



Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Keterikatan Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi

Ovalina Citra Clara Manalu^{1*}, Hendriyadi², Feny Tialonawarmi³

¹⁻²Prodi Manajemen Pemerintahan, Universitas Jambi, Indonesia

³Prodi Manajemen, Universitas Jambi, Indonesia

*Penulis Korespondensi: ovalinacitra@gmail.com

Abstract. *This study was designed to examine the influence of servant leadership on employee engagement, while also analyzing its relationship with job satisfaction and how job satisfaction influences overall employee engagement. The focus of this study also included an analysis of the role of job satisfaction as a mediating variable at the Jambi Province Public Works and Housing Agency (PUPR). The researchers employed a quantitative approach by distributing a Likert-scale questionnaire to a sample of 59 employees. Prior to drawing conclusions, the primary data was validated through validity and reliability tests, then statistically analyzed using SmartPLS 4.0 software to test each proposed hypothesis. Field observations indicated that the implementation of servant leadership was in the good category, accompanied by high levels of employee engagement and a satisfactory job satisfaction index. Empirically, this study confirmed that servant leadership has a positive and significant influence on both employee engagement and job satisfaction. Furthermore, job satisfaction was found to act as a mediating variable linking the influence of servant leadership on employee engagement. Referring to these findings, it is recommended that management prioritize aspects of well-being, competency development, and recognition of staff contributions. In addition, creating a supportive and collaborative organizational climate is essential to maintaining stable employee satisfaction and engagement.*

Keywords: *Employee Engagement; Job Satisfaction; Organizational Climate; Servant Leadership; Work Motivation.*

Abstrak. Penelitian ini dirancang untuk meneliti pengaruh *servant leadership* terhadap keterikatan pegawai, sekaligus menganalisis hubungannya dengan kepuasan kerja serta bagaimana kepuasan kerja tersebut memengaruhi keterikatan pegawai secara keseluruhan. Fokus penelitian ini juga mencakup analisis peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada instansi Dinas PUPR Provinsi Jambi. Peneliti menerapkan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan instrumen kuesioner berbasis skala Likert kepada sampel sebanyak 59 orang. Sebelum dilakukan penarikan kesimpulan, data primer tersebut divalidasi melalui uji *validity* dan *reliability*, lalu dianalisis secara statistik menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0 untuk menguji setiap hipotesis yang diajukan. Hasil observasi lapangan menunjukkan bahwa implementasi *servant leadership* berada pada kategori baik, yang dibarengi dengan tingginya level keterikatan pegawai serta indeks kepuasan kerja yang memuaskan. Secara empiris, studi ini mengonfirmasi bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai maupun kepuasan kerja mereka. Lebih lanjut, ditemukan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai *mediating variable* yang menghubungkan pengaruh kepemimpinan melayani terhadap *employee engagement*. Merujuk pada temuan tersebut, disarankan agar pihak manajemen memprioritaskan aspek kesejahteraan, pengembangan kompetensi, serta pengakuan atas kontribusi staf. Selain itu, penciptaan iklim organisasi yang suportif dan kolaboratif menjadi esensial untuk menjaga stabilitas kepuasan dan keterikatan pegawai.

Kata kunci: Iklim Organisasi; Kepemimpinan Pelayan; Kepuasan Kerja; Keterlibatan Karyawan; Motivasi Kerja.

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen fundamental dalam keberlangsungan organisasi, baik pada sektor publik maupun privat. Keberadaan SDM menjadi penentu utama karena seluruh aktivitas organisasi bergantung pada peran manusia sebagai perencana, pelaksana, sekaligus pengendali (Suryani, 2023). Dengan demikian, kemajuan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas individu yang terlibat di dalamnya. Secara

konseptual, SDM dipahami sebagai individu yang menjalankan fungsi operasional organisasi serta berperan sebagai aset strategis yang harus dikelola dan ditingkatkan kapasitasnya secara berkelanjutan (Hidayat, 2023). Oleh sebab itu, pengelolaan SDM menjadi aspek yang esensial melalui penerapan manajemen yang tepat agar potensi yang dimiliki setiap individu dapat dimaksimalkan secara efektif dan efisien. Optimalisasi tersebut bertujuan untuk mendukung tercapainya kepentingan organisasi, karyawan, dan masyarakat secara selaras.

