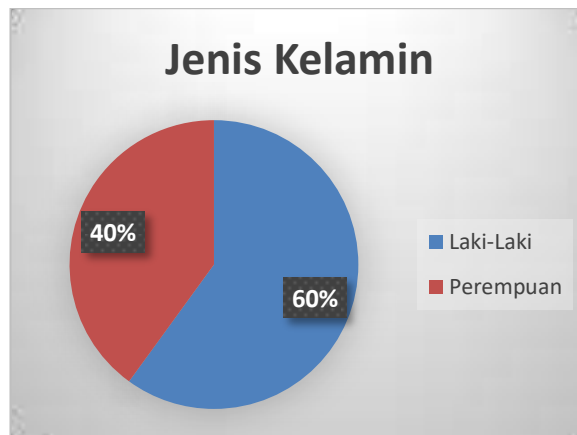


BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

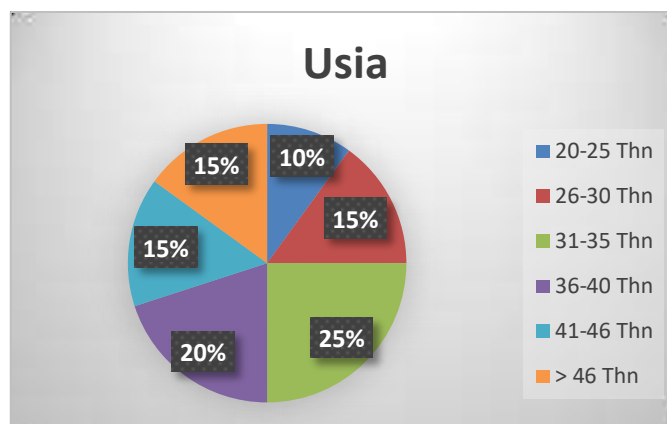
5.1 Karakteristik Responden

Responden penelitian ini ialah pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi yang menjadi frontliner atau pegawai pelayanan publik berjumlah 40 orang. Adapun karakteristik responden dalam studi ini berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, serta lama bekerja, sebagai berikut:



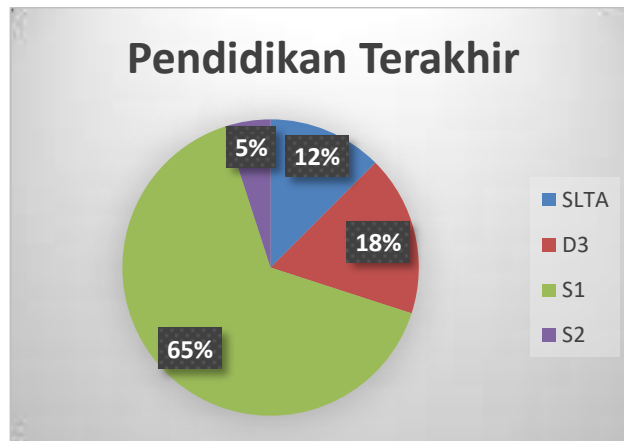
Sumber: Berdasarkan hasil olah data peneliti

Gambar 5.1. Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin



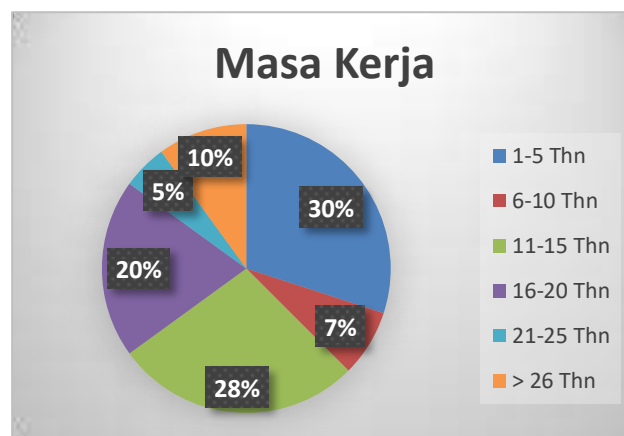
Sumber: Berdasarkan hasil olah data peneliti

Gambar 5.2. Karakteristik responden berdasarkan usia



Sumber: Berdasarkan hasil olah data peneliti

Gambar 5.3. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir



Sumber: Berdasarkan hasil olah data peneliti

Gambar 5.4. Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja

Berdasarkan gambar 5.1 dan 5.4 tersebut, dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, rentang usia 31-35 tahun, Pendidikan terakhir sarjana (S1) dengan masa kerja

5.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Berikut tabel distribusi frekuensi variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

5.2.1. Deskripsi Variabel *Servant Leadership*

Deskripsi ini menggambarkan bagaimana implementasi *Servant Leadership* di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi. Tabel 5. 1 berikut merupakan deskripsi implementasi *Servant Leadership* (X1) di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi berdasarkan persepsi responden.

