



Pengaruh Kepemimpinan Servant Leadership dan *Work-Life Balance* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Employee Engagement* Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Generasi-Z PUPR PJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu

Attilah Zaidan*, Fauzan, Veny Puspita

Universitas Prof. Dr. Hazairin, SH.

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emak.v6i3.2756>

*Correspondence: Attilah Zaidan

Email: zidanbk1509@gmail.com

Received: 22-05-2025

Accepted: 22-06-2025

Published: 22-07-2025



Copyright: © 2025 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license

(<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh antara variabel X1, X2, Y dan Z. Adapun variabel dalam penelitian ini yaitu : (X1) Servant Leadership (X2) Work Life Balance (Y) Kinerja Karyawan dan (Z) Employee Enggement. Metode dalam Penelitian ini adalah explanatory research untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas (independent) dan variabel terikat (dependent). Populasi dalam penelitian ini berjumlah 137 dan Sampel dalam penelitian ini berjumlah 41 diambil dengan Teknik Purpose Sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan kuisioner yang disebarlang langsung. Teknik analisis data yang digunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan perangkat lunak Smart-PLS yang menggunakan analisis efek mediasi. Adapun hasil dari penelitian ini yaitu: Servant Leadership tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Servant Leadership tidak berpengaruh positif terhadap Employee Engagement sebagai variabel mediasi, Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement sebagai variabel mediasi, Servant Leadership tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Employee Engagement sebagai variabel mediasi, Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement, Servant Leadership dan work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Servant Leadership dan work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement.

Kata Kunci: *Employee Enggement, Kinerja Karyawan, Servant Leadership, Work Life Balance*

Pendahuluan

Generasi Z atau juga bisa di bilang gen Z, yang umumnya tertuju pada seorang yg lahir sekitar tahun 1997 hingga tahun 2013 (D. Putri & Setyaningrum, 2023). Generasi Z mulai memasuki dunia kerja dengan karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka tumbuh di era digital yang serba cepat, memiliki keterampilan teknologi yang lebih tinggi, serta mengutamakan fleksibilitas dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Generasi ini cenderung memilih lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kesejahteraan mental, dan kesempatan untuk berkembang secara profesional. Di sisi lain, tantangan dalam dunia kerja bagi Generasi Z juga cukup

kompleks. Mereka menghadapi tekanan untuk menyesuaikan diri dengan budaya kerja yang masih didominasi oleh generasi sebelumnya, seperti generasi X dan Milenial, yang memiliki pendekatan kerja yang berbeda. Selain itu, Generasi Z juga memiliki harapan tinggi terhadap kepemimpinan yang inklusif, keterlibatan yang lebih besar dalam pengambilan keputusan, serta adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (Hendry, 2017). Oleh karena itu, penting untuk memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan keterlibatan dan kinerja mereka di lingkungan kerja. Dalam era moderen yang ditandai dengan dinamika kerja yang semakin kompleks, peran kepemimpinan dan keseimbangan kehidupan kerja menjadi faktor krusial dalam menentukan kinerja karyawan, khususnya bagi generasi muda yang mulai mendominasi dunia kerja (Komala et al., 2023). Generasi Z, sebagai kelompok tenaga kerja yang memiliki karakteristik unik seperti keterampilan teknologi tinggi, kebutuhan akan fleksibilitas, serta ekspektasi terhadap lingkungan kerja yang suportif, menjadi fokus utama dalam penelitian ini. Salah satu model kepemimpinan yang diyakini mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan adalah servant leadership, yaitu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada pelayanan, empati, dan pengembangan individu dalam organisasi. Selain itu, konsep work-life balance juga menjadi aspek penting yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kesejahteraan karyawan, terutama dalam organisasi dengan tuntutan kerja tinggi seperti PUPR PJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu. Namun, sejauh mana kedua faktor ini berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan masih perlu dikaji lebih lanjut, khususnya dengan mempertimbangkan peran Employee Engagement sebagai variabel mediasi yang dapat memperjelas hubungan antara kepemimpinan, keseimbangan kerja, dan kinerja karyawan.