Efektivitas pengelolaan sumber daya manusia tidak terlepas dari kapasitas kepemimpinan dalam membentuk pengaruh konstruktif terhadap perilaku dan kinerja individu di dalam organisasi. Peran tersebut menjadi krusial karena dinamika kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh bagaimana pemimpin mengarahkan, membimbing, dan menciptakan lingkungan yang mendukung. Dalam konteks manajemen modern, salah satu pendekatan kepemimpinan yang banyak mendapat perhatian adalah *servant leadership* (Deviana Ariyanti, 2021). Konsep ini menempatkan pemimpin sebagai pelayan yang berfokus pada kebutuhan dan kesejahteraan karyawan, sehingga mampu meningkatkan keterikatan pegawai melalui perhatian yang tinggi, pemenuhan kebutuhan individu, serta dorongan terhadap keterlibatan aktif dalam aktivitas organisasi (Agatha, 2022).

Keterikatan pegawai (*employee engagement*) merupakan salah satu faktor krusial yang berkaitan erat dengan pencapaian keberhasilan organisasi. Menurut (Brand, 2024), keterikatan pegawai menjadi komponen penting dalam mendukung produktivitas kerja di instansi pemerintahan serta berperan dalam meningkatkan mutu pelayanan publik. Individu dengan tingkat keterikatan yang tinggi cenderung memiliki rasa memiliki terhadap organisasi dan termotivasi untuk memberikan kinerja secara optimal. Sejumlah penelitian empiris juga mengindikasikan bahwa keterikatan pegawai memberikan dampak positif terhadap kinerja organisasi serta menghadirkan manfaat tidak hanya bagi individu, tetapi juga bagi masyarakat secara luas (Rambembuoch, 2023).

Hasil penelitian (Tialonawarmi, 2024) mengungkapkan bahwa komunikasi dan kolaborasi tim berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang selanjutnya berdampak pada kinerja karyawan. Temuan ini mempertegas peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai.

Fokus penelitian ini bertempat pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi, di mana ditemukan fenomena terkait rendahnya *employee engagement*. Kondisi tersebut disinyalir memiliki keterkaitan erat dengan pola kepemimpinan yang diterapkan serta dinamika kepuasan kerja di lingkungan instansi. Merujuk pada problematika tersebut, studi ini bermaksud untuk menguji secara empiris sejauh mana peran *servant*

leadership dalam memengaruhi keterikatan pegawai, dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai faktor antara (*mediating variable*).

2. KAJIAN TEORITIS

Teori Servant Leadership

Servant leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pelayanan kepada orang lain dengan mengedepankan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi. Menurut (Aziez, M. S., & Nugroho, 2023) *servant leadership* berperan sebagai pendorong dalam membangun budaya kerja yang berfokus pada pegawai, sehingga mampu meningkatkan kesejahteraan dan keterlibatan karena pemimpin secara aktif memperhatikan kebutuhan pribadi maupun profesional karyawan. Selain itu, pendekatan ini turut memperkuat efektivitas kebijakan sumber daya manusia yang berorientasi pada pengembangan, sehingga memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan serta kualitas sumber daya manusia secara keseluruhan (Ludwikowska, 2022). *Servant leadership* juga dinilai sebagai gaya kepemimpinan yang efektif karena memadukan fungsi kepemimpinan dengan orientasi pelayanan, di mana pemimpin menempatkan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan sebagai prioritas utama serta mengutamakan kepentingan bawahan dibandingkan kepentingan pribadi (Sari, S., Kurniawan, H., & Okfrima, 2023).

Menurut (Suryani, 2023) *servant leadership* memiliki berbagai karakteristik, seperti kemampuan mendengarkan, empati, pemulihan emosional, kesadaran, persuasi, konseptualisasi, pandangan ke depan, keterbukaan, komitmen terhadap pengembangan karyawan, serta kemampuan membangun komunitas. Selain itu, indikator *servant leadership* meliputi kasih sayang (*love*), pemberdayaan (*empowerment*), visi (*vision*), kerendahan hati (*humility*), dan kepercayaan (*trust*).

Teori Keterikatan Pegawai

Keterikatan pegawai diartikan sebagai bentuk hubungan mental dan emosional yang kuat antara seorang karyawan dengan ekosistem kerjanya. Keterikatan ini tidak hanya sebatas kehadiran fisik, namun juga melibatkan dimensi kognitif dan perasaan yang sepenuhnya tercurah untuk pencapaian tujuan kolektif organisasi. Dalam konteks ini, tingkat keterikatan yang tinggi menandakan bahwa pegawai tersebut memandang pekerjaannya bukan sekadar rutinitas, melainkan bagian integral dari jati dirinya di lingkungan kerja. Kondisi psikologis seperti ini pada akhirnya akan memicu peningkatan komitmen serta tanggung jawab yang lebih besar terhadap organisasi (Anggela, S. T., et al 2023)

