BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Servant Leadership*

2.1.1. Pengertian *Servant Leadership*

Servant Leadership adalah salah satu gaya kepemimpinan terpenting saat kini, paling dikenal untuk membangun budaya moral dalam pendirian kontemporer (Green & Leonard, 2019). *Servant Leadership* otentik dalam menghasilkan hasil yang berharga dan membantu pegawai mencapai tujuannya, yang membedakan *Servant Leadership* dari gaya kepemimpinan yang etis dan otentik (Lemoine, Hartnell, and Leroy 2019).

Menurut Trompenaars dan Voerman (2010), *Servant Leadership* adalah gaya manajemen yang menyelaraskan kegiatan memimpin dan melayani dengan interaksi terhadap lingkungan. Seorang *servant leader* adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dan yang terpenting adalah mampu menggabungkan keduanya sebagai hal saling memperkuat secara positif. Seorang pemimpin yang bersifat melayani sebagai fokus pertama, baru kemudian dilayani.

2.1.2. Karakteristik dan Dimensi *Servant Leadership*

Inisiator pertama kali yang memperkenalkan *servant leadership* adalah Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 melalui esainya yang berjudul *"The Servant as a Leader*". Dalam esai tersebut dijelaskan pentingnya melayani pertama kali bagi seorang pemimpin. Melayani dulu, baru memimpin.

Ide Greenleaf ini kemudian dikembangkan oleh Spears pada tahun 1995 dengan memperkenalakn 10 karakteristik *Servant Leadership* yang kemudian diperbarui pada tahun 2010. Menurut Spears (2010) ada 10 karakter *Servant Leadership* yaitu:

1. *Listening* (Mendengarkan)

   Kepemimpinan yang melayani diperlukan untuk memperkuat keterampilan mendengarkan dengan berkomitmen untuk mendengarkan orang lain dengan penuh perhatian. Kepemimpinan pelayan mencoba

mengidentifikasi keinginan kelompok, mendengarkan juga mencakup dengan suara hati seseorang dan berusaha untuk memahami apa yang dikomunikasikan tubuh, jiwa, dan pikiran seseorang.

2. *Empathy* (Empati)

   Pemimpin yang melayani berusaha berempati dengan orang lain, karena setiap orang perlu untuk dihargai dan diterima karena semangatnya yang istimewa dan unik. Jika meraka terampil sebagai pendengar yang empatik, pemimpin yang melayani akan berhasil.

3. *Healing* (Penyembuhan)

   Salah satu kekuatan kepemimpinan yang melayani adalah kemungkinan menyembuhkan diri sendiri maupun orang lain.

4. *Awareness* (Kesadaran)

   Kesadaran membantu para pemimpin memahami isu-isu yang berkaitan dengan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai serta berkomitmen untuk menumbuhkan kesadaran pada setiap pegawainya.

5. *Persuasion* (Bujukan)

   Pemimpin yang melayani dapat mengandalkan persuasi, bukan otoritas posisi dalam pengambilan keputusan. Karakter ini memaksa pemimpin pelayan mencoba membujuk orang lain daripada memaksa mereka.

6. *Conceptualization* (Konseptual)

   Kemampuan pemimpin pelayan untuk melihat masalah dan organisasi dari sudut pandang konseptualisasi berarti bahwa seseorang perlu berpikir di luar realistis sehari-hari.

7. *Foresight* (Tinjauan ke masa depan)

   Ciri-ciri pemimpin yang melayani dalam memahami pelajaran dari masa lalu, realitas saat ini, dan kemungkinan serta konsekuensi dari keputusan yang diambil untuk masa depan.

8. *Stewardship* (Penata layanan)

   Kepemimpinan pelayan memainkan peran yang cukup penting dalam kepercayaan untuk kebaikan masyarakat yang lebih besar, yakni seperti penata layanan yang melayani kebutuhan orang lain.

9. *Commitment to the growth of people* (Komitmen terhadap pertumbuhan orang)

   Pemimpin yang melayani bertanggung jawab atas upaya peningkatan pertumbuhan profesional pegawai dan organisasi. Dengan menyediakan dana untuk pengembangan pribadi maupun profesional, mendorong minat, dan mendorong seluruh pegawai berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan secara aktif mendukung seluruh pegawai.
10. *Building Community* (Membangun Komunitas)

    Membangun komunitas berarti menganalisis strategi dalam pembangunan komunitas, membangun komunitas mencakup membangun komunitas antar pegawai, pemimpin serta bawahan, antara masyarakat dan pelanggan.

Liden et al (2008) kemudian mengembangkan alat ukur *servant leadership* berdasarkan nilai-nilai filosofis dari Greenleaf dan Spears. Ada tujuh dimensi *servant leadership* yang dikemukakan oleh Liden et al (2008), yaitu:

1. *Emotional Healing*; merupakan kemampuan pemimpin untuk mengenali, merespons, dan membantu karyawan yang mengalami kesulitan emosional. Seorang pemimpin juga harus peduli terhadap kesejahteraan psikologis bawahannya.
2. *Creating Value for the Community;* merupakan komitmen pemimpin untuk memberikan kontribusi positif bagi komunitas di luar organisasi.Pemimpin mendorong organisasi agar tidak hanya berorientasi laba, tetapi juga menanamkan nilai-nilai kepedulian sosial.
3. *Conceptual Skills;* merupakan kemampuan pemimpin untuk berpikir strategis, memecahkan masalah kompleks, dan memahami dinamika organisasi secara menyeluruh. Pemimpin tidak hanya menjalankan tugas administratif, tetapi mampu menyusun visi, misi, dan strategi jangka panjang.