Kinerja karyawan adalah hasil dari pemahaman dan pendekatan yg di capai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan organisasi, merupakan salah satu ciri – ciri faktor penting dalam memahami apa itu sumber daya manusia dan organisasi. Kinerja karyawan generasi Z sering kali di pengaruhi oleh beberapa faktor di antara nya kemampuan teknologi yg baik, kebutuhan akan makna dalam pekerjaan, fokus pada fleksibilitas dan work-life balance, kebutuhan akan feedback dan pengakuan, serta kecenderungan untuk cepat berpindah pekerjaan. Maka dari itu pemimpin di dalam organisasi atau perusahaan agar dapat menerapkan Employee Engagement pada seluruh karyawan agar karyawan merasa terpacu, bersemangat, dan terhubung secara perasaan dengan pekerjaan mereka (Septian Ragil Anandita et al., 2022). Salah satu alasan yang dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk tidak ingin bekerja lagi adalah keadilan di dalam organisasi. Tingkat dimana karyawan atau yang bekerja merasa diterima secara adil atau setara di tempat mereka bekerja disebut keadilan organisasi atau perusahaan. Ungkapan ini dapat memperlihatkan bagaimana karyawan memandang tingkat sikap yang adil dan setara terhadap mereka. Agar pemimpin dan staf termotivasi, produktif, dan mempunyai semangat terhadap pekerjaan yang dikerjakan, keterlibatan seorang pemimpin sangat lah penting (Ekonomi & Akuntansi, 2024). Servant Leadership merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada pelayanan kepada bawahan atau anggota tim. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh

Robert K. Greenleaf pada tahun 1970 dan berkembang menjadi pendekatan yang berfokus pada kepentingan orang lain dibandingkan dengan kepentingan pribadi pemimpin (Nugroho & Putro, 2021). Pemimpin dengan gaya *Servant Leadership* bertujuan untuk membantu, membimbing, dan mendukung karyawan dalam mencapai potensi terbaik mereka, sehingga dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja individu maupun organisasi secara keseluruhan. Pendekatan *Servant Leadership* memiliki beberapa karakteristik utama, di antaranya adalah mendengarkan, berempati, menyembuhkan (*healing*), kesadaran diri (*self-awareness*), persuasi, konseptualisasi, kepekaan terhadap masa depan (*foresight*), *stewardship*, komitmen terhadap pengembangan orang lain, dan membangun komunitas dalam lingkungan kerja. Dengan menerapkan prinsip-prinsip ini, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, meningkatkan motivasi karyawan, dan memperkuat rasa keterikatan dalam organisasi. Selain itu, *Servant Leadership* juga berkontribusi terhadap peningkatan budaya organisasi yang lebih inklusif dan kolaboratif.

Work-life balance adalah konsep yang mengacu pada keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi seseorang (Ekonomi & Akuntansi, 2024). Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, keseimbangan kehidupan kerja menjadi isu yang sangat penting dan harus menjadi pusat perhatian, baik bagi karyawan maupun organisasi. *Work-life balance* yang baik dapat meningkatkan produktivitas, kesejahteraan, dan kebahagiaan karyawan, sementara ketidakseimbangan dapat menyebabkan kelelahan kerja, stres, dan masalah emosional yang berdampak negatif pada kinerja individu serta organisasi. Karyawan yang merasa terlalu terbebani oleh pekerjaan cenderung mengalami penurunan produktivitas, kehilangan fokus, dan bahkan dapat mengalami masalah kesehatan fisik dan mental. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian lebih terhadap kebijakan yang mendukung *work-life balance*, seperti fleksibilitas kerja, jam kerja yang wajar, serta budaya kerja yang sehat dan mendukung kesejahteraan karyawan. Dengan menerapkan *work-life balance* yang baik, tidak hanya karyawan yang merasakan manfaatnya, tetapi juga perusahaan. Karyawan yang merasa bahagia dan seimbang dalam kehidupan kerja mereka akan lebih loyal terhadap perusahaan, memiliki semangat kerja yang lebih tinggi, serta berkontribusi lebih baik terhadap pencapaian tujuan organisasi. *Employee Engagement* merupakan konsep yang menggambarkan sejauh mana seorang karyawan merasa terlibat, berkomitmen, dan termotivasi dalam pekerjaannya serta terhadap tujuan organisasi. *Employee Engagement* tidak hanya mencerminkan kepuasan kerja, tetapi juga mencakup dedikasi dan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan. Hasil dari kepemimpinan yang efektif dalam mengarahkan anggotanya dapat membangun tingkat keterlibatan yang tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan komitmen organisasi (Nugroho & Putro, 2021). Komitmen organisasi sendiri merujuk pada kemauan karyawan untuk tetap bekerja dan memberikan kontribusi bagi perusahaan. Ketika seorang karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi, mereka cenderung bekerja lebih giat, memiliki loyalitas yang kuat, dan berusaha memberikan hasil kerja terbaiknya. Sebaliknya, rendahnya tingkat komitmen dapat menyebabkan karyawan kurang termotivasi, mudah berpindah kerja, dan kurang

memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Nisa et al, 2024), karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan mengerjakan tugas mereka dengan sebaik-baiknya. Hal ini karena mereka merasa memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka serta memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi. Komitmen yang tinggi juga meningkatkan rasa percaya diri dan keterikatan emosional karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja.

