kepada karyawan dapat meneruskan karakteristik "melayani" mereka kepada karyawan, yang mengarah pada pertumbuhan mereka menjadi karyawan yang berorientasi pada layanan (Lemoine et al., 2019).

Pemimpin yang melayani menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan berperilaku proaktif, responsif terhadap kebutuhan pelanggan, dan bekerja melebihi ekspektasi. *Servant leadership* membentuk kinerja pelayanan tidak hanya lewat struktur, tetapi melalui teladan dan nilai-nilai. Dengan demikian, seorang pemimpin yang melayani akan mendorong karyawan untuk memiliki sikap melayani dengan baik sehingga kinerja pelayanan pun menjadi semakin baik. Berdasarkan konsep tersebut maka dapat dikemukakan hipotesis:

$H_1$ : *Servant leadership* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pelayanan.

### *Servant Leadership* dan *Employee Engagement*

Greenlaf (1977) mengemukakan bahwa seorang *Servant Leader*

berfokus pada pelayanan terhadap orang lain, bukan dominasi kekuasaan. *Servant Leader* merupakan individu yang secara alami ingin melayani terlebih dahulu, yang kemudian memilih untuk memimpin sebagai cara untuk memperdalam pelayanannya. Kepemimpinan ini menciptakan lingkungan kerja yang supotif dan mendorong keterlibatan emosional dan psikologis karyawan dalam organisasi sehingga karyawan merasa dihargai dan diberdayakan. Ketika pemimpin menunjukkan empati, mendukung pertumbuhan, dan bersikap terbuka, karyawan merasa memiliki tempat dalam organisasi yang dapat menyebabkan peningkatan keterlibatan mereka (Sanjaya et al., 2024).

Menurut teori *Social Exchange* dari Blau (1964), ketika karyawan diperlakukan dengan baik, mereka akan membalaikan kebaikan pula. Ketika karyawan merasakan kepedulian dan dukungan dari pemimpin mereka, mereka terdorong untuk membalaikan dengan keterlibatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan dan organisasi. *Servant leadership* menciptakan iklim kerja yang mendukung kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan (Syarifuddin Aziez et al., 2023), yang

menjadi fondasi *employee engagement*.

Beberapa studi sebelumnya menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap berbagai aspek perilaku organisasi, seperti kepercayaan, kepuasan kerja dan keterikatan karyawan (Hoch et al., 2018; Sendjaya et al., 2019). Kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai pelayanan mampu menciptakan suasana kerja yang supotif dan inklusif, sehingga mendorong karyawan untuk menampilkan kinerja optimal. Berdasarkan landasan teori dan temuan empiris tersebut, hipotesis 2 dapat dirumuskan sebagai berikut:  $H_2$ : *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

### ***Employee Engagement* dan Kinerja Pelayanan**

Menurut Barreiro & Treglown (2020), *employee engagement* merupakan kondisi psikologis yang positif dan memuaskan, ditandai dengan adanya semangat, dedikasi, serta absorsi dalam pekerjaan. Semangat mencerminkan energi dan ketahanan mental yang tinggi, kesediaan untuk berusaha maksimal, serta kegigihan menghadapi tantangan. Dedikasi menggambarkan rasa

bermakna, antusias, terinspirasi, bangga, dan merasa tertantang. Sedangkan absorsi menggambarkan keadaan di mana seseorang sepenuhnya larut dan terfokus pada pekerjaannya, sehingga waktu terasa berlalu begitu cepat dan sulit untuk melepaskan diri dari tugas tersebut. Secara ringkas *employee engagement* memperlihatkan kapasitas karyawan untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam menyelesaikan masalah, membangun hubungan, serta menciptakan layanan yang inovatif (De Simone, 2016).

