

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DI RESTORAN SHABURI & KINTAN *BUFFET* SURABAYA

Sharon Cornelia Agatha^{1*}, Mario Armando Bryian Go²

^{1,2}Program Manajemen Perhotelan, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra,
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya 60236, Indonesia

Email: sharoncornelia19@gmail.com¹; marioarmando112@gmail.com²

*Penulis korespondensi

Abstrak

Pimpinan perusahaan memiliki tanggung jawab meningkatkan kinerja karyawan dengan meningkatkan keterlibatan karyawan pada pekerjaan. Gaya kepemimpinan yang tepat dinilai akan mampu meningkatkan kinerja karyawan karena menyebabkan karyawan merasa termotivasi. Tujuan penelitian ini adalah menjelaskan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement* pada Restoran Shaburi & Kintan *Buffet* di Surabaya. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif, variabel penelitian meliputi: *servant leadership*, *employee engagement*, dan kinerja karyawan. Jumlah sampel sebanyak 60 karyawan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan *structural equation model* dengan program *PLS*. Temuan penelitian ini menunjukkan: *servant leadership* berpengaruh secara langsung terhadap *employee engagement*, tetapi tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. *Employee engagement* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. *Employee engagement* adalah variabel yang memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: *Servant Leadership*, *Employee Engagement*, Kinerja Karyawan, Restoran Shaburi & Kintan *Buffet*.

Abstract

Company leaders are responsible for improving employee performance by increasing employee involvement on the job. The right leadership style enhances employee performance because it causes employees to feel motivated. This study aims to explain the influence of servant leadership on employee performance through employee engagement at Shaburi & Kintan Buffet Restaurants in Surabaya. This type of research is quantitative research, and research variables include servant leadership, employee engagement, and employee performance. The number of samples is 60 employees. The data collection techniques used a questionnaire. The data analysis technique used a structural equation model with the PLS. This study's findings indicate that servant leadership directly affects employee engagement but does not directly affect employee performance. On the other hand, employee engagement directly affects employee performance. Therefore, employee engagement is a variable that mediates the influence of servant leadership on employee performance.

Keywords: *Servant Leadership*, *Employee Engagement*, *Employee Performance*, *Shaburi Restaurant and Kintan Buffet*.

PENDAHULUAN

Menurut Setyaningrum et al. (2017), usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan bisa dilakukan melalui pendekatan gaya kepemimpinan, dan gaya kepemimpinan *servant leadership* dinilai mampu mempengaruhi kinerja karyawan karena gaya kepemimpinan tersebut memosisikan seorang pemimpin dengan orientasi pada karyawannya dengan memberikan pelayanan dan perhatian kepada karyawannya sehingga para karyawannya dapat membentuk pribadi yang melayani serta

perhatian terhadap para pelanggannya. Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh *employee engagement* (Bedarkar & Pandita, 2014), karena keterlibatan karyawan memberi karyawan kesempatan untuk berinvestasi dalam pekerjaan karyawan dan juga menciptakan rasa mampu dalam mengerjakan setiap tugasnya. Selain itu, *employee engagement* juga dipengaruhi oleh *servant leadership* karena memberdayakan karyawannya dengan kepercayaan serta pengembangan diri dari karyawan tersebut (Keith, 2008).

Employee engagement adalah tingkat komitmen dan keterlibatan seorang karyawan terhadap organisasi tempat dia bekerja (Jagannathan, 2014). Keterlibatan di tempat kerja pertama kali dikonseptualisasikan oleh (Kahn, 1990, p. 694) yang dapat diartikan sebagai “memanfaatkan karyawan yang ada di organisasi untuk menggunakan perannya di tempat kerja”. Keterlibatan karyawan mengekspresikan secara fisik, kognitif, dan emosional selama menggunakan perannya. *Servant leadership* dapat membuat karyawannya merasa terlibat, karena merupakan suatu pemimpin yang dapat mengayomi, mengutamakan kebutuhan orang lain, kepentingan orang lain, sehingga membuat karyawannya merasa dihargai dan dapat membuat para karyawannya terlibat dalam organisasi. *Servant leadership* membuat para karyawan meningkatkan kepercayaan diri sehingga hubungan tersebut dapat membuat keterlibatan karyawan menjadi positif saat berinteraksi dengan pelanggan dan menghasilkan kepuasan pelanggan. Hasil penelitian dari (Carter & Baghurst, 2013), menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *employee engagement* karena menciptakan suasana kekeluargaan di tempat kerja yang menyebabkan karyawan lebih terlibat dan berkontribusi terhadap hasil pekerjaan.

Obyek penelitian ini adalah Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya sebagai salah satu usaha kuliner yang terdampak pandemi covid-19. Tujuan penelitian ini menjelaskan pengaruh *servant leadership* terhadap *employee engagement* dan kinerja karyawan, serta pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan masukan kepada manajemen Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya sehingga bisa bertahan dan berkembang dalam lingkungan persaingan yang ketat.

LITERATURE REVIEW

Servant Leadership

Pertama kali, istilah *servant leadership* dikemukakan oleh (Greenleaf, 1973) di buku yang berjudul “*The Servant as Leader*”. Menurut Robert Greenleaf, *servant leadership* adalah pemimpin yang mengutamakan pelayanan atau mau untuk melayani karyawannya. Awal mula dari *servant* adalah dimulai dengan perasaan natural yang timbul dari dalam diri seseorang yang memang ingin melayani dan juga memang ingin melayani terlebih dahulu, kemudian karena pilihannya untuk melayani, maka membuatnya ingin menjadi seorang pemimpin.

Menurut (Barbuto & Wheeler, 2006) dimensi dan indikator dari *servant leadership* yaitu:

a. *Altruistic Calling*

Altruistic calling adalah membantu orang lain tanpa pamrih dengan melibatkan pengorbanan pribadi walaupun tidak ada keuntungan bagi dirinya. Indikatornya yaitu:

- 1) Pemimpin yang mengutamakan orang lain terlebih dahulu.
- 2) Pemimpin yang melakukan segalanya untuk melayani.
- 3) Pemimpin yang mengorbankan keinginan pribadinya untuk orang lain.
- 4) Pemimpin melampaui panggilan tugas untuk memenuhi kebutuhan orang lain.

b. *Emotional Healing*

Seorang *servant leadership* harus mampu menyembuhkan karyawan yang sudah putus asa dan juga bagi yang menderita luka emosional sehingga membuat karyawan utuh kembali dan bersemangat. Indikatornya yaitu:

