

Kepemimpinan Pelayanan dan Loyalitas Karyawan: Keterlibatan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Budi Setiawan¹; Ririn Handayani²; Fahmi Oemar³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Sekolah Pascasarjana, Universitas Lancang Kuning, Indonesia

Koresponden: ririnhandayani@unilak.ac.id

Published: January, 2026

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan di Direktorat Pembinaan Masyarakat (Binmas) Kepolisian Daerah Riau dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan pelayanan (servant leadership) terhadap loyalitas karyawan, dengan keterlibatan kerja (work engagement) sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain verifikatif. Sampel penelitian berjumlah 70 orang personel/karyawan Direktorat Binmas Polri Polda Riau yang ditentukan menggunakan teknik sampel jenuh (saturated sampling), di mana seluruh populasi yang memenuhi kriteria penelitian dijadikan responden. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, (2) kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja, (3) keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, serta (4) keterlibatan kerja terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap loyalitas karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa perilaku pemimpin yang berorientasi pada empati, keteladanan, dan pemberdayaan mampu meningkatkan keterlibatan psikologis personel dalam pekerjaan pembinaan masyarakat, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas mereka terhadap organisasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Pelayanan, Keterlibatan Kerja, Loyalitas Karyawan.

ABSTRACT

The study was conducted at the Directorate of Community Development (Binmas) of the Riau Regional Police with the aim of analyzing the effect of servant leadership on employee loyalty, with work engagement as a mediating variable. This research employs a quantitative approach with a verificative design. The sample consists of 70 personnel/employees of the Binmas Directorate of the Riau Regional Police, determined using saturated sampling in which the entire population that meets the research criteria was included as respondents. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) based on Partial Least Square (PLS). The results indicate that (1) servant leadership has a positive and significant effect on employee loyalty, (2) servant leadership has a positive and significant effect on work engagement, (3) work engagement has a positive and significant effect on employee loyalty, and (4) work engagement mediates the effect of servant leadership on employee loyalty. These findings confirm that leader behaviors characterized by empathy, role modeling and empowerment are able to enhance personnel's psychological engagement in community development work, which ultimately strengthens their loyalty to the organization.

Keywords: Servant Leadership, Work Engagement, Employee Loyalty.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

PENDAHULUAN

Dalam dunia kerja modern, organisasi menghadapi tuntutan yang semakin kompleks, persaingan global, serta perubahan ekspektasi tenaga kerja. Keberhasilan organisasi kini tidak hanya diukur dari pencapaian target kinerja, tetapi juga dari kemampuannya mempertahankan karyawan yang loyal dan berkomitmen dalam jangka panjang. Loyalitas karyawan menjadi aset strategis karena mendorong kesediaan bertahan, keterikatan emosional, serta kontribusi optimal meskipun dalam situasi penuh tekanan dan perubahan (Mayer et al., 1995; Tomic et al., 2018). Sebaliknya, loyalitas yang rendah

berdampak pada meningkatnya turnover, menurunnya produktivitas, serta tingginya biaya rekrutmen dan pelatihan.

Kepemimpinan memainkan peran sentral dalam membentuk loyalitas, terutama gaya kepemimpinan yang mampu membangun hubungan psikologis positif antara pemimpin dan bawahan. *Servant leadership*, yang menekankan empati, pemberdayaan, dukungan, dan pengembangan individu, dinilai relevan dengan kebutuhan organisasi saat ini. Pemimpin yang melayani dipersepsikan sebagai bentuk dukungan organisasi, yang mendorong timbal balik positif berupa peningkatan keterikatan dan loyalitas karyawan (Blau, 1964; Liden et al., 2008). Namun, bukti empiris menunjukkan hasil yang belum konsisten. Sejumlah studi menemukan bahwa *servant leadership* memperkuat loyalitas karyawan (Ritaudin, 2017; Usman et al., 2024), tetapi penelitian lain melaporkan tidak adanya pengaruh langsung yang signifikan (Rindahati & Helmy, 2021), atau bahkan hubungan yang menjadi lemah akibat faktor kontekstual seperti budaya organisasi, sistem penghargaan, serta beban dan tekanan kerja tinggi (Robbins, 2016).

Ketidakkonsistenan temuan ini mengindikasikan adanya mekanisme psikologis yang belum sepenuhnya terjelaskan. *Employee engagement*, sebagai kondisi psikologis positif yang mencerminkan keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku karyawan dalam pekerjaan, dipandang sebagai jalur potensial yang menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas (Kahn, 1990; Schaufeli et al., 2002). Beberapa penelitian mendukung peran *engagement* sebagai mediator yang memperkuat hubungan *servant leadership* terhadap loyalitas (Ritaudin, 2017; Usman et al., 2021). Namun, studi lain menemukan *engagement* tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap loyalitas (Saks, 2006), atau tidak terbentuk secara optimal meskipun pemimpin telah menerapkan gaya melayani, terutama ketika dukungan organisasi dan manajemen *engagement* tidak berlangsung berkelanjutan (Robbins, 2016).