Tabel 5.1. Distribusi Frekuensi *Servant Leadership* (X1)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban							Skor	Klasifikasi
		S T S	T S	A T S	N	A S	S	S S		
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Atasan langsung dapat mengetahui jika ada sesuatu yang terkait dengan pekerjaan yang salah	1	0	1	2	0	14	22	40	Atasan langsung Sangat Baik dalam mengetahui jika ada sesuatu yang terkait dengan pekerjaan yang salah
		1	0	3	8	0	84	15	250	
2	Atasan langsung menjadikan pengembangan karir sebagai prioritas	1	0	1	3	2	17	16	40	Atasan langsung Baik dalam menjadikan pengembangan karir sebagai prioritas
		1	0	3	12	10	10	11	240	
3	Permintaan bantuan langsung kepada atasan langsung jika terjadi masalah pribadi	4	6	3	5	6	6	10	40	Atasan langsung Cukup Baik dalam memenuhi permintaan bantuan langsung jika terjadi masalah pribadi
		4	12	9	20	30	36	70	181	
4	Atasan langsung menekankan pentingnya memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat	0	0	0	0	1	10	29	40	Atasan langsung Sangat Baik dalam menekankan pentingnya memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat
		0	0	0	0	5	60	20	268	
5	Atasan langsung mementingkan kepentingan instansi di atas kepentingannya	0	0	0	2	3	14	21	40	Atasan langsung Sangat Baik mementingkan kepentingan instansi di atas kepentingannya sendiri
		0	0	0	8	15	84	14	254	

	sendiri									
6	Atasan langsung memberi kebebasan untuk menangani situasi sulit menurut cara yang di anggap terbaik	1	1	2	7	3	14	12	40	Atasan langsung Baik dalam memberi kebebasan untuk menangani situasi sulit menurut cara yang di anggap terbaik
		1	2	6	28	15	84	84	220	
7	Atasan langsung tidak melanggar prinsip-prinsip etika untuk mencapai kesuksesan	1	0	1	1	1	19	17	40	Atasan langsung Sangat Baik untuk tidak melanggar prinsip-prinsip etika dalam mencapai kesuksesan
		1	0	3	4	5	11	11	246	
8	Tertarik untuk melakukan pekerjaan publik yang dapat memberi manfaat bagi negara dan masyarakat	1	0	0	3	0	13	23	40	Memiliki ketertarikan yang Sangat Baik untuk melakukan pekerjaan publik yang dapat memberi manfaat bagi negara dan masyarakat
		1	0	0	12	0	78	16	252	
9	Tertarik untuk berbagi pandangan tentang kebijakan publik	0	1	3	0	1	16	19	40	Memiliki ketertarikan yang Baik untuk berbagi pandangan tentang kebijakan publik
		0	2	9	0	5	96	13	245	
10	Merasa sangat puas saat melihat orang mendapatkan manfaat dari pelayanan program publik	0	0	0	1	0	11	28	40	Memiliki kepuasan yang Sangat Baik saat melihat orang mendapatkan manfaat dari pelayanan program publik
		0	0	0	4	0	66	19	266	
Rata-rata									242,2	Pelaksanaan <i>servant leadership</i> sudah dilaksanakan dengan Baik dilingkungan kerja

Sumber: Berdasarkan hasil olah data peneliti

Berlandaskan tabel 5.1, dapat disimpulkan bahwasanya pelaksanaan prinsip *Servant Leadership* (X1) di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi **Baik** dengan skor **242,2**. Adapun skor tertinggi diperoleh pada butir pernyataan nomor 4 dengan skor 268. Hal ini

menunjukkan sangat baiknya dimensi **budaya organisasi** dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

5.2.2. Deskripsi Variabel *Service Performance*

Deskripsi ini menggambarkan bagaimana capaian *service performance* di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi. Tabel 5. 2 berikut merupakan deskripsi capaian *service performance* di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi berdasarkan persepsi responden.

Tabel 5.2. Distribusi Frekuensi *Service Performance* (Y1)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban							Skor	Klasifikasi
		S T S	T S	A T S	N	A S	S	S S		
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Selalu tanggap dan respon akan keinginan masyarakat.	0	0	0	1	2	14	23	40	Ketanggap dan respon akan keinginan masyarakat Sangat Baik
		0	0	0	4	10	84	16	259	
2	Proses pelayanan selalu mengedepankan dengan prinsip pelayanan yang cepat dan akurat kepada masyarakat.	0	0	0	1	0	13	26	40	Proses pelayanan Sangat Baik dalam mengedepankan dengan prinsip pelayanan yang cepat dan akurat kepada masyarakat
		0	0	0	4	0	78	18	264	
3	Pelayanan harus merata dan adil kepada semua pihak.	0	0	0	1	0	11	28	40	Sangat Baik dalam memberikan pelayanan yang merata dan adil kepada semua pihak.
		0	0	0	4	0	66	19	266	
4	Proses pelayanan selalu memperhatikan unsur kebutuhan dan kepentingan masyarakat.	0	0	0	1	0	18	21	40	Sangat Baik dalam memberikan pelayanan yang selalu memperhatikan unsur kebutuhan dan kepentingan masyarakat
		0	0	0	4	0	10	14	259	
5	Selalu respek dan	0	0	0	1	0	17	22	40	Sangat Baik dalam

