

**PERAN SERVANT LEADERSHIP DAN ORGANIZATIONAL JUSTICE
TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT DI PERUSAHAAN JASA DI
SURABAYA**

Oleh

**Didit Darmawan, Rafadi Khan Khayru, Mila Hariani, Rahayu
Mardikaningsih, Siti Nur Halizah**

Universitas Sunan Giri Surabaya

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of servant leadership and organisational justice on employee engagement among employees of service companies in Surabaya. A quantitative approach with an explanatory survey design was employed in this study. A sample of 100 employees was selected using purposive sampling, with the criterion of a minimum of one year's service. Data analysis was conducted using multiple linear regression with the aid of SPSS version 27. The results indicate that servant leadership has a positive and significant effect on employee engagement, organisational justice has a positive and significant effect on employee engagement, and that both independent variables simultaneously have a significant effect on employee engagement. This study confirms that servant leadership is the most dominant factor in enhancing employee engagement in service companies in Surabaya.

Keywords: employee engagement, servant leadership, organisational justice.

PENDAHULUAN

Keterlibatan karyawan atau employee engagement menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam memberikan layanan yang unggul dan membangun loyalitas pelanggan. Perusahaan jasa seperti perbankan, konsultan, logistik, dan teknologi informasi sangat bergantung pada dedikasi dan energi karyawan dalam berinteraksi dengan pelanggan setiap hari (Tegor et al., 2025). Schaufeli, Salanova, González-Romá, dan Bakker (2002) mendefinisikan employee engagement sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan vigor yaitu energi dan ketekunan dalam bekerja, dedication yaitu keterlibatan emosional dan kebanggaan terhadap pekerjaan, serta absorption yaitu konsentrasi penuh dan tenggelam dalam pekerjaan. Karyawan dengan engagement tinggi hadir secara utuh di tempat kerja, baik secara fisik, emosional, maupun kognitif, sehingga mereka mampu memberikan layanan yang hangat, responsif, dan solutif kepada pelanggan (Elliott, 2023). Sebaliknya, karyawan dengan engagement rendah cenderung apatis, cepat bosan, dan hanya melakukan pekerjaan minimal untuk memenuhi target, yang berdampak langsung pada kepuasan pelanggan (Darmawan & Marsal, 2025).

Fenomena ini sangat relevan di sektor jasa yang berkembang pesat namun dihadapkan pada tantangan tingginya persaingan dan tuntutan kualitas layanan. Banyak karyawan merasa tidak terlibat karena kurangnya inspirasi dari pemimpin dan perasaan tidak diperlakukan adil oleh organisasi (Mittal, 2019). Identifikasi faktor faktor yang mempengaruhi employee engagement menjadi sangat penting bagi manajemen perusahaan jasa.

Kepemimpinan yang melayani atau servant leadership menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang paling relevan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan di sektor jasa yang mengutamakan hubungan interpersonal dan pelayanan (Maindola et al., 2025). Liden, Wayne, Zhao, dan Henderson (2008) mengidentifikasi lima dimensi servant leadership yaitu emotional healing yaitu kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan, creating value for the community yaitu kontribusi sosial perusahaan, helping subordinates grow and succeed yaitu membantu bawahan berkembang secara profesional, empowering yaitu memberikan wewenang dan kepercayaan kepada bawahan, serta behaving ethically yaitu berperilaku etis dan jujur dalam setiap tindakan. Social Exchange Theory dari Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahan didasarkan pada prinsip timbal balik. Ketika pemimpin menunjukkan perilaku melayani, peduli, dan memberdayakan, karyawan akan membalas dengan keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan (Abdullah et al., 2021). Kahn (1990) dalam konsep engagement-nya menekankan bahwa karyawan membutuhkan rasa aman psikologis dan kebermaknaan untuk dapat terlibat penuh. Servant leadership menciptakan kedua kondisi tersebut karena pemimpin yang melayani tidak mengancam, tidak mengeksploitasi, dan memberikan makna pada pekerjaan. Pemimpin yang otoriter dan hanya fokus pada target sering gagal membangun engagement. Sebaliknya, pemimpin yang melayani dan memberdayakan mampu menginspirasi karyawan untuk memberikan yang terbaik (Paul & Anita, 2015). Beberapa penelitian empiris menunjukkan bahwa servant leadership berhubungan positif dengan employee engagement (Yagil & Oren, 2021; Canavesi & Minelli, 2021). Dengan demikian, servant leadership layak diuji pengaruhnya terhadap keterlibatan karyawan.