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dipandang sebagai manifestasi respons emosional karyawan yang lahir dari adanya sinkronisasi antara ekspektasi individu dengan kompensasi, baik materiil maupun nonmateriil, yang diberikan oleh organisasi (Ahmad., 2023). Fenomena ini tidak berdiri sendiri, melainkan berkelindan dengan beragam dimensi profesional seperti pola kepemimpinan, dinamika interaksi antarsejawat, kenyamanan lingkungan fisik, hingga efektivitas mekanisme umpan balik dalam organisasi. Senada dengan hal tersebut, (Nurhandayani, 2022) menegaskan bahwa kepuasan kerja adalah cerminan dari sikap subjektif seseorang terhadap ekosistem kerjanya, termasuk di dalamnya kualitas relasi *interpersonal* yang terjalin dengan atasan maupun rekan kerja.

Menurut (Fortuna, 2016) kepuasan kerja dipengaruhi oleh kombinasi faktor psikologis, hubungan sosial, kondisi fisik, dan elemen finansial seperti besaran gaji, tunjangan, jaminan sosial, serta kesempatan untuk naik jabatan. Untuk mengidentifikasi tinggi rendahnya kepuasan tersebut, terdapat beberapa parameter yang dapat digunakan, yakni kesesuaian kompensasi, daya tarik karakteristik pekerjaan, serta harmoni hubungan antar-rekan kerja. Lebih lanjut, ketersediaan ruang untuk pengembangan karier serta peran aktif atasan dalam memberikan bimbingan dan *support* selama bekerja turut menjadi faktor penentu dalam membentuk persepsi kepuasan karyawan.

Pengaruh Antar Variabel

Gaya kepemimpinan melayani atau *servant leadership* terbukti menjadi pendorong utama keterikatan pegawai karena sifatnya yang memprioritaskan kebutuhan serta empati kepada bawahan, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan dedikasi yang kuat. Pendekatan ini secara paralel berdampak pada tingginya kepuasan kerja melalui penyediaan lingkungan yang mendukung aktualisasi diri pegawai. Lebih lanjut, terdapat korelasi positif antara kepuasan kerja dengan keterikatan pegawai; karyawan yang merasa kebutuhan dan harapannya terpenuhi secara otomatis akan menunjukkan tingkat loyalitas serta keterlibatan mental yang lebih tinggi dalam menjalankan tanggung jawabnya (Badrianto, Y., 2023).

Kepuasan kerja berperan sebagai jembatan mediasi dalam pengaruh *servant leadership* terhadap keterikatan pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dampak positif dari kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga bekerja melalui peningkatan kepuasan kerja para staf. Dengan terpenuhinya rasa puas dalam bekerja, pegawai cenderung menunjukkan tingkat *engagement* dan dedikasi yang lebih signifikan bagi kemajuan institusi (Nurlathifa, 2025)

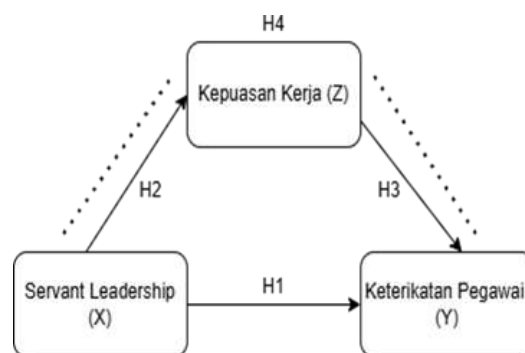
Hipotesis

H1: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Servant Leadership* (X) terhadap keterikatan pegawai (Y) pada Dinas PUPR Provinsi Jambi bidang Bina Marga.

H2: Diduga *Servant Leadership* (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Z) pada Dinas PUPR Provinsi Jambi bidang Bina Marga.

H3: Diduga kepuasan kerja (Z) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai (Y) pada Dinas PUPR Provinsi Jambi bidang Bina Marga.

H4: Diduga *Servant Leadership* (X) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai (Y) melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel mediasi pada Dinas PUPR Provinsi Jambi bidang Bina Marga.



Gambar 1. Hipotesis.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk mengkaji hubungan antara *servant leadership*, kepuasan kerja, dan keterikatan pegawai. Pendekatan kuantitatif dipilih guna menguji keterkaitan antar variabel melalui pengolahan data numerik secara statistik (Sugiyono, 2022). Penelitian dilaksanakan pada pegawai Bidang Bina Marga di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi.