	tanggap akan masalah dan keluhan masyarakat.	0	0	0	4	0	10	15	260	menunjukkan rasa respek dan tanggap akan masalah dan keluhan masyarakat.
6	Bersikap ramah, sopan dan bersahabat kepada masyarakat.	1	0	0	1	0	14	24	40	Sangat Baik dalam menunjukkan sikap ramah, sopan dan bersahabat kepada masyarakat
		1	0	0	4	0	84	16	257	
7	Selalu memikirkan keadaan masyarakat yang menunggu dalam pelayanan.	0	0	0	3	0	17	20	40	Sangat Baik dalam memikirkan keadaan masyarakat yang menunggu dalam pelayanan.
		0	0	0	12	0	10	14	254	
8	Selalu membantu kesulitan masyarakat dalam memperoleh akses.	0	0	0	3	1	16	20	40	Sangat Baik dalam membantu kesulitan masyarakat dalam memperoleh akses
		0	0	0	12	5	96	14	253	
9	Menyediakan fasilitas informasi berupa kotak saran, WA, telp, facebook dan lain-lain kepada masyarakat.	0	0	0	1	3	10	26	40	Sangat Baik dalam menyediakan fasilitas informasi berupa kotak saran, WA, telp, facebook dan lain-lain kepada masyarakat
		0	0	0	4	15	60	18	261	
10	Jam pelayanan yang disediakan instansi memiliki batas waktu yang efisien dan efektif dalam melayani masyarakat.	0	0	0	1	0	19	20	40	Instansi Sangat Baik dalam menyediakan jam pelayanan yang efisien dan efektif untuk melayani masyarakat.
		0	0	0	4	0	11	14	258	
Rata-rata									259,1	Service Perfomance dilingkungan kerja sudah terlaksana dengan Sangat Baik

Sumber: Berdasarkan hasil olah data peneliti

Berlandaskan tabel 5.2, dapat disimpulkan bahwa *Service Performance* (Y1) atau kinerja pelayanan pegawai Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi **Sangat Baik** dengan skor **259,1**. Adapun skor tertinggi diperoleh pada butir pernyataan nomor 3 dengan skor 266.

Hal ini menunjukkan sangat baiknya dimensi **kehandalan** dalam memberikan pelayanan yang adil dan merata.

5.2.3. Deskripsi Variabel *Employee Engagement*

Deskripsi ini menggambarkan bagaimana sikap *Employee Engagement* di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi. Tabel 5. 2 berikut merupakan deskripsi sikap *Employee Engagement* di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi berdasarkan persepsi responden.

Tabel 5.3. Distribusi Frekuensi *Employee Engagement (M)*

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban							Skor	Klasifikasi
		S T S	T S	A T S	N	A S	S	S S		
		1	2	3	4	5	6	7		
1	Mengerahkan upaya maksimal untuk pekerjaan	0	0	0	1	0	18	21	40	Sangat Baik dalam mengerahkan upaya maksimal untuk pekerjaan
		0	0	0	4	0	10	14	259	
2	Berusaha sekuat tenaga untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik.	0	0	0	1	0	15	24	40	Berusaha Sangat Baik untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik
		0	0	0	4	0	90	16	262	
3	Berusaha sekuat tenaga untuk menyelesaikan pekerjaan	0	0	0	0	0	16	24	40	Berusaha Sangat Baik untuk menyelesaikan pekerjaan
		0	0	0	0	0	96	16	264	
4	Antusias dalam bekerja	0	0	0	1	0	18	21	40	Menunjukkan rasa antusias dalam bekerja dengan Sangat Baik
		0	0	0	4	0	10	14	259	
5	Merasa energik pada saat bekerja	0	0	0	1	0	20	19	40	Menunjukkan rasa energik pada saat bekerja dengan Sangat Baik
		0	0	0	4	0	12	13	257	
6	Senang dengan pekerjaan	0	0	0	1	1	17	21	40	Sangat Baik dalam menunjukkan rasa senang dengan pekerjaan
		0	0	0	4	5	10 2	14 7	258	

7	Sangat memperhatikan pekerjaan di tempat kerja	0	0	0	0	0	19	21	40	Sangat Baik dalam memperhatikan pekerjaan di tempat kerja
		0	0	0	0	0	11	14	261	
8	Memusatkan perhatian penuh kepada pekerjaan di tempat kerja	0	0	0	3	1	14	21	40	Sangat Baik dalam memusatkan perhatian penuh kepada pekerjaan di tempat kerja
		0	0	0	12	5	84	14	248	
9	Asyik dengan pekerjaan di tempat kerja	0	1	0	2	1	17	19	40	Menunjukkan rasa asyik dengan Sangat Baik terhadap pekerjaan di tempat kerja
		0	2	0	8	5	10	13	250	
10	Sering memunculkan ide dalam pekerjaan	0	0	2	5	4	13	16	40	Sering memunculkan ide yang Baik dalam pekerjaan
		0	0	6	20	20	78	11	236	
11	Dianggap sebagai pendukung kuat pembaruan dan perubahan oleh rekan kerja	0	0	0	8	2	15	15	40	Rekan kerja beranggapan sebagai pendukung kuat pembaruan dan perubahan yang Baik
		0	0	0	32	10	90	10	237	
12	Suka mencoba berbagai hal dengan cara baru.	0	1	1	6	4	11	17	40	Suka mencoba berbagai hal baru dengan cara baru yang Baik
		0	2	3	24	20	66	11	234	
13	Menganggap pekerjaan inovatif sebagai tantangan.	0	0	0	7	0	16	17	40	Menganggap pekerjaan inovatif Baik sebagai tantangan.
		0	0	0	28	0	96	11	243	
14	Memprakarsai banyak inisiatif untuk perbaikan dalam pekerjaan	0	0	0	5	2	19	14	40	Baik dalam memprakarsai banyak inisiatif perbaikan pekerjaan
		0	0	0	20	10	11	98	242	
15	Dianggap sebagai seseorang yang suka melakukan hal-hal baru olrh rekan kerja	0	0	1	6	3	15	15	40	Rekan kerja beranggapan sebagai seseorang yang suka melakukan hal-hal baru dengan Baik
		0	0	3	24	15	90	10	237	
16	Suka berkontribusi pada implementasi ide orang lain.	0	1	0	6	5	13	15	40	Suka berkontribusi dengan Baik pada implementasi ide orang lain
		0	2	0	24	25	78	10	234	