Salah satu strategi kepemimpinan yang paling berhasil dilakukan untuk meningkatkan keterlibatan karyawan gen Z dan mengurangi kelelahan di sektor pembangunan mungkin adalah kepemimpinan pelayanan atau servant leadership. Ketika seorang pemimpin yang menerapkan prinsip Servant Leadership dengan mengutamakan kebutuhan timnya, tempat kerja menjadi lebih nyaman bagi para pekerja. Karyawan cenderung menunjukkan hasil yang lebih baik dan lebih berdedikasi pada organisasi dalam lingkungan yang santai ini. Oleh karena itu, telah dibuktikan bahwa gagasan *Servant Leadership* memengaruhi kepuasan dan kinerja pekerja serta mendorong *work-life balance* pada pekerja (Nisa et al, 2024). Di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat khusus nya di Direktorat Jenderal Bina Marga, Balai Pelaksanaan Jalan Nasional Bengkulu, menjadi objek yang tepat di karenakan bertanggung jawab atas pembangunan infrastruktur dan pengelolaan prasarana di daerah Bengkulu. PUPR PJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu, sebagai bagian dari Balai Pelaksanaan Jalan Nasional, yang berfokus pada penyiapan dan pelaksanaan proyek jalan serta jalan lainnya yang mendukung mobilitas dan konektivitas di wilayah Bengkulu. Sesuai dengan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Nomor 15/PRT/M/2015 tanggal 21 April 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat..Berdasarkan observasi awal yang peneliti lakukan di PUPR Kota Bengkulu khususnya PJN wilayah 1 provinsi Bengkulu pada tanggal 4 februari 2025 wawancara kepada Bapak Pujo Surono selaku bagian Analis Sumber Daya Manusia bahwa kinerja karyawan di PUPR Kota Bengkulu. Terjadi peningkatan kinerja karyawan PUPR PJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu dari tahun 2022 sampai dengan tahun 2024. untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. Evaluasi Hasil Kinerja Karyawan PUPR PJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu Tahun 2022-2024

Tahun	Angka	Predikat	Keterangan
2022	79	C	Cukup
2023	84	B-	Cukup Baik
2024	90	B+	Baik

Sumber: Laporan analisis SDM PUPR Provinsi Bengkulu PJN Wilayah 1

Tabel 1 menjelaskan tentang evaluasi dari hasil kinerja karyawan PUPR Provinsi Bengkulu PJN wilayah 1 pada tahun 2022 – 2024. Pencapaian kinerja pada tahun 2022 mendapat perolehan angka sebesar 79, lalu pada tahun 2023 kinerja karyawan memperoleh angka sebesar 84, dan di tahun 2024 kinerja karyawan PUPR Provinsi Bengkulu PJN wilayah 1 memperoleh angka sebesar 90. Berdasarkan hasil wawancara

terkait menurut bapak Pujo Suroño selaku penanggung jawab di bagian analisis SDM aparatur karyawan generasi Z sangat aktif dan mengutamakan inovasi sehingga karyawan generasi Z yang berada di lingkungan kerja PUPR Kota Bengkulu PJN wilayah 1 yang berumur kurang lebih 23 sampai 28 tahun dan berjumlah 41 orang mereka memiliki perbedaan dalam hal bekerja dibandingkan dengan generasi sebelum mereka, mereka cenderung susah untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan lebih suka jika diberikan pujian dengan hasil pekerjaan yang mereka lakukan sehingga dapat memacu semangat dan loyalitas yang ada didalam diri mereka. Karyawan generasi Z juga cenderung tidak memiliki tekad yg kuat sehingga tidak jarang dari mereka yang memilih untuk berhenti bekerja. Dalam konteks ini, penting untuk mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan *servant leadership*, keseimbangan kehidupan kerja, dan keterlibatan karyawan dapat berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih baik, khususnya di PUPR Provinsi Bengkulu PNJ 1.

Judul penelitian ini menarik untuk dikaji karena fenomena yang terjadi dalam dunia kerja saat ini menunjukkan bahwa generasi muda, terutama Generasi Z, memiliki pendekatan yang berbeda dalam bekerja dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi Z cenderung mencari lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional, serta lebih menghargai kepemimpinan yang mendukung pengembangan individu dibandingkan gaya kepemimpinan otoriter. Dalam konteks organisasi pemerintahan seperti PUPR PJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu, pola kepemimpinan yang diterapkan serta keseimbangan kerja yang diberikan dapat sangat memengaruhi tingkat keterlibatan dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan untuk memahami bagaimana kombinasi *Servant Leadership* dan *work-life balance* dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan mempertimbangkan peran *Employee Engagement* sebagai variabel mediasi. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Putri & Setyaningrum, 2023) yaitu tentang pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan pada PT. Socfindo Medan yang menyatakan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Socfindo Medan. Penelitian yang dilakukan oleh (Ulfah, 2024) yang menyatakan bahwa *work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Muara Tunggal Cibadak Sukabumi. Penelitian (Sucahyowati & Hendrawan, 2020) yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* mampu memediasi pengaruh *work-life balance* dan *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan Bento Kopi Cabang Yogyakarta. Akan tetapi juga terdapat penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa tidak selamanya *Servant Leadership* dan *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh (Agatha & Go, 2022) yang menyatakan bahwa *Servant Leadership* tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya. Penelitian (Komala et al, 2023) yang menyatakan *work-life balance* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan.