Penelitian ini melibatkan populasi sebanyak 139 pegawai, di mana ukuran sampel ditetapkan sebanyak 59 responden melalui penerapan rumus Slovin dengan tingkat presisi atau margin kesalahan sebesar 5%. Dalam proses pemilihannya, peneliti menggunakan teknik *probability sampling* dengan pendekatan *proportionate stratified random sampling*. Strategi ini diterapkan guna menjamin bahwa setiap lapisan atau strata dalam populasi terwakili secara proporsional dalam sampel penelitian, sehingga hasil analisis memiliki tingkat generalisasi yang kuat.

Untuk mendapatkan data yang komprehensif, peneliti menggabungkan penggunaan data primer melalui kuesioner dengan data sekunder yang bersumber dari referensi literatur serta

dokumen pendukung lainnya. Instrumen penelitian ini menggunakan skala Likert dengan rentang satu sampai lima, yang sebelumnya telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Inti dari analisis ini adalah untuk membedah hubungan antara *servant leadership* (variabel bebas) terhadap *employee engagement* (variabel terikat), dengan melibatkan kepuasan kerja sebagai *mediating variable*. Tahap akhir pengujian dilakukan melalui metode statistik untuk mengidentifikasi besarnya dampak antarvariabel, baik yang bersifat langsung maupun yang dimediasi oleh faktor kepuasan kerja.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

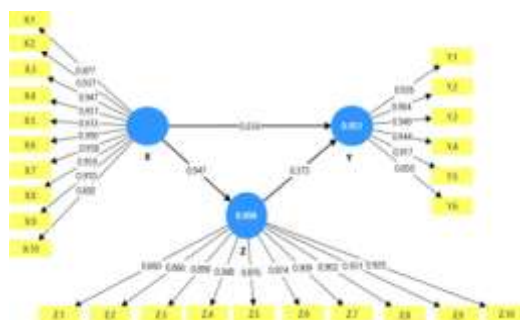
Pemaparan mengenai karakteristik responden dalam penelitian ini ditinjau dari aspek gender, rentang usia, dan latar belakang pendidikan. Berdasarkan analisis terhadap 59 responden, diperoleh data bahwa 57,63% pegawai berjenis kelamin laki-laki dan sisanya, yakni 42,37%, adalah perempuan. Angka tersebut mengindikasikan adanya dominasi jumlah pegawai laki-laki dalam struktur organisasi yang diteliti, yang menunjukkan kecenderungan komposisi pegawai berdasarkan jenis kelamin yang tidak berimbang secara merata.

Profil responden berdasarkan kategori umur didominasi oleh kelompok usia 40–49 tahun dengan persentase sebesar 47,46%. Hal ini mengindikasikan bahwa komposisi pegawai didominasi oleh individu yang tidak hanya berada pada masa produktif, tetapi juga memiliki jam terbang dan pengalaman yang matang dalam menjalankan tugas-tugas organisasional. Di sisi lain, latar belakang pendidikan responden menunjukkan tren yang positif, di mana mayoritas pegawai (55,93% atau 33 orang) telah menyelesaikan pendidikan tingkat sarjana (S1). Temuan ini menegaskan bahwa kualitas intelektual dan dasar pendidikan formal para pegawai secara umum tergolong sangat baik.

Analisis Data

Convergent Validity

Convergent validity merupakan bentuk pengujian pada model pengukuran berbasis indikator reflektif yang dievaluasi melalui tingkat keterkaitan antara skor indikator dengan nilai konstruk yang dihasilkan oleh SmartPLS. Pengujian ini dilakukan dengan menilai sejauh mana hubungan antara nilai item dan konstruk yang dianalisis menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Kriteria yang digunakan adalah nilai *outer loading* harus melebihi 0,70. Model pengukuran yang mencakup uji validitas dan reliabilitas, koefisien determinasi, serta koefisien jalur dalam model struktural disajikan pada gambar berikut.



Gambar 2. Convergent Validity.

Sumber: Pengolahan Data dengan PLS, 2026.

Discriminant Validity

Discriminant Validity digunakan untuk mengukur perbedaan antar variabel dengan membandingkan nilai loading. Berdasarkan tabel 5.9, seluruh nilai cross loading lebih dari 0,7 sehingga variabel manifest mampu merepresentasikan variabel laten dengan baik dan seluruh item dinyatakan valid.

Tabel 1. Nilai *Cross Loading*.