17	Terus mengikuti trend perkembangan dalam pekerjaan dengan membaca artikel, menghadiri webinar dan lainnya yang terkait dengan pekerjaan	0	0	0	4	0	18	18	40	Sangat Baik dalam mengikuti trend perkembangan pekerjaan dengan membaca artikel, menghadiri webinar dan lainnya yang terkait pekerjaan
		0	0	0	12	0	108	126	246	
Rata-rata									248,6	Empeloyee engagement dilingkungan kerja sudah terlaksana dengan Sangat Baik

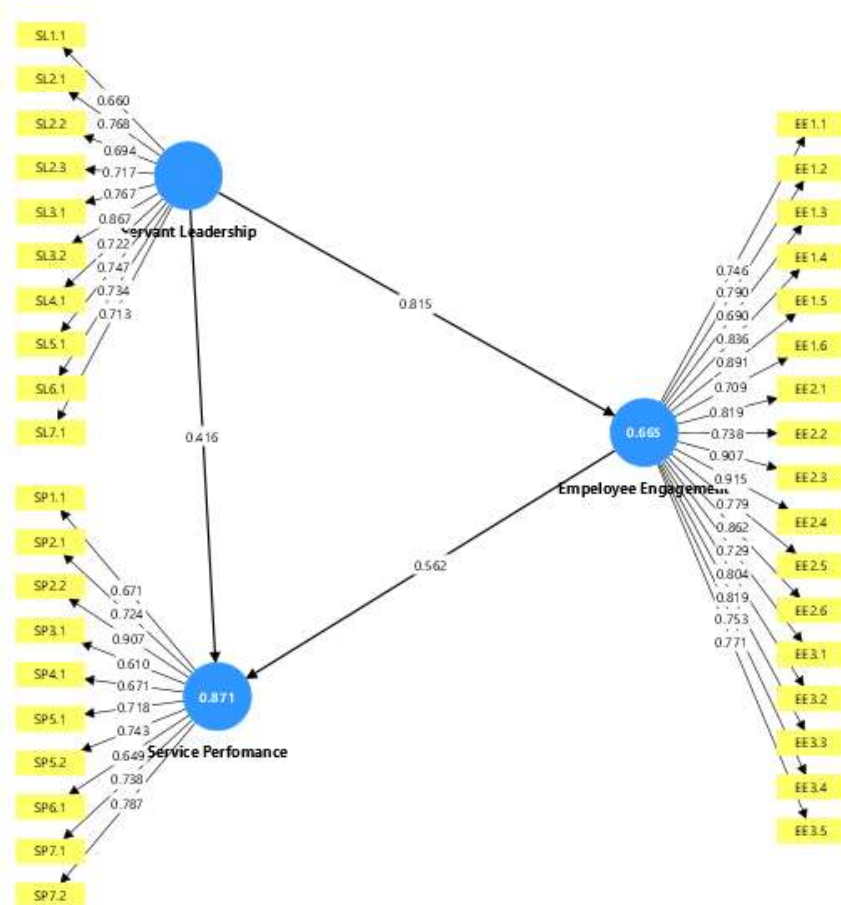
Sumber: Berdasarkan hasil olah data peneliti

Berlandaskan tabel 5.3, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan prinsip *Employee Engagement (M)* di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi **Sangat Baik** dengan skor **248,6**. Adapun skor tertinggi diperoleh pada butir pernyataan nomor 3 dengan skor 264. Hal ini menunjukkan sangat baiknya dimensi **dedikasi** yang menunjukkan kegigih dalam menyelesaikan tugas.

5.3 Hasil Penelitian

5.3.1 Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis diawali dengan melakukan analisis faktor konfirmatori untuk memastikan keakuratan data (*Goodness of Fit*) dengan mereduksi beberapa indikator yang tidak memenuhi persyaratan. Berikut Tabel merangkum faktor pemuatan untuk setiap variabel.



Sumber: Berdasarkan hasil olah data peneliti

Gambar 5.5.. Outer Model

Tabel 5.4. Initial loading factor model value

	EE	SL	SP
EE1.1	0.751		
EE1.2	0.795		
EE1.3	0.696		
EE1.4	0.833		
EE1.5	0.886		
EE1.6	0.703		
EE2.1	0.822		
EE2.2	0.743		
EE2.3	0.904		
EE2.4	0.910		
EE2.5	0.776		
EE2.6	0.858		
EE3.1	0.730		
EE3.2	0.807		
EE3.3	0.824		

EE3.4	0.756		
EE3.5	0.767		
SL1.1		0.660	
SL2.1		0.768	
SL2.2		0.695	
SL2.3		0.718	
SL3.1		0.766	
SL3.2		0.868	
SL4.1		0.721	
SL5.1		0.746	
SL6.1		0.734	
SL7.1		0.713	
SP1.1			0.671
SP2.1			0.724
SP2.2			0.907
SP3.1			0.611
SP4.1			0.672
SP5.1			0.716
SP5.2			0.743
SP6.1			0.649
SP7.1			0.737
SP7.2			0.787

Sumber: Berdasarkan hasil olah data peneliti

Analisis data awal menunjukkan bahwa terdapat 7 indikator yang memiliki loading factor lebih kecil dari 0,7 dan 30 indikator dengan loading factor lebih besar dari 0,7. Loading factor yang lebih kecil dari 0,7 dikeluarkan dari model. Selanjutnya diuji dengan software PLS.