4. *Empowering;* merupakan kemampuan pemimpin untuk memberdayakan dan memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengambil inisiatif dan keputusan.
5. *Helping Subordinates Grow and Succeed; merupakan* komitmen pemimpin untuk mendorong perkembangan pribadi dan profesional bawahannya. Pemimpin melayani melalui peran sebagai mentor dan fasilitator.
6. *Putting Subordinates First;* Pemimpin menempatkan kepentingan dan kesejahteraan karyawan sebagai prioritas utama. *Servant Leadership* Tidak menggunakan posisi kekuasaan untuk keuntungan sendiri.
7. *Behaving Ethically;* Merupakan perilaku pemimpin yang didasarkan pada nilai-nilai moral, keadilan, kejujuran, dan integritas. Pemimpin semestinya teladan dalam berperilaku etis.

2.1.3. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Servant Leadership*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Servant Leadership* menurut (Liden et al., 2014).

1. Keinginan untuk melayani orang lain.

   Persiapan dan motivasi untuk memimpin tercatat sebagai prasyarat yang diperlukan untuk kepemimpinan yang efektif. Pada dasarnya, pemimpin yang melayani membuat pilihan sadar untuk memimpin dalam layanan lain.
2. Kecerdasan emosional

   Kecerdasan emosional merupalan kemampuan untuk memahami dan mengelola suasana hati dan emosi diri sendiri dan orang lain.
3. Kedewasaan moral

   Pemimpin yang matang secara etis cenderung bertindak dengan cara yang konsisten dengan standar moral atau etika para pemimpin.

2.1.4. Dampak *Servant Leadership*

Servant Leadership, atau kepemimpinan pelayan, adalah gaya kepemimpinan yang berfokus pada melayani orang lain dan menempatkan kebutuhan orang lain di atas kepentingan pribadi. Konsep ini pertama kali dipopulerkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Dampak *Servant Leadership* dapat dilihat dalam berbagai aspek organisasi dan pegawai, termasuk kepuasan kerja, kinerja tim, dan budaya organisasi. Berikut adalah beberapa dampak utama dari *Servant Leadership:*

1. Kepuasan Kerja Pegawai

   Servant Leadership meningkatkan kepuasan kerja pegawai karena para pemimpin yang mengadopsi gaya ini cenderung lebih memperhatikan kesejahteraan, perkembangan pribadi, dan profesional pegawai mereka. Pemimpin yang peduli dan mendukung menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan memotivasi pegawai untuk merasa lebih dihargai dan termotivasi.

2. Kinerja Tim

   Servant Leadership mendorong kolaborasi dan komunikasi yang efektif dalam tim. Dengan memprioritaskan kebutuhan anggota tim, seorang pemimpin pelayan menciptakan iklim kerja yang mendukung kerja sama dan sinergi. Hal ini dapat meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan karena setiap anggota merasa didukung dan diberdayakan untuk memberikan kontribusi terbaik mereka.

3. Pengembangan Pegawai

   Servant leaders fokus pada pengembangan pegawai dengan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan peningkatan keterampilan. Ini termasuk mentoring, pelatihan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Dengan demikian, pegawai memiliki peluang lebih besar untuk berkembang dalam karir mereka dan mencapai potensi penuh mereka.

4. Budaya Organisasi

   Servant Leadership dapat membentuk budaya organisasi yang lebih inklusif dan berorientasi pada pelayanan. Organisasi dengan budaya

seperti ini cenderung lebih adaptif, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan dan pasar. Hal ini karena nilai-nilai pelayanan dan kepedulian diterapkan tidak hanya dalam hubungan internal, tetapi juga dalam interaksi eksternal dengan pelanggan dan mitra bisnis.

5. loyalitas dan Retensi Pegawai

   Pegawai yang merasa dihargai dan didukung oleh pemimpin mereka cenderung lebih loyal dan memiliki keinginan lebih rendah untuk meninggalkan organisasi. *Servant Leadership* dapat mengurangi tingkat *turnover* pegawai, yang pada gilirannya menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan, serta mempertahankan pengetahuan dan keterampilan dalam organisasi.

6. Peningkatan Komunikasi dan Hubungan Kerja

   Servant Leadership mendorong komunikasi terbuka dan jujur antara pemimpin dan anggota tim. Dengan mengutamakan empati dan mendengarkan, pemimpin pelayan menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa nyaman untuk berbicara tentang ide, kekhawatiran, dan umpan balik mereka. Hubungan kerja yang kuat dan positif terbentuk, yang dapat meningkatkan kerjasama dan penyelesaian masalah yang lebih efektif.

7. Pengambilan Keputusan yang Lebih Inklusif

   Dalam organisasi yang dipimpin oleh *servant leaders*, pengambilan keputusan sering kali lebih partisipatif. Pemimpin melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan, mempertimbangkan perspektif dan input dari berbagai pihak. Ini tidak hanya meningkatkan kualitas keputusan yang diambil, tetapi juga memberikan rasa kepemilikan dan keterlibatan kepada pegawai.