*Servant leadership* berperan dalam menciptakan *engagement* melalui pemberdayaan karyawan, dukungan psikologis, dan pengakuan terhadap kontribusi individu. Penelitian oleh Canavesi & Minelli (2022) menemukan bahwa *servant leadership* secara signifikan meningkatkan *employee engagement* melalui berbagai mediator, termasuk penciptaan iklim kerja yang penuh kepercayaan dan penghargaan terhadap kontribusi individu. Studi ini menyoroti kepercayaan itu dapat membuat karyawan *engaged*, menunjukkan passion dan energi dalam pekerjaannya, yang mengarah pada komitmen terhadap kualitas pelayanan. *Engagement* mendorong perilaku kerja

melebihi ekspektasi, seperti keramahan ekstra, perhatian terhadap kebutuhan pengguna, dan ketepatan waktu (Aboramadan et al., 2022; Giancaspro et al., 2022). Berdasarkan pemaparan tersebut maka hipotesis 3 adalah:

$H_3$ : *Employee engagement* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pelayanan.

**Peran Mediasi *Employee Engagement* terhadap *Employee engagement***  
memainkan peran kunci sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pelayanan. Dalam teori *sosial exchange* (Blau, 1964), karyawan akan memberikan perilaku positif sebagai bentuk timbal balik atas perlakuan baik dari organisasi atau pemimpinnya. *ServantLeadership* yang ditandai oleh empati, pemberdayaan, dan komitmen terhadap kesejahteraan bawahan akan menciptakan rasa aman, dihargai, dan dimiliki dalam diri karyawan. Kondisi psikologis ini mendorong terciptanya *engagement*, keterikatan emosional, kognitif, dan fisik terhadap pekerjaan yang menjadi dasar utama bagi individu untuk memberikan kinerja layanan yang optimal dan berkualitas.

Dalam konteks pelayanan, *engagement* memotivasi karyawan untuk memberikan perhatian lebih

kepada pengguna layanan, menunjukkan keramahan, kecepatan, dan ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Individu yang *engaged* tidak hanya hadir secara fisik, melainkan juga berpartisipasi sepenuhnya secara mental dan emosional dalam pekerjaannya. Ini mendorong mereka untuk lebih proaktif, inovatif, dan solutif dalam menghadapi tantangan layanan. Meskipun *servant leadership* tidak secara langsung menyentuh proses pelayanan yang bersifat teknis-operasional, ia memiliki pengaruh signifikan secara tidak langsung melalui peningkatan kualitas *engagement* karyawan. Dengan kata lain, *servant leadership* menciptakan kondisi kerja yang mendukung munculnya *engagement* dan *engagement* itulah yang akhirnya mendorong kinerja layanan yang lebih baik.

Penelitian-penelitian empiris mendukung peran mediasi ini. Canavesi & Minelli (2022) menemukan bahwa *servant leadership* meningkatkan kualitas layanan pelanggan melalui peningkatan *employee engagement*. Hal serupa ditegaskan oleh Aboramadan et al. (2022), yang menunjukkan bahwa keterikatan kerja merupakan jalur penting bagi efek kepemimpinan yang

etis dan melayani dalam mendorong kinerja layanan. Dengan demikian, *employee engagement* berfungsi sebagai variabel perantara yang esensial, bukan hanya sebagai output dari *servant leadership*, melainkan sebagai penggerak langsung terhadap kualitas kinerja pelayanan. Tanpa keterikatan yang tinggi, dampak positif *servant leadership* terhadap kinerja pelayanan akan berkurang, karena karyawan tidak tergerak secara internal untuk menerjemahkan nilai-nilai pelayanan yang dibawa pemimpin ke dalam tindakan nyata.

Berdasarkan argument tersebut maka hipotesis yang diajukan adalah:

$H_4$ : *Employee engagement* memediasi hubungan antara *servant leadership* dan kinerja pelayanan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

Penelitian ini dilakukan di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi dengan populasi sebanyak 81 pegawai. Pemilihan sampel menggunakan metode *purposive sampling*, yakni teknik penentuan responden berdasarkan kriteria tertentu yang dinilai paling relevan untuk menjawab tujuan penelitian (Campbell et al., 2020). Dalam hal ini, responden yang ditetapkan adalah 40 pegawai yang

bertugas sebagai *frontliner* atau yang secara langsung melayani masyarakat dalam proses pengurusan paspor. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner serta observasi lapangan.

