

## **Pengaruh Kepemimpinan *Servant*, Lingkungan Kerja, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi**

**Sintia Ayu Purwaningtyas\***

**N.Rachma\*\***

**Sulthon Sholehuddin\*\*\***

**Email:** [sintyaayupurwaningtyas@gmail.com](mailto:sintyaayupurwaningtyas@gmail.com)

**Universitas Islam Malang**

### ***Abstrac***

*This study aims to analyze the effect of servant leadership, work environment, and work discipline on employee performance, with employee engagement serving as a mediating variable at PT. Gayatri Lintas Nusantara, Tulungagung Regency. The study employed a quantitative approach, with data collected through the distribution of questionnaires. Data were analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the assistance of SmartPLS software. The results indicate that: (1) servant leadership has a positive and significant effect on employee performance; (2) the work environment has a positive and significant effect on employee performance; (3) work discipline has a positive and significant effect on employee performance; (4) servant leadership has a positive and significant effect on employee engagement; (5) the work environment has a positive and significant effect on employee engagement; (6) work discipline has a positive and significant effect on employee engagement; and (7) employee engagement has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, employee engagement was found to significantly and positively mediate the effects of servant leadership, work environment, and work discipline on employee performance. These findings confirm that improving leadership quality, creating a conducive work environment, and strengthening employee discipline, accompanied by enhanced employee engagement, constitute effective strategies for sustainably improving employee performance.*

**Keywords:** *Servant Leadership, Work Environment, Work Discipline, Employee Performance.*

### **Pendahuluan**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek terpenting dalam sebuah perusahaan. SDM yang berkualitas dapat menghasilkan kinerja yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kunci kesuksesan perusahaan terletak pada pengelolaan SDM yang bertindak sebagai perencana, pemikir, dan penggerak untuk mencapai tujuan perusahaan. Karyawan bukan hanya sumber daya semata, melainkan lebih dari itu, karyawan merupakan modal/aset utama bagi sebuah perusahaan.

Kinerja karyawan menempati posisi yang sangat strategis sebagai tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan. Dari kinerja karyawan menjadi sarana untuk menilai tingkat efektivitas, kemampuan, serta loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan. Kinerja karyawan mencerminkan tingkat kontribusi dan partisipasi karyawan terhadap aktivitas operasional perusahaan, baik melalui tugas yang berhasil diselesaikan maupun tanggung jawab yang belum terlaksanakan. Kualitas Kinerja karyawan dapat dilihat berdasarkan kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, penyelesaian tugas, tingkat kehadiran, dan sikap kooperatif. Kinerja karyawan yang optimal akan berdampak langsung pada peningkatan produktivitas, efisiensi operasional, serta pencapaian tujuan perusahaan.

Kualitas kinerja karyawan yang dimiliki tidak dapat terlepas dari keterlibatan karyawan dalam urusan perusahaan atau *employee engagment*. *Employee engagement* menggambarkan tingkat

keterikatan karyawan secara emosional, kognitif, dan perilaku terhadap pekerjaan serta organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat *employee engagement* tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan semangat kerja yang tinggi, sehingga bersedia memberikan upaya terbaiknya dalam menyelesaikan tugas dan mencapai target perusahaan.

Keterlibatan karyawan secara emosional, kognitif, maupun perilaku dengan pekerjaan yang mereka lakukan mampu menciptakan hasil kinerja yang lebih baik. Tingkat *employee engagement* yang baik dalam sebuah perusahaan memberikan dampak baik terciptanya yang lingkungan kerja yang positif bagi karyawan yang termotivasi terhadap tujuan perusahaan dan ikut kontribusi secara aktif. *Employee engagement* mencakup visi, misi, nilai, kebijakan, tujuan, tindakan, sikap terhadap pemimpin, menghargai rekan kerja, meningkatkan usaha, pekerjaan yang menantang, tingkat kesulitan pekerjaan, merasa bawa dirinya dihargai oleh perusahaan dan rekan kerja.

Kepemimpinan *servant* merupakan gaya kepemimpinan yang menitik beratkan pada pemberian pelayanan pada orang lain. Kepemimpinan menempatkan pemimpin sebagai pelayan bagi karyawannya dengan mengutamakan kebutuhan, pengembangan, serta kesejahteraan karyawan. Kepemimpinan *servant* merupakan kepemimpinan yang membahas pengalaman pelanggan, etika, dan keterlibatan karyawan guna menciptakan budaya organisasi yang sehat, yang mana pemimpin dan karyawan bersatu tanpa kekuasaan otoritatif guna mencapai tujuan perusahaan.