2.2. Kinerja

2.2.1. Pengertian kinerja

Menurut Suyadi (2008), *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai

dengan wewenang dan tanggungjawab masingmasing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.

Menurut Simamora (2018) kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Suatu perusahaan membutuhkan pegawai sebagai tenaga kerjanya guna meningkatkan produk yang berkualitas. Mengingat pegawai menjadi aset penting bagi perusahaan, banyak hal yang perlu diperhatikan terkait peningkatkan kinerjanya.

2.2.2. Faktor –faktor yang mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2017), sebagai berikut:

1) Faktor Personal

   Faktor personal meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, Lingkungan, komitmen dan keterikatan yang dimiliki oleh setiap individu

2) Faktor Kepemimpinan

   Faktor kepemimpinan meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada pegawai

3) Faktor Tim

   Faktor tim meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team

4) Faktor Sistem

   Faktor sistem meliputi sistem kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi

5) Faktor Kontekstual

Faktor kontekstual meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Selain itu ada tiga aktor-faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja (Mangkunegara, 2016) yaitu:

1. Faktor Individual

   Faktor individual terdiri atas kemampuan dan keterampilan, latar belakang serta demografi.

2. Faktor Psikologis

   Faktor psikologis terdiri atas kepribadian, sikap, motivasi, dan pembelajaran.

3. Faktor Organisasi

   Faktor organisasi terdiri atas kepemimpinan, sumber daya, serta penghargaan.

2.2.3. Kinerja Pelayanan

Kinerja pelayanan *(service performance)* adalah penilaian menyeluruh pelanggan terhadap hasil pelayanan yang diberikan perusahaan, sehingga kualitas jasa/pelayanan lebih tepat dan spesifik. Semakin perusahaan tersebut mampu menunjukkan kinerja layanan, maka akan semakin menambah tingkat loyalitas pelanggan. Hal ini sesuai pernyataan Alford dan Sherell (dalam Dharmayanti 2006) bahwa kinerja layanan akan menjadi prediktor yang baik bagi kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Menurut Edwards sebagaimana dikutip oleh Surjadi (2009) menyatakan "Bahwa peningkatan kinerja pelayanan harus dilakukan melalui kualitas pelayanan memerlukan tahapan perencanaan, pelaksanaan bertahap, pemeriksaan dan pelaksanaan". Penyelenggaraan kinerja pelayanan publik sesuai dengan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 26 Tahun 2004 tentang Petunjuk Teknis Transparansi dan Akuntabilitas dalam Penyelenggaraan

Pelayanan Publik, sebagaimana dikutip oleh Surjadi (2009) sebagai berikut: “Pelayanan publik meliputi:

1) Manajemen dan penyelenggaraan pelayanan publik.,
2) Prosedur pelayanan.,
3) Persyaratan teknis dan administratif pelayanan.,
4) Rincian Biaya pelayanan.,
5) Waktu penyelesaian pelayanan.,
6) Pejabat yang berwenang dan bertanggungjawab.,
7) Lokasi pelayanan.,
8) Janji pelayanan.,
9) Standar pelayanan publik.,
10) Informasi Pelayanan Publik

Beberapa elemen penting dalam mengevaluasi kinerja pelayanan melibatkan:

1. Responsibilitas: Kesiapan untuk memberikan pelayanan dan respons yang cepat terhadap kebutuhan pelanggaan.
2. Kecepatan: Kemampuan untuk memberikan pelayanan dengan efisien dan tanpa penundaan yang tidak perlu.
3. Kehandalan: Kepastian dalam memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan tanpa adanya kegagalan atau kesalahan yang signifikan.
4. Keramahan: Sikap ramah dan sikap positif dari pihak penyedia layanan terhadap pelanggan.
5. Kemampuan Memecahkan Masalah: Kemampuan untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah pelanggan dengan efektif.
6. Pemahaman Kebutuhan Pelanggan: Kemampuan untuk memahami dan merespons kebutuhan spesifik pelanggan.
7. Kualitas Pelayanan: Tingkat keunggulan dalam pelayanan yang diberikan.

Evaluasi kinerja pelayanan seringkali melibatkan umpan balik pelanggan, survei kepuasan pelanggan, dan metrik kinerja internal seperti waktu tanggapan, tingkat keberhasilan pemecahan masalah, dan lainnya. Perusahaan atau organisasi

yang berhasil dalam kinerja pelayanan biasanya dapat membangun loyalitas pelanggan, meningkatkan reputasi, dan mencapai keberlanjutan jangka panjang.

2.3. *Employee Engagement*

2.3.1. *Pengertian Employee Engagement*

Employee Engagement pertama kali dikemukakan oleh kelompok peneliti Gallup (Endres and Smoak 2008), yang mengklaim bahwa *Employee Engagement* dapat memprediksi peningkatan kinerja pada pegawai, profitabilitas, mempertahankan pegawai, kepuasan konsumen, serta keberhasilan untuk organisasi (Bates 2004; Baumruk 2004; Richman 2006).