- 1) Pemimpin akan ditemui pengikutnya ketika mengalami trauma pribadi.
- 2) Pemimpin membantu pengikutnya mengatasi masalah emosionalnya.
- 3) Pemimpin membantu pengikutnya pulih dari permasalahan emosional.
- 4) Pemimpin yang mampu membantu pengikutnya mengatasi rasa sakit hati.

c. *Wisdom*

Pemimpin harus dapat melampaui wawasan dan melakukan sesuatu secara proaktif serta mengarahkan tindakan-tindakan yang akan terjadi, dan mengantisipasi konsekuensi. Indikatornya yaitu:

- 1) Pemimpin yang waspada dengan apa yang terjadi.
- 2) Pemimpin yang pandai mengantisipasi konsekuensi dari keputusan.
- 3) Pemimpin yang memiliki kesadaran tinggi tentang apa yang sedang terjadi.
- 4) Pemimpin yang mengetahui apa yang terjadi.
- 5) Pemimpin yang tahu apa yang akan terjadi.

d. *Persuasive Mapping*

Pemimpin efektif dalam membangun kepercayaan dalam organisasi sehingga bisa meyakinkan seseorang daripada memaksa kepatuhan. Indikatornya yaitu:

- 1) Pemimpin menawarkan alasan kuat agar pengikutnya melakukan sesuatu.
- 2) Pemimpin mendorong para pengikutnya memiliki impian besar.
- 3) Seorang pemimpin yang sangat persuasif.
- 4) Pemimpin yang pandai meyakinkan pengikutnya untuk melakukan sesuatu.
- 5) Seorang pemimpin berbakat dalam hal membujuk pengikutnya.

e. *Organizational Stewardship*

Seorang *servant leadership* memiliki sikap percaya kepada para karyawannya dan juga harus memiliki keterbukaan dan persuasi daripada mengontrol karyawannya. Indikatornya yaitu:

- 1) Pemimpin yang berkeyakinan organisasi perlu memainkan peran moral dalam masyarakat.
- 2) Pemimpin berkeyakinan bahwa organisasi perlu berfungsi sebagai komunitas.
- 3) Pemimpin melihat potensi organisasi untuk berkontribusi pada masyarakat.
- 4) Pemimpin mendorong pengikutnya memiliki semangat komunitas.
- 5) Pemimpin mempersiapkan organisasi membuat perubahan positif di masa depan.

Employee Engagement

Employee engagement adalah usaha yang menekankan para karyawan terlibat dalam pekerjaan dan perusahaan sebagai kebutuhan umum (Kartz & Kahn, 1966). Dimensi dan indikator *employee engagement* adalah sebagai berikut (Soanne et al., 2012):

a. *Emotional Engagement*

Kondisi dimana seseorang terlibat secara emosional di dalam pekerjaannya. Indikator:

- 1) Karyawan menikmati pekerjaannya sehingga melupakan hal yang lainnya.
- 2) Karyawan jarang terganggu saat melakukan pekerjaannya.

b. *Cognitive Engagement*

Seseorang yang sangat fokus dan bekerja keras ketika melakukan pekerjaannya. Indikator:

- 1) Karyawan sungguh-sungguh mencurahkan perhatiannya pada pekerjaannya.
- 2) Karyawan merasa terikat secara emosional dengan pekerjaannya.

c. *Physical Engagement*

Seseorang yang bersedia untuk bekerja ekstra untuk perusahaan. Indikator:

- 1) Karyawan mengerahkan banyak tenaga untuk melakukan pekerjaannya.
- 2) Karyawan tidak akan meninggalkan pekerjaan sampai pekerjaan selesai.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan bagian dari interaksi antara kemampuan dan motivasi (Robbins S. P., 1998). Serta kinerja karyawan merupakan pencapaian seseorang yang diukur melalui standar dan kriteria yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Beberapa indikator dari kinerja karyawan menurut (Rodwell et al., 1998), antara lain:

- 1) Karyawan saat ini bekerja pada tingkat kinerja yang terbaik
- 2) Karyawan selalu melakukan yang terbaik dalam pekerjaannya
- 3) Karyawan menetapkan standar yang sangat tinggi dalam bekerja
- 4) Karyawan selalu bekerja dengan kualitas yang tinggi
- 5) Karyawan bangga dengan prestasi kerjanya

Hubungan Antara *Servant Leadership* dan *Employee Engagement*

Servant leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement*, melalui komitmen, loyalitas, kepemilikan, dan mitra perusahaan secara keseluruhan yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Carter & Baghurst, 2013). Karyawan yang bekerja dengan *servant leader*, memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi karena hubungan *peer to peer*. Karyawan merasa dihargai sehingga memiliki tanggung jawab, memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, dan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan.

Hubungan Antara *Servant Leadership* dan Kinerja Karyawan

Servant leadership memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Harwiki, 2016). *Servant leadership* merupakan model kepemimpinan yang tepat untuk digunakan pada organisasi pada saat ini maupun saat masa depan. *Servant leadership* dapat memberikan keleluasaan yang besar kepada karyawannya untuk bekerja, hal ini dapat dilakukan karena *servant leadership* memenuhi kebutuhan fisik, spiritual, emosional, dan menciptakan kualitas hidup organisasi yang lebih baik (Setyaningrum et al., 2017).

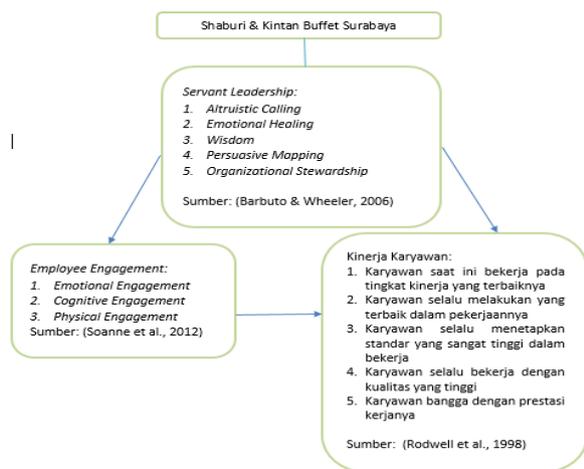
Hubungan Antara *Employee Engagement* dan Kinerja Karyawan

Terdapat 2 faktor penting antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan yaitu lingkungan kerja dan hubungan tim atau rekan kerja (Jagannathan, 2014). *Employee engagement* dapat meningkatkan perasaan positif karyawan terhadap organisasinya yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya (Bedarkar & Pandita, 2014). Keterlibatan karyawan terhadap perusahaan tempat karyawan bekerja, para karyawan merasa terikat dalam bekerja yang membuat karyawan merasa bangga atas hasil kerjanya, sehingga dengan keterlibatan ini karyawan lebih produktif dalam bekerja (Robertson-Smith & Markwick, 2009).