Lingkungan kerja juga memiliki peranan penting dalam membentuk *employee engagement* dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan nonfisik di tempat kerja, seperti fasilitas kerja, kenyamanan ruang kerja, hubungan antar rekan kerja, serta hubungan antara karyawan dan pimpinan. Lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan aman secara psikologis, sehingga karyawan dapat bekerja dengan lebih fokus dan produktif.

Disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam perusahaan, seperti ketepatan waktu, tingkat kehadiran, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Karyawan yang memiliki disiplin kerja tinggi cenderung bekerja secara tertib, konsisten, dan bertanggung jawab, sehingga mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.

### Landasan Teori dan Pengembangan Hipotesis Kinerja Karyawan

Menurut Ekhsan et al., (2020) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang diperoleh seseorang dalam melaksanakan tanggung jawab yang diberikan, berdasarkan kemampuan, pengalaman, keseriusan, serta waktu yang digunakan. Kinerja karyawan memiliki peran penting dalam keberlangsungan perusahaan, sehingga perlu dilakukan berbagai upaya untuk menjaga agar kinerja tersebut tetap stabil dan konsisten. Kinerja karyawan sangat bergantung pada seberapa sesuai beban kerja yang diberikan. Setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda dalam menanggung beban kerja. Jika beban kerja terlalu berat, pekerjaan bisa jadi terhambat dan karyawan pun merasa kurang puas dalam bekerja (Uma & Swasti, 2024). Penelitian ini menggunakan beberapa indikator kinerja karyawan menurut Damanik, (2024) yaitu:

1. Kualitas
2. Kuantitas
3. Waktu
4. Kerjasama antar karyawan
5. Penekanan biaya

### *Employee Engagement*

*Employee engagement* (keterikatan karyawan) merupakan topik yang banyak dibahas dalam kalangan dunia bisnis maupun akademis, karena memberikan nilai positif terhadap karyawan dan perusahaan. Menurut Dami et al., (2022). Sedangkan menurut Bahri & Mauna, (2021) *Employee engagement* (keterlibatan karyawan) merupakan kondisi yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan antusias, berpartisipasi aktif, bersedia meluangkan waktu dan tenaga, serta menunjukkan sikap

proaktif dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Faktor-faktor *Employee Engagment*. Penelitian ini menggunakan tiga indikator *employee engagement* menurut Rupini (dalam Kosim et al., 2023):

1. Penyerapan (*Absorption*)
2. Kekuatan (*Vigor*)
3. Dedikasi (*Dedication*)

### **Kepemimpinan Servant**

Menurut Nendah et al., (2020) *Servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menempatkan pemimpin sebagai pelayan, di mana kepentingan dan kebutuhan orang lain didahulukan dibandingkan kepentingan pribadi. Dalam gaya ini, pemimpin tidak menempatkan dirinya sebagai sosok yang harus dilayani, melainkan justru menjadi pihak yang melayani karyawan. Fokus utama kepemimpinan ini adalah membantu, mengembangkan, serta memfasilitasi orang lain agar dapat tumbuh, berkembang, dan mencapai tujuan bersama. *Servant leadership* atau kepemimpinan sangat penting dalam memberikan dorongan dan semangat kepada karyawan maupun para pengikutnya. Menurut Liden et al., (2008) terdapat beberapa indikator Kepemimpinan *servant* yaitu:

1. *Emotional Healing* (Pemulihan emosional)
2. *Creating Value for the Community* (Menciptakan nilai bagi karyawan)
3. *Conceptual Skills* (Keterampilan konseptual)
4. *Empowerment* (Pemberdayaan)
5. *Helping Subordinates Grow and Succeed* (Membantu bawahan berkembang dan berhasil)
6. *Putting Subordinates First* (Mengutamakan bawahan)
7. *Behaving Ethically* (Berperilaku Etis)

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan keseluruhan kondisi yang terdapat di sekitar tempat kerja, baik berupa benda maupun situasi, yang meliputi karyawan, metode pelaksanaan pekerjaan, serta aturan kerja yang berlaku, baik yang dijalankan secara individu maupun secara berkelompok. (Sedarmayanti, 2011, : 21). Berdasarkan bentuk dan sifatnya, lingkungan terdapat dua aspek yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

lingkungan kerja fisik yang memadai berperan penting dalam menunjang kenyamanan, keselamatan, serta kinerja karyawan. Selain lingkungan kerja fisik, sedangkan lingkungan kerja non fisik mencakup segala kondisi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan antara karyawan dengan atasan atau pimpinan maupun hubungan antar sesama rekan kerja. Lingkungan kerja non fisik yang harmonis dapat mempengaruhi sikap, motivasi, dan semangat kerja karyawan (Sedarmayanti, 2011, : 31). Penelitian ini terdapat empat indikator lingkungan kerja menurut Menurut Fachrezi & Khair (dalam Mardika, 2020) yaitu:

