

IMPLEMENTASI *SERVANT LEADERSHIP* SERTA DAMPAKNYA TERHADAP SIKAP KERJA KARYAWAN

Tri Wulida Afrianty ¹⁾, Arina Kusumaningtias ²⁾ M. Cahyo Widyo Sulisty ³⁾

^{1, 2, 3)} Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya

Email: twulidafia@ub.ac.id ¹⁾; arinaksmningtias@gmail.com ²⁾; widyo.sulisty@gmail.com ³⁾

Abstrak

Meskipun penelitian tentang topik kepemimpinan telah banyak dilakukan, namun penelitian serta publikasi yang sistematis tentang *servant leadership* (kepemimpinan melayani) di Indonesia masih terbatas. Oleh karena itu, dengan menggunakan *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial), penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* dan peran mediasi kepuasan kerja terhadap *employee engagement* (keterikatan karyawan) di PT. ASABRI (Persero), Indonesia. Analisis *hierarchichal regression* (regresi hirarkikal) digunakan untuk menguji hipotesis penelitian ini dengan bantuan software SPSS versi 25. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: 1) *servant leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*, 2) *servant leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja 3) kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* 4) kepuasan kerja terbukti memiliki peran mediasi pada pengaruh *servant leadership* terhadap *employee engagement*

Kata Kunci: *Servant Leadership*, Kepuasan Kerja, *Employee Engagement*, *Social Exchange Theory*

PENDAHULUAN

Servant leadership (kepemimpinan melayani) merupakan sebuah gaya kepemimpinan yang berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, atau menjadi pihak pertama yang melayani. *Servant leadership* memiliki prioritas utama untuk memberikan pelayanan terhadap orang lain. Oleh karena itu, menjadi pemimpin melayani berarti mementingkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi. Greenleaf (1977) menegaskan bahwa *servant leadership* memberikan perhatian terhadap terpenuhinya apa yang menjadi kebutuhan dan harapan pengikutnya. *Servant leader* berusaha untuk melibatkan orang lain dalam pengambilan keputusan, sangat didasarkan pada perilaku etis dan peduli. Beberapa karakteristik *servant leadership* yang diungkapkan oleh Spears (2010) mencakup *listening*, *emphaty*, serta *healing*. Dalam hal ini berarti bahwa seorang *servant leader* berupaya untuk menciptakan hubungan yang baik antara pemimpin dan anggotanya serta mengarah pada kemajuan bersama.

Terlepas dari banyaknya penelitian terdahulu tentang topik kepemimpinan, baik pada konteks Indonesia maupun di luar Indonesia, penelitian yang terkait dengan *servant leadership* dirasa masih kurang mendapat perhatian. Penelitian terdahulu tentang kepemimpinan lebih banyak memberikan perhatian terhadap gaya kepemimpinan transaksional maupun transformasional (Truxillo, Bauer, & Erdogan, 2016)). Oleh karena itu, untuk memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur, kami tertarik untuk melakukan penelitian tentang *servant leadership*. Secara spesifik, penelitian kami berfokus pada dampak gaya kepemimpinan tersebut terhadap sikap kerja (*job attitudes*) karyawan. *Social exchange theory* (teori pertukaran sosial) kami gunakan sebagai dasar dalam mengembangkan hipotesis dalam penelitian ini.