Indikator	<i>Servant Leadership</i> (X)	Keterikatan Pegawai (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
Y1	0.845	0.926	0.837
Y2	0.891	0.904	0.839
Y3	0.918	0.949	0.911
Y4	0.899	0.944	0.903
Y5	0.940	0.917	0.899
Y6	0.816	0.850	0.852
X1	0.877	0.864	0.887
X2	0.937	0.890	0.876
X3	0.947	0.907	0.885
X4	0.937	0.899	0.879
X5	0.933	0.948	0.919
X6	0.950	0.925	0.894
X7	0.958	0.925	0.874
X8	0.959	0.927	0.890
X9	0.910	0.861	0.857
X10	0.892	0.853	0.852
Z1	0.874	0.844	0.860
Z2	0.863	0.839	0.866

Z3	0.874	0.895	0.898
Z4	0.897	0.930	0.948
Z5	0.813	0.840	0.876
Z6	0.802	0.814	0.874
Z7	0.843	0.838	0.909
Z8	0.838	0.855	0.902
Z9	0.857	0.866	0.931
Z10	0.855	0.861	0.928

Sumber: Pengolahan Data dengan PLS, 2026.

Composite Reliability

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengevaluasi konsistensi kuesioner terhadap variabel yang diukur. Instrumen dikatakan reliabel jika hasilnya stabil dan dapat dipercaya. Dalam PLS-SEM menggunakan SmartPLS, reliabilitas diukur melalui Composite Reliability dan Cronbach Alpha, dengan nilai $> 0,70$ menunjukkan bahwa variabel reliabel. Hasil pengujian disajikan pada tabel berikut.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas dan Nilai AVE.

Matriks	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_a)</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>	<i>Average Variance Extracted(AVE)</i>
<i>Servant Leadership</i> (X)	0.983	0.983	0.985	0.866
Keterikatan Pegawai (Y)	0.961	0.963	0.969	0.838
Kepuasan Kerja (Z)	0.974	0.974	0.977	0.809

Sumber: Pengolahan Data dengan PLS, 2026.

Uji Construct Validity

AVE (*Average Variance Extracted*) digunakan sebagai indikator untuk mengevaluasi validitas konstruk dengan kriteria nilai harus melebihi 0,50. Berdasarkan hasil pada Tabel 4.2, seluruh nilai AVE telah berada di atas batas tersebut, sehingga seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan memenuhi kriteria validitas.

Uji Inner Model

Setelah kriteria *outer model* dinyatakan terpenuhi, langkah analisis berikutnya adalah menguji model struktural (*inner model*). Evaluasi terhadap model ini dilakukan dengan menganalisis dua komponen utama: nilai *R-square* untuk melihat kontribusi variabel terhadap

model dan nilai *t-statistic* pada *path coefficient*. Dalam konteks ini, *R-square* memberikan gambaran mengenai kekuatan prediktif dari model yang dibangun, sedangkan *path coefficient* digunakan untuk memvalidasi tingkat signifikansi dari setiap hubungan hipotesis yang diajukan.

Analisis Varian (R²) atau uji Determinasi

Instrumen koefisien determinasi (R^2) diterapkan dalam studi ini untuk mengevaluasi sejauh mana variabel independen mampu merepresentasikan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Secara teoretis, besarnya nilai R^2 berbanding lurus dengan kekuatan pengaruh yang diberikan oleh variabel bebas terhadap variabel terikat dalam model penelitian. Adapun rincian mengenai perolehan skor *R-Square* tersebut dapat dicermati pada tabel di bawah ini.

Tabel 3. Hasil Nilai *R-Square*.

Variabel	R- Square	R-Square Adjusted
Keterikatan Pegawai (Y)	0.951	0.949
Kepuasan Kerja (Z)	0.898	0.896

Sumber: Pengolahan Data dengan PLS, 2026.

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 4.2.3, variabel keterikatan pegawai menunjukkan nilai *R-Square* 0,951 (*Adjusted* 0,949). Angka tersebut mencerminkan bahwa variasi keterikatan pegawai mampu dijelaskan oleh *servant leadership* hingga 95,1%, dengan 4,9% sisanya dipengaruhi oleh determinan lain di luar cakupan model. Di sisi lain, nilai *R-Square* untuk kepuasan kerja adalah 0,898 (*Adjusted* 0,896), yang bermakna bahwa kontribusi *servant leadership* terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 89,6%, sementara 10,4% lainnya merupakan pengaruh dari variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Coefficient Determination (Q-Square)