Celah ini menjadi penting untuk dikaji lebih lanjut, khususnya dalam konteks organisasi di Indonesia, yang memiliki karakteristik budaya, tuntutan kerja, dan dinamika hubungan pemimpin–bawahan yang khas. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk menguji secara empiris peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *servant leadership* dan loyalitas karyawan, guna memberikan bukti yang lebih komprehensif terkait mekanisme pembentukan loyalitas di organisasi modern.

METODE

Rancangan penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah rancangan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif dan verifikatif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan karakteristik populasi atau area tertentu yang sedang diteliti. Dalam konteks ini, penelitian difokuskan untuk mendeskripsikan variabel-variabel seperti kepemimpinan pelayanan, keterlibatan kerja dan loyalitas karyawan, sebagaimana adanya di lapangan. Sedangkan penelitian verifikatif dilakukan untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel tersebut, dengan menitikberatkan pada pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Melalui pengumpulan data kuantitatif dari responden yang dipilih, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris yang dapat mendukung atau menolak hipotesis yang diajukan. Oleh karena itu, rancangan ini menggabungkan dua tujuan utama, yaitu menjelaskan secara deskriptif kondisi yang ada dan memverifikasi hubungan antar variabel yang diteliti melalui analisis statistik inferensial. Penelitian ini dilaksanakan di BINMAS, POLDA Riau dalam kurun waktu 2 Bulan.

Populasi merupakan seluruh objek yang akan diteliti dalam sebuah penelitian. Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri dari atas objek dan subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Populasi penelitian ini adalah Pegawai BINMAS POLDA Riau yang berjumlah 70 orang.

Sampel adalah sebahagian dari populasi yang dijadikan objek dan sumber data serta informasi dalam

penelitian yang di anggap mewakili dari suatu penelitian (Arikunto, 2013). Pedoman dalam menentukan ukuran sampel memberikan definisi sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2016). Hingga tahun 2025, pegawai BINMAS POLDA Riau 70 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh (saturated sampling), di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel. Hal ini dilakukan karena jumlah populasi relatif kecil, yaitu sebanyak 70 orang.

Variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini terdiri dari tiga variabel (variabel independen: kepemimpinan pelayanan; variabel mediasi: keterlibatan kerja dan variabel dependen: loyalitas karyawan) untuk lebih jelasnya akan dikemukakan dalam definisi variabel sebagai berikut:

Tabel 1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

VARIABEL	INDIKATOR	SKALA LIKERT
Kepemimpinan pelayanan, (Dennis & Bocarnea, 2005)	1. Saya memperlakukan rekan kerja dengan penuh empati dan kepedulian. 2. Atasan saya memberikan kepercayaan kepada karyawan untuk mengambil keputusan sendiri. 3. Pemimpin saya memiliki arah dan tujuan yang jelas dalam memimpin organisasi. 4. Pemimpin saya menerima masukan dan kritik dari bawahan dengan lapang dada. 5. Saya percaya bahwa atasan saya akan mendukung saya dalam mencapai tujuan dan sasaran saya.	Ordinal
Keterlibatan kerja, (Istijanto, 2005)	1. Saya selalu berusaha terlibat secara langsung dalam setiap kegiatan pekerjaan saya. 2. Saya menempatkan pekerjaan sebagai hal yang penting dalam kehidupan saya. 3. Saya merasa bangga dengan pekerjaan yang saya lakukan. 4. Saya merasa secara emosional terikat dengan pekerjaan yang saya lakukan. 5. Saya termotivasi untuk memberikan kontribusi terbaik bagi kemajuan organisasi. 6. Saya bersedia menerima tanggung jawab penuh atas tugas yang saya kerjakan.	Ordinal
Loyalitas karyawan, (Heryati, 2016)	1. Saya mematuhi seluruh aturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan. 2. Saya menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan 3. Saya bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas 4. Saya menjaga fasilitas dan aset perusahaan seolah-olah milik pribadi 5. Saya menjaga komunikasi yang baik dengan rekan kerja dan atasan	Ordinal

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model penelitian ini terdiri dari tiga konstruk diantaranya kepemimpinan pelayanan, keterlibatan kerja dan loyalitas karyawan. Evaluasi model pengukuran merupakan tahapan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas suatu konstruk.