Pada penelitian ini, definisi operasional semua variabel bersifat subjektif yang diukur berdasarkan persepsi responden. *Servant leadership* merupakan persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan kepala kantor imigrasi Jambi yang bersifat melayani dengan indikator publik memperoleh manfaat pelayanan, memperhatikan detail pelaksanaan tugas, mendukung perencanaan karir, mematuhi standar etika, diskusi tentang kebijakan publik, pelayanan prima, mengedepankan kepentingan publik, bersikap terbuka, mengedepankan kepentingan bersama dan memberikan kepercayaan kepada pegawai.

*Employee engagement* dipahami sebagai persepsi karyawan mengenai tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan, yang ditandai oleh adanya semangat kerja, dedikasi dan absorsi. Sementara itu, kinerja pelayanan mencerminkan persepsi karyawan terhadap kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat, dengan indikator berupa tanggung jawab, ketepatan, keandalan, sikap ramah,

serta kemampuan dalam menyelesaikan masalah, pemahaman kebutuhan pelanggan dan kualitas pelayanan.

Data diukur dengan menggunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju). Data yang sudah terkumpul lengkap, kemudian diolah dengan menggunakan *Structural Equation Model (SEM)* pada perangkat lunak *PLS Smartplus versi 4*.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

**Tabel 1.** Karakteristik Responden

| Profil     | Atribut    | Jumlah | Percentasi |
|------------|------------|--------|------------|
| Jenis      | Laki-laki  | 16     | 40%        |
| Kelamin    | Perempuan  | 24     | 60%        |
|            | 20-30      | 10     | 25%        |
| Umur       | 31-40      | 18     | 45%        |
|            | 41-50      | 8      | 20%        |
|            | >50        | 4      | 10%        |
|            | SLTA       | 5      | 12,5%      |
| Pendidikan | D3         | 5      | 17,5%      |
| Terakhir   | S1         | 26     | 65%        |
|            | S2         | 2      | 5%         |
|            | 1 -10      | 15     | 37,5%      |
| Masa       | 11-20      | 19     | 47,5%      |
| Kerja      | 21-30      | 2      | 5%         |
|            | 30 ke atas | 4      | 10%        |

Responden didominasi oleh pegawai perempuan, mayoritas pegawai berusia 31-40 tahun dengan tingkat Pendidikan S1 dan memiliki masa kerja 11-20 tahun.

### **Analisa Faktor Konfirmatori**

Langkah pertama yang dilakukan adalah mengidentifikasi *loading factor*

masing-masing indikator variabel untuk memastikan variabel tersebut memenuhi syarat dalam membentuk sebuah model. Berikut *loading factor* masing-masing indikator:

**Tabel 2.** Nilai loading factor awal

|             | EE           | SL           | SP           |
|-------------|--------------|--------------|--------------|
| EE11        | 0.729        |              |              |
| EE110       | 0.907        |              |              |
| EE111       | 0.915        |              |              |
| EE112       | 0.779        |              |              |
| EE113       | 0.862        |              |              |
| EE114       | 0.836        |              |              |
| EE115       | 0.891        |              |              |
| EE116       | 0.771        |              |              |
| EE117       | 0.709        |              |              |
| EE12        | 0.819        |              |              |
| EE13        | 0.738        |              |              |
| EE14        | 0.746        |              |              |
| EE15        | 0.790        |              |              |
| EE16        | 0.804        |              |              |
| EE17        | 0.819        |              |              |
| EE18        | 0.753        |              |              |
| <b>EE19</b> | <b>0.690</b> |              |              |
| SL11        |              | 0.767        |              |
| SL110       |              | 0.717        |              |
| SL12        |              | 0.747        |              |
| <b>SL13</b> |              | <b>0.660</b> |              |
| SL14        |              | 0.768        |              |
| SL15        |              | 0.734        |              |
| SL16        |              | 0.722        |              |
| SL17        |              | 0.713        |              |
| <b>SL18</b> |              | <b>0.694</b> |              |
| SL19        |              | 0.867        |              |
| <b>SP11</b> |              |              | <b>0.671</b> |
| SP110       |              |              | 0.787        |
| SP12        |              |              | 0.724        |
| <b>SP13</b> |              |              | <b>0.610</b> |
| <b>SP14</b> |              |              | <b>0.649</b> |
| SP15        |              |              | 0.718        |
| <b>SP16</b> |              |              | <b>0.671</b> |
| SP17        |              |              | 0.907        |
| SP18        |              |              | 0.743        |
| SP19        |              |              | 0.738        |