Namun, penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Salah satunya adalah keterbatasan dalam cakupan sampel yang hanya berfokus pada karyawan Generasi Z di PUPR PJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu, sehingga hasil

penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke instansi lain dengan struktur organisasi dan budaya kerja yang berbeda. Setiap instansi pemerintahan memiliki regulasi dan kebijakan internal yang dapat mempengaruhi bagaimana *Servant Leadership* dan *Work-Life Balance* diterapkan, sehingga hasil penelitian ini perlu dikontekstualisasikan dengan lingkungan kerja masing-masing. Selain itu, faktor eksternal seperti perubahan kebijakan pemerintah, regulasi tenaga kerja, serta perkembangan teknologi juga dapat mempengaruhi hasil penelitian. Generasi Z merupakan kelompok yang sangat adaptif terhadap teknologi dan lebih cenderung memilih pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk bekerja secara fleksibel. Oleh karena itu, faktor-faktor ini juga harus dipertimbangkan dalam analisis lebih lanjut terkait bagaimana *Servant Leadership* dan *work-life balance* dapat mendukung produktivitas dan keterlibatan karyawan dalam jangka panjang.

Metodologi

Jenis penelitian yang dilakukan adalah pendekatan kuantitatif. Menurut (Komala et al, 2023), penelitian kuantitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang bersifat obyektif, menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variable-variabel penelitian dengan angka melakukan analisis data dengan pengujian statistik. Sifat dalam penelitian ini adalah *explanatory research* untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas (*independent*) dan variabel terikat (*dependent*). Menurut (Sugiyono, 2017) *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Tempat penelitian yaitu PUPR Khusus nya PJJN wilayah 1 Provinsi Bengkulu, rancangan penelitian ini berbentuk riset yang dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner. Variabel yang digunakan untuk penelitian terdiri dari variabel bebas dan variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PUPR PJJN wilayah 1 Provinsi Bengkulu yang berjumlah 137 orang. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 41 orang karyawan Generasi Z PUPR PJJN wilayah 1 Provinsi Bengkulu.

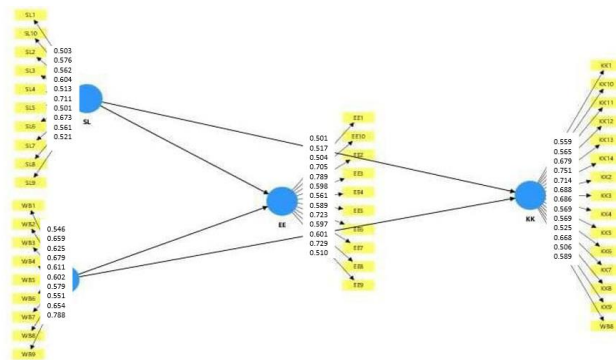
Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Tabel 2. Hasil Uji Convergent Validity

	SL	WB	KK	EE
SL1	0.503			
SL2	0.576			
SL3	0.562			
SL4	0.604			
SL5	0.513			
SL6	0.711			
SL7	0.501			
SL8	0.673			
SL9	0.561			
SL10	0.521			

	<i>SL</i>	WB	KK	EE
WB1		0.546		
WB2		0.659		
WB3		0.625		
WB4		0.679		
WB5		0.611		
WB6		0.602		
WB7		0.579		
WB8		0.551		
WB9		0.654		
WB10		0.788		
KK1			0.559	
KK2			0.565	
KK3			0.679	
KK4			0.751	
KK5			0.714	
KK6			0.688	
KK7			0.656	
KK8			0.686	
KK9			0.569	
KK10			0.589	
KK11			0.525	
KK12			0.668	
KK13			0.506	
KK14			0.589	0.501
EE1				0.517
EE2				0.504
EE3				0.705
EE4				0.789
EE5				0.598
EE6				0.561
EE7				0.589
EE8				0.723
EE9				0.597
EE10				0.601
EE11				0.729
EE12				0.510

Sumber: Data diolah Smartpls V4 Tahun 2025



Gambar 1. Gambar Outer Model
 Sumber: Data diolah Smartpls V4 Tahun 2025

Berdasarkan Tabel dan gambar diatas diketahui nilai outer loading memiliki nilai 0,5 samapai dengan 0.8 maka data dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas kovergen.