Evaluasi Validitas Konstruk

Evaluasi validitas konstruk dilakukan dengan menghitung validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen diketahui melalui loading factor. Suatu indikator dikatakan memenuhi pengujian validitas konvergen apabila memiliki loading factor diatas 0.7. Hasil pengujian validitas konvergen disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 2. Validitas Konvergen

	KEPEMIMPINAN PELAYANAN	KETERLIBATAN KERJA	LOYALITAS KARYAWAN
KK1		0,823	
KK2		0,910	
KK3		0,829	
KK4		0,862	
KK5		0,829	
KK6		0,925	
KP1	0,841		
KP2	0,905		
KP3	0,799		
KP4	0,845		
KP5	0,784		
LK1			0,862
LK2			0,886
LK3			0,806
LK4			0,861
LK5			0,914

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa semua indikator yang mengukur variabel diantaranya kepemimpinan pelayanan, keterlibatan kerja dan loyalitas karyawan bernilai lebih besar dari 0.7. Dengan demikian indikator tersebut dinyatakan valid untuk mengukur variabelnya.

Validitas konvergen selain dapat dilihat melalui loading factor, juga dapat diketahui melalui Average Variance Extracted (AVE). Suatu indikator dikatakan memenuhi pengujian validitas konvergen apabila memiliki Average Variance Extracted (AVE) diatas 0.5. Hasil pengujian validitas konvergen disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE)

	AVE
Kepemimpinan Pelayanan	0,699
Keterlibatan Kerja	0,746
Loyalitas Karyawan	0,751

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan pelayanan, keterlibatan kerja dan loyalitas karyawan menghasilkan nilai Average Variance Extracted (AVE) yang lebih besar dari 0.5. Dengan demikian indikator tersebut dinyatakan valid untuk mengukur variabelnya.

Selanjutnya validitas diskriminan dihitung menggunakan cross correlation dengan kriteria bahwa apabila nilai loading factor dalam suatu variabel yang bersesuaian lebih besar dari nilai korelasi indikator pada variabel lainnya maka indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur variabel yang bersesuaian. Hasil perhitungan cross correlation disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 3. Cross Corrdation

	KEPEMIMPINAN PELAYANAN_	KETERLIBATAN KERJA	LOYALITAS KARYAWAN
KK1	0,765	0,823	0,856
KK2	0,880	0,910	0,862
KK3	0,725	0,829	0,769
KK4	0,740	0,862	0,810
KK5	0,792	0,829	0,718
KK6	0,876	0,925	0,880
KP1	0,841	0,814	0,840
KP2	0,905	0,913	0,861
KP3	0,799	0,721	0,651
KP4	0,845	0,788	0,873
KP5	0,784	0,577	0,650
LK1	0,880	0,910	0,862
LK2	0,820	0,786	0,886
LK3	0,692	0,671	0,806
LK4	0,731	0,777	0,861
LK5	0,907	0,921	0,914

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan pengukuran cross correlation pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan indikator yang mengukur variabel kepemimpinan pelayanan, keterlibatan kerja dan loyalitas karyawan menghasilkan loading factor yang lebih besar dibandingkan dengan cross correlation pada variabel lainnya. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa masing-masing indikator mampu mengukur variabel laten yang bersesuaian dengan indikatornya.

Hasil Evaluasi Reliabilitas

Perhitungan yang dapat digunakan untuk menguji reliabilitas konstruk adalah cronbach alpha dan composite reliability. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila composite reliability bernilai lebih besar dari 0.7 dan cronbach alpha bernilai lebih besar dari 0.6 maka konstruk tersebut dinyatakan reliabel. Hasil perhitungan compositerdiability dan cronbach alpha dapat dilihat melalui ringkasan dalam tabel berikut :

Tabel 4. Composite Reliability dan Cronbach Alpha

	Cronbach's Alpha	rho_A	Reliabilitas Komposit
Kepemimpinan Pelayanan	0,892	0,904	0,920
Keterlibatan Kerja	0,932	0,935	0,946
Loyalitas Karyawan	0,917	0,925	0,938

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* pada variabel kepemimpinan pelayanan, keterlibatan kerja dan loyalitas karyawan lebih besar dari 0.7. Dengan demikian, berdasarkan perhitungan *composite reliability* semua indikator yang mengukur variabel kepemimpinan pelayanan, keterlibatan kerja dan loyalitas karyawan dikatakan reliabel.