Hasil analisis awal memperlihatkan terdapat 30 indikator dengan nilai *loading factor* di atas 0,7, sedangkan 7 indikator lainnya memiliki nilai di bawah 0,7. Indikator yang tidak memenuhi batas tersebut kemudian

dieliminasi dari model, dan analisis selanjutnya dilakukan menggunakan perangkat lunak PLS.

#### **Hasil evaluasi model pengukuran (outer model)**

Pengujian pada model luar dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas. Validitas dievaluasi menggunakan nilai *factor loading* yang berada pada rentang 0,5–0,8 serta nilai *average variance extracted* (AVE). Ringkasan hasil pengujian AVE, Cronbach's Alpha (CA), dan Composite Reliability (CR) disajikan pada Tabel 6.

**Tabel 3.** AVE, CA, CR

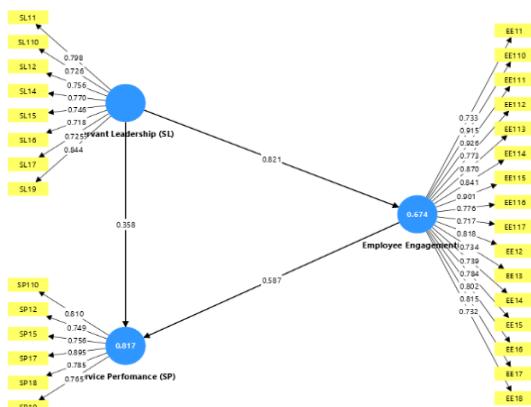
| Variabel | Average variance extracted (AVE) | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) |
|----------|----------------------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| EE       | 0.652                            | 0.964            | 0.966                         | 0.968                         |
| SL       | 0.580                            | 0.897            | 0.905                         | 0.917                         |
| SP       | 0.632                            | 0.883            | 0.891                         | 0.911                         |

Uji *outer model* memperlihatkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi syarat validitas konvergen. Hal ini tercermin dari nilai AVE yang melampaui batas minimum 0,50 pada setiap konstruk, yaitu Employee Engagement (EE) = 0,652, Servant Leadership (SL) = 0,580, dan Kinerja Pelayanan atau Service Performance (SP) = 0,632. Dengan demikian, masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Selain itu, reliabilitas konstruk juga terverifikasi

melalui nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability yang seluruhnya berada di atas 0,70. Konstruk EE, SL, dan SP menunjukkan konsistensi internal yang kuat, sehingga instrumen penelitian dapat dinyatakan reliabel.

#### Hasil evaluasi model struktural (inner model)

Pengujian model struktural dilakukan melalui analisis koefisien jalur dan nilai determinasi. Koefisien jalur digunakan untuk melihat seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.



Berdasarkan Gambar 1, hubungan antara *servant leadership* dan *employee engagement* menunjukkan nilai koefisien jalur tertinggi sebesar 0,821. Sementara itu, pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pelayanan pegawai memiliki nilai koefisien jalur terendah, yakni 0,358. Secara keseluruhan, semua

variabel dalam model ini menunjukkan arah hubungan yang positif.

Koefisien R-Square digunakan untuk mengukur kekuatan variabel lain dalam mempengaruhi variabel *endogen*. Menurut hasil analisis data menggunakan program SmartPLS 4.0, nilai *R-Square* dirangkum dalam Tabel 4.

**Tabel 4.** R-Square

| Variabel | R-square | R-square adjusted |
|----------|----------|-------------------|
| EE       | 0.674    | 0.666             |
| SP       | 0.817    | 0.807             |

Nilai *R-square* sebesar 0.674 pada konstruk EE menunjukkan bahwa servant leadership mampu menjelaskan 67.4% variasi dalam *employee engagement*. Adapun nilai *R-square* sebesar 0.817 untuk konstruk SP mengindikasikan bahwa kombinasi antara EE dan SL mampu menjelaskan 81.7% variasi dalam kinerja pelayanan. Nilai-nilai ini termasuk dalam kategori kuat dan sangat kuat, menandakan bahwa model struktural memiliki daya prediksi yang tinggi.