1. Fasilitas
2. Kebisingan
3. Sirkulasi Udara
4. Hubungan Kerja

### **Disiplin Kerja**

Disiplin kerja merupakan bentuk sikap dan perilaku karyawan yang mencerminkan kepatuhan terhadap seluruh peraturan dan ketentuan yang berlaku dalam suatu perusahaan dalam bentuk tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Hasibuan 2006 dalam (Yuliani, 2023), disiplin kerja merupakan salah satu fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang memiliki peranan sangat krusial. Disiplin mencerminkan kesadaran dan kesediaan karyawan dalam menaati peraturan serta norma yang berlaku di lingkungan kerja. Semakin tinggi tingkat disiplin yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin besar pula peluang mereka untuk bekerja secara efektif dan efisien.

Penelitian ini terdapat beberapa indikator Disiplin Kerja menurut Moenir dalam (Nawir, Muhammad, Bachtiar, Afifah, & Lestari, 2024) yaitu :

1. Mematuhi semua peraturan perusahaan
2. Penggunaan waktu secara efektif
3. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas
4. Tingkat absensi

### Hipotesis Penelitian

H1: Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan H2:

Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H3: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

H4: Kepemimpinan *Servant* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*

H5: Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*

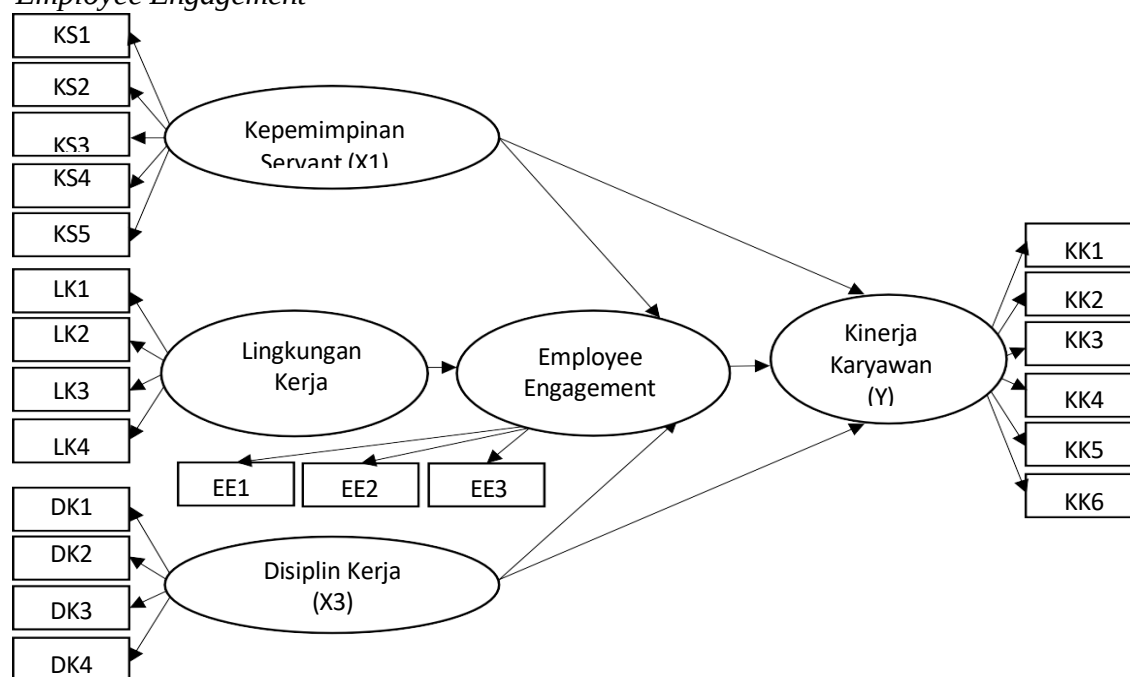
H6: Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*

H7: *Employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

H8: Kepemimpinan *servant* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh *Employee Engagement*.

H9: Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh *Employee Engagement*

H10: Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dimediasi oleh *Employee Engagement*