Kata *engage* memiliki berbagai makna dan banyak peneliti yang memiliki pengertian berbeda mengenai *engagement* (Albrecht 2010). Ketika individu sangat peduli dengan apa yang dilakukan dan komitmen untuk melakukan hal itu sebaik mungkin, individu tersebut akan merasa terdorong untuk berbuat daripada hanya diam. Inilah bagian dari *engagement* (Kahn 1990) *Employee Engagement* adalah hasrat anggota organisasi terhadap pekerjaan dimana anggota tersebut bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosi selama melakukan pekerjaan (Albrecht 2010; Kahn 1990).

2.3.2. Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Tidak dapat dipungkiri bahwa pegawai bekerja untuk mendapatkan gaji. Namun gaji yang tinggi mungkin tidak menjamin pegawai untuk selalu loyal pada perusahaan. Lebih dari sekedar mendapatkan gaji, pegawai perlu mendapatkan lima hal ini agar lebih terikat dan terlibat kepada pekerjaan dan perusahaan:

1) Perkembangan kemampuan yang berkesinambungan
2) Level manajer yang peduli dengan keadaan pegawai
3) Komunikasi dua arah yang aktif, konstan dan bermakna
4) Fokus pada kelebihan pegawai
5) Tujuan kerja yang lebih bermakna dari sekedar mendapatkan gaji bulanan

(Ansori 2015)

2.3.3. Dimensi *Employee Engagement*

Menurut Schaufeli dan Bakker (2006), dimensi *Employee Engagement* terdiri dari tiga aspek yakni *vigor* atau semangat, *dedication* atau dedikasi, dan *absorption* atau penyerapan.

1. *Vigor* atau semangat

   Dalam konteks pekerjaan semangat tercermin dari energi dan ketangguhan mental, yaitu kesungguhan dalam berusaha dan keuletan dalam mengatasi kesulitan. Pegawai yang semangat umumnya memiliki energi dan stamina yang baik, sedangkan pegawai yang kurang bersemangat menunjukkan tingkat energi dan stamina yang lebih rendah.

2. *Dedication* atau Dedikasi

   Dedikasi dalam bekerja ditandai dengan adanya perasaan bermakna, antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Pegawai yang memiliki tingkat dedikasi tinggi cenderung memiliki identifikasi yang kuat dengan pekerjaannya karena pekerjaan tersebut memberikan pengalaman yang bermakna, menginspirasi, dan menantang. Mereka juga antusias dan bangga dengan apa yang mereka kerjakan. Sementara itu, pegawai dengan tingkat dedikasi rendah kurang memiliki identifikasi dengan pekerjaannya akibat tidak adanya pengalaman yang bermakna, inspirasi, dan tantangan.

3. *Absorption* atau Penyerapan

   Penyerapan dikarakteristikkan dengan keterlibatan kerja yakni adanya fokus yang intens, minat yang kuat terhadap pekerjaan, dan kecenderungan untuk sulit berhenti bekerja. Individu dengan tingkat absorpsi yang tinggi cenderung merasa sangat tertarik pada pekerjaan mereka dan mengalami kesulitan untuk melepaskan diri dari pekerjaan tersebut.

2.4. Keterkaitan Antar Variabel

2.4.1. Pengaruh *Servant Leadership* pada Kinerja

Terdapat hubungan yang signifikan antara *Servant Leadership* dan kinerja Hal ini karena prinsip-prinsip *Servant Leadership*, yang menempatkan pelayanan kepada orang lain sebagai fokus utama, sering kali menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan, pengembangan, dan keterlibatan pegawai. Selain itu *Servant Leadership* dapat memberikan keleluasaan yang besar kepada pegawainya untuk bekerja, hal ini dapat dilakukan karena *Servant Leadership* memenuhi kebutuhan fisik, spiritual, emosional, dan menciptakan kualitas hidup organisasi yang lebih baik (Setyaningrum et al., 2017).

2.4.2. Pengaruh *Servant Leadership* pada *Employee Engagement*

Hubungan antara *Servant Leadership* dan *Employee Engagement* sangat erat karena prinsip-prinsip *Servant Leadership* dapat menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan pegawai yang tinggi. Selain itu juga *Servant Leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement*, melalui komitmen, loyalitas, kepemilikan, dan mitra perusahaan secara keseluruhan yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Carter & Baghurst, 2013). Pegawai yang memiliki pemimpin yang bersifat melayani, memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi karena hubungan *peer to peer*. Pegawai merasa dihargai sehingga memiliki tanggung jawab, memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, dan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan.

2.4.3. Pengaruh *Employee Engagement* pada Kinerja

Hubungan antara *Employee Engagement (*keterlibatan pegawai) dan kinerja memiliki dampak yang signifikan dalam konteks organisasi. Ketika pegawai merasa terlibat dengan pekerjaan dan organisasi mereka, mereka cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar dan positif terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Terdapat 2 faktor penting antara *Employee Engagement* terhadap kinerja pegawai yaitu lingkungan kerja dan hubungan tim atau rekan

kerja (Jagannathan, 2014). *Employee Engagement* dapat meningkatkan perasaan positif pegawai terhadap organisasinya yang dapat meningkatkan kinerja pegawainya (Bedarkar & Pandita, 2014).