Hipotesis Penelitian

- H1: *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*
- H2: *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
- H3: *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah jenis kuantitatif yaitu metode penelitian berdasarkan filsafat positivisme, yang dapat digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu (Sugiyono, 2016). Desain penelitian konklusif yang bersifat kausal, karena peneliti ingin mengungkapkan hubungan sebab-akibat nya.

Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karak-teristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Trisnadewi, 2012). Dalam penelitian ini, populasi yang akan diteliti oleh peneliti yaitu seluruh karyawan yang bekerja di Shaburi & Kintan Buffet Surabaya.

Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang benar-benar mewakili populasi (Sugiyono, 2016). Teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling*, yaitu teknik

pengambilan sampel yang dilakukan atas dasar pertimbangan peneliti (Nasution, 2003).

Roscoe (1975) merekomendasikan ukuran sampel >30 dan <500 merupakan ukuran yang tepat dalam melakukan penelitian. Dalam menggunakan Partial Least Square (PLS), ukuran sampel yang baik digunakan yaitu 30-100 sampel (Hair, 2010). Survei dalam penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner online melalui google form. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan Shaburi & Kintan Buffet Surabaya yang bekerja dengan batasan minimal 6 bulan bekerja.

Metode dan Prosedur Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan pernyataan tertulis kepada sampel (Sugiyono, 2016). Teknik ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner yang telah ditetapkan.

Pengukuran variabel menggunakan skala *Likert* yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi orang mengenai fenomena sosial (Sugiyono, 2016). Di bawah ini adalah keterangan mengenai skala *likert* yang akan digunakan (Tabel 1)

Tabel 1. Tingkat Nilai Jawaban Responden

	Keterangan	Nilai
SS	= Sangat Setuju	5
S	= Setuju	4
ASTS	= Antara Setuju dan Tidak Setuju	3
TS	= Tidak Setuju	2
STS	= Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: (Sugiyono, 2016)

Pembagian kuesioner di lingkungan Restoran Shaburi & Kintan Buffet di tiga cabangnya, yaitu di Galaxy Mall, Pakuwon Mall, dan Tunjungan Plaza. Kuesioner dibagikan pada tanggal 1 November 2021 s/d 22 November 2021. Jumlah kuesioner yang dibagikan masing-masing sebanyak 20 kuesioner.

Teknik Analisis Data

Analisa Statistik Deskriptif

Analisa statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan ataupun menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2016). Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisa statistik deskriptif dengan analisis nilai rata-rata dan standar deviasi.

Uji *Structural Equation Modeling* (SEM)

Pemodelan persamaan struktural (SEM) adalah kumpulan teknik statistik yang memungkinkan serangkaian hubungan antara satu atau lebih variabel independen baik kontinu atau diskrit, dan satu atau lebih variabel dependen baik kontinu atau diskrit untuk diperiksa. Pada penelitian ini peneliti menggunakan PLS (*Partial Least Square*) sebagai jenis analisis *Structural Equation Modeling* (SEM). Data yang diperoleh dari kuesioner akan diproses menggunakan PLS (*Partial Least Square*). *Partial Least Square* merupakan suatu teknik prediktif yang dapat digunakan untuk menangani banyak variabel independen (Ramzan & Khan, 2010). Dalam penerapan PLS (*Partial Least Square*) peneliti menggunakan aplikasi *Smart PLS 3.0*.

Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model merupakan model pengukuran untuk mengetahui hubungan antara blok indikator dengan variabel latennya. *Outer model* merupakan pengujian untuk mengukur validitas dan reliabilitas suatu data (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

a. Uji Validitas Konvergen

Validitas konvergen mengukur hubungan dari setiap konstruk, uji validitas konvergen yang ada di dalam PLS (*Partial Least Square*) dengan indikator reflektif dapat dinilai berdasarkan *loading factor* yang ada pada seluruh indikator yang mengukur konstruk tersebut. *Rule of Thumb* dapat digunakan untuk validitas konvergen yaitu untuk *outer loading* dengan nilai $> 0,70$ serta untuk *Average Variance Extracted* (AVE) bernilai $> 0,50$ (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

b. Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan memiliki hubungan dengan prinsip konstruk yang berbeda dan tidak berkorelasi tinggi, kemudian uji validitas diskriminan dapat dinilai dari nilai *cross loading* pengukuran dengan konstruknya. Dalam uji validitas diskriminan, nilai dari *cross loading* lebih dari 0,70 dalam satu variabel (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

c. Uji Reliabilitas

Selain uji validitas, PLS (*Partial Least Square*) juga dapat melakukan uji reliabilitas agar dapat mengetahui akurasi, konsistensi, dan ketepatan suatu alat ukur dalam melakukan suatu pengukuran. Dalam PLS (*Partial Least Square*) uji reliabilitas terdapat dua metode yaitu *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dengan masing – masing nilainya $> 0,70$ (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

Pengujian model struktural (*Inner Model*)

Inner model dalam PLS (*Partial Least Square*) dapat mengevaluasi penggunaan *R Square* untuk konstruk dependen, nilai *path* atau *t-values* tiap *path* dapat digunakan untuk menguji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Selain penggunaan *R Square*, evaluasi *inner model* dapat menggunakan *Q Square predictive relevance* (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Fungsi dari *Q Square predictive relevance* untuk memvalidasi sebuah model terutama apabila variabel laten endogen memiliki model pengukuran reflektif (Haryono, 2017). Kriteria dari penilaian pada *R Square* adalah jika nilainya 0,75 artinya model kuat; 0,50 artinya model sedang; dan 0,25 artinya model lemah. Sedangkan kriteria penilaian yang terdapat pada *Q Square* yang baik adalah jika nilai *Q Square* > 0 sehingga dapat ditunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika *Q Square* < 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali & Latan, 2015), artinya model penelitian bisa memprediksikan variabelnya.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan agar dapat menganalisis dan membuat kesimpulan terhadap suatu permasalahan yang diteliti. Uji hipotesis ditujukan agar dapat mengetahui pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat. Menurut (Abdillah & Jogiyanto, 2015), untuk menguji hipotesis menggunakan PLS (*Partial Least Square*) dapat dilihat dari hasil nilai koefisien *path* atau *inner model*. Untuk menguji keterdukungan hipotesis dapat menggunakan perbandingan antara nilai T-tabel dan T-statistik. Jika nilai dari T-statistik $>$ T-tabel maka hipotesis tersebut terdukung. Nilai T-tabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1,96.