Tabel 3. Cross Loading

	SL	WB		KK	EE
SL1	0.434	0.415		0.449	0.351
SL2	0.401	0.318		0.345	0.311
SL3	0.526	0.518		0.568	0.513
SL4	0.293	0.246		0.258	0.221
SL5	0.649	0.551		0.689	0.551
SL6	0.769	0.720		0.696	0.660
SL7	0.390	0.381		0.351	0.376
SL8	0.488	0.411		0.349	0.455
SL9	0.478	0.401		0.445	0.464
SL10	0.499	0.460		0.468	0.476
WB1	0.526	0.496		0.458	0.456
WB2	0.426	0.506		0.389	0.346
WB3	0.479	0.536		0.446	0.449
WB4	0.349	0.549		0.451	0.249
WB5	0.545	0.649		0.449	0.345
WB6	0.343	0.515		0.415	0.268
WB7	0.544	0.568		0.468	0.658
WB8	0.544	0.568		0.458	0.689
WB9	0.511	0.595		0.489	0.456
WB10	0.816	0.898		0.846	0.846
KK1	0.446	0.501		0.559	0.549
KK2	0.451	0.538		0.565	0.549
KK3	0.460	0.517		0.579	0.505
KK4	0.589	0.565		0.799	0.568
KK5	0.546	0.545		0.746	0.658
KK6	0.251	0.208		0.351	0.289
KK7	0.360	0.360		0.398	0.356

	SL	WB		KK	EE
KK8	0.416	0.423		0.476	0.446
KK9	0.456	0.556		0.656	0.449
KK10	0.266	0.246		0.345	0.249
KK11	0.549	0.449		0.568	0.445
KK12	0.492	0.449		0.498	0.468
KK13	0.245	0.245		0.295	0.258
KK14	0.368	0.368		0.389	0.389
EE1	0.332	0.349		0.345	0.499
EE2	0.326	0.345		0.368	0.395
EE3	0.751	0.768		0.749	0.768
EE4	0.710	0.718		0.745	0.758
EE5	0.456	0.489		0.468	0.491
EE6	0.357	0.346		0.358	0.446
EE7	0.319	0.351		0.389	0.386
EE8	0.666	0.560		0.546	0.691
EE9	0.486	0.467		0.451	0.478
EE10	0.450	0.475		0.460	0.567
EE11	0.545	0.545		0.545	0.558
EE12	0.318	0.468		0.449	0.478

Sumber: Data diolah Smartpls V4 Tahun 2025

Keterangan:

SL : Servant Leadership

WB : Work Life Balance

KK : Kinerja Karyawan

EE : Employee Engagemnet S

Tabel di atas menunjukkan nilai cross loading dari masing-masing item terhadap konstruknya lebih besar dari pada nilai loading dengan konstruk lainnya. Maka, dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah pada discriminant validity. Semua indikator memiliki koefisien korelasi yang lebih besar dengan masing masing konstruknya dibandingkan dengan nilai koefisien korelasi indikator pada blok konstruk di kolom lainnya.

Tabel 4. Hasil composite realibility

Variabel	Cronbach's Alpha	Realibilitas Komposit
<i>Servant Leadership (X1)</i>	0.601	0.623
<i>Work Life Balance (X2)</i>	0.617	0.622
<i>Kinerja Karyawan (Y)</i>	0.651	0.644
<i>Employee Engagemnet (Z)</i>	0.691	0.662

Sumber: Data diolah Smartpls V4 Tahun 2025

Dari tabel diatas dapat dilihat reliability composite dan cronbach's alpa dari semua konstruk memiliki nilai antara 0.6 sampai dengan 0.7. Artinya, semua variabel pada model penelitian ini memiliki internal consistency reability.

Tabel 5. Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Cronbach's Alpha
<i>Servant Leadership (X1)</i>	0.511
<i>Work Life Balance (X2)</i>	0.505
<i>Kinerja Karyawan (Y)</i>	0.512
<i>Employee Engagemnet (Z)</i>	0.501

Sumber: Data diolah Smartpls V4 Tahun 2025

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai AVE dari setiap konstruk dalam model menunjukkan > 0.5 maka penelitian ini telah memenuhi syarat kedua validitas konvergen (Convergent validity). Penilaian dari outer loading dan uji AVE (Average Variance Extracted) mengindikasi bahwa penelitian ini valid konvergen dan telah memenuhi syarat. 2 Analisis Model Struktural (Inner Models).