#### Uji Hipotesis Pengaruh langsung

**Tabel 5.** Direct effects

| Variabel | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ( O/STDEV ) | P values |
|----------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| SL → SP  | 0.358               | 0.346           | 0.137                      | 2.603                    | 0.09     |
| SL → EE  | 0.821               | 0.828           | 0.070                      | 11.732                   | 0.000    |
| EE → SP  | 0.587               | 0.604           | 0.127                      | 4.614                    | 0.000    |

Tabel 5 memperlihatkan bahwa hubungan antara *servant leadership*

dan kinerja pelayanan menunjukkan arah positif, namun pengaruhnya tidak signifikan, dengan nilai koefisien jalur 0,358 serta T-statistik 2,603 ( $p > 0,000$ ). Artinya, meskipun penerapan *servant leadership* yang baik dapat berdampak pada peningkatan kinerja pelayanan, pengaruh langsungnya tidak terlalu berarti. Sebaliknya, *servant leadership* terbukti berpengaruh sangat signifikan terhadap *employee engagement* dengan koefisien jalur 0,821 dan T-statistik 11,732 ( $p < 0,001$ ). Hal ini menegaskan bahwa penerapan *servant leadership* mampu meningkatkan keterikatan karyawan dalam pekerjaan mereka secara signifikan. Selanjutnya, *employee engagement* sendiri memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan ( $\beta = 0,587$ ;  $T = 4,614$ ;  $p < 0,001$ ), yang berarti semakin tinggi keterikatan karyawan, semakin besar pula peningkatan kinerja pelayanan yang dihasilkan.

### Indirect Effect

**Tabel 6.** Specific indirect effects

|                  | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics (O/STDEV) | P values |
|------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------|
| SL $\rightarrow$ | 0.482               | 0.501           | 0.120                      | 4.015                  | 0.000    |
| EE $\rightarrow$ |                     |                 |                            |                        |          |
| SP               |                     |                 |                            |                        |          |

Tabel 6 menunjukkan bahwa hubungan tidak langsung antara *servant leadership*, *employee*

*engagement* dan kinerja pelayanan menunjukkan efek mediasi penuh yang signifikan ( $\beta = 0,482$ ,  $T = 4,015$ ,  $p < 0,001$ ). Namun, pengaruh langsung *servant leadership* terhadap kinerja pelayanan tidak signifikan. Ini berarti pengaruh *Servant leadership* terhadap kinerja pelayanan hanya terjadi jika melalui *employee engagement*. Tanpa memiliki *employee engagement*, *servant leadership* tidak cukup kuat memengaruhi kinerja pelayanan secara langsung

### PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menggambarkan 4 keterkaitan antar variabel. Pertama, hasil uji statistik membuktikan *servant leadership* memiliki pengaruh langsung positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pelayanan. Meski secara konseptual dikatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kinerja, namun pada kondisi tertentu dapat saja berpengaruh tidak signifikan seperti pada hasil pada penelitian ini. Kondisi ini terjadi karena pelayanan di kantor imigrasi sudah memiliki *standard operating system (SOP)* bahkan sudah menggunakan pelayanan *on line* dengan sistem digitalisasi se-hingga pengaruh *servant leadership* tidak signifikan terhadap

kinerja pelayanan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Amin et al. (2024) yang menyatakan bahwa *servant leadership* secara langsung berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil. Ada variabel mediasi yang menjembati antara hubungan anatara *servant leadership* dan kinerja karyawan.