2.4.4. Pengaruh *Servant Leadership* pada Kinerja Pelayanan dengan *Employee Engagement* sebagai mediasi

*P*engaruh *Servant Leadership* pada kinerja pelayanan dengan *Employee Engagement* sebagai mediasi akan melibatkan pemahaman tentang bagaimana prinsip-prinsip *Servant Leadership* mempengaruhi keterlibatan pegawai, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja layanan. Berikut adalah beberapa konsep yang relevan dalam konteks ini:

1. *Servant Leadership*: *Servant Leadership* adalah pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin mengutamakan pelayanan kepada orang lain dan memprioritaskan kepentingan pegawai mereka. Ini melibatkan pengembangan pegawai, memberikan dukungan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.
2. *Employee Engagement: Employee Engagement* mengacu pada tingkat keterlibatan,motivasi dan komitmen pegawai terhadap pekerjaan mereka dan organisasi.Pegawai yang terlibat cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi, merasa terhubung dengan tujuan organisasi, dan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara positif.
3. Kinerja pelayanan: kinerja pelayanan mencerminkan kemampuan organisasi untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan dalam penyediaan produk atau layanan. Kinerja pelayanan yang tinggi menciptakan kepuasan pelanggan, loyalitas, dan reputasi yang baik bagi organisasi.

Pada peneliian terdahulu yang berjudul "Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Daun Kencana Sakti Mojokerto" (Sapengga, 2016) menyatakan kepemimpinan melayani membangun kepercayaan, keadilan, dan kasih sayang dari pegawai. Sikap terbuka, peduli, visioner, objektif, dan bijaksana seorang pemimpin yang melayani memengaruhi pegawai untuk

meningkatkan kinerja. Aspek kepuasan kerja meliputi konten pekerjaan, manajemen, rekan kerja, promosi, dan supervisor yang berdampak efektif pada pekerjaan.Pemimpin perilaku menghargai pekerjaan dan percaya pada kemampuan (*Empowerment*) pegawai didukung oleh kepuasan terhadap isi pekerjaan dan kepuasan terhadap promosi mendorong perilaku sukarela pegawai (*Conscientiousness*). Pegawai akan merasa tertantang untuk berkembang dan mencapai dirinya sendiri. Pegawai secara sukarela melakukan pekerjaan yang melebihi standar kinerja. Pemimpin yang memiliki tujuan (visi) jangka panjang didukung kepuasan oleh kepuasaan terhadap manjemen mendorong perilaku yang bertanggung jawab dan positif (*Civic Virtue*). Manajemen dan Kepuasan terhadap organisasi (gaji, pembagian waktu, kondisi kerja) mendorong pegawai untuk secara aktif menyalurkan keprihatinan mereka terhadap perusahaan melalui saran. Pegawai akan mengomunikasikan ide-ide mereka untuk kepentingan kemajuan organisasi. Didukung oleh rasa hormat dan kerendahan hati (*Humility*) kepuasaan atasan dipercaya oleh pegawai (*Trust*) perilaku pemimpin,perilaku toleran pegawai (*sportivitas*) kinerja penyelia yang objektif mendorong pegawai untuk berperan aktif. Bahkan ketika perusahaan tidak stabil, pegawai menjadi toleran. Pegawai tidak banyak mengeluh, tetapi ikut berpikir untuk kepentingan perusahaan. Seorang pemimpin yang dapat menyembuhkan perasaan emosional dengan sikap cinta (*love*), didukung oleh kepuasaan terhadap rekan kerja, meminimalisir konflik antar pribadi. Ini membangun hubungan erat satu sama lain dan kepedulian yang tinggi (kesopanan). Empati yang terbentuk mendorong pegawai untuk pedulu dengan situasi orang lain dan saling membantu (altruisme). Kepemimpinan yang melayani didukung oleh kepuasaan kerja yang tinggi,dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam konteks model mediasi, dapat diasumsikan bahwa *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif langsung pada *Employee Engagement,* yang pada gilirannya memiliki pengaruh positif langsung pada kinerja pelayanan. Dengan kata lain, *Servant Leadership* memengaruhi kinerja pelayanan secara tidak langsung melalui pengaruhnya pada keterlibatan pegawai.

2.5. Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa penelitian terdahulu:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

NO	JUDUL	METODE PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1.	Pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja pegawai pada PT.Daun Kencana Sakti Mojokerto. (Sapengga, E.S., 2016, AGORA Vol. 4, No. 1)	Rancangan penelitian yang diusulkan adalah studi kausal yaitu studi yang berfokus pada pembuktikan dampak empat dimensi kepemimpinan *Servant Leadership* sebagai variabel independen terhadap kinerja pegawai sebagai variabel dependen terhadap pegawai PT. Daun Kencana Sakti di Mojokerto. Perancangan penelitian ini dilakukan dalam bentuk penelitian yang dilakukan menggunakan peralatan angket. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel bebas dan variabel dependen. Metode analisis yang digunakan adalah analisi regresi linear berganda.	Hasil analisis ini menunjukkan bahwa *love*, *empowerement*, *vision*, *humility*, dan *trust* ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
2.	Gaya Kepemimpinan *Servant Leadership* dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. (Angga Ferdinandito, Tiyas Nur Haryani, 2021, Jurnal Mahasiswa Wacana Publik Vol 1, No 1, hlm 190-202)	Artikel ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan menerapkan model literature review yakni dengan melakukan tinjauan pustaka secara umum dari berbagai jurnal maupun berita yang memuat tentang *Servant Leadership*, pemimpin yang menggunakan pendekatan *Servant Leadership*, dan jurnal terkait dampak dari adanya *Servant Leadership* bagi peningkatan kualitas pelayanan publik. triangulasi sumber untuk mendapatkan berbagai dokumen tertulis yang dijadikan referensi mengenai apakah *Servant Leadership* mempunyai pengaruh dalam peningkatkan kualitas pelayanan publik.	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan *Servant Leadership* cenderung berkaitan secara tidak langsung dalam peningkatan kualitas pelayanan publik. Terdapat beberapa faktor seperti komitmen organisasi dan kinerja pegawai yang harus dilalui seorang pemimpin dengan gaya *Servant Leadership* dalam peningkatkan kualitas pelayanan publik.
3.	Pengaruh *Servant Leadership*, pelatihan dan motivasi	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif, karena di dalam penelitian ini banyak	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan baik secara parsial