Tabel 6. Hasil uji R Square

Variabel	R Square	Adjusted R Square	R2 Square
Kinerja Karyawan	0.504	0.654	0.601

Sumber: Data diolah Smartpls Versi 4 Tahun 2025

Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai R-Square untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) yaitu sebesar 0.504 atau 50%, yang berarti variabel mampu menjelaskan Kinerja Karyawan (Y) sebesar 50% sedangkan 50% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian Nilai R 50 Square pada penelitian ini dapat diterima dan termasuk dalam kategori pengaruh sedang.

Tabel 7. Hasil Uji F Square

	X1	X2	Y	X1	X2	Z
X1			0.028			
X2			0.261			
Y						
X1						0.185
X2						0.251
Z						

Sumber: Data diolah Smartpls Versi 4 Tahun 2025

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pengaruh Source Servant Leadership (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0.028 (kecil). Pengaruh Work Life Balance (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 0,261 (sedang). Pengaruh Servant Leadership (X1) terhadap Employee Engagement (Z) sebesar 0,185 (Sedang). Pengaruh Work Life Balance (X2) terhadap Employee Engagement (Z) sebesar 0,251 (sedang).

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original Sampel (O)	Sampel Mean	Standatd Deviation	T Statistics	P Value
SL->KK	0.171	0.069	0.051	1.395	.071
WB->KK	0.381	0.391	0.075	2.129	.003
SL->EE	0.117	0.114	0.063	0.965	.087
WB->EE	0.001	0.000	0.068	2.009	.001
SL->EE->KK	0.245	0.249	0.086	1.035	.092
WB->EE->KK	0.125	0.103	0.023	1.671	.004
SL. WB->KK	0.349	0.357	0.108	3.023	.003
SL. WB->EE	0.431	0.423	0.130	3.569	.001

Sumber: Data diolah Smartpls Versi 4 Tahun 2025

Hipotesis pertama mencari terkait adakah pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan. Meninjau dari tabel diatas didapati nilai *tstatistic* bernilai 1.395 dengan nilai *p value* sebesar .071. Dengan nilai t-statistic kurang dari 1.656 dan nilai p value lebih dari 0.05, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa hipotesis pertama ditolak dengan penjelasan *Servant Leadership* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis kedua mencari terkait adakah pengaruh *Work life balance* terhadap Kinerja Karyawan. Meninjau dari tabel diatas didapati nilai *tstatistic* bernilai 2.129 dengan nilai *p value* sebesar .003. Dengan nilai t-statistic <1.656 dan nilai p value <0.05, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa hipotesis kedua diterima dengan penjelasan *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis ketiga mencari terkait adakah pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Engagement*. Meninjau dari tabel diatas didapati nilai *tstatistic* bernilai 0.965 dengan nilai *p value* sebesar .087. Dengan nilai t-statistic kurang dari 1.656 dan nilai p value lebih besar dari 0.05, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa hipotesis ketiga ditolak dengan penjelasan *Servant Leadership* tidak berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*.

Hipotesis Keempat mencari terkait adakah pengaruh *work life balance* terhadap *Employee Engagement*. Meninjau dari tabel diatas didapati nilai *tstatistic* bernilai 2.009 dengan nilai *p value* sebesar .001. Dengan nilai t-statistic <1.656 dan nilai p value <0.05, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa hipotesis keempat diterima dengan penjelasan *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Hipotesis Kelima mencari terkait adakah pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan dengan variable mediasi *Employee Engagement*. Meninjau dari tabel diatas didapati nilai *tstatistic* bernilai 1.035 dengan nilai *p value* sebesar .092. Dengan nilai t-statistic kurang dari 1.656 dan nilai p value lebih besar dari 0.05, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa hipotesis kelima ditolak dengan penjelasan *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan variable mediasi *Employee Engagement*.

Hipotesis Keenam mencari terkait adakah pengaruh *Work life balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan variable mediasi *Employee Engagement*. Meninjau dari tabel diatas didapati nilai *tstatistic* bernilai 2.061 dengan nilai *p value* sebesar .001. Dengan nilai

t-statistic <1.656 dan nilai p value <0.05, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa hipotesis keenam diterima dengan penjelasan *Work life balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan variable mediasi *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan.

Hipotesis Ketujuh mencari terkait adakah pengaruh *Servant Leadership* dan *Work life balance* terhadap Kinerja Karyawan. Meninjau dari tabel diatas didapati nilai *tstatistic* bernilai 3.023 dengan nilai *p velue* sebesar .003. Dengan nilai t-statistic <1.656 dan nilai p value <0.05, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa hipotesis ketujuh diterima dengan penjelasan *Servant Leadership* dan *Work life balance* terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan.