Evaluasi *Goodness of Fit* dilakukan dengan menggunakan nilai *Q-Square*, yang memiliki kesamaan makna dengan *R-Square* dalam analisis regresi. Semakin tinggi nilai *Q-Square* yang diperoleh, maka semakin baik kemampuan model dalam menyesuaikan diri dengan data. Hasil perhitungan *Q-Square* dalam penelitian ini ditampilkan sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1-(1-R_1^2)(1-R_2^2) \\
 &= 1-(1-0.951^2)(1-0.898^2) \\
 &= 1-(1-0.904)(1-0.806) \\
 &= 1-(0.096)(0.194) \\
 &= 1-0.018 \\
 &= 0.982
 \end{aligned}$$

Hasil perhitungan menunjukkan nilai *Q-Square* sebesar 0,982, yang mengindikasikan

bahwa kemampuan model dalam menjelaskan variasi data mencapai 98,2%, sementara 1,8% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model. Oleh karena itu, model penelitian dapat dikategorikan memiliki *Goodness of Fit* yang baik.

Uji Hipotesis

Penggunaan metode *bootstrapping* dalam studi ini berfungsi untuk memvalidasi hipotesis dengan mengamati nilai koefisien parameter serta besaran *T-statistic*. Proses inferensi statistik ini menggunakan tingkat signifikansi dengan nilai ambang batas probabilitas 0,05. Melalui parameter tersebut, peneliti dapat menentukan apakah hubungan antarvariabel yang diuji memiliki pengaruh yang signifikan secara empiris atau justru hipotesis tersebut harus ditolak.

Tabel 4. Uji Hipotesis Berdasarkan *Path Coefficient*.

Variabel	<i>Servant Leadership</i> (X)	Keterikatan Pegawai (Y)	Kepuasan Kerja (Z)
<i>Servant Leadership</i> (X)		0.614	0.947
Keterikatan Pegawai (Y)			
Kepuasan Kerja (Z)		0.373	

Sumber: Pengolahan Data dengan PLS, 2026.

Hasil yang ditampilkan pada Tabel 4.3.1 menunjukkan bahwa seluruh hubungan variabel bersifat positif. Oleh karena itu, dapat diinterpretasikan bahwa *Servant Leadership* berkontribusi positif terhadap Keterikatan Pegawai dan Kepuasan Kerja, serta Kepuasan Kerja turut memberikan pengaruh positif terhadap Keterikatan Pegawai.

Tabel 5. Uji Hipotesis berdasarkan *Boostraping*.

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (o/STDEV)	P Values	Ket
<i>Servant Leadership</i> (X) > Keterikatan Pegawai (Y)	0.614	0.617	0.134	4.594	0.000	Diterima dan Terbukti
<i>Servant Leadership</i> (X) > Kepuasan Kerja (Z)	0.947	0.947	0.013	73.605	0.000	Diterima dan Terbukti

Kepuasan Kerja (Z) > Keterikatan Pegawai (Y)	0.373	0.370	0.135	2.769	0.000	Diterima dan Terbukti
--	-------	-------	-------	-------	-------	-----------------------

Sumber: Pengolahan Data dengan PLS, 2026.

Penentuan keberartian hubungan antarvariabel dalam studi ini mengacu pada parameter statistik, yaitu nilai *P-values* yang lebih kecil dari 0,05 serta *T-statistics* yang melampaui angka 1,96. Berdasarkan ketentuan tersebut, data yang diperoleh dari hasil prosedur *bootstrapping* menggunakan analisis PLS akan diuraikan secara mendalam sebagai berikut:

Pengaruh langsung Servant Leadership terhadap Keterikatan Pegawai

Data empiris hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa variabel *servant leadership* secara nyata memengaruhi keterikatan pegawai ke arah yang positif, ditandai dengan nilai *P-values* 0,000 dan *T-statistic* sebesar 4,594. Secara konseptual, hasil tersebut menegaskan bahwa efektivitas penerapan *servant leadership* menjadi faktor kunci dalam mengeskalisasi keterikatan pegawai, di mana semakin optimal pelayanan pimpinan, semakin tinggi pula dedikasi yang ditunjukkan oleh staf.

Pengaruh langsung Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan temuan empiris, *servant leadership* terbukti memiliki pengaruh searah yang sangat kuat terhadap tingkat keterikatan pegawai. Dukungan data statistik berupa nilai *P-values* 0,000 dan *T-statistic* 4,594 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini berfungsi sebagai motor penggerak keterlibatan karyawan. Dalam konteks operasional, hasil tersebut mengimplikasikan bahwa peningkatan pada aspek-aspek kepemimpinan melayani akan secara otomatis memicu pertumbuhan level *engagement* pegawai, baik secara emosional maupun profesional di lingkungan kerja.