Selanjutnya nilai Cronbach's Alpha pada variabel kepemimpinan pelayanan, keterlibatan kerja dan loyalitas karyawan lebih besar dari 0.6. Dengan demikian, berdasarkan perhitungan Cronbach's Alpha semua indikator yang mengukur kepemimpinan pelayanan, keterlibatan kerja dan loyalitas karyawan dinyatakan reliabel.

Goodness of Fit Model

Goodness of fit Model digunakan untuk mengetahui besarnya kemampuan variabel endogen untuk menjelaskan keragaman variabel eksogen, atau dengan kata lain untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel eksogen terhadap variabel endogen. Goodness of fit Model dalam analisis PLS dilakukan dengan menggunakan Q-Square predictive relevance (Q^2). Adapun hasil Goodness of fit Model yang telah diringkas dalam tabel berikut.

Tabel 5. Goodness of fit Model

Variabel	R Square
Keterlibatan Kerja	0,854
Loyalitas Karyawan	0,924
Q Square = $1 - [(1 - R_1^2)(1 - R_2^2)]$	
Q Square = $1 - [(1 - 0.854)(1 - 0.924)] = 0.988$	

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

R-square variabel Keterlibatan kerja bernilai 0.854 atau 85.4%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel keterlibatan kerja mampu dijelaskan oleh kepemimpinan pelayanan sebesar 85.4%, atau dengan kata lain kontribusi kepemimpinan pelayanan terhadap Keterlibatan kerja sebesar 85.4%, sedangkan sisanya sebesar 14.6% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

R-square variabel loyalitas karyawan bernilai 0.924 atau 92.4%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel loyalitas karyawan mampu dijelaskan oleh keterlibatan kerja sebesar 92.4%, atau dengan kata lain kontribusi keterlibatan kerja terhadap loyalitas karyawan sebesar 92.4%, sedangkan sisanya sebesar 7.6% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Q-Square predictive relevance (Q^2) bernilai 0.988 atau 98.8%. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keragaman variabel loyalitas karyawan mampu dijelaskan oleh model secara keseluruhan sebesar 98.8%, atau dengan kata lain kontribusi oleh kepemimpinan pelayanan dan keterlibatan kerja terhadap loyalitas karyawan secara keseluruhan sebesar 98.8%, sedangkan sisanya sebesar 1.2% merupakan kontribusi variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk menguji pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai T-statistics $\geq$ T-tabel (1.96), maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Hasil pengujian signifikansi dapat diketahui melalui tabel berikut.

Tabel 6. Pengujian Hipotesis

	Original Sample	T Statistics	P Values
Kepemimpinan pelayanan -> Loyalitas karyawan	0,429	3,092	0,002
Kepemimpinan pelayanan -> Keterlibatan kerja	0,924	46,041	0,000

Keterlibatan kerja -> Loyalitas karyawan	0,550	3,949	0,000
Kepemimpinan pelayanan -> Keterlibatan kerja -> Loyalitas karyawan	0,509	3,863	0,000

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan pelayanan dan loyalitas karyawan mempunyai pengaruh positif yang signifikan, dengan koefisien sebesar 0,429, T-statistik 3.092, dan nilai P sebesar 0,002. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepemimpinan pelayanan yang dilakukan oleh individu, maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas karyawan yang dirasakan.

Selain itu, hubungan antara kepemimpinan pelayanan dan keterlibatan kerja juga menunjukkan pengaruh positif yang sangat signifikan, dengan koefisien sebesar 0.924, T-statistik 46.041, dan nilai P sebesar 0,000. Nilai T-statistik yang sangat tinggi dan nilai P yang jauh di bawah 0,05 menunjukkan bahwa upaya kepemimpinan pelayanan dapat secara signifikan meningkatkan keterlibatan kerja.

Hasil uji hipotesis juga menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, dengan koefisien sebesar 0,550, T-statistik 3.949, dan nilai P sebesar 0,000. Hubungan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan kerja, maka semakin tinggi pula loyalitas karyawan karyawan.

Terakhir, pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan pelayanan dan keterlibatan kerja terhadap loyalitas karyawan juga terbukti signifikan, dengan koefisien sebesar 0,509, T-statistik 3.863, dan nilai P sebesar 0,000. Artinya, keterlibatan kerja berperan sebagai mediator dalam memperkuat pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap loyalitas karyawan. Dengan kata lain, upaya kepemimpinan pelayanan dapat meningkatkan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas karyawan karyawan secara signifikan.

Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural

Konversi diagram jalur ke dalam model pengukuran dimaksudkan untuk mengetahui kekuatan pengaruh antar konstruk yang dijelaskan pada efek pada model, yaitu efek langsung dan efek tidak langsung. Adapun efek model secara langsung maupun secara tidak langsung sebagaimana disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 7. Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural

E ksogen	Intervening	E ndogen	Coefficient	
			Direct	Indirect
Kepemimpinan pelayanan		Keterlibatan kerja	0.924	
Kepemimpinan pelayanan	Keterlibatan kerja	Loyalitas karyawan	0.429	0.509
Keterlibatan kerja		Loyalitas karyawan	0.550	

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa model pengukuran yang terbentuk adalah sebagai berikut :

Persamaan 1 : $KK = 0.924 KP$

Dari persamaan 1 dapat diinformasikan bahwa

1. Koefisien direct effect kepemimpinan pelayanan terhadap keterlibatan kerja sebesar 0.924 menyatakan bahwa kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi kepemimpinan pelayanan maka cenderung dapat meningkatkan keterlibatan kerja.

Persamaan 2 : $LK = 0.429 KP + 0.550 KK$

Dari persamaan 2 dapat diinformasikan bahwa

1. Koefisien direct effect kepemimpinan pelayanan terhadap loyalitas karyawan sebesar 0.429 menyatakan bahwa kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi kepemimpinan pelayanan maka cenderung dapat meningkatkan loyalitas karyawan.
2. Koefisien direct effect keterlibatan kerja terhadap loyalitas karyawan sebesar 0.550 menyatakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini berarti semakin tinggi keterlibatan kerja maka cenderung dapat meningkatkan loyalitas karyawan.
3. Koefisien indirect effect kepemimpinan pelayanan terhadap loyalitas karyawan melalui keterlibatan kerja sebesar 0.509 menyatakan bahwa kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan melalui keterlibatan kerja. Pengaruh ini menunjukkan bahwa ketika kepemimpinan pelayanan meningkat, hal ini akan meningkatkan keterlibatan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas karyawan.

Pengaruh Dominan

Variabel eksogen yang memiliki pengaruh dominan terhadap variabel endogen dapat diketahui melalui total coefficient yang paling tinggi yang dapat diketahui melalui penjelasan berikut :

Tabel 8. Pengaruh Dominan

E ksogen	E ndogen	Total
Kepemimpinan pelayanan	Keterlibatan kerja	0.924
Kepemimpinan pelayanan	Loyalitas karyawan	0.979
Keterlibatan kerja	Loyalitas karyawan	0.550

Sumber : Data Primer Diolah, 2025

Variabel yang memiliki total coefficient terbesar terhadap loyalitas karyawan adalah kepemimpinan pelayanan dengan total coefficient sebesar 0.979. Dengan demikian Kepemimpinan pelayanan merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap Loyalitas karyawan.

KE SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penulis memperoleh kesimpulan terkait:

1. Kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan
2. Kepemimpinan pelayanan berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan kerja
3. Keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan
4. Keterlibatan kerja memediasi pengaruh kepemimpinan pelayanan terhadap loyalitas karyawan

REFERENSI

- Arikunto, S. (2013). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. PT. Rineka Cipta.
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600–615. <https://doi.org/10.1108/01437730510633692>
- Heryati, A. (2016). PENGARUH KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI DEPARTEMEN OPERASI PT. PUPUK SRIWIDJAJA PALEMBANG. *Jurnal E comnt Gldal*, 1(2), 56–75. <https://doi.org/10.35908/jeg.v1i2.204>
- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.

<https://doi.org/10.2307/256287>

- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). Model of Trust Theory. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Rindahati, R., & Helmy, I. (2021). Pengaruh Servant Leadership dan Person Organization Fit Terhadap Loyalitas Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 3(5), 976–992. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i5.947>
- Ritaudin, A. (2017). PENGARUH SERVANT LEADERSHIP STYLE TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN MELALUI PERAN MEDIASI KEPUASAN KARYAWAN (Study Pada Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Malang). *Journal of Innovation in Business and Economics*, 7(2), 125. <https://doi.org/10.22219/JIBE.Vol7.No2.125-142>
- Robbins, P. S. (2016). *Perilaku Organisasi* (10th ed.). PT. Indeks.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. CV. Alfabeta.
- Sugiyono, J. (2016). *Metode Penelitian Dalam Teori dan Praktek*. PT. Rineka Cipta.
- Tomic, I., Tesic, Z., Kuzmanovic, B., & Tomic, M. (2018). An empirical study of employee loyalty, service quality, cost reduction and company performance. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 31(1), 827–846. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1456346>
- Usman, M., Ali, M., Soetan, G. T., Ayoko, O. B., & Berber, A. (2024). Seeing others' side to serve: Understanding how and when servant leadership impacts employee knowledge-hiding behaviors. *Human Relations*, 77(1), 3–28. <https://doi.org/10.1177/00187267221125353>