Kami memilih PT. Asuransi Sosial Angkatan Bersenjata Republik Indonesia

(Persero) atau disingkat PT. ASABRI (Persero) sebagai lokasi penelitian. PT. ASABRI (Persero) adalah perusahaan BUMN yang bergerak dibidang Asuransi Sosial dan pembayaran pensiun khusus untuk Prajurit TNI, Anggota Polri, PNS Kementerian Pertahanan Republik Indonesia dan POLRI. Perusahaan memiliki misi untuk meningkatkan kesejahteraan peserta ASABRI melalui pengembangan sistem pelayanan dan nilai manfaat asuransi sosial secara berkelanjutan. PT. ASABRI (Persero) Jakarta Timur memiliki berbagai program menuju pelayanan yang diberikan kepada konsumen dengan sistem pelayanan yang efektif, sehingga hal ini tentunya menuntut karyawan untuk memberikan performa terbaiknya dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan pengamatan pra-penelitian, peneliti menemukan masih terdapat karyawan yang tidak menggunakan waktu bekerja dengan baik seperti mengulur waktu istirahat menjadi lebih lama. Disamping itu, terdapat beberapa karyawan yang tidak menunjukkan antusias yang tinggi terhadap pekerjaan, sehingga karyawan tidak memberikan kontribusi terbaiknya untuk perusahaan. Hal tersebut menyebabkan beberapa pekerjaan menjadi tertunda dan menghambat proses pengelolaan data lebih lanjut, sehingga target pekerjaan menjadi tidak tercapai. Permasalahan yang terjadi di PT. ASABRI (Persero) Jakarta Timur tersebut dapat disebabkan masih kurangnya tingkat keterikatan kerja karyawan (*employee engagement*) terhadap perusahaan, sehingga antusias karyawan terhadap pekerjaan dan upaya untuk memberikan kontribusi maksimal terhadap perusahaan masih rendah. Kurangnya tingkat keterikatan karyawan tersebut dapat disebabkan oleh berbagai faktor dalam lingkungan tempat kerja. Berdasarkan permasalahan yang terjadi, salah satu upaya yang dapat perusahaan lakukan adalah dengan meningkatkan hubungan dengan karyawan melalui implementasi *servant leadership* atau

kepemimpinan melayani. Hal ini sejalan dengan yang ditegaskan oleh Spears (2010) yang menyatakan bahwa *servant leadership* memberikan harapan besar dalam menciptakan institusi yang lebih peduli dan lebih baik. Beberapa penelitian terdahulu telah menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, termasuk *servant leadership*, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap sikap dan perilaku kerja karyawan (Truxillo, Bauer, & Erdogan, 2016)).

Terkait dengan permasalahan yang terjadi di lokasi penelitian serta didasarkan atas *research gap* topik *servant leadership* khususnya di Indonesia, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap sikap kerja karyawan PT. ASABRI (Persero) Jakarta Timur. Sikap kerja yang dipilih untuk diteliti dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*) dan keterikatan kerja karyawan (*employee engagement*).

TINJAUAN PUSTAKA

***Servant Leadership* (Kepemimpinan Melayani)**

Servant leadership merupakan sebuah pendekatan kepemimpinan atau gaya kepemimpinan yang menekankan kepada *empowerment* (pemberdayaan) bawahan/pengikut agar bawahan/pengikut tersebut dapat berkembang mencapai potensi tertinggi yang mereka miliki (Eva et al., 2019; Truxillo, Bauer, & Erdogan, 2016). Istilah *servant leadership* pertama kali dicetuskan oleh Greenleaf (1970) dengan pemahaman bahwa kepemimpinan yang melayani dimulai dengan perasaan alamiah bahwa pemimpin ingin melayani para pengikutnya terlebih dulu. Gaya kepemimpinan ini berawal dari perasaan tulus yang timbul dari dalam hati yang berkehendak untuk melayani, dan menjadi pihak pertama yang melayani. Seorang pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan melayani atau yang dalam hal ini disebut sebagai seorang *servant leader* adalah seorang pemimpin yang sensitif terhadap kebutuhan dan keinginan para pengikutnya

maupun para *stakeholders* organisasi yang dipimpinya.

Servant leadership memiliki beberapa karakteristik dalam kepemimpinannya. Spears, (2010) mengidentifikasi 10 karakteristik *servant leadership*, yaitu:

1. *Listening*
2. *Empathy*
3. *Healing*
4. *Awareness*
5. *Persuasion*
6. *Conceptualization*
7. *Foresight*
8. *Stewardship*
9. *Commitment to the growth of people*
10. *Building Community*

Serupa dengan hal tersebut, van Dierendonck (2011) juga menegaskan beberapa karakteristik dari *servant leadership*, yaitu:

1. *Empowering and developing employees*
2. *Humility and modesty*
3. *Authenticity*
4. *Accepting others*
5. *Providing directions*
6. *Serving the broader community*

Sedangkan Page & Wong (2000), mengidentifikasi empat orientasi pemimpin dalam *servant leadership*, yaitu:

1. Pemimpin yang berorientasi karakter
2. Pemimpin yang berorientasi orang
3. Pemimpin yang berorientasi tugas
4. Pemimpin yang berorientasi proses

Dengan memahami karakteristik *servant leadership*, maka secara singkat dapat dikatakan bahwa kepemimpinan melayani adalah sebuah gaya kepemimpinan yang mengenyampingkan ego dan kepentingan pribadi si pemimpin dengan terlebih dahulu meletakkan kepentingan dan kebutuhan pengikutnya sebagai sebuah skala prioritas sebagai upaya untuk mengantarkan pengikutnya untuk mencapai perkembangan yang optimal. Tidak hanya itu, kepemimpinan melayani juga menempatkan kepentingan para stakeholder organisasi yang dipimpinya di atas kepentingan pribadi si pemimpin.