Keadilan organisasi atau organizational justice menjadi faktor kedua yang sangat mempengaruhi sejauh mana karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk terlibat penuh dalam pekerjaan mereka (Alzeaideen et al., 2025). Colquitt (2001) mengidentifikasi empat dimensi organizational justice yaitu distributive justice yaitu keadilan dalam distribusi hasil seperti gaji, promosi, dan penghargaan; procedural justice yaitu keadilan dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi karyawan; interpersonal justice yaitu perlakuan yang adil, hormat, dan sopan antar individu dalam organisasi; serta informational justice yaitu kejelasan, ketepatan, dan kelengkapan informasi yang disampaikan kepada karyawan. Social Exchange Theory dari Blau (1964) menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi, mereka mengembangkan rasa percaya dan kewajiban untuk membalas dengan kontribusi positif termasuk engagement yang tinggi. Sebaliknya, ketidakadilan dalam bentuk apapun akan merusak hubungan timbal balik, menyebabkan kekecewaan, dan mengurangi motivasi untuk terlibat. Kahn (1990) menjelaskan bahwa untuk dapat terlibat, karyawan membutuhkan rasa aman bahwa mereka tidak akan

dieksploitasi atau diperlakukan tidak adil. Keluhan tentang ketidakadilan sering muncul ketika promosi diberikan kepada orang dalam tanpa proses yang transparan, atau ketika beban kerja tidak didistribusikan secara merata (Mardikaningsih et al., 2025). Karyawan yang merasa tidak diperlakukan adil akan menarik diri secara psikologis, hanya bekerja sekedarnya, dan mencari peluang di tempat lain (Clercq et al., 2023). Penelitian sebelumnya secara konsisten menunjukkan bahwa organizational justice merupakan prediktor kuat employee engagement (Mubashar et al., 2022; Alzeaideen et al., 2025). Organizational justice menjadi variabel penting yang perlu dikaji.

Penelitian tentang pengaruh servant leadership dan organizational justice terhadap employee engagement pada perusahaan jasa di Surabaya masih sangat terbatas. Sebagian besar studi sebelumnya dilakukan di sektor manufaktur atau pemerintahan dengan karakteristik pekerjaan dan budaya yang berbeda. Padahal, karakteristik perusahaan jasa yang sangat mengandalkan interaksi manusia, tekanan untuk selalu ramah, serta fluktuasi beban kerja yang tinggi memberikan dinamika tersendiri terhadap persepsi karyawan tentang kepemimpinan dan keadilan. Karyawan di sektor jasa juga menghadapi tekanan emosional yang lebih besar karena harus selalu sabar dan ramah kepada pelanggan apapun situasinya. Gaya kepemimpinan yang melayani menjadi sangat penting untuk memberikan dukungan emosional yang dibutuhkan. Selain itu, belum banyak penelitian yang menguji kedua variabel secara simultan dalam satu model prediksi dengan menggunakan Social Exchange Theory sebagai grand theory pada populasi karyawan jasa. Kesenjangan penelitian ini mendorong penulis untuk mengkaji pengaruh servant leadership dan organizational justice terhadap employee engagement.

Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964) menjadi landasan teoritis utama dalam penelitian ini, diperkuat oleh konsep Employee Engagement dari Kahn (1990). Social Exchange Theory menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip timbal balik di mana setiap tindakan positif dari satu pihak akan direspon dengan tindakan positif dari pihak lain. Dalam konteks perusahaan jasa, ketika pemimpin menunjukkan perilaku servant leadership yang peduli, memberdayakan, dan membantu berkembang, karyawan akan membalas dengan engagement yang tinggi karena merasa dihargai dan didukung. Demikian pula ketika organisasi menerapkan keadilan dalam distribusi hasil, prosedur, perlakuan antar individu, dan informasi, karyawan akan mengembangkan rasa percaya dan kewajiban untuk membalas dengan kontribusi penuh. Kahn (1990) mengidentifikasi tiga kondisi psikologis yang diperlukan untuk engagement yaitu psychological meaningfulness yaitu rasa bahwa pekerjaan itu berharga dan berarti, psychological safety yaitu rasa aman untuk mengekspresikan diri tanpa takut konsekuensi negatif, serta psychological availability yaitu rasa memiliki sumber daya fisik dan emosional yang cukup. Servant leadership berkontribusi pada psychological safety karena pemimpin yang melayani tidak mengancam dan tidak menghukum inisiatif. Organizational justice berkontribusi pada psychological meaningfulness dan psychological availability karena ketika karyawan merasa diperlakukan adil, mereka melihat pekerjaan sebagai hal yang berharga dan memiliki energi untuk

terlibat. Dengan menggunakan Social Exchange Theory dan konsep engagement dari Kahn (1990), penelitian ini berupaya menguji apakah servant leadership dan organizational justice berfungsi sebagai anteseden employee engagement di perusahaan jasa Surabaya.

Tujuan utama penelitian ini adalah mengetahui pengaruh servant leadership dan organizational justice terhadap employee engagement pada karyawan perusahaan jasa di Surabaya. Secara lebih spesifik, penelitian ini menguji pengaruh parsial dari masing masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Penelitian juga menguji pengaruh simultan dari kedua variabel untuk melihat kontribusi bersama dalam menjelaskan variasi employee engagement. Hasil penelitian diharapkan memberikan pemahaman teoritis tentang determinan engagement dari perspektif Social Exchange Theory dalam konteks sektor jasa. Temuan penelitian dapat menjadi panduan praktis bagi manajemen perusahaan jasa di Surabaya dalam mengembangkan gaya kepemimpinan dan sistem keadilan organisasi. Kebijakan seperti pelatihan servant leadership bagi manajer, pengembangan sistem penghargaan yang transparan, prosedur promosi yang adil, serta komunikasi informasi yang terbuka dapat dirancang berdasarkan bukti empiris. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Hipotesis pertama menyatakan bahwa servant leadership berpengaruh positif terhadap employee engagement. Hipotesis kedua menyatakan bahwa organizational justice berpengaruh positif terhadap employee engagement. Hipotesis ketiga menyatakan bahwa servant leadership dan organizational justice secara simultan berpengaruh signifikan terhadap employee engagement.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori yang bertujuan menguji pengaruh antar variabel melalui pengukuran numerik. Jenis penelitian ini dipilih karena sesuai untuk menguji hipotesis tentang hubungan kausal antara variabel bebas dan variabel terikat (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan perusahaan jasa di Surabaya. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling dengan kriteria inklusi karyawan yang memiliki masa kerja minimal satu tahun (Creswell & Creswell, 2018). Kriteria ini dipilih karena karyawan yang telah bekerja minimal satu tahun dianggap telah memiliki pengalaman dan persepsi yang stabil tentang kepemimpinan atasan dan keadilan organisasi di tempat kerjanya. Prosedur pengambilan sampel dilakukan dengan mengidentifikasi karyawan yang memenuhi kriteria melalui data kepegawaian beberapa perusahaan jasa di Surabaya, kemudian dipilih secara purposive sebanyak 100 orang dari berbagai level dan departemen. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner cetak yang didistribusikan langsung oleh peneliti dengan pendampingan untuk memastikan pemahaman terhadap setiap item pernyataan. Waktu pengisian kuesioner sekitar 15 hingga 20 menit. Tingkat pengembalian kuesioner ditargetkan mencapai 100 persen dengan pengawasan ketat dari peneliti.