Pengaruh langsung Kepuasan Kerja terhadap Keterikatan Pegawai

Berdasarkan hasil uji hipotesis, diketahui bahwa kepuasan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai dengan nilai *P Values* sebesar 0,000 dan *t-statistic* sebesar 2,769. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin kuat pula keterikatan mereka terhadap pekerjaan di instansi.

Pengaruh tidak langsung (mediasi)

Tabel 6. Uji Hipotesis Specific Indirect Effects.

Variabel	<i>Original sample (o)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (o/STDEV)</i>	<i>P Values</i>	Ket
----------	----------------------------	------------------------	-----------------------------------	---------------------------------	-----------------	------------

<i>Servant leadership</i> (X) >	0.354	0.351	0.129	2.745	0.006
Kepuasan Kerja (Z) >					
Keterikatan Pegawai (Y)					

Sumber: Pengolahan Data dengan PLS, 2026.

Secara statistik, pengujian hipotesis menunjukkan bahwa peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap keterikatan pegawai adalah signifikan. Angka *t-statistic* sebesar 2,745 dan *P-Values* 0,006 yang dihasilkan memberikan bukti empiris bahwa pengaruh tidak langsung di antara variabel tersebut bersifat positif. Dengan demikian, efektivitas *Servant Leadership* dalam meningkatkan keterikatan pegawai akan menjadi lebih optimal apabila didukung oleh pencapaian kepuasan kerja yang memadai.

Pembahasan dan Hasil

Pengaruh Servant Leadership Terhadap Keterikatan Pegawai

Hasil pengolahan data menggunakan *Partial Least Square* (PLS) mengonfirmasi adanya korelasi positif dan signifikan antara *servant leadership* dengan keterikatan pegawai di lingkungan Bidang Bina Marga Dinas PUPR Provinsi Jambi. Bukti statistik yang ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar 0,614, *T-statistic* 4,594, serta *P-values* 0,000 memperkuat validitas model hubungan tersebut. Secara substansial, temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan efektif dalam menginternalisasi rasa memiliki dan partisipasi aktif pegawai demi pencapaian target organisasi. Hasil empiris ini selaras dengan studi terdahulu oleh (Agatha & Go, 2022) yang juga menekankan krusialnya peran *servant leadership* dalam meningkatkan keterikatan kerja.

Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji hipotesis menggunakan pendekatan PLS mengonfirmasi adanya pengaruh searah dan signifikan dari *servant leadership* terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang berfokus pada pemenuhan ekspektasi dan kesejahteraan anggota tim mampu menciptakan ekosistem kerja yang kondusif. Pada gilirannya, lingkungan yang positif tersebut menjadi faktor pendorong utama dalam mengeskalasi tingkat kepuasan kerja pegawai secara menyeluruh.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keterikatan Pegawai

Hasil analisis menunjukkan adanya korelasi positif yang nyata antara kepuasan kerja dengan keterikatan pegawai. Data ini menggambarkan bahwa terpenuhinya harapan pegawai terkait aspek pekerjaan, imbalan, hubungan *interpersonal*, serta peluang untuk berkembang secara profesional akan memicu peningkatan semangat dan keterlibatan emosional. Kepuasan kerja berperan krusial sebagai pendorong munculnya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi. Fenomena ini menyebabkan pegawai tidak hanya menjalankan tanggung jawab sebagai kewajiban rutin, tetapi juga memaknai setiap peran pekerjaan mereka sebagai sarana penting untuk pengembangan potensi dan eksistensi diri di lingkungan kerja.