Employee Engagement (Keterikatan Karyawan)

Banyak definisi yang diberikan oleh para akademisi mengenai keterikatan karyawan. Diantaranya adalah McPhie (2008) dan Marciano (2011) yang mendefinisikan *employee engagement/ keterikatan karyawan* sebagai hubungan yang kuat antara karyawan dan pekerjaan, organisasi, atau orang-orang yang bekerja untuk atau dengan mereka. Karyawan yang terikat menemukan makna pribadi dalam pekerjaan yang dilakukan, merasa bangga dengan apa yang dilakukan dan dimana melakukannya, serta karyawan tersebut percaya bahwa organisasi menghargai karyawannya. Lebih lanjut, karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi mempunyai keinginan untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan dalam bentuk usaha, kreativitas, serta energi ekstra (Perrin, 2008).

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *employee engagement*. Marciano (2011) mengidentifikasi beberapa faktor yang dapat mendorong tumbuhnya *employee engagement*, antara lain:

1. *Recognition* (pengakuan)
2. *Empowerment* (pemberdayaan)
3. *Supportive feedback* (umpan balik yang mendukung)
4. *Partnering* (kemitraan)
3. *Expectations* (harapan)
5. *Considerations* (perhatian)
6. *Trust* (rasa percaya)

Kepuasan Kerja (Job Satisfaction)

Kepuasan kerja merupakan salah satu bentuk *work attitudes* (sikap kerja) yang timbul sebagai akibat dari adanya stimulus di tempat kerja maupun hal-hal lain yang terkait dengan pekerjaan individu yang bersangkutan. (Colquitt, LePine, Wesson dalam Truxillo, Bauer, & Erdogan, 2016)) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan menyenangkan atau emosi positif yang dirasakan oleh seorang individu yang diperoleh dari apresiasi terhadap pekerjaan yang

dilakukannya atau pengalaman kerja yang dialaminya. Kepuasan kerja karyawan merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya adalah seperti yang diungkapkan oleh Luthans (2006):

1. *The work itself* (pekerjaan itu sendiri)
2. *Pay* (Gaji)
3. *Promotion opportunity* (kesempatan promosi)
4. *Supervision* (pengawasan)
5. *Co-worker* (rekan kerja)

Karena tingkat kepuasan kerja yang rendah diyakini memiliki dampak negatif pada perilaku kerja karyawan, maka penelitian terkait faktor-faktor yang menentukan tingkat kepuasan kerja karyawan telah menarik perhatian yang tinggi di kalangan akademisi maupun praktisi (Calvo-Salguero, Martinez-de-Lecea, & Carrasco-Gonzalez, 2011). Dari sudut pandang praktis, organisasi tertarik untuk merancang kebijakan dan program yang dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan yang kemudian dapat mengarah pada perilaku kerja yang lebih positif (Calvo-Salguero et al., 2011). Terkait dengan hal ini, penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai pun diyakini dapat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

Social Exchange Theory (Teori Pertukaran Sosial)

Social Exchange Theory (SET) atau teori pertukaran sosial menyatakan bahwa segala bentuk hubungan manusia dilatarbelakangi oleh “*asas biaya-manfaat/ subjective-cost and benefit*” serta pertimbangan beberapa alternatif (Blau, 1964). Pertukaran sosial melibatkan *trust/* rasa percaya dan dibangun berdasarkan prinsip resiprokal (Afrianty, Burgess, & Issa, 2015; Afrianty & Putriwahyuni, 2020). Adapun prinsip resiprokal ini merupakan sebuah prinsip universal yang memiliki 2 (dua) asumsi utama, yaitu: 1) seorang individu seharusnya membantu/menolong individu lain yang telah menolongnya, dan 2) seorang individu tidak

seharusnya mencelakai atau berbuat buruk terhadap orang yang telah berbuat baik kepadanya (Gouldner, 1960). Atau secara singkat dapat dikatakan bahwa teori pertukaran sosial menekankan pada kondisi yang menyebabkan seorang individu merasa memiliki kewajiban resiprokal positif ketika individu tersebut telah memperoleh manfaat/hal baik dari pihak lain.