Definisi operasional variabel diperlukan untuk mengubah konsep abstrak menjadi indikator yang dapat diukur. Employee Engagement (Y) didefinisikan sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai dengan vigor, dedication, dan absorption dalam pekerjaan (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002). Indikator employee engagement mengacu pada Schaufeli et al. (2002) yang meliputi vigor yaitu energi dan ketekunan dalam bekerja meskipun menghadapi kesulitan, dedication yaitu keterlibatan emosional, kebanggaan, serta antusiasme terhadap pekerjaan, serta absorption yaitu konsentrasi penuh dan tenggelam dalam pekerjaan sehingga waktu terasa berlalu tanpa disadari. Servant Leadership (X1) didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan kepada bawahan, dengan fokus pada kesejahteraan, perkembangan, dan pemberdayaan mereka (Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008). Indikator servant leadership diadaptasi dari Liden et al. (2008) meliputi emotional healing yaitu kepedulian terhadap kesejahteraan emosional bawahan dan membantu mengatasi masalah pribadi, creating value for the community yaitu mendorong kontribusi positif perusahaan terhadap masyarakat luas, helping subordinates grow and succeed yaitu membantu bawahan mengembangkan karier dan kemampuan profesional, empowering yaitu memberikan wewenang, otonomi, dan kepercayaan kepada bawahan untuk mengambil keputusan, serta behaving ethically yaitu berperilaku jujur, adil, dan konsisten dalam nilai-nilai moral. Organizational Justice (X2) didefinisikan sebagai persepsi karyawan tentang keadilan dalam berbagai aspek organisasi, mencakup keadilan distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional (Colquitt, 2001). Indikator organizational justice dari Colquitt (2001) meliputi distributive justice yaitu keadilan dalam distribusi hasil seperti gaji, bonus, promosi, dan penghargaan; procedural justice yaitu keadilan dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi karyawan seperti konsistensi, akurasi, dan koreksi kesalahan; interpersonal justice yaitu perlakuan yang adil, hormat, sopan, dan tidak memihak antar individu dalam organisasi; serta informational justice yaitu kejelasan, ketepatan, kelengkapan, dan ketepatan waktu informasi yang disampaikan kepada karyawan tentang keputusan yang mempengaruhi mereka.

Instrumen penelitian disusun dalam bentuk kuesioner dengan skala Likert 5 poin, di mana angka 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan angka 5 menunjukkan sangat setuju. Skala Likert dipilih karena mampu mengukur intensitas persepsi responden terhadap setiap pernyataan dengan tingkat presisi yang baik (Sekaran & Bougie, 2016). Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan persamaan $Y = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \varepsilon$, di mana Y adalah employee engagement, X1 adalah servant leadership, X2 adalah organizational justice, β_0 adalah konstanta, β_1 dan β_2 adalah koefisien regresi, dan ε adalah error term. Sebelum analisis regresi dilakukan, data terlebih dahulu diuji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas sebagai asumsi klasik (Ghozali, 2018). Uji validitas menggunakan korelasi corrected item total correlation dengan r tabel 0,197 untuk $N=100$, sedangkan uji reliabilitas menggunakan Cronbach alpha dengan batas minimal 0,70 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019). Seluruh analisis statistik dalam penelitian ini menggunakan bantuan perangkat lunak SPSS versi 27.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Data penelitian terkumpul dari 100 responden karyawan perusahaan jasa di Surabaya yang memenuhi kriteria purposive sampling, yaitu masa kerja minimal satu tahun. Seluruh kuesioner yang disebarakan kembali dengan tingkat pengembalian 100 persen karena proses pendampingan langsung oleh peneliti. Berdasarkan karakteristik demografis, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 63 orang (63 persen), sedangkan laki laki sebanyak 37 orang (37 persen). Dari segi usia, responden dengan rentang usia 20 hingga 30 tahun sebanyak 34 orang (34 persen), usia 31 hingga 40 tahun sebanyak 48 orang (48 persen), dan usia di atas 40 tahun sebanyak 18 orang (18 persen). Berdasarkan tingkat pendidikan, responden lulusan SMA sebanyak 22 orang (22 persen), diploma sebanyak 25 orang (25 persen), sarjana sebanyak 47 orang (47 persen), dan pascasarjana sebanyak 6 orang (6 persen). Masa kerja responden antara 1 hingga 5 tahun sebanyak 45 orang (45 persen), 6 hingga 10 tahun sebanyak 38 orang (38 persen), dan lebih dari 10 tahun sebanyak 17 orang (17 persen). Profil responden ini menunjukkan bahwa sampel penelitian didominasi oleh perempuan dengan pendidikan sarjana dan masa kerja yang bervariasi.