Pengaruh Servant Leadership Terhadap Keterikatan Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Temuan penelitian mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai jembatan mediasi yang menghubungkan *servant leadership* dengan keterikatan pegawai di lingkungan Dinas PUPR Provinsi Jambi, khususnya pada Bidang Bina Marga. Hal ini mengimplikasikan bahwa pola kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan harus mampu menstimulasi kepuasan kerja pegawai guna memicu keterlibatan emosional yang lebih mendalam. Dalam konteks ini, kepuasan kerja menjadi elemen penghubung yang sangat penting. Temuan empiris ini secara konsisten mendukung riset terdahulu oleh (Badrianto & Maryadi, 2023), yang menyatakan bahwa pengaruh *servant leadership* terhadap penguatan komitmen serta keterikatan pegawai bekerja melalui jalur kepuasan kerja.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Analisis data menunjukkan bahwa *servant leadership* berperan penting dalam menstimulasi keterikatan pegawai serta kepuasan kerja di Dinas PUPR Provinsi Jambi secara signifikan. Kepuasan kerja yang dihasilkan dari kepemimpinan melayani ini terbukti mampu menciptakan iklim organisasi yang mendukung, yang kemudian berimplikasi pada tingginya dedikasi pegawai. Secara struktural, penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai variabel mediasi dalam alur hubungan antara *servant leadership* dan keterikatan pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap keterikatan kerja dapat terjadi secara langsung maupun melalui intervensi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh pegawai.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pimpinan disarankan untuk menerapkan prinsip *servant leadership* secara konsisten dengan tidak hanya berorientasi pada pencapaian target, tetapi juga memperhatikan kebutuhan, kesejahteraan, dan pengembangan pegawai melalui komunikasi terbuka serta dukungan berkelanjutan. Instansi juga perlu meningkatkan keterikatan pegawai dengan memberikan kejelasan tugas, apresiasi atas kontribusi, serta kesempatan berpartisipasi dalam proses kerja dan pengambilan keputusan. Selain itu, kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui evaluasi sistem penghargaan, keseimbangan beban kerja, pemberian kompensasi yang adil, serta penyediaan peluang pengembangan karier yang jelas guna menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

DAFTAR PUSTAKA

- Agatha, S. C. (2022). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(2), 63–74. <https://doi.org/10.9744/jmp.7.2.63-74>
- Ahmad, P. (2023). Kepuasan kerja dan motivasi kerja serta pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan PD Pembangunan Kota Medan. *Jurnal*, 4(2).
- Anggela, S. T., Syahputra, E., & Muttaqien, Z. (2023). Pengaruh keterikatan pegawai, budaya kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Kecamatan Kota Kediri. *Jurnal Cendekia Manajemen*, 1(1). <https://doi.org/10.32503/jcm.v1i1.4356>
- Aziez, M. S., & Nugroho, S. P. (2023). Pengaruh servant leadership dan human capital terhadap kepuasan kerja dengan employee engagement sebagai variabel mediasi. *Value*, 4(1), 100–116. <https://doi.org/10.36490/value.v4i1.723>
- Badrianto, Y., & M. (2023). Pengaruh employee engagement terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Journal of Management & Business*, 6(2), 498–505. <https://doi.org/10.58258/bisnis.v2i1.5430>
- Brand, P. E. (2024). Pengaruh keterikatan pegawai terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Cendekia Manajemen*, 2(1), 46–56.
- Deviana Ariyanti, T. M. (2021). Pengaruh servant leadership, pelatihan, dan motivasi terhadap kinerja. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(4), 817–827. <https://doi.org/10.30872/jinv.v17i4.10226>
- Fortuna, Y. (2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Pusat Pendidikan Komputer Akuntansi Inter Nusa di Jakarta. *Jurnal Ekonomi*, 18(3).
- Hidayat, R. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. <https://doi.org/10.62515/staf>
- Ludwikowska, K. (2022). Employee-oriented human resource policy as a factor shaping the influence of servant leadership on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(8), 2335–2348. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2021-0525>

- Nurhandayani, A. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan beban kerja terhadap kinerja. *Ekobil*, 1(2). <https://doi.org/10.58765/ekobil.v1i2.65>
- Nurlathifa, A. (2025). *Pemberian izin pertambangan kepada badan usaha organisasi kemasyarakatan keagamaan berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 76 Tahun 2024 perspektif siyasah dusturiyah*.
- Rambembuoch, C. G. (2023). Pengaruh keterlibatan pegawai dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja dengan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel moderasi. *Jurnal EMBA*, 11(1). <https://doi.org/10.35794/emba.v11i1.45935>
- Sari, S., Kurniawan, H., & Okfrima, R. (2023). Peran servant leadership terhadap perilaku kerja inovatif pegawai pemerintahan kota. *Psyche 165 Journal*, 16(1), 8–13. <https://doi.org/10.35134/jpsy165.v16i1.217>
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suryani, R. I. (2023). Systematic literature review (SLR): Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *Jurnal Pendidikan dan Riset Ilmu Sains*, 2(3), 363–370. <https://doi.org/10.32672/perisai.v2i3.154>
- Tialonawarmi, F. (2024). Pengaruh rekrutmen dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PT Paragon Technology and Innovation di Jambi. *Jurnal Riset Manajemen*, 3(3), 323–333. <https://doi.org/10.55903/juria.v3i3.187>