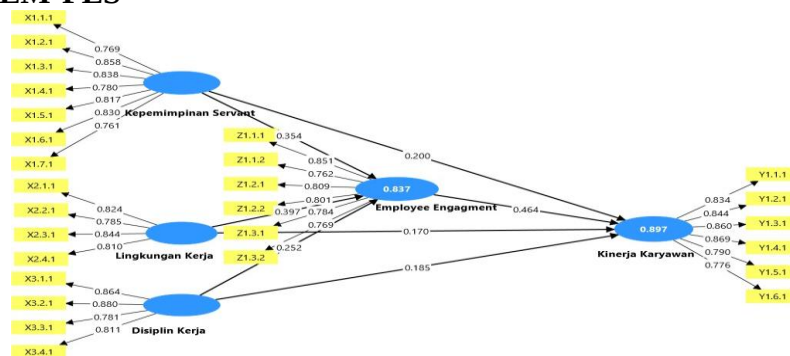
### Metode Penelitian

Studi ini menggunakan metode kuantitatif dengan berbasis penelitian *eksplanatory research* yang menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antar variabel satu dengan variabel lainnya a (Ghozali, 2016). Penelitian dilaksanakan pada tahun 2026 dengan objek penelitian PT.Gayatri Lintas Nusantara di Tulungagung. Sumber data utama pada penelitian ini berupa data primer dan sekunder, yang dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden secara online data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti atau melalui pihak perantara, seperti jurnal, buku, dokumentasi, laporan dan dokumen terdahulu. Populasi penelitian adalah karyawan yang bekerja pada PT.Gayatri Lintas Nusantara di Tulungagung. Pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *sampling* jenuh. Jumlah sampel dalam penelitian ini

ditentukan dengan dimana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian maka jumlah penentuan sampel pada PT.Gayatri Lintas Nusantara di Tulungagung 100 karyawan.

Dalam penelitian ini pengumpulan data, dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang disusun menggunakan skala Likert dengan lima alternatif jawaban. Skala tersebut terdiri atas nilai 1 yang merepresentasikan sangat tidak setuju, nilai 2 tidak setuju, nilai 3 netral, nilai 4 setuju, dan nilai 5 sangat setuju. Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi kepemimpinan *servant*, Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja sebagai variabel independen, *employee engagement* sebagai variabel mediasi, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) melalui bantuan perangkat lunak SmartPLS 4.0, guna menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel yang diteliti.

## Hasil Penleitian dan Pembahasan Hasil Analisis dengan SEM-PLS



Gambar 2 Analisis SEM-PLS

## Model Pengukuran Outer Model Convergent Validity

Tabel 1 Outer Loadings

| Variabel Penelitian  | Item Pernyataan | Nilai Outer Loading | Keterangan |
|----------------------|-----------------|---------------------|------------|
| Kepemimpinan Servant | X1.1.1          | 0.769               | Valid      |
|                      | X1.2.1          | 0.858               | Valid      |
|                      | X1.3.1          | 0.838               | Valid      |
|                      | X1.4.1          | 0.780               | Valid      |
|                      | X1.5.1          | 0.817               | Valid      |
|                      | X1.6.1          | 0.830               | Valid      |
| Lingkungan Kerja     | X2.1.1          | 0.824               | Valid      |
|                      | X2.2.1          | 0.785               | Valid      |
|                      | X2.3.1          | 0.844               | Valid      |
|                      | X2.4.1          | 0.810               | Valid      |
| Disiplin Kerja       | X3.1.1          | 0.864               | Valid      |
|                      | X3.2.1          | 0.880               | Valid      |
|                      | X3.3.1          | 0.781               | Valid      |
|                      | X3.4.1          | 0.811               | Valid      |
| Kinerja Karyawan     | Y1.1.1          | 0.834               | Valid      |
|                      | Y1.2.1          | 0.844               | Valid      |
|                      | Y1.3.1          | 0.860               | Valid      |
| Employee Engagement  | Y1.4.1          | 0.869               | Valid      |
|                      | Y1.5.1          | 0.790               | Valid      |
|                      | Y1.6.1          | 0.776               | Valid      |
|                      | Z1.1.1          | 0.851               | Valid      |
|                      | Z1.1.2          | 0.762               | Valid      |
|                      | Z1.2.1          | 0.809               | Valid      |
| Employee Engagement  | Z1.2.2          | 0.801               | Valid      |
|                      | Z1.3.1          | 0.784               | Valid      |
|                      | Z1.3.2          | 0.769               | Valid      |

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 yang dapat dilihat pada tabel diatas, semua indikator memenuhi nilai *convergent validity* karena nilai outer loadingnya > 0,7, sehingga didapatkan hasil yang valid.

Tabel 2 Average Variance Extracted (AVE)

| Variabel             | Average Variance Extracted (AVE) | Keterangan |
|----------------------|----------------------------------|------------|
| Kepemimpinan Servant | 0.653                            | Valid      |
| Lingkungan Kerja     | 0.666                            | Valid      |
| Disiplin Kerja       | 0.697                            | Valid      |
| Kinerja Karyawan     | 0.688                            | Valid      |
| Employee Engagment   | 0.634                            | Valid      |

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 2, seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar dari 0,5. Nilai AVE pada variabel kepemimpinan *servant* sebesar 0,653, lingkungan kerja sebesar 0,666, disiplin kerja sebesar 0,697, kinerja karyawan 0,688, dan nilai AVE variabel *employee engagement* 0,634 Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel telah memenuhi kriteria validitas konvergen sehingga analisis selanjutnya dapat dilanjutkan.