Kedua, *servant leadership* terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan *servant leadership* yang efektif dapat meningkatkan keterikatan karyawan secara nyata. Mengacu pada konsep Schaufeli et al. (2006), tiga dimensi *employee engagement* meliputi semangat, dedikasi dan absorsi menunjukkan keterlibatan psikologis pegawai dalam pekerjaan yang dijalani. Di kantor ini, antusiasme pegawai dalam menyelesaikan permohonan paspor, visa, serta pengawasan keimigrasian menjadi wujud nyata dari tingginya *engagement* yang dimiliki. Fakta di lapangan memperkuat temuan ini. Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi memiliki struktur organisasi yang kompleks, dengan berbagai bidang seperti layanan lalu lintas keimigrasian, izin tinggal, dan pengawasan orang

asing. Dalam suasana kerja seperti ini, kepemimpinan melayani yang ditunjukkan oleh kepala kantor dan pejabat struktural menciptakan suasana kerja yang inklusif dan suportif. Pemimpin mampu berbaur dengan pegawai, mendengarkan aspirasi pegawai, merespons masalah secara adil, menunjukkan keteladanan dalam bekerja secara langsung sehingga berkontribusi terhadap keterlibatan kerja pegawai.

Sebagaimana penelitian terdahulu oleh Mohd Som et al. (2023) dalam konteks *public-private partnership* menunjukkan bahwa komunikasi dan keterlibatan manajerial berperan penting dalam membangun keterikatan karyawan. Karyawan yang mendapatkan apresiasi serta keterlibatan dari pimpinan biasanya akan menunjukkan rasa tanggung jawab dan loyalitas yang kuat terhadap organisasi. Temuan ini juga didukung oleh Alam et al. (2021) yang menjelaskan bahwa keterikatan pegawai meningkat seiring dengan penguatan peran pengawasan dan pelatihan yang diterapkan organisasi. *Servant leadership* menciptakan kondisi psikologis yang memungkinkan pegawai merasa aman, bermakna, dan termotivasi untuk mengekspresikan diri dalam pekerjaan. Dengan demikian,

*servant leadership* tidak hanya berdampak pada kinerja jangka pendek, tetapi juga membentuk fondasi yang kuat bagi budaya organisasi yang berkelanjutan.

Ketiga, *employee engagement* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan. Karyawan dengan tingkat keterikatan yang tinggi biasanya lebih fokus, bersemangat, serta proaktif dalam memberikan layanan publik kepada masyarakat. Aboramadan et al. (2022) menegaskan bahwa keterikatan karyawan mampu menumbuhkan perasaan positif terhadap pekerjaan maupun organisasi, yang pada gilirannya berdampak pada peningkatan kinerja. Hal ini juga tercermin di kantor imigrasi, di mana keterlibatan emosional dan kognitif pegawai menjadi pendorong terciptanya pelayanan yang optimal.

*Employee engagement* sebagai pendorong utama kinerja pelayanan telah dibuktikan dalam berbagai penelitian terdahulu. Misalnya, studi oleh Ferdinandito dan Haryani (2021) menyatakan bahwa kualitas pelayanan publik dapat meningkat secara tidak langsung melalui peningkatan keterikatan karyawan yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang

melayani. Temuan ini juga sejalan dengan Aboramadan et al. (2022) yang menemukan bahwa *employee engagement* berdampak pada persepsi positif terhadap organisasi, yang kemudian memengaruhi perilaku pelayanan pegawai.

Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan *servant leadership* yang efektif dapat mendorong meningkatnya keterikatan karyawan dalam pekerjaan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Karyawan dengan tingkat dedikasi dan absorsi yang tinggi cenderung menunjukkan rasa tanggung jawab yang lebih besar serta fokus dalam melaksanakan tugasnya.

Peran *employee engagement* sebagai mediator dalam hubungan antara *servant leadership* dan kinerja pelayanan merupakan temuan penting dalam penelitian ini. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja pelayanan terjadi secara tidak langsung namun signifikan melalui peningkatan *employee engagement*. Artinya, kepemimpinan yang melayani tidak otomatis meningkatkan kualitas pelayanan publik, melainkan harus melalui proses internalisasi nilai oleh

pegawai yang tercermin dalam keterlibatan aktif mereka. Hal ini membuktikan bahwa *employee engagement* menjadi mediator penuh dalam hubungan tersebut. Dengan kata lain, *servant leadership* baru akan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kualitas pelayanan apabila pemimpin terlebih dahulu berhasil menumbuhkan keterikatan karyawan dalam pekerjaan mereka.