Pada konteks organisasi dan manajemen sumber daya manusia, teori pertukaran sosial telah banyak dipergunakan untuk memahami serta meningkatkan kualitas hubungan antara karyawan dan organisasinya. Secara spesifik, teori ini telah banyak diaplikasikan untuk menjelaskan anteseden yang dapat mendorong sikap maupun perilaku positif karyawan terhadap organisasi tempat karyawan tersebut bekerja (Afrianty, 2013). Karyawan cenderung mengembangkan hubungan yang berkualitas terhadap pihak organisasi berdasarkan pengalaman positif yang mereka peroleh dari organisasinya (Cropanzano & Mitchell, 2005). Terkait dengan gaya kepemimpinan *servant leadership* yang merupakan fokus pembahasan penelitian ini, kami meyakini bahwa teori pertukaran sosial dapat menjelaskan dampak positif yang dapat ditimbulkan pada sikap kerja karyawan dengan mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang berfokus kepada melayani para pengikut/bawahan, atau yang dalam hal ini merujuk kepada *servant leadership*. Organisasi sebagai arena terjadinya interaksi sosial dan timbal balik jangka panjang antara karyawan dan organisasi sangat memungkinkan terjadinya pertukaran sosial. Secara spesifik, dapat dijelaskan bahwa pada konteks penelitian ini, *servant leadership* merupakan perilaku/ tindakan positif yang dilakukan oleh pimpinan organisasi terhadap bawahan/ karyawannya. Selanjutnya, karena karyawan telah menerima perlakuan positif dari pimpinan organisasi berupa perhatian dan dukungan sebagai bentuk *servant leadership*, maka berdasarkan prinsip resiprokal yang dijadikan dasar dalam teori pertukaran sosial, maka akan timbul perasaan kewajiban dalam

diri karyawan untuk membalas perlakuan baik pimpinan organisasi dengan jalan menunjukkan sikap (yang dalam penelitian ini adalah kepuasan dan keterikatan kerja). Logika inilah yang kami jadikan dasar dalam pengembangan hipotesis penelitian ini.

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan *Social Exchange Theory* (Teori Pertukaran Sosial) sebagaimana yang telah dijelaskan pada kajian pustaka artikel ini serta beberapa penelitian terdahulu, maka hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah:

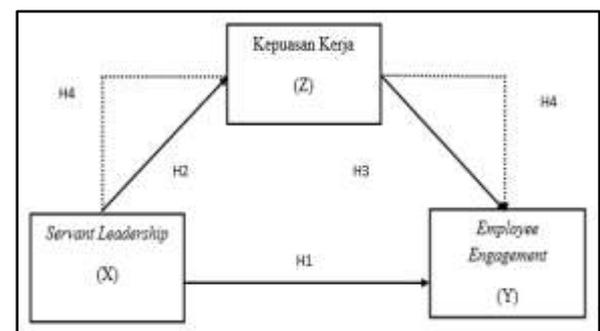
H₁: *Servant Leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement*.

H₂: *Servant Leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

H₃: Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement*.

H₄: *Servant Leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening*.

Adapun model hipotesis penelitian ini adalah sebagaimana yang terdapat pada gambar 1.



Gambar 1. Model Hipotesis

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di kantor pusat PT. ASABRI (Persero) yang berlokasi di Jl. Mayjen Sutoyo no. 11 Cililitan, Jakarta Timur. Adapun populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah

karyawan tetap di kantor pusat PT. ASABRI (Persero) Jakarta Timur dengan masa kerja minimal 2 tahun. Teknik pemilihan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *propotional random sampling*, yaitu dilakukan dengan mengambil sampel dari setiap divisi secara acak. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin yang telah dilakukan sebelumnya, jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 83 karyawan PT. ASABRI (Persero) Jakarta Timur. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan survey kuisisioner. Seluruh data kemudian dianalisis menggunakan *hierarchical regression analysis* dengan bantuan *software SPSS* versi 25.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil Uji Koefisien Jalur *Servant Leadership* (X) Terhadap *Employee Engagement* (Y)

Variabel	(Beta)	t _{hitung}	Prob. (Sig.)	Ket
<i>Servant leadership</i> (X)	0,288	2,691	0,009	Sig
Variabel dependen: <i>Employee Engagement</i> (Y) t tabel : 1,989 R Square : 0,083				