### Discriminant Validity

Tabel 3 Hasil Analisis *Discriminant Validity*

| Item   | Kepemimpinan Servant | Lingkungan Kerja | Disiplin Kerja | Kinerja Karyawan | Employee Engagment |
|--------|----------------------|------------------|----------------|------------------|--------------------|
| X1.1.1 | <b>0.769</b>         | 0.547            | 0.501          | 0.616            | 0.605              |
| X1.2.1 | <b>0.858</b>         | 0.701            | 0.696          | 0.797            | 0.753              |
| X1.3.1 | <b>0.838</b>         | 0.682            | 0.624          | 0.739            | 0.733              |
| X1.4.1 | <b>0.780</b>         | 0.615            | 0.556          | 0.675            | 0.641              |
| X1.5.1 | <b>0.817</b>         | 0.614            | 0.580          | 0.699            | 0.704              |
| X1.6.1 | <b>0.830</b>         | 0.648            | 0.658          | 0.728            | 0.718              |
| X1.7.1 | <b>0.761</b>         | 0.600            | 0.535          | 0.611            | 0.644              |
| X2.1.1 | 0.668                | <b>0.824</b>     | 0.578          | 0.634            | 0.688              |
| X2.2.1 | 0.642                | <b>0.785</b>     | 0.606          | 0.748            | 0.732              |
| X2.3.1 | 0.637                | <b>0.844</b>     | 0.530          | 0.702            | 0.695              |
| X2.4.1 | 0.601                | <b>0.810</b>     | 0.540          | 0.675            | 0.647              |
| X3.1.1 | 0.688                | 0.613            | <b>0.864</b>   | 0.717            | 0.677              |
| X3.2.1 | 0.654                | 0.602            | <b>0.880</b>   | 0.694            | 0.662              |
| X3.3.1 | 0.569                | 0.575            | <b>0.781</b>   | 0.681            | 0.678              |
| X3.4.1 | 0.545                | 0.514            | <b>0.811</b>   | 0.626            | 0.610              |
| Y1.1.1 | 0.739                | 0.672            | 0.670          | <b>0.834</b>     | 0.747              |
| Y1.2.1 | 0.693                | 0.694            | 0.660          | <b>0.844</b>     | 0.772              |
| Y1.3.1 | 0.711                | 0.727            | 0.687          | <b>0.860</b>     | 0.790              |
| Y1.4.1 | 0.783                | 0.750            | 0.701          | <b>0.869</b>     | 0.784              |
| Y1.5.1 | 0.639                | 0.680            | 0.685          | <b>0.790</b>     | 0.726              |
| Y1.6.1 | 0.728                | 0.695            | 0.657          | <b>0.776</b>     | 0.775              |
| Z1.1.1 | 0.726                | 0.673            | 0.614          | 0.778            | <b>0.851</b>       |
| Z1.1.2 | 0.628                | 0.640            | 0.532          | 0.654            | <b>0.762</b>       |
| Z1.2.1 | 0.708                | 0.722            | 0.674          | 0.771            | <b>0.809</b>       |
| Z1.2.2 | 0.711                | 0.697            | 0.648          | 0.713            | <b>0.801</b>       |
| Z1.3.1 | 0.661                | 0.668            | 0.675          | 0.753            | <b>0.784</b>       |
| Z1.3.2 | 0.626                | 0.652            | 0.616          | 0.739            | <b>0.769</b>       |

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan diatas menunjukkan bahwa setiap indikator diketahui mempunyai nilai loading paling tinggi pada konstruk yang menjadi pengukurannya dibandingkan pada konstruk lain. Hasil tersebut menunjukkan bahwa masing-masing indikator mampu menggambarkan konstruk yang diukur secara tepat serta tidak lebih dominan terhadap konstruk lainnya. Oleh sebab itu, pengujian *cross loading* menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas

## Composite Reliability

Tabel 4 Hasil Analisis *Composite Reliability*

| Composite Reliability | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|-----------------------|------------------|------------|
| 0.915                 | 0.911            | Reliabel   |
| 0.833                 | 0.833            | Reliabel   |
| 0.856                 | 0.854            | Reliabel   |
| 0.910                 | 0.909            | Reliabel   |
| 0.886                 | 0.884            | Reliabel   |

Sumber: Data diolah, 2026

Reliabilitas menggambarkan tingkat ketelitian, kestabilan, dan konsistensi suatu instrumen dalam mengukur variabel penelitian. Pengujian reliabilitas dapat dilakukan melalui metode Cronbach's Alpha dan Composite Reliability. Suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha maupun Composite Reliability berada di atas 0,7. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel laten penelitian memiliki nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* >0,7. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel laten memiliki tingkat konsistensi yang baik.