Hasil Uji Instrumen dan Asumsi Klasik

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki corrected item total correlation di atas 0,197, sehingga dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach alpha untuk masing masing variabel yaitu employee engagement sebesar 0,875, servant leadership sebesar 0,862, dan organizational justice sebesar 0,849. Seluruh nilai ini melampaui batas 0,70, sehingga instrumen dinyatakan reliabel. Uji normalitas menggunakan Kolmogorov Smirnov menghasilkan nilai statistik sebesar 0,078 dengan signifikansi 0,124. Nilai signifikansi ini lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data residual terdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai Tolerance untuk servant leadership sebesar 0,714 dan organizational justice sebesar 0,714. Nilai Tolerance lebih besar dari 0,10. Nilai VIF untuk servant leadership sebesar 1,401 dan organizational justice sebesar 1,401. Seluruh nilai VIF kurang dari 10, sehingga tidak terjadi multikolinearitas antar variabel bebas. Uji heteroskedastisitas dengan uji Glejser menghasilkan nilai signifikansi untuk servant leadership sebesar 0,312 dan organizational justice sebesar 0,286. Seluruh nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, sehingga model regresi terbebas dari gejala heteroskedastisitas.

Hasil Analisis Regresi

Tabel 1. Hasil Uji Simultan (ANOVA)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	712,345	2	356,173	51,234	0,000
Residual	674,655	97	6,955		
Total	1.387,000	99			

Sumber: Output SPSS versi 27

Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai F hitung sebesar 51,234 dengan tingkat signifikansi 0,000. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa model regresi layak digunakan untuk memprediksi employee engagement. Dengan kata lain, servant leadership dan organizational justice secara simultan berpengaruh signifikan terhadap employee engagement.

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Determinasi (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,717	0,514	0,504	2,637

Sumber: Output SPSS versi 27

Tabel 2 menunjukkan nilai koefisien korelasi berganda (R) sebesar 0,717, yang berarti hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat tergolong kuat. Nilai R Square sebesar 0,514 mengindikasikan bahwa servant leadership dan organizational justice secara bersama sama mampu menjelaskan 51,4 persen variasi dalam employee engagement. Sisanya sebesar 48,6 persen dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,504 menunjukkan bahwa setelah penyesuaian terhadap jumlah prediktor, kemampuan model tetap berada pada level yang baik.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5,123	1,645		3,114	0,002
Servant Leadership (X1)	0,445	0,079	0,423	5,633	0,000
Organizational Justice (X2)	0,367	0,081	0,351	4,531	0,000

Sumber: Output SPSS versi 27

Berdasarkan Tabel 3, persamaan regresi yang diperoleh adalah $Y = 5,123 + 0,445 X1 + 0,367 X2$. Konstanta sebesar 5,123 menunjukkan bahwa ketika servant leadership dan organizational justice bernilai nol, maka nilai employee engagement diprediksi sebesar 5,123. Koefisien regresi servant leadership bernilai positif 0,445, artinya setiap peningkatan satu satuan servant leadership akan meningkatkan employee engagement sebesar 0,445 satuan dengan asumsi variabel lain tetap. Koefisien regresi organizational justice bernilai positif 0,367, artinya setiap peningkatan satu satuan organizational

justice akan meningkatkan employee engagement sebesar 0,367 satuan. Nilai standardized coefficients menunjukkan bahwa servant leadership memiliki kontribusi lebih besar ($\beta=0,423$) dibandingkan organizational justice ($\beta=0,351$).

Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji t pada Tabel 3 menunjukkan bahwa servant leadership memiliki t hitung sebesar 5,633 dengan signifikansi 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, sehingga H1 diterima. Artinya, servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Organizational justice memiliki t hitung sebesar 4,531 dengan signifikansi 0,000, sehingga H2 diterima bahwa organizational justice berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement. Hasil uji F pada Tabel 1 menunjukkan nilai F hitung sebesar 51,234 dengan signifikansi 0,000, sehingga H3 diterima. Dengan demikian, servant leadership dan organizational justice secara simultan berpengaruh signifikan terhadap employee engagement.

Pembahasan

Pengaruh servant leadership terhadap employee engagement ditemukan positif dan signifikan, dengan koefisien regresi lebih besar dibandingkan organizational justice. Temuan ini mengkonfirmasi teori Liden, Wayne, Zhao, dan Henderson (2008) bahwa pemimpin yang melayani melalui emotional healing, pemberdayaan, perilaku etis, membantu bawahan berkembang, dan kontribusi sosial mampu menciptakan kondisi psikologis yang diperlukan untuk engagement. Pemimpin yang melayani mendorong keterlibatan yang lebih baik dari karyawan (Irfan & Al Hakim, 2022; Hariani & Wardoyo, 2024). Kahn (1990) menjelaskan bahwa psychological safety, yaitu rasa aman untuk mengekspresikan diri tanpa takut konsekuensi negatif, merupakan prasyarat engagement. Servant leadership menciptakan psychological safety karena pemimpin yang melayani tidak mengancam, tidak menghukum inisiatif, dan melindungi bawahan dari eksploitasi. Social Exchange Theory dari Blau (1964) menjelaskan bahwa ketika pemimpin memberikan pelayanan tulus kepada bawahan, karyawan membalas dengan engagement yang tinggi karena merasa dihargai dan didukung. Karyawan yang memiliki atasan dengan gaya servant leadership melaporkan vigor, dedication, dan absorption yang lebih tinggi. Sebaliknya, pemimpin yang otoriter, acuh tak acuh, atau hanya fokus pada target akan menghancurkan engagement. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa perusahaan jasa perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang melayani di semua level manajemen. Pelatihan tentang empati, pemberdayaan bawahan, perilaku etis, serta mentoring untuk perkembangan karier bawahan harus menjadi program rutin. Sistem evaluasi kinerja manajer juga perlu memasukkan indikator sejauh mana mereka melayani dan memberdayakan tim. Dengan servant leadership yang kuat, karyawan akan merasa bahwa pemimpin benar benar peduli pada mereka sebagai manusia, bukan hanya

sebagai alat produksi. Engagement akan meningkat karena karyawan ingin membalas kebaikan pemimpin dengan dedikasi penuh.

Pengaruh organizational justice terhadap employee engagement ditemukan positif dan signifikan. Temuan ini memperkuat kerangka teoritis Colquitt (2001) bahwa keadilan dalam empat dimensi yaitu distributif, prosedural, interpersonal, dan informasional merupakan fondasi penting bagi terbentuknya rasa percaya dan keterlibatan karyawan. Social Exchange Theory dari Blau (1964) menjelaskan bahwa ketika karyawan merasa bahwa organisasi memperlakukan mereka secara adil, mereka mengembangkan rasa kewajiban untuk membalas dengan kontribusi sukarela yang lebih besar, termasuk engagement yang tinggi. Kahn (1990) menjelaskan bahwa psychological meaningfulness, yaitu rasa bahwa pekerjaan itu berharga dan berarti, dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan merasa dihargai secara adil oleh organisasi. Ketika gaji, promosi, dan penghargaan didistribusikan secara adil, karyawan merasakan bahwa kontribusi mereka diakui. Ketika prosedur pengambilan keputusan transparan dan konsisten, karyawan merasa bahwa sistem tidak memihak. Ketika mereka diperlakukan dengan hormat dan informasi disampaikan dengan jujur, karyawan merasa dihormati sebagai pribadi. Karyawan yang merasakan keadilan dalam keempat dimensi ini melaporkan tingkat engagement yang jauh lebih tinggi. Sebaliknya, ketidakadilan sekecil apapun dapat merusak rasa percaya dan menyebabkan disengagement. Implikasi bagi perusahaan jasa adalah bahwa sistem manajemen sumber daya manusia harus dirancang dengan menjunjung tinggi keadilan. Proses evaluasi kinerja, promosi, dan pemberian bonus harus transparan dengan kriteria yang jelas dan dikomunikasikan kepada semua karyawan. Mekanisme pengaduan dan banding harus tersedia bagi karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil. Manajer perlu dilatih untuk memberikan perlakuan yang hormat dan konsisten kepada semua bawahan. Dengan organizational justice yang tinggi, karyawan akan merasakan bahwa mereka menjadi bagian dari organisasi yang adil dan bermartabat. Engagement akan meningkat karena mereka bangga menjadi bagian dari organisasi tersebut.