Sumber: data diolah, 2019

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Jalur *Servant Leadership* (X) Terhadap *Kepuasan Kerja* (Z)

Variabel	(Beta)	t _{hitung}	Prob. (Sig.)	Ket
<i>Servant leadership</i> (X)	0,386	3,745	0,000	Sig
Variabel dependen: <i>Kepuasan Kerja</i> (Z) t tabel : 1,989 R Square : 0,149				

Sumber: data diolah, 2019

Tabel 3. Hasil *Hierarchical Regression* *Kepuasan Kerja* (Z) terhadap *Employee Engagement* (Y)

Variabel	(Beta)	t _{hitung}	Prob. (Sig.)	Ket
<i>Servant leadership</i> (X)	0,288	2,691	0,009	Sig
<i>Servant leadership</i> (X)	0,198	1,741	0,086	InSig
<i>Kepuasan Kerja</i> (Z)	0,233	2,048	0,044	InSig
Variabel dependen: <i>Employee Engagement</i> (Y) t tabel : 1,989 R Square 1 : 0,083 R Square 2 : 0,129				

Sumber: data diolah, 2019

Tabel 4 Hasil *Hierarchical Regression* *Servant leadership* (X) Terhadap *Employee Engagement* (Y) melalui *Kepuasan Kerja* (Z)

Variabel	(Beta)	Prob. (Sig.)	Ket
<i>Kepuasan Kerja</i> (Z)	0,310	0,005	Sig
<i>Kepuasan Kerja</i> (Z)	0,233	0,044	Sig
<i>Servant leadership</i> (X)	0,198	0,086	InSig
Variabel dependen: <i>Employee Engagement</i> (Y) R Square : 0,096 R Square : 0,129			

Sumber: data diolah, 2019

Pengujian hipotesis mediasi dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel *intervening* (M) dengan menggunakan rumus berikut:

$$\begin{aligned}
 Sab &= \sqrt{b^2 sa^2 + a^2 sb^2 + sa^2 sb^2} \\
 &= \sqrt{0,310^2 0,084^2 + 0,386^2 0,107^2 + 0,084^2 0,107^2} \\
 &= \sqrt{(0,0961)(0,007056) + (0,148996)(0,11449) + (0,007056)(0,11449)} \\
 &= \sqrt{0,000678081 + 0,00170585 + 0,00080784} \\
 &= \sqrt{0,003191772} \\
 &= 0,0564957
 \end{aligned}$$

Perhitungan t_{hitung} adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{ab}{S_{ab}} \\
 &= \frac{(0,386)(0,310)}{0,0564957} \\
 &= \frac{0,11966}{0,0564957} \\
 &= 2,1180
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan nilai t hitung dibandingkan dengan nilai t tabel dengan $\alpha = 0,05$. Nilai t hitung lebih besar dari t tabel yaitu, $2,1180 > 1,9899$ dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis ke-empat pada penelitian ini diterima dan Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variabel *intervening* pada hubungan *Servant Leadership* terhadap *Employee Engagement*. Besarnya pengaruh kepuasan kerja karyawan sebagai variabel *intervening* dihitung dengan rumus sebagai berikut:

Persamaan Struktural:

$$Y = P1 + (P2 \times P3)$$

Pengaruh langsung *servant leadership* terhadap *employee engagement* yaitu sebesar 0,288. Pengaruh tidak langsung *servant leadership* terhadap *employee engagement* dihitung dengan menggunakan rumus dibawah ini:

$$\begin{aligned}
 IE &= P2 \times P3 \\
 &= 0,386 \times 0,310 \\
 &= 0,119
 \end{aligned}$$

Perhitungan tersebut mengindikasikan bahwa variabel kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh sebesar 0,119 pada hubungan *servant leadership* terhadap *employee engagement*., sedangkan total pengaruh dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\begin{aligned}
 TE &= P1 + (P2 \times P3) \\
 &= 0,288 + (0,119) \\
 &= 0,407
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, perhitungan pengaruh tidak langsung sebesar 0,119 dan total pengaruh *servant leadership*

terhadap *employee engagement* melalui kepuasan kerja karyawan sebesar 0,407. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan terbukti memiliki pengaruh pada hubungan *servant leadership* terhadap *employee engagement* sebagai variabel *intervening*.