	terhadap kinerja pegawai perusahaan umum daerah (Tifanie Deviana Ariyanti, Siti Maryam, Lisa Harry Sulistiyowati (2012, I N O V A S I - 17 (4), 817-827)	menggunakan pengolahan data yang berupa angka, sehingga metode yang paling tepat adalah metode kuantitatif, dan menggunakan jenis penelitian asosiatif yang bersifat kausal untuk mengetahui hubungan antara variabel *Servant Leadership*, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Pada penelitian ini yang menjadi populasi adalah pegawai Perusahaan Umum Daerah PERUMDA yang berjumlah 137 orang pegawai tetap. Teknik penarikan sampel digunakan dalam penelitian ini adalah probability sampling dengan teknik simple random sampling, sehingga diperoleh sampel sebanyak 58 orang. Teknik penarikan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner dengan skala pengukuran instrumen menggunakan skala likert. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.	maupun simultan, antara variabel *Servant Leadership*, pelatihan dan motivasi terhadap kinerja pegawai.
4.	Generating *Employee Engagement in a public–private* partnership: management communication activities and employee experiences (Stefanie Reissner* and Victoria Pagan, 2013, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24, No. 14, 2741–2759)	Artikel ini, yang berasal dari penelitian kualitatif dalam organisasi kemitraan publik-swasta, memberikan kontribusi terhadap pemahaman terkini tentang bagaimana keterlibatan pegawai dihasilkan melalui aktivitas komunikasi manajemen yang berupaya untuk meningkatkan keterlibatan dan tanggapan pegawai terhadapnya.	Dengan memanfaatkan literatur mengenai perubahan, komunikasi, dan budaya organisasi, penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) manajer menggunakan sarana komunikasi direktif dan diskursif untuk menciptakan lingkungan di mana pegawai ingin terlibat; dan (2) pegawai memberikan respons positif terhadap komunikasi tersebut karena komunikasi tersebut membuat pegawai merasa dihargai dan dilibatkan, sehingga meningkatkan kecenderungan pegawai

			untuk terlibat dengan organisasi. Namun, bertentangan dengan asumsi yang tersebar luas dalam literatur, penciptaan keterlibatan pegawai tidaklah mudah; pegawai memiliki peran aktif untuk berpartisipasi dalam aktivitas keterlibatan yang ditawarkan oleh manajer.
5.	Assessing the impact of *Servant Leadership* on *Employee Engagement through the mediat*ing role of self-efficacy in the Pakistani banking sector (Sobia Zeeshan *, Siew Imm Ng1, Jo Ann Ho1 and Amer Hamzah Jantan Zeeshan et al., 2021, Cogent Business & Management, 8)	Penelitian ini mengadopsi teknik pengambilan sampel multi-metode dengan menggunakan cluster sampling untuk menentukan sampel probabilitas dan purposive sampling untuk menentukan sampel non-probabilitas.	Kepemimpinan yang melayani memiliki dampak positif langsung terhadap keterlibatan pegawai. Peran mediasi efikasi diri antara hubungan ini juga ditemukan positif dan signifikan, sejalan dengan teori konservasi sumber daya. Oleh karena itu, manajer bank harus mempraktikkan kepemimpinan yang melayani dalam berinteraksi dengan pegawainya untuk meningkatkan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan.
6.	The meaning of '*Employee Engagement' for the values an*d roles of the HRM function (J. Arrowsmith* and J. Parker, 2013, The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24, No. 14,	Penelitian ini didasarkan pada studi kasus inisiatif perubahan SDM di NZ Post. Studi kasus telah ditetapkan sebagai alat penting untuk penelitian eksplorasi, memberikan kontribusi wawasan atau hipotesis terhadap agenda penelitian yang muncul (Hartley 1994). Demikian pula, dalam merangkum dan menantikan kumpulan penelitian EE yang baru-baru ini diedit, Bakker dan Leiter (2010, hal. 193) mencatat bahwa studi intervensi manajemen 'memiliki potensi terbesar untuk teori,	Hal ini dapat menimbulkan komplikasi dan hambatan dalam kemitraan dengan manajemen. Namun, hal ini juga menawarkan cara untuk merekonsiliasi nilai-nilai MSDM yang 'lunak' (berpusat pada pegawai) dengan permasalahan yang 'keras' (kinerja) seputar inisiatif manajemen perubahan tertentu. Oleh karena itu,