FINDING

Profil Responden

Jumlah responden penelitian sebanyak 60 responden. Sebagian besar responden adalah laki-laki yaitu sebesar 78,3%. Sebagian besar responden dengan pendidikan akhir SMA/SMK dengan persentase terbesar yaitu 85%. Sebagian besar responden dengan usia antara 17-27 tahun dengan persentase sebesar 73,3%, sebagian besar responden telah bekerja di restoran antara 1-2 tahun (61,7%), dan sebagian besar responden bekerja di bagian service sebesar 68,3%.

Statistik Deskriptif *Servant Leadership*

Servant leadership terdiri dari lima dimensi, dan setiap dimensi dijelaskan dengan sejumlah indikator. Lima dimensi dari *servant leadership* meliputi: *altruistic calling*, *emotional healing*, *wisdom*, *persuasive mapping*, dan *organizational stewardship*.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel *Servant leadership*

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
1	Pemimpin saya mengutamakan saya terlebih dahulu dari pada dirinya.	3,98	1,13	Tinggi
2	Pemimpin saya rela melakukan segalanya untuk melayani pelanggan dan saya.	4,08	1,01	Tinggi
3	Pemimpin saya rela mengorbankan keinginan pribadinya untuk saya dan pelanggan.	4,02	1,02	Tinggi
4	Pemimpin saya melampaui panggilan tugas untuk memenuhi kebutuhan saya dan pelanggan.	4,05	1,00	Tinggi
5	Ketika saya sedang emosi ditempat kerja pemimpin saya membantu menenangkan saya.	4,13	0,96	Tinggi
6	Pemimpin saya membantu saya untuk mengendalikan emosi saya ketika emosi saya tidak terkendali (sangat sedih atau sangat marah)	4,17	0,91	Tinggi
7	Pemimpin saya membantu saya ketika saya merasa sakit hati.	4,03	1,10	Tinggi
8	Pemimpin saya selalu waspada dengan apapun yang terjadi di tempat kerja/restoran.	4,18	0,95	Tinggi
9	Pemimpin saya pandai mengantisipasi konsekuensi dari setiap keputusannya.	4,13	0,95	Tinggi
10	Pemimpin saya memiliki kesadaran yang tinggi tentang apapun yang sedang terjadi di restoran.	4,18	0,91	Tinggi
11	Pemimpin saya selalu mengetahui apapun yang terjadi di restoran.	4,13	0,87	Tinggi
12	Pemimpin saya mengetahui apapun yang akan terjadi di restoran	4,05	0,96	Tinggi
13	Pemimpin saya memberikan alasan kuat untuk mendorong saya melakukan sesuatu.	4,15	0,84	Tinggi
14	Pemimpin saya mendorong saya untuk memimpin "impian besar" tentang restoran Shaburi & Kintan Buffet.	4,15	0,86	Tinggi
15	Pemimpin saya sangat persuasif (memberikan alasan dan prospek baik yang meyakinkan terkait masa depan saya dan Shaburi & Kintan Buffet).	4,23	0,89	Tinggi
16	Pemimpin saya mampu meyakinkan saya untuk melakukan sesuatu.	4,10	0,86	Tinggi
17	Pemimpin saya berbalik dalam memotivasi saya.	4,17	0,92	Tinggi
18	Pemimpin saya berkeyakinan bahwa restoran Shaburi & Kintan Buffet memainkan peran moral dalam masyarakat.	4,28	0,76	Tinggi
19	Pemimpin saya berkeyakinan bahwa restoran Shaburi & Kintan Buffet perlu berfungsi sebagai sebuah komunitas.	4,17	0,91	Tinggi
20	Pemimpin saya melihat potensi restoran Shaburi & Kintan Buffet untuk berkontribusi dalam masyarakat.	4,27	0,80	Tinggi
21	Pemimpin saya mendorong saya untuk memiliki semangat kebersamaan di restoran Shaburi & Kintan Buffet.	4,32	0,75	Tinggi
22	Pemimpin saya mempersiapkan restoran Shaburi & Kintan Buffet untuk membuat perubahan positif di masa depan	4,32	0,75	Tinggi
Nilai rata-rata		4,14	0,93	Tinggi

Nilai rata-rata secara keseluruhan dari variabel *servant leadership* sebesar 4,14 dan termasuk kategor tinggi. Artinya secara keseluruhan responden menilai bahwa karyawan menilai tinggi terhadap gaya kepemimpinan *servant leadership* di Restoran Shaburi & Kintan Buffet. Sedangkan didasarkan pada nilai standar deviasi secara keseluruhan yaitu sebesar 0,93 bisa dijelaskan bahwa jawaban responden untuk keseluruhan indikator adalah berbeda-beda

Statistik Deskriptif *Employee Engagement*

Variabel *employee engagement* terdiri dari tiga dimensi yaitu: *emotional engagement*, *cognitive engagement*, dan *physical engagement*. Tanggapan responden pada setiap indikator ditunjukkan tabel 3.

Tabel 3. Statistik eskriptif Variabel *Employee Engagement*

No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
1	Saya sangat menikmati pekerjaan saya sehingga melupakan hal yang lain.	4,25	0,86	Tinggi
2	Saya jarang terganggu dengan hal-hal lain saat melakukan pekerjaan.	4,25	0,79	Tinggi
3	Saya sungguh-sungguh mencurahkan perhatian saya terhadap pekerjaan saya.	4,27	0,73	Tinggi
4	Saya sungguh-sungguh berkomitmen dengan pekerjaan saya.	4,43	0,67	Tinggi
5	Saya mengerahkan banyak upaya ketika melakukan pekerjaan saya.	4,47	0,72	Tinggi
6	Saya tidak akan meninggalkan pekerjaan saya sampai pekerjaan saya selesai.	4,52	0,70	Tinggi
Nilai rata-rata		4,36	0,70	Tinggi

Nilai rata-rata secara keseluruhan yaitu sebesar 4,36 dan termasuk kategori tinggi. Artinya secara keseluruhan responden menilai memiliki *employee engagement* yang tinggi pada pekerjaan di Restoran Shaburi & Kintan Buffet. Nilai standar deviasi secara keseluruhan sebesar 0,75 menunjukkan bahwa terdapat keragaman jawaban responden dari variabel *employee engagement*.

Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan

Variabel kinerja karyawan merupakan single dimension dan terdiri dari dari lima indikator. Tanggapan responden pada setiap indikator variabel kinerja karyawan ditunjukkan tabel 4.