Hipotesis Kedelapan mencari terkait adakah pengaruh *Servant Leadership* dan *Work life balance* terhadap *Employee Engagement*. Meninjau dari tabel diatas didapati nilai *tstatistic* bernilai 3.569 dengan nilai *p velue* sebesar .001. Dengan nilai t-statistic <1.656 dan nilai p value <0.05, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa hipotesis ketujuh diterima dengan penjelasan *Servant Leadersih* dan *Work life balance* terhadap *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan

Pengaruh Kepemimpinan *Servant Leadership* (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y) Generasi Z PUPR PJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu

Berdasarkan hasil penelitian didapati nilai *tstatistic* bernilai 1.395 dengan nilai p value sebesar .071. Dengan nilai t-statistic kurang dari 1.656 dan nilai p value lebih dari 0.05, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa hipotesis pertama ditolak dengan penjelasan *Servant Leadership* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan Karyawan yang merasa kurang dihargai dan disayang oleh pimpinan saat melakukan tugas yang diberikan sehingga karyawan kurang mendapatkan kasih sayang murni dari pimpinan ini cenderung membuat karyawan kurang termotivasi untuk bekerja dengan baik karena kasih yang murni dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, sehingga mereka lebih bersemangat untuk mencapai tujuan. Kerendahan hati pimpinan kepada bawahan tercermin pada saat pemimpin mengutamakan kebutuhan tim di atas kepentingan pribadi dan pemimpin yang mau menerima masukan dan saran menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kebahagiaan karyawan. Kerendahan hati pimpinan dapat meningkatkan produktivitas karyawan dikarenakan akan terciptanya kerjasama yang baik sebaliknya pemimpin yang kurang rendah hati membuat Karyawan yang merasa kurang nyaman dan kurang didukung cenderung membuat karyawan kurang termotivasi dalam bekerja.

Kepemimpinan yang melayani tidak mementingkan diri sendiri, memungkinkan ego pemimpin dengan mendapatkan cara kemampuannya dalam membayangkan masa depan organisasi. Visi (vision) dapat memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dikarenakan Visi yang jelas dapat memberikan arah yang jelas bagi karyawan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja menuju tujuan, Visi yang inspiratif dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi, Visi yang jelas dapat membantu karyawan fokus pada tugas-tugas yang paling penting dan juga dapat membantu karyawan

memprioritaskan tugas-tugas yang paling penting. Pemimpin yang dapat dipercaya tercermin pada pemimpin yang jujur, adil, bertanggung jawab, dan konsisten dalam tindakan pada dikarenakan percaya dapat memberikan rasa aman bagi karyawan, sehingga mereka lebih termotivasi untuk bekerja dan juga percaya dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Kepercayaan juga membantu karyawan fokus pada tugas-tugas yang paling penting dan meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi kesalahan. Kepercayaan adalah keterbukaan seorang pemimpin untuk menerima masukan dari orang lain meningkatkan kepercayaan pada seorang pemimpin. Pengikut lebih cenderung mengikuti pemimpin dengan perilaku yang konsisten, dapat dipercaya dan dapat langsung terhubung dengan aspirasi pengikutnya. Pemimpin yang memberikan otonomi yang lebih besar kepada karyawan, sehingga mereka dapat bekerja lebih efektif. Hal ini terlihat dari pemimpin yang memberdayakan karyawannya untuk dapat lebih maju lagi. Dan juga pemberdayaan dapat memungkinkan karyawan untuk mengambil keputusan yang lebih cepat dan tepat. Dengan adanya pemberdayaan dapat memberikan rasa dihargai dan diakui kepada karyawan dan juga Pemberdayaan membantu karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan. Pemberdayaan adalah mempercayakan kekuasaan kepada orang lain, dan untuk Servant Leadership (kepemimpinan melayani) menyangkut mendengarkan secara efektif, membuat orang merasa penting, menempatkan penekanan pada kerja sama tim, menghargai cinta dan kesetaraan. Hal ini tidak sejalan dengan (Nisa et al., 2024) menemukan bahwa kepemimpinan berbasis pelayanan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen karyawan, yang berujung pada peningkatan produktivitas. (Agatha & Go, 2022) juga menyatakan bahwa gaya kepemimpinan ini menciptakan rasa keterikatan yang lebih tinggi di lingkungan kerja, yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih efektif dan mencapai target dengan lebih baik.

Pengaruh *Work-Life Balance* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Generasi Z PUPR PJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu.