Rule of thumb yang biasanya digunakan untuk menilai validitas *convergent* yaitu nilai *loading factor* harus lebih dari 0.7 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai loading faktor antara 0,6-0,7 untuk penelitian yang bersifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai loading faktor 0.5-0,6 masih dianggap cukup (Chin 1998).

5.3.2. Hasil evaluasi model pengukuran (*outer model*)

Model luar diuji menggunakan uji validitas dan keandalan. Validitas diukur menggunakan nilai Faktor Pemuat, yang berkisar antara 0,5-0,8, dan nilai *Average variance extracted* (AVE). Tabel 6 merangkum nilai AVE, CA, dan CR.

Tabel 5.5. *Cronbach's alpha dan Composite Reliability value*

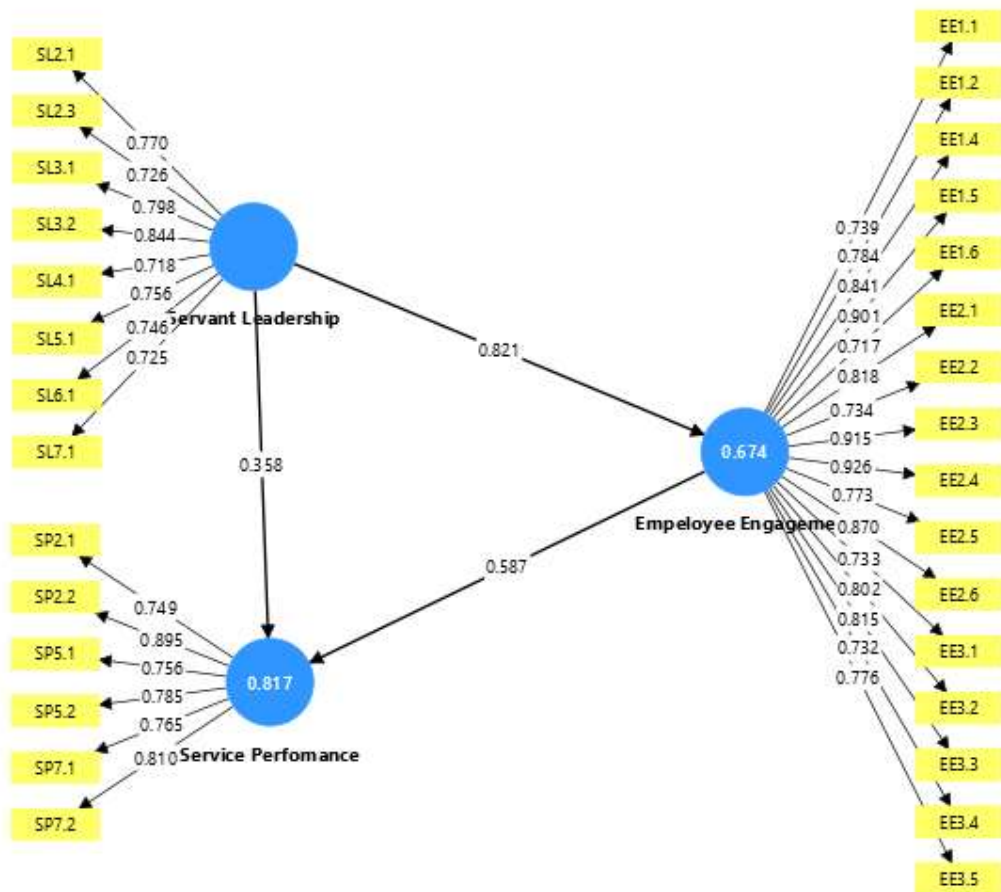
	Average variance extracted (AVE)	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
EE	0.652	0.964	0.966	0.968
SL	0.580	0.897	0.905	0.917
SP	0.632	0.883	0.891	0.911

Sumber: Berdasarkan hasil olah data peneliti

Hasil pengujian *outer model* menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang melebihi ambang batas 0.50 untuk semua konstruk, yakni ***Employee Engagement (EE)* = 0.652**, ***Servant Leadership (SL)* = 0.580**, dan ***Service Performance (SP)* = 0.632**. Dengan demikian, setiap konstruk telah mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari indikator-indikatornya. reliabilitas konstruk juga telah terkonfirmasi melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* yang masing-masing berada di atas 0.70. Konstruk EE, SL, dan SP seluruhnya menunjukkan tingkat konsistensi internal yang tinggi, sehingga instrumen yang digunakan dapat dikatakan reliabel.

5.3.3. Hasil evaluasi model struktural (inner model)

Model dalam diuji menggunakan uji koefisien jalur dan penentuan koefisien. Uji koefisien jalur digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat pengaruh variabel independen pada variabel dependen. Gambar 9 menunjukkan bahwa pengaruh ***Servant Leadership (SL)*** terhadap ***Employee Engagement (EE)*** memiliki nilai koefisien jalur yang paling signifikan yaitu **0,821**. Sebaliknya, pengaruh ***Servant Leadership (SP)*** terhadap ***Service Perfomance (SP)***/ **kinerja pelayanan pegawai** memiliki nilai koefisien jalur terkecil yaitu **0,358**. Semua variabel dalam model ini memiliki jalur positif.