Tabel 4. Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan

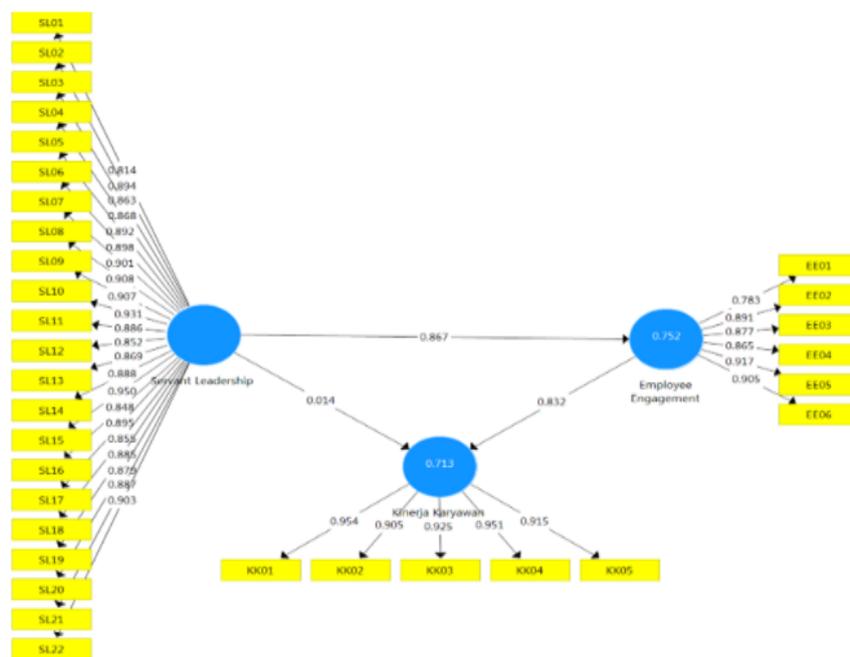
No	Indikator	Mean	Standar Deviasi	Keterangan
1	Saya selalu bekerja pada tingkat kinerja yang terbaik.	4,50	0,70	Tinggi
2	Saya selalu melakukan yang terbaik dalam pekerjaan saya.	4,43	0,70	Tinggi
3	Saya menetapkan standar yang tinggi dalam bekerja.	4,47	0,70	Tinggi
4	Saya selalu bekerja dengan kualitas yang tinggi.	4,45	0,70	Tinggi
5	Saya bangga dengan prestasi kerja saya.	4,57	0,65	Tinggi
Nilai rata-rata variabel kinerja karyawan		4,48	0,69	Tinggi

Nilai rata-rata secara keseluruhan dari kinerja karyawan di Restoran Shaburi & Kintan Buffet adalah sebesar 4,48 dan termasuk kategori tinggi dengan nilai standar deviasi sebesar 0,69. Berdasarkan penilaian tersebut maka bisa dijelaskan bahwa kinerja karyawan di Restoran Shaburi & Kintan Buffet adalah tinggi meskipun terdapat variasi tingkat kinerja karyawan yang ditunjukkan dari nilai standar deviasi tersebut.

PENGUJIAN DATA

Convergent Validity

Berdasarkan nilai *outer loading* setiap indikator dari setiap variabel penelitian di atas 0,50, dan sesuai



Gambar 2. Overall Model Penelitian

dengan ketentuannya maka keseluruhan indikator variabel penelitian ini dinyatakan memenuhi ketentuan pengujian *convergent validity* karena dinilai mampu mempresentasikan setiap variabel-variabelnya masing-masing sehingga dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik.

Discriminant Validity

Uji diskriminan menggunakan nilai *Fornell-Larcker criterion* menunjukkan bahwa nilai autokorelasi (korelasi variabel dengan dirinya sendiri) lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan variabel lain sehingga pengujian terpenuhi. Pengujian diskriminan menggunakan *cross loading* menunjukkan bahwa nilai *loading* setiap indikator pada setiap variabelnya masing-masing lebih tinggi dibandingkan *loading*nya pada variabel lain setiap indikator pada setiap variabel memiliki *discriminant* yang baik.

Average Variance Extracted (AVE)

Berdasarkan Nilai AVE dari setiap variabel diperoleh nilai di atas 0,50, maka bisa dinyatakan bahwa uji AVE memenuhi ketentuan pengujian.

Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas menggunakan *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Nilai reliabilitas *cronbach alpha* dan nilai *composite reliability* di atas 0,60 sehingga uji reliabilitas terpenuhi.

Analisis Model Penelitian

Analisis model penelitian *PLS* menjelaskan model hubungan antara indikator dengan variabel (*outer model*) dan hubungan antar variabel penelitian (*inner model*).

Outer Model dan Inner model

Analisis *outer model* menjelaskan hubungan antara variabel dengan indikator, sedangkan *inner model* adalah model yang menjelaskan hubungan antar variabel penelitian sesuai yang dihipotesiskan dalam penelitian. Model secara keseluruhan (*overall model*) sebagaimana ditunjukkan gambar 2.

Analisis Outer Loading

Outer loading menjelaskan kemampuan setiap indikator dalam menjelaskan variabel. Penjelasan *outer loading* dari setiap variabel penelitian adalah sebagai berikut:

1. *Outer loading* variabel *servant leadership*
 Variabel *servant leadership* terdiri dari dua puluh dua indikator dan nilai *outer loading* setiap indikator adalah berbeda-beda. Nilai *outer loading* pada setiap indikator nilainya antara 0,814–0,950, semakin tinggi nilai *outer loading* berarti indikator tersebut semakin mampu menjelaskan variabel *servant leadership*. Berdasarkan pada perbandingan nilai *loading* pada setiap pernyataan pada variabel *servant leadership*, nilai *loading* paling tinggi

adalah pada indikator lima belas dengan pernyataan “Pemimpin saya sangat persuasif (memberikan alasan dan prospek baik yang meyakinkan terkait masa depan saya dan Shaburi & Kintan Buffet)”. Artinya bahwa penilaian karyawan terhadap kemampuan pimpinan dalam memberikan persuasif kepada karyawan dinilai sebagai indikator yang paling menentukan *servant leadership*.

2. Outer loading variabel *employee engagement*

Variabel *satisfaction* terdiri dari enam indikator dan nilai *loading* setiap indikator adalah berbeda-beda yaitu antara 0,783–0,917, semakin tinggi nilai *loading* berarti indikator tersebut semakin mampu menjelaskan variabel *satisfaction*. Berdasarkan pada perbandingan nilai *loading* pada setiap pernyataan pada variabel *employee engagement*, nilai *loading* paling tinggi adalah pada indikator kelima dengan pernyataan “Saya mengerahkan banyak upaya ketika melakukan pekerjaan saya”, artinya bahwa upaya yang dikerahkan sekuat tenaga dalam bekerja dinilai sebagai indikator yang paling menentukan seberapa tinggi *employee engagement*.