Ketepatan model hipotesis penelitian ini dihitung menggunakan koefisien determinasi (R^2) dengan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 R^2 &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) (1 - R^2_3) \\
 &= 1 - (1 - 0,083) (1 - 0,149) (1 - 0,129) \\
 &= 1 - (0,917) (0,851) (0,871) \\
 &= 1 - 0,679 \\
 &= 0,321
 \end{aligned}$$

Perolehan koefisien determinasi (R^2) berdasarkan perhitungan adalah sebesar 32,1%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kepatann model untuk menggambarkan hubungan ketiga variabel penelitian ini adalah sebesar 32,1%, sedangkan 67,9% lainnya merupakan variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian analisis jalur yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh *servant leadership* terhadap *employee engagement* memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,288. Hasil pengujian Uji t diperoleh t hitung $>$ t table yaitu, $2,691 > 1,989$. Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa apabila peran *servant leadership* terhadap karyawan semakin tinggi, maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* terhadap perusahaan.

Berdasarkan gambaran karakteristik responden PT. ASABRI (Persero) Jakarta Timur karyawan dominan memiliki masa kerja $>$ 2 – 6 tahun, berarti karyawan telah memiliki pengalaman dan pengetahuan mengenai gaya kepemimpinan di perusahaan. Masa kerja yang sudah cukup lama dan *servant leadership* yang

dirasakan oleh karyawan membuat hubungan antara pemimpin dan karyawan menjadi lebih kuat, sehingga berdampak pada tingkat keterikatan karyawan yang lebih tinggi. Penerapan *servant leadership* di PT. ASABRI (Persero) Jakarta Timur yang paling dirasakan karyawan adalah sikap rendah hati karyawan, hal ini dapat diketahui dengan nilai item tertinggi X_{1.2} “Pemimpin memperlihatkan sikap rendah hati dalam menerima kritik” sebesar 4,22. Selain itu, pemimpin juga berupaya untuk memberikan kepedulian kepada karyawan dengan menciptakan hubungan rekan kerja yang baik seperti, bersedia mendengarkan pendapat atau kritik, membantu permasalahan yang dihadapi karyawan, serta memberikan motivasi untuk kemajuan karyawan.

Pemimpin memegang peran penting dalam menciptakan keterikatan karyawan, (Zuniga & Afrianty, 2018). Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *servant leadership* memberikan pengaruh signifikan terhadap upaya perusahaan dalam membangun hubungan yang kuat dengan karyawan, sehingga ketika pemimpin menerapkan *servant leadership* dengan baik maka dapat menciptakan dan memelihara keterikatan karyawan. Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sousa & Dierendonck (2014) bahwa, *servant leadership* sangat mempengaruhi *engagement*. Penelitian ini juga mendukung dan mengembangkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Yanti (2016) bahwa, *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Keterikatan karyawan menjadi salah satu faktor penting dalam tercapainya tujuan-tujuan perusahaan, hal ini berarti peningkatan pelaksanaan *servant leadership* pada PT. ASABRI (Persero) Jakarta Timur di masa mendatang dapat menjadi upaya perusahaan dalam meningkatkan dan memelihara *employee engagement* terhadap perusahaan.

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Hasil pengujian analisis jalur yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,386. Hasil pengujian Uji t diperoleh t hitung > t table yaitu, 3,745 > 1,989. Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa apabila peran *servant leadership* terhadap karyawan semakin tinggi, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan gambaran karakteristik responden PT. ASABRI (Persero) Jakarta Timur karyawan dominan memiliki masa kerja > 2 – 6 tahun, berarti karyawan telah memiliki pengalaman dan memahami kondisi yang diberikan oleh perusahaan. Berdasarkan masa kerja yang cukup lama tentunya telah membuat karyawan merasakan kepuasan kerja maupun ketidakpuasan kerja yang terjadi sebagai pengaruh dari penerapan *servant leadership*, hal ini dikarenakan pemimpin memiliki pengaruh terhadap setiap keputusan atau kebijakan perusahaan. Salah satu hal yang menjadi perhatian utama bagi *servant leader* adalah terpenuhinya kebutuhan dan harapan orang lain (Greenleaf, 1977).