Sumber: Berdasarkan hasil olah data peneliti

Gambar 5.6. Inner Model

Koefisien penentuan (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 7

Tabel 5.6. R-Square

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

Sumber: Berdasarkan hasil olah data peneliti

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 **Service Performance**. Nilai-nilai ini termasuk dalam kategori kuat dan sangat kuat, menandakan bahwa model struktural memiliki daya prediksi yang tinggi.

5.3.4 Uji Hipotesis

5.3.4.1. Direct Effect

Tabel 5.7. *Indirect effects*

	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

Sumber: Berdasarkan hasil olah data peneliti

Tabel 5.7 menunjukkan bahwa keterkaitan servant leadership terhadap service performance berpengaruh positif tetapi tidak signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0.358 dengan nilai T-statistik sebesar 2.603 ($p > 0.000$). Hal ini membuktikan bahwa jika servant leadership diimplementasikan dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pelayanan secara tidak signifikan. Dengan tidak implementasi servant leadership secara langsung memiliki pengaruh yang tidak berarti terhadap peningkatan kinerja pelayanan. Selanjutnya pengaruh servant leadership terhadap employee engagement memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap dengan koefisien jalur sebesar **0.821** dan nilai T-statistik **11.732** ($p < 0.001$). Hal ini menunjukkan bahwa jika servant leadership diimplementasikan dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan mereka secara signifikan. Selanjutnya keterkaitan employee engagement terhadap service performance juga berpengaruh signifikan ($\beta = 0.587$, $T = 4.614$, $p < 0.001$), yang

menunjukkan bahwa jika keterlibatan pegawai meningkat, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pelayanan secara signifikan.

5.3.4.2. Indirect Effect

Tabel 5.8. *Specific indirect effects*

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

Sumber: Berdasarkan hasil olah data peneliti

Tabel 5.8 menunjukkan bahwa hubungan tidak langsung antara servant leadership, employee engagement dan service performance menunjukkan efek mediasi penuh yang signifikan ($\beta = 0.482$, $T = 4.015$, $p < 0.001$). Namun, pengaruh langsung servant leadership terhadap service performance tidak signifikan. Ini berarti ***Employee Engagement memediasi secara signifikan dalam hubungan antara Servant Leadership dan service performance.***

Temuan ini mendukung teori bahwa ***Servant Leadership*** mampu mendorong ***Employee Engagement***, yang pada gilirannya meningkatkan **kinerja pelayanan (service performance)**. Dengan demikian, *Employee Engagement bertindak sebagai mediator penuh dalam menjembatani pengaruh servant leadership terhadap kinerja pelayanan.* Bagi organisasi, hasil ini menyarankan pentingnya mengembangkan gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan terhadap pegawai. Dengan mendorong keterlibatan pegawai secara aktif, perusahaan dapat memperoleh manfaat berupa peningkatan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan.

5.4 Pembahasan Penelitian

5.4.1. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Pelayanan Pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi

Berdasarkan hasil analisis data dan pengolahan dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) melalui PLS, ditemukan bahwa variabel *Servant*

Leadership berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pelayanan di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi. Hasil ini menunjukkan bahwa jika servant leadership diimplementasikan dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pelayanan tetapi tidak signifikan. Dengan kata lain, implementasi servant leadership secara langsung memiliki pengaruh yang tidak berarti terhadap peningkatan kinerja pelayanan. Kondisi ini terjadi karena pelayanan di kantor imigrasi sudah memiliki standard operating system (SOP) bahkan sudah menggunakan pelayanan on line dengan sistem digitalisasi sehingga pengaruh servant leadership tidak signifikan terhadap kinerja pelayanan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Amin et al (2024) yang menyatakan bahwa servant leadership berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil.

Dalam konteks Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi, *servant leadership* tercermin dalam beberapa perilaku pimpinan, seperti keterbukaan komunikasi, empati terhadap staf, komitmen terhadap pertumbuhan pegawai, dan semangat membangun komunitas kerja yang kuat. Secara deskriptif, skor tertinggi pada variabel *Servant Leadership* ditunjukkan oleh indikator "Atasan langsung menekankan pentingnya memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat" yang memperoleh skor sebesar 268, termasuk dalam kategori Sangat Baik. Hal ini mencerminkan bahwa pimpinan instansi telah menunjukkan karakteristik kepemimpinan yang melayani dengan menekankan orientasi pelayanan publik sebagai nilai utama. Hubungan ini diperkuat melalui Social Exchange Theory (Blau, 1964), di mana interaksi berbasis kepercayaan dan penghargaan yang diberikan oleh pimpinan akan dibalas dengan loyalitas dan komitmen kerja oleh pegawai.

Secara konseptual, kinerja ini tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpin yang mampu menciptakan iklim kerja yang manusiawi dan partisipatif. *Servant leadership* mempengaruhi dimensi kinerja pelayanan seperti tanggung jawab, ketepatan waktu layanan, dan kualitas interaksi antarpegawai dalam proses pelayanan kepada masyarakat. Kepemimpinan yang melayani di Kantor Imigrasi Jambi juga tampak dari cara pimpinan mengelola konflik, memberikan perhatian

terhadap kebutuhan emosional pegawai, serta menempatkan kebutuhan pelanggan sebagai pusat orientasi pelayanan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Sapengga (2016), yang menunjukkan bahwa dimensi-dimensi *Servant Leadership* seperti trust, vision, dan empowerment berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dan loyalitas pegawai. Selain itu, penelitian Zeeshan et al. (2021) dalam sektor perbankan menunjukkan bahwa *Servant Leadership* memiliki pengaruh langsung terhadap *Employee Engagement*, bahkan diperkuat oleh peran mediasi dari self-efficacy. Hal ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang menempatkan pelayanan sebagai prioritas mampu menumbuhkan semangat keterlibatan pegawai.