Secara teoritis, temuan ini mempertegas *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang menjelaskan bahwa keterikatan kerja muncul dari adanya hubungan timbal balik yang saling menghargai antara pemimpin dan bawahan. Lebih lanjut, karakteristik *servant leadership* sebagaimana diuraikan Spears (1995) meliputi mendengarkan, empati, kesadaran, dan pemberdayaan mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat secara psikologis. Kondisi tersebut kemudian mendorong pegawai untuk lebih aktif terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi (Takamatsu, 2022).

Dengan kondisi kerja di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi yang menuntut efisiensi, kecepatan, dan adaptasi terhadap perubahan kebijakan serta digitalisasi layanan, maka *employee engagement* menjadi titik krusial bagi keberhasilan instansi. Oleh

karena itu, gaya kepemimpinan yang melayani menjadi strategi penting dalam menghadapi tantangan tersebut.

Penelitian terdahulu oleh Ferdinandito & Haryani (2021) juga menyimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh terhadap kualitas pelayanan melalui peningkatan motivasi dan keterikatan pegawai. Hal serupa dijelaskan dalam model mediasi oleh Nisar Khattak et al. (2024), yang menemukan bahwa hubungan antara *servant leadership* dan kinerja dipengaruhi oleh proses-proses psikologis internal seperti keterlibatan, persepsi dukungan organisasi, dan kepuasan karier.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* secara langsung berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pelayanan. Meski demikian, *servant leadership* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Selanjutnya, *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan, sekaligus berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *servant leadership* dan kinerja pelayanan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa

peningkatan *employee engagement* mampu mendorong perbaikan kinerja pelayanan, baik secara langsung maupun melalui perannya sebagai mediator antara *servant leadership* dan kinerja pelayanan. Temuan ini mengindikasikan bahwa implementasi *servant leadership* yang efektif dapat mendorong peningkatan *employee engagement*, yang pada akhirnya berdampak pada perbaikan kinerja pelayanan publik.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan. Pertama, data tentang gaya kepemimpinan berasal dari satu sumber, yaitu karyawan. Hal ini dapat menimbulkan bias respons, khususnya dalam mengevaluasi kepemimpinan. Hal ini dapat diatasi dengan melibatkan perspektif lain, yaitu para pemimpin itu sendiri. Kedua, data diambil pada satu titik waktu (*cross-sectional*). Desain penelitian *cross-sectional* membatasi kesimpulan hubungan sebab-akibat. Keterbatasan ini dapat dikurangi dengan menggunakan data longitudinal dari berbagai sumber dalam penelitian selanjutnya.

Implikasi praktis dan saran untuk pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas 1 TPI Jambi berdasarkan hasil penelitian ini adalah memfokuskan penguatan pada

*employee engagement* sebagai kunci strategis dalam peningkatan kinerja pelayanan. Berbagai cara peningkatan *employee engagement* misalnya dengan menyediakan ruang aspirasi bagi pegawai, menyelenggarakan program peningkatan motivasi dan kebanggaan terhadap pekerjaan ataupun mengembangkan sistem penghargaan berbasis kontribusi pelayanan publik.

Meskipun *servant leadership* berdampak positif, pengaruh langsungnya terhadap kinerja pelayanan tidak signifikan, sehingga pelatihan kepemimpinan berbasis pelayanan perlu dikombinasikan dengan strategi peningkatan *engagement*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Hamid, Z., Kundu, Y. M., & El Hamalawi, E. (2022). The effect of servant leadership on employees' extra-role behaviors in <scp>NPOs</scp>: The role of work engagement. *Nonprofit Management and Leadership*, 33(1), 109–129. <https://doi.org/10.1002/nml.21505>
- Alam, I., Kartar Singh, J. S., & Islam, M. U. (2021). Does supportive supervisor complements the effect of ethical leadership on employee engagement? *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1978371>
- Amalia Putri, S., Siwi Agustina, T.,