## Model Struktural

### Inner Model R-square

Tabel 5. Hasil Analisis Uji Determinasi ( $R^2$ )

| Variabel           | R-square | R-square adjusted |
|--------------------|----------|-------------------|
| Kinerja Karyawan   | 0.897    | 0.892             |
| Employee Engagment | 0.837    | 0.832             |

Sumber: Data diolah, 2026

Pada tabel 5 nilai *R-Square Adjusted* setiap variabel dapat dijelaskan kinerja karyawan sebesar 0,897, mengindikasikan bahwa variabel eksogen pada model penelitian mampu menerangkan sebesar 89,7% variasi kinerja pegawai, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Hasil tersebut termasuk dalam kategori kuat, yang mengindikasikan model memiliki kemampuan penjelasan yang baik terhadap kinerja pegawai. Sementara *Employee Engagment* memiliki nilai R-square sebesar 0,837 mengindikasikan bahwa variabel eksogen pada model penelitian mampu menerangkan sebesar 83,7% variasi kinerja pegawai, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti. Hasil tersebut termasuk dalam kategori kuat, yang mengindikasikan model memiliki kemampuan penjelasan yang baik terhadap kinerja pegawai

### Effect Size ( $F^2$ )

Tabel 6. Hasil Analisis *Effect Size* ( $F^2$ )

| Variabel Penelitian  | Kinerja Karyawan | Employee Engagment |
|----------------------|------------------|--------------------|
| Kepemimpinan Servant | 0.098            | 0.243              |
| Lingkungan Kerja     | 0.075            | 0.349              |
| Disiplin Kerja       | 0.119            | 0.165              |
| Employee Engagment   | 0.339            |                    |

Sumber: Data diolah 2026

### Predictive Relevance

Tabel 7. Hasil Analisis *Predictive Relevance*

| Variabel           | Q <sup>2</sup> predict | RMSE  | MAE   |
|--------------------|------------------------|-------|-------|
| Employee Engagment | 0.823                  | 0.429 | 0.343 |
| Kinerja Karyawan   | 0.850                  | 0.394 | 0.297 |

Sumber: Data diolah, 2026

Tabel diatas menunjukkan hasil uji Q-square dengan tingkat *predictive relevance* dari masing masing variabel endogen. Employee Engagment Hasil uji *Q-Square* dapat dilihat dari nilai Q<sup>2</sup>predict sebesar 0,823 yang berarti lebih besar dari 0, hasil ini menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik dalam menjelaskan dan memprediksi burnout. Hal ini menjelaskan bahwa variabel-variabel eksogen dalam model penelitian mampu memprediksi indikator *employee engagement* dengan baik. Kinerja Karyawan hasil uji *Q-Square* dapat dilihat dari nilai Q<sup>2</sup>predict

sebesar 0,850 yang berarti lebih besar dari 0, hasil ini menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik dalam menjelaskan dan memprediksi burnout. Hal ini menjelaskan bahwa variabel-variabel eksogen dalam model penelitian mampu memprediksi indikator kinerja karyawan dengan baik

## Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Tabel 9. Hasil Pengujian Secara Langsung

| Variabel                                   | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ((O/STDEV)) | P values |
|--------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Kepemimpinan Servant -> Kinerja Karyawan   | 0.200               | 0.201           | 0.069                      | 2.912                    | 0.004    |
| Kepemimpinan Servant -> Employee Engagment | 0.354               | 0.36            | 0.078                      | 4.563                    | 0.000    |
| Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan       | 0.170               | 0.171           | 0.063                      | 2.719                    | 0.007    |
| Lingkungan Kerja -> Employee Engagment     | 0.397               | 0.395           | 0.076                      | 5.207                    | 0.000    |
| Disiplin Kerja ->Kinerja Karyawan          | 0.185               | 0.184           | 0.057                      | 3.230                    | 0.001    |
| Disiplin Kerja ->Employee Engagment        | 0.252               | 0.25            | 0.068                      | 3.734                    | 0.000    |
| Employee Engagment ->Kinerja Karyawan      | 0.464               | 0.463           | 0.106                      | 4.377                    | 0.000    |

Sumber: Data diolah, 2026

### Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Karyawan

Nilai koefisien jalur diperoleh sebesar 0,200 menunjukkan arah hubungan positif, yang menunjukkan peningkatan kepemimpinan cenderung menaikkan kinerja pegawai. Nilai T-statistic sebesar  $2,912 < 1,96$  dan P-value sebesar  $0,004 > 0,05$ , yang menandakan bahwa secara statistik kepemimpinan servant berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

### Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap *Employee Engagment*

Nilai koefisien jalur diperoleh sebesar 0,354 menunjukkan arah hubungan positif, yang menunjukkan peningkatan kepemimpinan cenderung menaikkan employee engagment. Nilai T-statistic sebesar  $4,563 < 1,96$  dan P-value sebesar  $0,000 > 0,05$ , yang menandakan bahwa secara statistik kepemimpinan servant berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagment*

### Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Nilai koefisien jalur diperoleh sebesar 0,170 menunjukkan arah hubungan positif, yang menunjukkan peningkatan lingkungan kerja cenderung menaikkan kinerja pegawai. Nilai T-statistic sebesar  $2,719 < 1,96$  dan P-value sebesar  $0,007 > 0,05$ , yang menandakan bahwa secara statistik lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Employee Engagment*

Nilai koefisien jalur diperoleh sebesar 0,397 menunjukkan arah hubungan positif, yang menunjukkan peningkatan lingkungan kerja cenderung menaikkan *employee engagment*. Nilai T-statistic sebesar  $5,207 < 1,96$  dan P-value sebesar  $0,000 > 0,05$ , yang menandakan bahwa secara statistik lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagment*.

### Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Nilai koefisien jalur diperoleh sebesar 0,185 menunjukkan arah hubungan positif, yang menunjukkan peningkatan disiplin kerja cenderung menaikkan kinerja pegawai. Nilai T-statistic sebesar  $3,230 < 1,96$  dan P-value sebesar  $0,001 > 0,05$ , yang menandakan bahwa secara statistik disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.

### Pengaruh Disiplin Kerja terhadap *Employee Engagment*

Nilai koefisien jalur diperoleh sebesar 0,252 menunjukkan arah hubungan positif, yang menunjukkan peningkatan disiplin kerja cenderung menaikkan *employee engagment*. Nilai T-

statistic sebesar  $3,734 < 1,96$  dan P-value sebesar  $0,000 > 0,05$ , yang menandakan bahwa secara statistik disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

### Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Nilai koefisien jalur diperoleh sebesar 0,464 menunjukkan arah hubungan positif, yang menunjukkan peningkatan *employee engagement* cenderung menaikkan kinerja pegawai. Nilai T-statistic sebesar  $4,337 < 1,96$  dan P-value sebesar  $0,000 > 0,05$ , yang menandakan bahwa secara statistik disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *employee engagement*.

### Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Tabel 10. Hasil Pengujian Hipotesis Tidak Langsung

| Variabel                                 | Original sample (O) | Sample mean (M) | Standard deviation (STDEV) | T statistics ((O/STDEV)) | P values |
|------------------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| Kepemimpinan Servant -> Kinerja Karyawan | 0.164               | 0.167           | 0.056                      | 2.943                    | 0.003    |
| Lingkungan Kerja -> Kinerja Karyawan     | 0.184               | 0.183           | 0.056                      | 3.286                    | 0.001    |
| Disiplin Kerja -> Kinerja Karyawan       | 0.117               | 0.115           | 0.038                      | 3.063                    | 0.002    |

Sumber: Data diolah, 2026

### Pengaruh Kepemimpinan *Servant* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*

Nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung sebesar 0,184, menunjukkan arah hubungan positif, artinya peningkatan lingkungan kerja cenderung menaikkan kinerja pegawai melalui peningkatan *employee engagement*. Nilai T-statistic sebesar  $2,943 < 1,96$  dan P-value sebesar  $0,003 > 0,05$ , yang menandakan bahwa secara statistik pengaruh tidak langsung kepemimpinan servant terhadap kinerja pegawai signifikan. Dengan demikian, *employee engagement* terbukti mampu memediasi pengaruh kepemimpinan servant terhadap kinerja pegawai secara signifikan.

### Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee engagement*

Nilai Koefisien jalur pengaruh tidak langsung sebesar 0,164, menunjukkan arah hubungan positif, artinya peningkatan kepemimpinan servant cenderung menaikkan kinerja pegawai melalui peningkatan *employee engagement*. Nilai T-statistic sebesar  $3,286 < 1,96$  dan P-value sebesar  $0,001 > 0,05$ , yang menandakan bahwa secara statistik pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai signifikan. Dengan demikian, *employee engagement* terbukti mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai secara signifikan.

### Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Employee Engagement*

Nilai koefisien jalur pengaruh tidak langsung sebesar 0,117, menunjukkan arah hubungan positif, artinya peningkatan disiplin kerja cenderung menaikkan kinerja pegawai melalui peningkatan *employee engagement*. Nilai T-statistic sebesar  $2,943 < 1,96$  dan P-value sebesar  $0,002 > 0,05$ , yang menandakan bahwa secara statistik pengaruh tidak langsung disiplin kerja terhadap kinerja pegawai signifikan. Dengan demikian, *employee engagement* terbukti mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai secara signifikan.