3. Outer loading variabel kinerja karyawan

Variabel kinerja karyawan terdiri dari lima indikator dan nilai *loading* setiap indikator adalah berbeda-beda yaitu antara 0,905–0,954, semakin tinggi nilai *loading* berarti indikator tersebut semakin mampu menjelaskan variabel kinerja karyawan. Berdasarkan pada perbandingan nilai *loading* pada setiap pernyataan, nilai *loading* paling tinggi adalah pada indikator pertama dengan pernyataan “Saya selalu bekerja pada tingkat kinerja yang terbaik”, artinya tingkat kinerja yang terbaik adalah indikator yang paling mampu menjelaskan tinggi rendahnya kinerja karyawan.

Analisis Inner model

Inner model dalam *PLS* menjelaskan hubungan antar variabel penelitian sesuai dengan model penelitian:

1. Inner model 1:

Inner model ini menjelaskan pengaruh *servant leadership* terhadap *employee engagement*, dan berdasarkan nilai *loading*nya bisa disusun persamaan struktural sebagai berikut:

$$\text{Employee engagement} = 0,867 \text{ Servant leadership}$$

Persamaan struktural (*inner model*) di atas menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*, artinya ketika *servant leadership* semakin baik menyebabkan *employee engagement* karyawan semakin tinggi, dan ketika *servant leadership* semakin rendah

menyebabkan semakin rendahnya *employee engagement*.

2. Inner model 2:

Inner model ini menjelaskan pengaruh *servant leadership* dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dan berdasarkan nilai *loading*nya bisa disusun persamaan struktural sebagai berikut:

$$\text{Kinerja Karyawan} = 0,014 \text{ Servant leadership} + 0,832 \text{ Employee engagement}$$

Persamaan struktural (*inner model*) di atas menunjukkan bahwa *servant leadership* maupun *employee engagement* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, artinya ketika *servant leadership* maupun *employee engagement* semakin tinggi menyebabkan kinerja karyawan semakin tinggi, dan ketika keduanya menurun menyebabkan penurunan kinerja karyawan.

Analisis Koefisien Determinasi (*R Square*)

Analisis koefisien determinasi menjelaskan pengaruh persamaan *inner model* yaitu pengaruh antar variabel penelitian. *Output smartPLS*, nilai koefisien determinasi dalam *inner model* ditunjukkan tabel berikut:

Tabel 5. Analisis Koefisien Determinasi

	<i>R Square</i>
<i>Employee engagement</i>	0,752
Kinerja Karyawan	0,713

Nilai koefisien determinasi variabel *employee engagement* sebesar 0,752 dan variabel yang mempengaruhi *employee engagement* adalah *servant leadership*, sehingga bisa dijelaskan bahwa *servant leadership* mempengaruhi *employee engagement* dengan pengaruh sebesar 75,2%.

Nilai koefisien determinasi variabel kinerja karyawan sebesar 0,713 dan variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah *servant leadership* dan *employee engagement*, sehingga bisa dijelaskan bahwa *servant leadership* dan *employee engagement* mempengaruhi kinerja karyawan dengan pengaruh sebesar 71,3%.

Relevansi Prediktif (*Q²*)

Nilai relevansi prediktif (*Q²*) adalah nilai yang digunakan untuk menguji kemampuan model struktural dalam memberikan relevansi prediktif yang baik. Perhitungan nilai *Q²* dengan memperhitungkan nilai *R²* dan dihitung sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2)$$

Nilai R^2_1 (koefisien determinasi pertama) = 0,752

Nilai R^2_2 (koefisien determinasi kedua) = 0,713

Berdasarkan nilai koefisien determinasi dua persamaan di atas, perhitungan Q^2 adalah sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,752)(1 - 0,713)$$

$$Q^2 = 1 - 0,071$$

$$Q^2 = 0,929$$

Nilai Q^2 sebesar 0,929 dan jika nilai Q^2 di atas nilai nol (0) maka bisa dinyatakan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif yang baik.

Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ini menjelaskan signifikansi pengaruh sesuai dengan model penelitian. Pengujian menggunakan uji t yang diperoleh dari nilai *PLS bootstrapping*. Berdasarkan output *smartPLS*, pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	t _{statistik}		
	Nilai	Kriteria	Kesimpulan
H_1 <i>Servant leadership</i> → <i>employee engagement</i>	18,161	>1,96	Berpengaruh
<i>Direct effect</i> H_2 <i>Servant leadership</i> → Kinerja Karyawan	0,101	>1,96	Tidak Berpengaruh Signifikan
H_3 <i>Employee engagement</i> → Kinerja karyawan	6,155	>1,96	Berpengaruh
<i>Indirect effect</i> H_4 <i>Servant leadership</i> → <i>employee engagement</i> → kinerja karyawan	5,181	>1,96	Berpengaruh

Servant leadership terbukti berpengaruh terhadap *employee engagement*. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kriteria pengujian dari nilai t memenuhi kriteria pengujian sehingga bisa dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* secara signifikan mempengaruhi *employee engagement*.

Servant leadership tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kriteria pengujian dari nilai t yang tidak memenuhi kriteria pengujian sehingga bisa dinyatakan bahwa *servant leadership* terbukti tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan,

Employee engagement terbukti berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kriteria pengujian dari nilai t memenuhi kriteria pengujian sehingga bisa dinyatakan bahwa *employee engagement* terbukti berpengaruh signifikan kinerja karyawan.

Pengaruh *indirect effect servant leadership* terhadap kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa variabel

employee engagement merupakan variabel yang memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan bersifat menguatkan pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap kinerja karyawan di Restoran Shaburi & Kintan Buffet.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Servant leadership* Terhadap *Employee engagement*

Pimpinan di Restoran Shaburi & Kintan Buffet menerapkan gaya kepemimpinan *servant leadership*. Gaya kepemimpinan *servant leadership* ini dijelaskan dari 22 indikator sesuai dengan penilaian karyawan. Berdasarkan penilaian karyawan, setiap indikator dari *servant leadership* dengan kategori penilaian tinggi, artinya penerapan gaya kepemimpinan *servant leadership* di Restoran Shaburi & Kintan Buffet sudah dinilai tinggi oleh karyawan. Dalam praktiknya di lingkungan kerja Restoran Shaburi & Kintan Buffet bisa dirasakan bahwa pimpinan memang menerapkan gaya kepemimpinan yang berusaha untuk membantu karyawan dalam bekerja. Pimpinan memposisikan dirinya sebagai pelayan karyawan dengan memperhatikan sisi fisik dan psikologis karyawan. Pimpinan selalu melakukan pendekatan kepada karyawan khususnya karyawan yang terlihat memiliki masalah, dan menawarkan diri untuk membantu menyelesaikan. Selain itu, tingkat perhatian yang tinggi dari pimpinan terhadap karyawan juga menunjukkan kepemimpinan *servant leadership* diterapkan di Restoran Shaburi & Kintan Buffet.