- Delita Merida, P., & Eliyana, A. (2021). Peningkatan Service Quality Of Employee Dengan Servant Leadership dan Self-Efficacy di Kementerian Kelautan dan Perikanan (KKP). *Matra Pembaruan*, 5(1), 25–38. <https://doi.org/10.21787/mp.5.2021.25-38>
- Amin, S., Shahnaz, M., & Mukminin, A. (2024). The Impacts of the Servant Leadership on the Innovative Work Behaviors: Looking at the Role of Public Service Motivation and Employee Engagement. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(2), 41–54. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800502.20241502>
- Barreiro, C. A., & Treglown, L. (2020). What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement. *Personality and Individual Differences*, 159, 109892. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109892>
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652–661. <https://doi.org/10.1177/1744987120927206>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(4), 413–435. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9>
- Candra Susanto, P., & Nyoman Sawitri, N. (2023). Coaching, Mentoring, Leadership Transformation and Employee Engagement: A Review of the Literature. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 4(2), 297–308. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v4i2.1591>
- De Simone, S. (2016). Leadership Behaviors in Organizations. In *International Journal of Business and Social Science* (Vol. 7, Issue 4). [www.ijbssnet.com](http://www.ijbssnet.com)
- Ferdinandito, A., & Haryani, T. N. (2021). Gaya Kepemimpinan Servant Leadership dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *Wacana Publik*, 1(1), 190. <https://doi.org/10.20961/wp.v1i1.53145>
- Giancaspro, M. L., Callea, A., & Manuti, A. (2022). “I Like It like That”: A Study on the Relationship between Psychological Capital, Work Engagement and Extra-Role Behavior. *Sustainability*, 14(4), 2022. <https://doi.org/10.3390/su14042022>
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*.
- Hanafiah, M. H., & LI, X. (2024). SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW: SERVANT LEADERSHIP IN PUBLIC SECTORS. *F1000Research*, 13, 1506. <https://doi.org/10.12688/f1000research.159336.1>
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501–529.

- <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. (2019). Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187.  
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>
- M Fahri Nursalim, Agustin Pratiwi, Sanida Nisa Farasi, & Mohammad Isa Anshori. (2023). Kepemimpinan Pendekatan Sifat Dalam Organisasi. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 86–108.  
<https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.158>
- Mohd Som, R., Ismail, I. A., Omar, Z., Alias, S. N., & Asimiran, S. (2023). An assessment of facilitative leadership, communication quality and trust on public-private partnership success. *Journal of Asia Business Studies*, 17(5), 1042–1066.  
<https://doi.org/10.1108/JABS-12-2021-0487>
- Nisar Khattak, M., Al-Taie, M. Z., Ahmed, I., & Muhammad, N. (2024). Interplay between servant leadership, leader-member-exchange and perceived organizational support: a moderated mediation model. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(2), 237–261.  
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0328>
- Nugroho, D., Setiadi, A. C., Putri, D. A., Imam, F. K., Purwati, N. L., & Septihayati, Y. (2024). Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Dalam Gaya Kepemimpinan Servant Leadership. 2(6), 15–22.  
<https://doi.org/10.61722/jiem.v2i6.1261>
- Sanjaya, R., Marianti, M. M., Sulungbudi, B. M., & Kiboy, A. C. (2024). Exploring Servant Leadership and Intrapreneurship with Organizational Antecedents in Indonesian Schools. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, 6(3).  
<https://doi.org/10.34306/att.v6i3.467>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.  
<https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sendjaya, S., Eva, N., Butar Butar, I., Robin, M., & Castles, S. (2019). SLBS-6: Validation of a Short Form of the Servant Leadership Behavior Scale. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 941–956.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3594-3>
- Slack, N. J., Singh, G., Narayan, J., & Sharma, S. (2020). Servant Leadership in the Public Sector: Employee Perspective. *Public Organization Review*, 20(4), 631–646.  
<https://doi.org/10.1007/s11115-019-00459-z>
- Syarifuddin Aziez, M., Permono Nugroho, S., & Ekonomi dan Bisnis, F. (2023). Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan dan Bisnis PENGARUH SERVANT LEADERSHIP DAN HUMAN CAPITAL TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *Value Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 4(1).  
Takamatsu, S. (2022). Coaching