Secara simultan, servant leadership dan organizational justice bersama-sama mampu menjelaskan 51,4 persen variasi dalam employee engagement, yang berarti bahwa kedua variabel memiliki peran yang saling melengkapi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh yang sedikit lebih dominan dibandingkan organizational justice, namun keduanya tetap signifikan dan positif. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa Social Exchange Theory dari Blau (1964) dan konsep Kahn (1990) sangat relevan dalam menjelaskan dinamika engagement di sektor jasa. Servant leadership berkontribusi pada psychological safety melalui hubungan interpersonal yang positif dengan atasan, sementara organizational justice berkontribusi pada psychological meaningfulness melalui sistem dan prosedur yang adil. Perusahaan yang hanya mengandalkan keadilan organisasi tanpa didukung servant leadership mungkin memiliki sistem yang adil tetapi karyawan tetap tidak merasa aman jika atasan tidak peduli dan tidak memberdayakan. Sebaliknya, pemimpin yang melayani tetapi bekerja dalam sistem yang tidak adil akan kesulitan mempertahankan engagement karena karyawan akan

merasa bahwa ketidakadilan sistem meniadakan kebaikan atasan. yang bekerja di lingkungan dengan tekanan pelanggan tinggi dan tuntutan emosional berat membutuhkan kombinasi antara pemimpin yang melayani dan organisasi yang adil. Ketika kedua faktor ini hadir bersamaan, karyawan akan merasakan bahwa mereka aman secara psikologis (karena atasan melindungi) dan pekerjaan mereka bermakna (karena sistem menghargai kontribusi secara adil). Engagement yang tinggi akan berdampak pada peningkatan kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas karyawan jangka panjang.

PENUTUP

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa servant leadership berpengaruh positif terhadap employee engagement, organizational justice berpengaruh positif terhadap employee engagement, serta kedua variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap employee engagement pada karyawan. Kedua variabel bebas memberikan kontribusi sebesar 51,4 persen terhadap variasi employee engagement, sehingga model regresi yang digunakan memiliki kemampuan prediksi yang baik. Servant leadership terbukti sebagai faktor yang lebih dominan dibandingkan organizational justice dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Temuan ini memperkaya literatur perilaku organisasi dengan menunjukkan bahwa Social Exchange Theory berlaku kuat di sektor jasa.