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *servant leadership* memberikan pengaruh besar terhadap upaya perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga ketika pemimpin menerapkan *servant leadership* dengan baik maka dapat menciptakan dan memelihara kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wong *et., al* (2016) bahwa, terdapat hubungan positif antara *servant leadership* dan kepuasan kerja. Selain itu, juga berpendapat bahwa. Penelitian ini juga mendukung dan mengembangkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Prastiwi (2014) bahwa *servant leadership*

secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penerapan *servant leadership* pemimpin memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan pendapat, saran, atau ide senantiasa berbagi ilmu, memberikan arahan dan dukungan terhadap karyawan. Pemimpin juga bersedia memberikan bantuan bagi karyawan yang menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas, memberikan semangat bagi karyawan yang sedang menghadapi permasalahan atau kesulitan. Selain itu, pemimpin berupaya memupuh kekerabatan antar rekan kerja, membangun hubungan yang baik sebagai rekan kerja dan sebagai teman sehingga menciptakan lingkungan kerja yang nyaman. Hal ini berarti peningkatan pelaksanaan *servant leadership* pada PT. ASABRI (Persero) Jakarta Timur di masa mendatang dapat menjadi upaya perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan.

Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap *Employee Engagement*

Hasil pengujian analisis jalur yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap *employee engagement* memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,310. Hasil pengujian Uji t diperoleh $t_{hitung} > t_{table}$ yaitu, $2,048 > 1,989$. Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa berpengaruh positif signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap *employee engagement*. Kesimpulan yang dapat diambil adalah bahwa apabila kepuasan kerja karyawan semakin tinggi, maka semakin tinggi pula tingkat *employee engagement* terhadap perusahaan.

Berdasarkan gambaran karakteristik responden PT. ASABRI (Persero) Jakarta Timur karyawan dominan memiliki rentang usia 21 – 30 tahun dimana berada pada usia yang cukup produktif dan memiliki latar belakang pendidikan S1, sehingga hal tersebut membuat karyawan memiliki harapan yang lebih tinggi terhadap kepuasan kerja yang ingin diperoleh dari perusahaan, misalnya

kesempatan promosi. Hal ini berarti perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Park & Gursoy (2012), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi dapat mendorong tingginya keterikatan karyawan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Blau (dalam Yin, 2018), dalam *social exchange theory* bahwa karyawan akan mempertahankan hubungan pertukaran sosial jangka panjang yang baik dalam pekerjaan apabila terjadi hubungan pertukaran yang saling menguntungkan, dengan demikian dengan memelihara kepuasan kerja maka perusahaan dapat memelihara keterikatan karyawan.

Hasil penelitian ini diperkuat oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rachel (2015) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Selain itu, juga berpendapat bahwa. Penelitian ini juga mendukung dan mengembangkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Noor R (2016) bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. Hal ini berarti upaya PT. ASABRI (Persero) Jakarta Timur dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dapat menjadi upaya perusahaan dalam meningkatkan dan memelihara *employee engagement* terhadap perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian item terendah ditunjukkan pada item Z.3.1 “Promosi di perusahaan telah dilakukan dengan adil”, dengan demikian perusahaan harus memberikan perhatian lebih pada kesempatan promosi yang adil.

Pengaruh Tidak Langsung *Servant Leadership* terhadap *Employee Engagement* melalui Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa pengaruh tidak langsung *Servant leadership* terhadap *Employee Engagement* adalah sebesar 0,119. Hasil dari pengujian Sobel test untuk mengetahui pengaruh mediasi Kepuasan Kerja Karyawan terhadap *Servant leadership* dan

Employee Engagement adalah 2,118. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja Karyawan memberikan kontribusi atas pengaruh *Servant leadership* terhadap *Employee Engagement*.

Teori *Social Exchange* yang digunakan dalam penelitian ini menekankan bahwa hubungan antara individu bersifat timbal balik, sehingga *Social Exchange* dapat dianggap sebagai dasar hubungan antara anggota organisasi dengan organisasi. Apabila pemimpin PT. ASABRI (Persero) Jakarta Timur dapat meningkatkan penerapan *Servant leadership* yang menekankan pada sikap melayani dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan dan harapan karyawan, maka hal ini dapat mendorong kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan. Ketika karyawan memperoleh kepuasan kerja yang baik, hal ini mendorong karyawan untuk memiliki tingkat keterikatan yang lebih tinggi antara karyawan dengan perusahaan (Park & Gursoy, 2012).

Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi *Servant leadership* yang diterapkan oleh pemimpin PT. ASABRI (Persero) Jakarta Timur dapat meningkatkan dan memelihara Kepuasan kerja karyawan, sehingga karyawan akan lebih terikat. Karyawan yang terikat akan cenderung memberikan kontribusi terbaiknya dalam pekerjaan sebagai timbal balik positif yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan atas kepuasan kerja. Berkaitan dengan permasalahan yang terjadi di PT. ASABRI (Persero) Jakarta Timur dengan peningkatan keterikatan karyawan dapat mempengaruhi sikap kerja karyawan terhadap pekerjaan untuk lebih baik dalam menggunakan waktu kerja.

KESIMPULAN

Dengan didukungnya seluruh hipotesis penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi *servant leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja maupun *employee engagement*. Hal ini berarti bahwa *servant leadership*

merupakan salah satu faktor determinan dari kepuasan kerja maupun *employee engagement*. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menerapkan *servant leadership* sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan sikap kerja positif karyawannya.

Hasil penelitian ini juga mengkonfirmasi teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang menekankan pada kecenderungan karyawan untuk mengembangkan hubungan yang berkualitas terhadap pihak organisasi berdasarkan pengalaman positif yang mereka peroleh dari organisasinya. Pada konteks penelitian ini, *servant leadership* merupakan perilaku/tindakan positif yang dilakukan oleh pimpinan PT. ASABRI (Persero) terhadap bawahan/karyawannya. Selanjutnya, karena karyawan telah menerima perlakuan positif dari pimpinan PT. ASABRI (Persero) berupa perhatian dan dukungan sebagai bentuk *servant leadership*, maka berdasarkan prinsip resiprokal yang dijadikan dasar dalam teori pertukaran sosial, maka timbul perasaan kewajiban dalam diri karyawan untuk membalas perlakuan baik pimpinan organisasi dengan jalan menunjukkan kepuasan kerja maupun *employee engagement*.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrianty, T. W., Burgess, J., & Issa, T. (2015). Family-friendly support programs and work family conflict among Indonesian higher education employees. *Equality, Diversity and Inclusion*. <https://doi.org/10.1108/EDI-04-2015-0026>
- Afrianty, T.W. (2013). *Work Life Balance Policies in the Indonesian Context*. (November), 267. Retrieved from http://espace.library.curtin.edu.au/R?func=dbin-jump-full&local_base=gen01-era02&object_id=199554
- Afrianty, T.W., & Putriwahyuni, S. (2019). Analisis keadilan prosedural dalam penilaian kinerja: perspektif social exchange theory. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 9 (3): 200-216.

- Bakker, Arnold B., and Michael P. Leiter. 2010. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Calvo-Salguero, A., Martinez-de-Lecea, J.-M. S., & Carrasco-Gonzalez, A.-M. (2011). Work-family and family-work conflict: Does intrinsic-extrinsic satisfaction mediate the prediction of general job satisfaction? *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 145(5), 435-461.
- Cook, Karen S, & Eric Rice. 2006. *Chapter 3 - Social Exchange Theory. Handbook of Social Psychology*.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Riden, R.C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30: 111 - 132
- Greenleaf, Robert K. 1977. *Servant Leadership in Business, In Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi 10. Yogyakarta: ANDI.
- Marciano, Paul L. 2011. *Carrots and Sticks Don't Work. Carrots & Sticks Don't Work - Business Book Summaries*.
- McPhie, N. A. G. 2008. *The Power of Federal Employee Engagement*. Washington DC.
- Page, D., & Wong, T. 2000. *A conceptual framework for measuring servant leadership. In The human factor in shaping the course of History and Development*, 69-110
- Park, Jeongdoo, and Dogan Gursoy. 2012. *Generation Effects on Work Engagement among U.S. Hotel Employees. International Journal of Hospitality Management*.
- Perrin, T. 2008. *Closing the Engagement Gap: A Road Map for Driving Superior Business Performance*.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. 2002. *Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations*. Psychological Methods.
- Spears, Larry C. 2010. Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*.
- Truxillo, D.M., Bauer, T.N., & Erdogan, B. (2016). *Psychology and Work: Perspectives on Industrial and Organizational Psychology*. Taylor & Francis.
- Yin, Nan. 2018. *The Influencing Outcomes of Job Engagement: An Interpretation from the Social Exchange Theory. International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Zuniga, N., & Afrianty, T. W. (2018). The Effect of Interpersonal Leadership on Employee Engagement Through Organizational Identification as Intervening Variable. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 60 (3), 120-128.