Selaras dengan penelitian Carter & Baghurst (2013), *servant leadership* juga menciptakan loyalitas dan kepercayaan di antara pegawai, yang berdampak pada peningkatan komitmen dalam menjalankan tugas-tugas pelayanan publik. Pimpinan yang memiliki orientasi melayani juga berperan dalam mereduksi stres kerja, meningkatkan kepuasan kerja, serta memfasilitasi pengembangan kemampuan pegawai melalui mentoring dan feedback yang berkelanjutan. Seorang pemimpin yang mengedepankan pelayanan akan membangun hubungan timbal balik yang kuat, sehingga memunculkan keterikatan emosional yang tinggi dari pegawai terhadap organisasi.

5.4.2. Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Employee Engagement* di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi

Konsep *servant leadership* yang berakar pada nilai-nilai humanistik memberikan pengaruh positif terhadap empat dimensi utama *employee engagement*: semangat kerja, dedikasi, keterlibatan, dan komitmen. Pegawai yang merasakan bahwa pimpinan mereka peduli, menghargai kontribusi, serta memberikan ruang untuk partisipasi akan lebih termotivasi untuk bekerja dengan antusias dan penuh tanggung jawab. Berdasarkan hasil analisis data dan pengolahan dengan metode Structural Equation Modeling (SEM) melalui PLS, ditemukan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *employee engagement*. Hasil ini menunjukkan bahwa jika *servant leadership*

diimplementasikan dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan kualitas *servant leadership* yang diterapkan oleh pimpinan di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi, maka semakin tinggi pula tingkat keterlibatan (*engagement*) pegawai dalam pekerjaan mereka.

Employee Engagement pegawai Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi menunjukkan kategori Sangat Baik, dengan skor tertinggi terdapat pada pernyataan “Saya berusaha sekuat tenaga untuk menyelesaikan pekerjaan saya” dengan nilai 264. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas pegawai memiliki tingkat *vigor* atau semangat kerja yang tinggi, yang tercermin dari energi, ketekunan, dan antusiasme mereka dalam menyelesaikan tugas pelayanan.

Berdasarkan teori dari Schaufeli dan Bakker (2006), *Employee Engagement* terdiri dari tiga dimensi utama yaitu *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan penuh dalam pekerjaan). Ketiga dimensi ini 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, dan menunjukkan keteladanan dalam bekerja secara langsung berkontribusi terhadap keterlibatan kerja pegawai.

Sebagaimana penelitian terdahulu oleh Reissner dan Pagan (2013) dalam konteks *public-private partnership* menunjukkan bahwa komunikasi dan keterlibatan manajerial berperan penting dalam membangun keterlibatan pegawai. Pegawai yang merasa dihargai dan dilibatkan oleh atasannya cenderung menunjukkan tanggung jawab dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Hasil ini diperkuat oleh Alam et al. (2024) yang menyatakan bahwa keterlibatan

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.

5.4.3. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Pelayanan Pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi

Employee engagement memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan. Pegawai yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung lebih fokus, antusias, dan proaktif dalam memberikan layanan publik kepada masyarakat.

Kondisi di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi mendukung temuan ini. Pegawai yang terlibat dalam pelayanan paspor, visa, serta pengawasan orang asing dituntut untuk bekerja dengan tingkat akurasi dan kecepatan tinggi. Pegawai yang memiliki keterlibatan kerja tinggi menunjukkan ketanggapan lebih baik dalam menyelesaikan masalah pelanggan, memberikan pelayanan yang ramah, dan menunjukkan profesionalisme dalam situasi kompleks.

Hal ini juga terlihat dari dimensi kinerja pelayanan yang diteliti, yaitu kualitas kerja, kuantitas, tanggung jawab, dan kerja sama. Pegawai yang *engaged* akan memiliki kesadaran lebih tinggi terhadap dampak pekerjaannya, sehingga mereka berusaha memberikan layanan terbaik, tidak hanya untuk memenuhi target kuantitatif, tetapi juga demi membangun reputasi instansi di mata publik. Penelitian Bedarkar & Pandita (2014) menegaskan bahwa *employee engagement* meningkatkan perasaan positif terhadap pekerjaan dan organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Ini terbukti pula di kantor imigrasi, di mana adanya keterlibatan emosional dan kognitif dari pegawai mendorong terwujudnya pelayanan prima.

Secara deskriptif, skor tertinggi pada variabel kinerja pelayanan terdapat pada indikator “upaya memenuhi kebutuhan masyarakat dengan pelayanan maksimal” dengan skor 266. Skor ini menunjukkan bahwa pegawai secara konsisten menunjukkan performa pelayanan yang sangat baik dalam menjawab kebutuhan masyarakat.

Keterlibatan pegawai 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 keterlibatan pegawai yang dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan pelayan. Temuan ini juga sejalan dengan Bedarkar dan Pandita (2014) yang menemukan bahwa *Employee Engagement berdampak pada persepsi positif terhadap organisasi*, yang kemudian memengaruhi perilaku pelayanan pegawai.