Berdasarkan nilai koefisien pengaruh *servant leadership* terhadap *employee engagement* diperoleh nilai sebesar 0,867 (positif). Pengaruh yang positif ini diartikan bahwa jika penilaian karyawan terhadap *servant leadership* di Restoran Shaburi & Kintan Buffet semakin tinggi menyebabkan semakin tingginya *employee engagement* di perusahaan. Namun ketika penerapan *servant leadership* menurun akan menyebabkan penurunan *employee engagement*.

Berdasarkan pada hasil pengujian hipotesis penelitian, ditemukan bahwa *servant leadership* secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Pengaruh yang signifikan tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* dapat mempengaruhi tinggi atau rendahnya kinerja karyawan di Restoran Shaburi & Kintan Buffet. Semakin tinggi *servant leadership* maka semakin tinggi pula kinerja karyawan demikian pula sebaliknya. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian (Carter & Baghurst, 2013) bahwa *servant leadership* memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap *employee engagement* secara keseluruhan yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Dari penelitian ini, juga menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dengan seorang *servant leader* di Restoran Shaburi & Kintan Buffet, memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi karena hubungan *peer to peer*. Selain itu didukung dengan hasil wawancara terhadap Karyawan Shaburi & Kintan buffet para karyawan merasa pendapat dan perilakunya dihargai. Selain itu karyawan merasa selalu bertanggung jawab, memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, dan berkontribusi pada perusahaan sehingga para karyawannya merasa terlibat atas kesuksesan perusahaan. Para karyawan merasa lingkungan perusahaan menjadi lebih baik karena apabila para karyawan melakukan kesalahan mereka tidak langsung dimarahi tetapi diingatkan terlebih dahulu letak kesalahannya sehingga hal ini membuat lingkungan kerja lebih kondusif. Dengan kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan kepada karyawannya, para karyawan merasa bahwa karyawan dibutuhkan dan dihargai oleh perusahaan tersebut sehingga para karyawan merasa terlibat dalam pekerjaannya yang membuat karyawan bahagia bekerja di perusahaan tersebut. Dengan sikap rendah hati dan selalu menghormati para karyawan, dapat mendorong perilaku toleransi para karyawannya dalam bekerja (Keith, 2008).

Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Kinerja Karyawan

Responden menilai *servant leadership* di Restoran Shaburi & Kintan Buffet adalah tinggi, penilaian ini didasarkan dari evaluasi karyawan terhadap 22 indikator dari *servant leadership*. Penilaian yang tinggi juga bisa diartikan jika karyawan menilai tinggi terhadap gaya kepemimpinan yang dipraktikkan di perusahaan yaitu ketika mengatur karyawan.

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung *servant leadership* ke kinerja karyawan melalui *employee engagement* pengaruhnya lebih besar dan signifikan. Hal ini menunjukkan *employee engagement* memediasi sempurna hubungan antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan.

Pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan tidak signifikan karena adanya mediasi sempurna dari *employee engagement*.

Hasil pengujian hipotesis penelitian mengenai pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan, diputuskan bahwa *servant leadership* tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang tidak signifikan ini bisa diartikan yaitu gaya kepemimpinan *servant leadership*

dinilai tidak secara nyata memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini didukung oleh penelitian (Lisbijanto & Budiyanto, 2014) pada karyawan-karyawan koperasi di Surabaya. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan, namun melalui variabel lainnya sebagai variabel mediasi. Hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan yang cocok diterapkan untuk karyawan sebuah perusahaan belum tentu sesuai jika diterapkan pada karyawan perusahaan lainnya. Untuk itu, gaya kepemimpinan termasuk *servant leadership* tidak secara langsung mempengaruhi kinerja tetapi harus melalui variabel lainnya karena dari *servant leadership* menyebabkan karyawan memiliki keterlibatan yang tinggi, dan dari keterlibatan tersebut yang menyebabkan kinerja karyawan meningkat.

Pengaruh *Employee engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang bekerja di Restoran Shaburi & Kintan Buffet memiliki tingkat keterlibatan yang berbeda-beda terhadap pekerjaannya. Berdasarkan nilai rata-rata dari setiap indikator, diketahui bahwa setiap indikator dengan kategori penilaian tinggi, artinya karyawan memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi dengan pekerjaan di Restoran Shaburi & Kintan Buffet.

Hasil pengujian hipotesis penelitian mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang signifikan ini bisa diartikan yaitu tingkat *employee engagement* secara nyata mempengaruhi baik buruknya kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini didukung oleh penelitian (Jagannathan, 2014) bahwa terdapat 2 faktor penting antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Selain itu, berdasarkan penelitian (Bedarkar & Pandita, 2014), menunjukkan bahwa terdapat hasil yang signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. *Employee engagement* dapat meningkatkan perasaan positif karyawan terhadap organisasinya yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Dengan *employee engagement* terhadap perusahaan tempat karyawan bekerja, para karyawan merasa terikat dalam bekerja yang membuat karyawan merasa bangga atas hasil kerjanya, sehingga dengan keterlibatan ini karyawan lebih produktif dalam bekerja (Robertson-Smith & Markwick, 2009).

Pengaruh *Servant leadership* Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Employee engagement*

Employee engagement menunjukkan tingkat *engagement* karyawan pada pekerjaan. *Engagement* tersebut secara emosional maupun secara fisik. *Employee engagement* secara emosional menunjukkan bahwa merasa senang, bisa menikmati dalam bekerja di Restoran Shaburi & Kintan Buffet, dan *engagement* secara fisik menggambarkan *engagement* dalam bentuk aktivitas selama bekerja di Restoran Shaburi & Kintan Buffet.