### Simpulan, Keterbatasan dan Saran Simpulan

1. Kepemimpinan *servant* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gayatri Lintas Nusantara.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gayatri Lintas Nusantara.
3. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gayatri Lintas Nusantara.

4. Kepemimpinan servant berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*
5. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*
6. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee engagement*
7. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Gayatri Lintas Nusantara
8. *Employee engagement* mampu memediasi pengaruh kepemimpinan servant terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan
9. *Employee engagement* mampu memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan
10. *Employee engagement* mampu memediasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan

### Keterbatasan

1. Ruang lingkup penelitian yang terbatas. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan, yaitu PT. Gayatri Lintas Nusantara Kabupaten Tulungagung.
2. Keterbatasan variabel penelitian. Penelitian ini hanya mengkaji tiga variabel independen, yaitu kepemimpinan servant, lingkungan kerja, dan disiplin kerja, dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi
3. Keterbatasan metode pengumpulan data. Data penelitian dikumpulkan secara self-report melalui kuesioner yang diisi oleh karyawan itu sendiri
4. Keterbatasan dalam representativitas sampel. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini bersifat terbatas dan hanya mencerminkan kondisi pada PT. Gayatri Lintas Nusantara.

### Saran

1. Bagi Akademisi  
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan Social Exchange Theory dalam menjelaskan dinamika hubungan antara kepemimpinan servant, lingkungan kerja, disiplin kerja, *employee engagement*, dan kinerja karyawan
2. Bagi Perusahaan  
Manajemen perusahaan disarankan untuk secara konsisten menerapkan dan mengembangkan gaya kepemimpinan servant di seluruh lini manajerial
3. Bagi Penelitian Selanjutnya  
Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian ke beberapa perusahaan dalam sektor industri yang sama atau berbeda guna meningkatkan generalisasi temuan dan memungkinkan perbandingan antar konteks organisasi

### Referensi

- Bahri, Syamsul, & Mauna, Randi. (2021). *Pengaruh Organisasi Trust Dan Employee engagement Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Pt . Ace Hardware Kota Makassar*.
- Damanik, Anggi Dinda Ulandari. (2024). Pengaruh Pelatihan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Pnm (Mekaar). *Journal Economic And Strategy (Jes)*, 5(1), 72–80.
- Dami, Welhelmus Daniel, Foeh, John E. H. J., & Manafe, Henny A. (2022). *Pengaruh Employee engagement , Komitmen Organisasi , Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi ( Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia )*. 1(2), 514–526.
- Ekhsan, Muhamad, Hidayat, Rian, & Parashakti, Ryani. (2020). *Terhadap Kinerja Karyawan ( Studi Pada Pt . Iei Periode Januari 2019 - Desember 2019*. 1(1), 26–39.
- Kosim, Abdul, Wicaksono, Bagas, Alimi, Sadam, Gunawan, Ahmad, Bangsa, Universitas Pelita,

- Korespondensi, Penulis, Engagement, Employee, & Kerja, Kepuasan. (2023). *Pengaruh Employee engagement , Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. 7, 281–290.
- Liden, C. Robert, Wayne, J. Sandy, Zhao, Hao, & Henderson, David. (2008). *Servant Leadership: Development Of A Multidimensional Measure And Multi-Level Assessment*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Mardika, Nanda Harry. (2020). *Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Sat Nusapersada Tbk*.
- Nawir, Muhammad, Bachtiar, Rahmi Annisa, Afifah, Sulis Rifka, & Lestari, Ainun. (2024). Indikator Disiplin Kerja. *Jurnal Ilmiah Fkip Universitas Mandiri*, 10(3), 301–320.
- Nendah, Mulyantini, Nurdiana, & Yustini, Iyus. (2020). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasional (Studi Pada Pegawai Disparbud Kabupaten Pangandaran). *Bussines Management And Entrepreneurship Journal*, 2(4), 63–79.
- Sedarmayanti. (2011). *Tata Kerja Dan Produktivitas Kerja : Suatu Tinjauan Dari Aspek Ergonomi Atau Kaitan Antara Manusia Dengan Lingkungan Kerjanya* (Sedarmayanti, Ed.). Cv Mandar Maju.
- Sugiono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D* (19th Ed.). Alfabeta, Cv Bandung.
- Uma, Aulia Talitha, & Swasti, Ika Korika. (2024). Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Pt. X. *Ekonomis: Journal Of Economics And Business*, 8(1), 181.  
<https://doi.org/10.33087/ekonomis.V8i1.1295>
- Yuliani, Irma. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Depok: Pt. Raja Grafindo Persada.

Sintia Ayu Purwaningtyas\* Adalah Mahasiswa FEB Unisma  
N.Rachma\*\* Adalah Dosen Tetap FEB Unisma  
Sulthon Sholehuddin\*\*\* Adalah Dosen Tetap FEB Unisma