	2692–2712)	penelitian dan praktik'. Hal ini karena fokus pada keterkaitan dan proses bisa memberikan kekayaan konseptual yang tidak dapat diberikan oleh survei *cross-sectional*.	keterlibatan pegawai tidak perlu merupakan dalih unitaris, melainkan sesuatu yang bersifat '*neo-pluralis*' dalam nilai-nilai dan aktivitas MSDM.
7.	Human resource management practices and *Employee Engagement: the moderating effect* of supervisory role (Mohammad Jahangir Alama, Muhammad Shariat Ullahb, Muhaiminul Islamb and Tania Ahmed Chowdhury, 2024, Cogent Business & Management, VOL. 11, NO. 1, 2318802)	Penelitian ini menggunakan desain survei *cross-sectional* dan mengumpulkan data dari 280 pegawai di industri pakaian jadi (RMg) Bangladesh. Penelitian ini menguji model yang dihipotesiskan dalam perangkat lunak sMaRt-Pls melalui model persamaan struktural (seM). analisis matriks kinerja penting (iPMa) juga dilakukan untuk memprioritaskan tindakan manajerial.	Praktik hRM memiliki hubungan yang signifikan dengan keterlibatan pegawai di industri RMg, dan peran pengawasan manajer lini memoderasi hubungan ini. khususnya, keterlibatan pegawai meningkat seiring dengan peran pengawasan yang positif dan sebaliknya. Analisis iPMa menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan faktor penentu paling penting dalam keterlibatan pegawai. Perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari peningkatan keterlibatan pegawai jika manajer lini diberdayakan untuk menerapkan praktik manajemen sumber daya manusia. Studi ini memperluas literatur keterlibatan pegawai dengan menyelidiki berbagai aspek praktik manajemen sumber daya manusia di industri padat karya yang dominan secara global. ini menyoroti bidang prioritas praktik manajemen sumber daya manusia untuk mendorong keterlibatan pegawai. Namun, penelitian ini terbatas

			pada industri RMg di Bangladesh. Meskipun temuan ini lebih dapat diterapkan pada industri manufaktur padat karya. Oleh karena itu, generalisasi menyeluruh di seluruh industri mungkin tidak dapat dilakukan.
8.	Interplay between *Servant Leadership*, leader-member exchange and perceived organizational support: a moderated mediation model (Mohammad Nisar Khattak,Moyassar Zuhair Al-Taie, Ifzal Ahmed, and Noor Muhammad , 2023, Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance Emerald Publishing Limited 2051-6614)	Data survei dikumpulkan dari 314 responden yang bekerja di hotel di Amerika Serikat (AS). Pemodelan persamaan struktural (SEM), analisis moderasi hierarki dan *bootstrapping* digunakan untuk menguji hipotesis penelitian.	Kepemimpinan yang melayani ditemukan berpengaruh positif terhadap identifikasi organisasi pegawai dan kepuasan karir. Lebih lanjut, analisis mengungkapkan bahwa LMX secara parsial memediasi hubungan positif antara kepemimpinan yang melayani dan kepuasan karir pegawai dan sepenuhnya memediasi hubungan positif antara kepemimpinan yang melayani dan identifikasi organisasi. Namun, meskipun POS memoderasi hubungan tidak langsung antara kepemimpinan yang melayani dan kepuasan karir pegawai, POS tidak memoderasi hubungan tidak langsung antara kepemimpinan yang melayani dan identifikasi organisasi. Implikasi praktis studi ini memberikan wawasan tentang hubungan kepemimpinan pelayan dan dukungan organisasi di industri perhotelan untuk mendorong identifikasi organisasi