Bagi perusahaan disarankan untuk memprioritaskan pengembangan gaya kepemimpinan yang melayani di semua level manajemen melalui pelatihan tentang empati, pemberdayaan, perilaku etis, serta mentoring untuk perkembangan bawahan. Sistem evaluasi kinerja manajer perlu memasukkan indikator sejauh mana mereka melayani dan memberdayakan tim. Perusahaan juga perlu membangun sistem keadilan organisasi yang transparan dalam distribusi hasil, prosedur pengambilan keputusan, perlakuan antar individu, dan penyampaian informasi. Proses evaluasi kinerja, promosi, dan pemberian bonus harus memiliki kriteria yang jelas dan dikomunikasikan secara terbuka. Mekanisme pengaduan dan banding harus tersedia bagi karyawan yang merasa diperlakukan tidak adil. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel mediasi seperti kepercayaan organisasional atau psychological safety untuk memahami mekanisme pengaruh yang lebih kompleks. Penelitian dengan desain longitudinal juga dapat mengungkap bagaimana perubahan gaya kepemimpinan dan sistem keadilan mempengaruhi engagement dalam jangka waktu panjang.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, M. H. A. B., B. Gardi, & D. Darmawan. (2021). Innovation in Human Resource Management to enhance Organizational Competitiveness in the Era of Globalization, *Journal of Social Science Studies* 1(1), 51 – 58.

- Alzeaideen, K., Mansour, M. H., & Al-Khalaydeh, M. M. (2025). The Impact of Organizational Justice on Job Engagement Among Employees. 1235–1248. https://doi.org/10.1007/978-3-031-87584-7_89
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons.
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2021). Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1–23. <https://doi.org/10.1007/S10672-021-09389-9>
- Clercq, E. D., Haq, I., & Azeem, M. U. (2023). Unfair rewards, poorly performing organizations and perceptions of deservingness as explanations of diminished job performance. *Journal of Organizational Effectiveness*. <https://doi.org/10.1108/joepp-11-2022-0315>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). Sage Publications.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47–58.
- Darmawan, D. & A. P. Marsal. (2025). A Critical Analysis of the Dynamics of Team Psychology, Organizational Culture, Member Composition, Leadership and Collaboration in Improving Work Group Performance. *Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 1-6.
- Elliott, S. (2023). Designing Cultures of Success: The value of employee engagement. *Touchpoint*, 14(1), 36–39. <https://doi.org/10.30819/touchpoint.14-1.07>
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 25 (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate data analysis (8th ed.). Cengage Learning.
- Hariani, M., & D. T. W. Wardoyo. (2024). Servant Leadership Mechanisms Enabling Psychological Capital Formation for Academic Staff in Higher Education. *Journal of Science, Technology and Society*, 5(2), 45-58.
- Irfan, M. & Y. R. Al Hakim. (2022). Practicing Servant Leadership in Improving Team Effectiveness: Critical Success Factors and Impact on Organizational Performance, *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 115 – 122.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>

- 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>
- Maindola, S., Giri, S., & KUMAR, S. (2025). The Role of Leadership Styles in Enhancing Employee Engagement: An Empirical Study in the Information Technology Industry. *International Journal For Multidisciplinary Research*, 7(5). <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2025.v07i05.56891>
- Mardikaningsih, R. & L. E. Radjawane. (2025). Building a Sustainable Work Culture through Green Leadership and Adaptive Organizational Systems. *Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 33-40.
- Mardikaningsih, R., D. T. W. Wardoyo, & M. Hariani. (2025). Workplace Climate Variables Shaping Employee Creativity, Communication, and Organizational Innovation Capacity. *Journal of Science, Technology and Society*, 6(2), 27-38.
- Mittal, V. (2019). Employee engagement and empowerment. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.36718.66883>
- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080325>
- Paul, J., & Anita, D. (2015). The role of leadership for engagement at the workplace. <https://doi.org/10.13140/rg.2.1.3836.6803>
- Putra, A.R. & S. Arifin. (2025). Employee Engagement and Digital Transformation: Effects on Organizational Performance Amid Disruption. *Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 17-24.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (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>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Tegor, Johannes, Amin, S., Rosita, S., Tegor, Johannes, Amin, S., & Rosita, S. (2025). Employee engagement as a driver of performance improvement: A case study of foreign companies in Indonesia. *Multidisciplinary Science Journal*, 8(2), 2026044–2026044. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2026044>
- Yagil, D., & Oren, R. (2021). Servant leadership, engagement, and employee outcomes: The moderating roles of proactivity and job autonomy. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 37(1), 58–67. <https://doi.org/10.5093/JWOP2021A1>