Hal ini menunjukkan bahwa jika servant leadership diimplementasikan dengan baik, maka akan berpengaruh terhadap peningkatan keterlibatan pegawai dalam pekerjaan, maka semakin tinggi pula kualitas pelayanan yang mereka berikan kepada masyarakat. Pegawai yang memiliki tingkat dedication dan absorption tinggi akan lebih bertanggung jawab dan fokus dalam menjalankan tugasnya.

5.4.4. Peran *Employee Engagement* Dalam Memediasi Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pelayanan Pegawai di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi

Temuan penting dalam penelitian ini adalah peran mediasi *Employee Engagement* dalam hubungan antara *Servant Leadership* dan kinerja pelayanan. Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja pelayanan bersifat tidak langsung dan signifikan melalui peningkatan keterlibatan kerja pegawai. Ini berarti, kepemimpinan yang melayani tidak serta-merta berdampak langsung pada pelayanan publik, tetapi harus melalui proses internalisasi nilai oleh pegawai dalam bentuk keterlibatan aktif. Ini mengindikasikan bahwa *servant leadership* memengaruhi kinerja pelayanan tidak

hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan pegawai.

Secara teoritis, hal ini kembali menguatkan Social Exchange Theory (Blau, 1964) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja tumbuh dari hubungan saling menghargai antara pemimpin dan bawahan. Selain itu, karakteristik *Servant Leadership* yang dikemukakan oleh Spears (2010) seperti mendengarkan, empati, kesadaran, dan pemberdayaan, menciptakan iklim kerja yang sehat secara psikologis, sehingga mendorong keterlibatan pegawai secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan kondisi kerja di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi yang menuntut efisiensi, kecepatan, dan adaptasi terhadap perubahan kebijakan serta digitalisasi layanan, maka keterlibatan kerja pegawai menjadi titik krusial bagi keberhasilan instansi. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan yang melayani dan memberdayakan menjadi strategi penting dalam menghadapi tantangan tersebut. Dalam praktiknya di Kantor Imigrasi Kelas I TPI Jambi, pimpinan yang menunjukkan *servant leadership* mampu menciptakan iklim kerja yang memotivasi pegawai untuk lebih terlibat secara emosional dan kognitif. Engagement ini lalu mendorong mereka untuk menyampaikan ide, bekerja lebih keras, menunjukkan loyalitas, serta berorientasi pada penyelesaian masalah. Dampaknya adalah peningkatan kinerja pelayanan, baik dalam hal kecepatan layanan, akurasi, maupun kepuasan masyarakat. Model ini juga diperkuat oleh teori konservasi sumber daya (Conservation of Resources Theory), yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang mendukung (dalam hal ini gaya kepemimpinan yang melayani) membantu pegawai mengembangkan keterlibatan, yang pada akhirnya memperkuat kinerja.

Penelitian terdahulu oleh Angga Ferdinandito dan Tiyas Nur Haryani (2021) juga menyimpulkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh terhadap kualitas pelayanan melalui peningkatan motivasi dan keterlibatan pegawai. Hal serupa dijelaskan dalam model mediasi oleh Khattak et al. (2023), yang menemukan bahwa hubungan antara *Servant Leadership* dan kinerja dipengaruhi oleh proses-proses psikologis internal seperti keterlibatan, persepsi dukungan organisasi, dan kepuasan karier.

Hubungan antara *Servant Leadership* dan Kinerja Pelayanan dimediasi oleh *Employee Engagement*. *Servant Leadership* memengaruhi keterlibatan melalui pendekatan emosional yang mendalam, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan output pelayanan. Model hubungan ini menegaskan pentingnya proses internalisasi nilai-nilai kepemimpinan dalam diri pegawai. Dengan kata lain, efektivitas kinerja pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh perintah atasan, tetapi juga oleh motivasi intrinsik pegawai yang tumbuh karena keterlibatan emosional terhadap pekerjaannya

5.5. Implikasi Praktis Penelitian

Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, terdapat beberapa implikasi praktis untuk pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan Kantor Imigrasi Kelas 1 TPI Jambi:

1. Pengembangan Kepemimpinan

Diperlukan pelatihan khusus bagi pejabat struktural dan calon pemimpin di kantor imigrasi agar menginternalisasi nilai-nilai *servant leadership*. Pelatihan bisa difokuskan pada pengembangan empati, keterampilan komunikasi, pengambilan keputusan partisipatif, dan komitmen terhadap pertumbuhan bawahan.

2. Program Engagement Pegawai

Meski *servant leadership* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pelayanan. Namun, *servant leadership* berpengaruh kuat terhadap *employee engagement*. Dengan *employee engagement* yang tinggi akan berpengaruh kuat terhadap kinerja pelayanan. Unit tata usaha dan SDM dapat mengembangkan program peningkatan *employee engagement* seperti pemberian umpan balik reguler, pelibatan dalam pengambilan keputusan operasional, penghargaan atas prestasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kerja-hidup.

3. Evaluasi Kinerja Pelayanan

Evaluasi rutin terhadap kinerja pelayanan dengan melibatkan indikator kualitas interaksi, kecepatan layanan, serta kepuasan masyarakat dapat

menjadi dasar pengambilan kebijakan yang lebih tepat sasaran. *Employee engagement* perlu diposisikan sebagai indikator antara yang harus dipantau secara berkala.

4. Kebijakan Organisasi yang Humanis

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh Kementerian Hukum dan HAM sebagai acuan dalam menyusun kebijakan organisasi yang berbasis pada nilai-nilai kepemimpinan melayani dan kesejahteraan pegawai sebagai upaya peningkatan kualitas pelayanan publik.