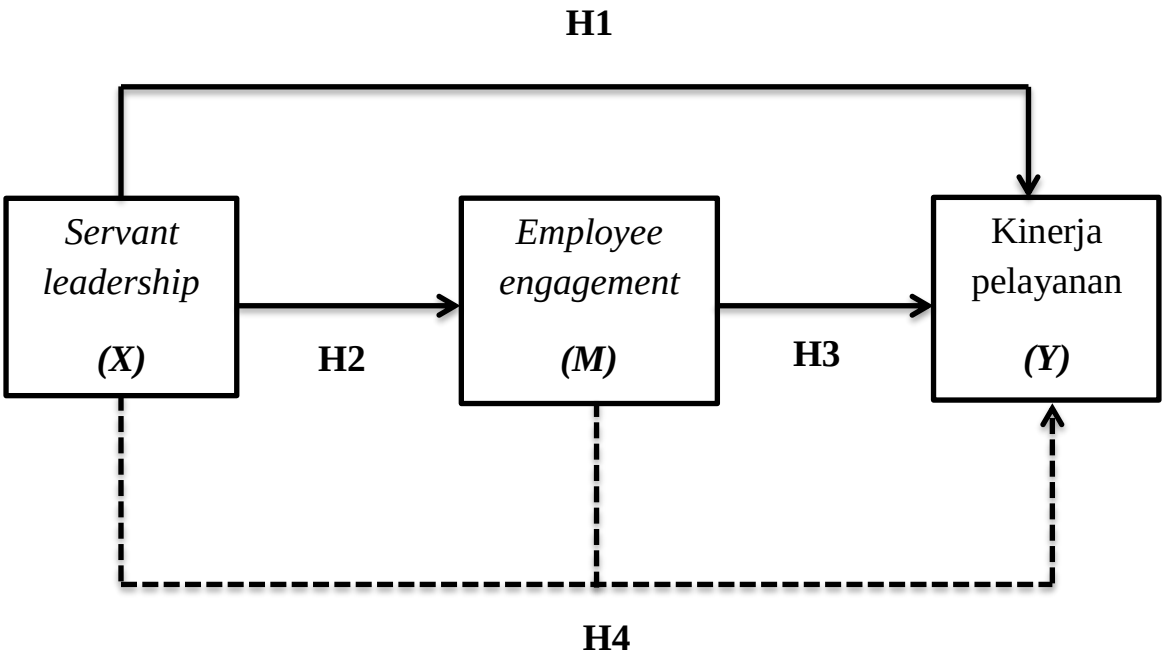
			pegawai dan kepuasan karir yang sangat dibutuhkan untuk keunggulan kompetitif di industri perhotelan. Studi ini menjawab panggilan baru-baru ini bagi peneliti masa depan untuk menyelidiki pentingnya kepemimpinan yang melayani dalam industri perhotelan.
9.	Employee performance management culture and system features in higher education: relationship with employee performance management satisfaction (Adelien Decramer*, Carine Smolders and Alex Vanderstraeten, January 2013, The Irnternational Journal of Human Resource Management, Vol. 24, No. 2)	Studi ini berfokus pada kepuasan aktual dan yang dirasakan terhadap praktik HRM. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner terstruktur yang ditujukan kepada 4700 pegawai akademik yang terlibat dalam pengajaran dan penelitian akademik (tidak termasuk pegawai teknis dan administrasi) dari universitas negeri Flemish pada tahun 2009. Kuesioner didistribusikan menggunakan alat berbasis web (*Qualtrics*) menggunakan alamat email yang disediakan oleh departemen HRM universitas.	Hasil estimasi menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat sistem manajemen kinerja pegawai yang konsisten secara internal, komunikasi yang lebih banyak, dan pengendalian yang lebih ketat berhubungan dengan kepuasan manajemen kinerja pegawai akademis yang lebih tinggi. Studi ini juga mengungkapkan bahwa kepuasan manajemen kinerja pegawai bergantung pada jenis masa jabatan, sehingga menunjukkan bahwa kebijakan manajemen kinerja pegawai yang terdiversifikasi harus dipertimbangkan di universitas.
10.	Impact of *Servant Leadership* on perceived organizational support of employees in manufacturing industries and educational	Strategi pengambilan sampel non-probabilitas digunakan dalam pekerjaan ini. Prosesnya melibatkan pengumpulan data di Google dan survei formulir cetak (Cooper & Schindler,2014). Sejumlah besar sampel dikumpulkan dari institusi dan industri. Staf pengajar dari berbagai lembaga pendidikan dan	Studi ini menemukan bahwa kepemimpinan yang melayani dan dukungan organisasi yang dirasakan sangat diikuti oleh pegawai industri manufaktur dan lembaga pendidikan. Selain itu, membuktikan bahwa terdapat

	institution Pradeep Kumar Shetty *, P. Krishnananda Rao and Raghavendra C. Kamath (Shetty et al., 2022,Cogent Business & Management 9: 2143074	manajer, insinyur, dan pejabat industri, berpartisipasi dalam survei ini. Kuesioner ini dibagikan kepada dosen pengajar yang menyelesaikan penelitiannya di lembaga pendidikan, manajer, insinyur, dan pejabat industri. Jumlah total item dalam kuesioner adalah 23 dari pemimpin yang melayani, dimensi 5 dan 16, dari persepsi dukungan organisasi. Ada empat tahapan yang menonjol dalam proses ini, yaitu reliabilitas skala, kecukupan sampel, uji independen, dan analisis regresi linier berganda untuk kepemimpinan pelayan.	hubungan yang kuat antara kepemimpinan yang melayani dan persepsi dukungan organisasi pada pegawai industri manufaktur dan lembaga pendidikan.

2.6. Kerangka Pemikiran

Fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis Pengaruh *Servant Leadership* dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi: Peran *Employee Engagement Sebagai mediasi*. *S*eorang pemimpin adalah orang yang tindakan dan perilakunya menjadi contoh bagi pengikut. Keputusan yang ditentukan oleh pemimpin akan diikuti oleh pegawai. Selain cerdas dan bijaksana, pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang mampu melayani pegawai. Hubungan seorang pemimpin dengan pegawai yang dibangun diatas perilaku melayani akan menumbuhkan kedekatan emosional.

Servant Leadership diindikasikan mempunyai pengaruh yang sangat penting dalam perkembangan sebuah perusahaan karena tertumpu pada hasil akhir optimalisai kinerja pegawai. Maka dari itu model pada penelitian ini ada pada gambar berikut ini.



Gambar 2.1. Model Penelitian

: Hubungan Langsung

: Hubungan Tidak Langsung

Berdasarkan model diatas maka hipotesis nya adalah:

H1: *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pelayanan.

H2: *Servant Leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Employee Engagement.*

H3: Employee Engagement berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pelayanan.

H4: *Employee Engagement* memediasi hubungan antara *Servant Leadership* dan kinerja pelayanan.