Engagement yang kuat menyebabkan adanya tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan, sehingga ketika *Servant Leadership* ditingkatkan akan meningkatkan *employee engagement* sehingga pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Hasil pengujian *indirect effect* menunjukkan bahwa *employee engagement* secara signifikan memediasi sempurna pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Temuan ini berbeda dengan penelitian (Simamora et al., 2020); *employee engagement* tidak dapat memediasi hubungan antara *servant leadership* dengan kinerja karyawan tetapi melalui *OCB (Organizational citizen behaviour)* demikian pula penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian (Riyadi et al., 2020) dimana pengaruhnya hanya dimediasi sebagian dengan *employee engagement*. Dalam penelitian ini *servant leadership* hanya dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui *employee engagement*. Dengan kata lain *servant leadership* dimediasi sempurna oleh *employee engagement*. Dalam hal ini hasil tes dari kuesioner *Online* yang disebar di Shaburi & Kintan Buffet dengan nilai *loading* faktor paling tinggi pada *variable servant leadership* adalah pada indikator ke lima belas dengan pernyataan "Pemimpin saya sangat persuasif (memberikan alasan dan prospek baik yang meyakinkan terkait masa depan saya dan Shaburi & Kintan Buffet) sedangkan *loading* faktor paling tinggi pada *Employee engagement* ada pada indikator ke lima dengan pernyataan "Saya mengerahkan banyak upaya ketika melakukan pekerjaan saya" dan pada *loading* faktor paling tinggi pada *variable* kinerja karyawan ada pada indikator pertama dengan pernyataan "Saya selalu bekerja pada tingkat kinerja yang terbaik".

Dalam hal ini Ketika pemimpin mempersuasi karyawannya akan semakin membuat para karyawan *engage* dalam hal ini membuat para karyawan akan selalu mengerahkan banyak upaya untuk melakukan pekerjaannya dan pada akhirnya para karyawan akan selalu bekerja pada tingkat kinerja yang terbaik.

KESIMPULAN

Servant leadership secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Pengaruh yang signifikan ini bisa diartikan yaitu *servant leadership* yang semakin tinggi akan mempengaruhi kinerja karyawan di Restoran Shaburi & Kintan Buffet.

Servant leadership tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengaruh yang tidak signifikan ini bisa diartikan yaitu gaya kepemimpinan *servant leadership* dinilai tidak memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan.

Employee engagement memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi *employee engagement* akan semakin meningkatkan kinerja karyawan di Restoran Shaburi & Kintan Buffet.

Employee engagement memediasi sempurna pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan di Restoran Shaburi & Kintan Buffet. Artinya *servant leadership* akan dapat meningkatkan kinerja karyawan ketika pemimpin di Shaburi & Kintan Buffet mampu menerapkan *servant leadership* yang meningkatkan *employee engagement* yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan.

SARAN

Pemimpin Shaburi & Kintan buffet sebaiknya lebih sering mempersuasi para karyawan agar lebih yakin bahwa restoran Shaburi & Kintan buffet merupakan prospek yang baik bagi para karyawan dalam bekerja yang membuat para karyawan selalu mengerahkan banyak upaya dalam melakukan pekerjaannya yang pada akhirnya para karyawan selalu bekerja pada tingkat kinerja yang terbaik.

DAFTAR REFERENSI

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis (1st Ed.)*. Penerbit Andi.
- Ahmad, S., & Shahzad, K. (2011). HRM and Employee Performance: A Case of University Teachers of Azad Jammu and Kashmir (AJK) in Pakistan. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5249-5253.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. (2006). Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Journal of Group and Organization Management*, 31(3), 300-326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>

- Bedarkar, M., & Pandita, D. (2014). A Study on the Drivers of Employee Engagement Impacting Employee Performance. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 133, 106-115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.174>
- Carter, D., & Baghurst, T. (2013). The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 1-12. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1882-0>
- Csikszentmihalyi, M. (1982). *Beyond Boredom and Anxiety*. Jossey Bass.
- Greenleaf, R. K. (1973). *The Servant as Leader*. Center for Applied Studies.
- Hair, J. e. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. Pearson.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), and Employee Performance in Women Cooperatives. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 219, 283-290.
- Jagannathan, A. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kartz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organization*. A Wiley International Edition.
- Keith, K. M. (2008). *The Case for Servant Leadership*. Westfield, Ind.
- Lisbijanto, H., & Budiyanto. (2014). Influence of Servant Leadership on Organization Performance Through Job Satisfaction in Employees Cooperatives Surabaya. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(1-6), 3.
- Nasution, R. (2003). *Teknik Sampling*. From Jurnal Perpustakaan Universitas Sumatera Utara: <http://library.usu.ac.id/download/fkm/fkm-rozaini.pdf>
- Riyadi, M., Fakhri, M., & Winarno, A. (2020). The Effect of Servant Leadership Toward Employee Performance Through Employee Engagment as Intervening Variable. *Journal of Critical Reviews*, 3(4615-4621), 7.
- Robbins, S. P. (1998). *Organization Behavior, Concepts, Controversies, Application (7th Ed.)*. Englewood Cliffs dan PT. Prehallindo.
- Robertson-Smith, G., & Markwick, C. (2009). *Employee Engagement: A Review of Current Thinking*. Institute for Employment Studies.
- Rodwell, J. J., Kienzle, R., & Shadur, M. A. (1998). The Relationships Among Work-Related Perceptions, Employee Attitudes, and Employee Performance: The Integral Role of Communication. *Journal of Human Resource Management*, 37(3&4), 277-293.
- Roscoe. (1975). *Fundamental Research Statistics for the Behavioral Sciences*. Holt, Rinehart, and Winston.
- Setyaningrum, R. P., Setiawan, M., & Surachman. (2017). Organizational Commitments Are Mediation of Relationships Between Servant Leadership and Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(4), 693-701.
- Simamora, P., Sudiarditha, I., & Yohana, C. (2020). The Effect of Servant Leadership on Employee Performance with Employee Engagement and Organizational Citizanship Behavior (OCB) as a Mediation Variabel in Mandiri in Health. *International Journal on Advance Science, Education, and Religion*, 3(13-25), 2.
- Soanne, E., Truss, C., Alfes, K., Shantz, A., Rees, C., & Gatenby, M. (2012). Development and Application of a New Measure of Employee Engagement: The ISA Engagement Scale. *Journal of Human Resource Development International*, 15(5), 529-547. <https://doi.org/10.1080/13678868.2012.726542>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Thomas, & Feldman, D. C. (2010). The Relationships of Age With Job Attitudes: A Meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.
- Trisnadewi, D. A. (2012). *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Hotel Barong Bali di Legian, Kuta-Badung*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Warmadewa Denpasar, Bali.
- Wildermuth, C., & Pauken, P. D. (2008). A Perfect Match: Decoding Employee Engagement-Part I: Engaging Cultures and Leaders. *Journal of Industrial and Commercial Training*, 40(3), 122-128. <https://doi.org/10.1108/00197850810868603>