Berdasarkan hasil penelitian didapati nilai t-statistic bernilai bernilai 2.129 dengan nilai p value sebesar .003. Dengan nilai t-statistic <1.656 dan nilai p value <0.05, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa hipotesis kedua diterima dengan penjelasan Work life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini, pengaruh Work-Life Balance (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PUPR PJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu Hal ini dikarenakan keseimbangan waktu dapat membantu karyawan memprioritaskan tugas-tugas yang paling penting dan dapat meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi stres. Keseimbangan waktu dapat membantu mengurangi stres dan kelelahan. serta dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kebahagiaan karyawan. Keseimbangan waktu dapat membantu karyawan fokus pada tugas-tugas yang paling penting serta memungkinkan karyawan untuk mengambil keputusan yang lebih baik dan lebih tepat. Time balance merujuk pada jumlah waktu yang dapat diberikan oleh individu, baik bagi pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. Keseimbangan terliht dari hal ini merujuk pada jumlah atau tingkat keterlibatan secara psikologis dan komitmen suatu

individu dalam pekerjaannya maupun hal-hal diluar pekerjaannya. Involvement balance (keseimbangan keterlibatan) dapat memberikan rasa memiliki dan tanggung jawab kepada karyawan. Dan juga meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan adanya Involvement balance (keseimbangan keterlibatan) meningkatkan produktivitas karyawan dikarenakan membantu karyawan fokus pada tugas-tugas yang paling penting dan juga membantu karyawan mengelola prioritas dengan lebih efektif dalam bekerja. Keseimbangan kepuasan dicerminkan pada saat berkerja karyawan dapat memenuhi tenggat waktu di tempat kerja sambil tetap memiliki waktu untuk teman dan hobi. Keseimbangan kepuasan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kebahagiaan karyawan dan juga membantu karyawan fokus pada tugas-tugas yang paling penting. Keseimbangan kepuasan dapat meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi kesalahan. Keseimbangan kepuasan dapat membantu mengurangi stres dan kelelahan. Keseimbangan kepuasan dapat membantu karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan.

Didasarkan pada teori bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. *Work-Life Balance* mengacu pada kemampuan individu untuk mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang tanpa mengalami konflik yang berlebihan di antara keduanya. (Mahardika et al, 2022), keseimbangan ini berperan dalam mengurangi stres kerja, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendukung performa karyawan di lingkungan kerja. Hal ini dikarenakan *Work-Life Balance* memungkinkan karyawan untuk memiliki waktu yang cukup untuk keluarga, hobi, dan kegiatan lainnya, sehingga meningkatkan kesejahteraan mereka. *Work-life balance* juga membantu mengurangi risiko burnout dan kelelahan kronis, sehingga karyawan dapat lebih sehat dan Bahagia. Karyawan yang memiliki work-life balance yang baik cenderung lebih bahagia dan puas dengan pekerjaan mereka, sehingga meningkatkan loyalitas dan retensi. Work-life balance dapat membantu mengurangi turnover karyawan, sehingga perusahaan dapat menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan. Pemeliharaan *work-life balance* yang baik memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih efisien, memiliki energi yang cukup, serta meningkatkan fokus dalam menjalankan tugasnya. Studi yang dilakukan oleh (Ulfah, 2024) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi cenderung lebih produktif, memiliki tingkat stres yang lebih rendah, dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Selain itu, penelitian oleh (Rahma & Hadi, 2023) juga mengungkapkan bahwa work-life balance berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas karyawan dan menurunkan tingkat turnover dalam organisasi.

Pengaruh Kepemimpinan *Servant Leadership* (X1) Terhadap *Employee Engagement* (Z) Karyawan Generasi Z PUPR PJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu

Berdasarkan hasil penelitian didapati tstatistic bernilai 1.035 dengan nilai p value sebesar .092. Dengan nilai t-statistic kurang dari 1.656 dan nilai p value lebih besar dari 0.05, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa hipotesis kelima ditolak dengan penjelasan *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan variable

mediasi *Employee Engagement*. *Servant Leadership* dapat tidak berpengaruh terhadap *Employee Engagement* karena beberapa alasan: pertama implementasi yang kurang efektif. Jika *Servant Leadership* tidak diimplementasikan dengan baik, maka tidak akan berdampak pada *employee engagement*. Kedua kurangnya kepercayaan, Jika karyawan tidak percaya bahwa pemimpin benar-benar memiliki niat untuk melayani dan memprioritaskan kebutuhan mereka, maka *Servant Leadership* tidak akan efektif. Ketiga faktor lain yang lebih dominan, Faktor lain seperti kompensasi, keamanan kerja, atau budaya organisasi mungkin lebih berpengaruh terhadap *Employee Engagement* daripada *servant leadership*. Namun, secara umum, *Servant Leadership* dapat memiliki dampak positif pada *Employee Engagement* jika diimplementasikan dengan baik dan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama yang berkontribusi terhadap tingkat *Employee Engagement* dalam sebuah organisasi. Salah satu gaya kepemimpinan yang semakin banyak diterapkan dalam dunia kerja adalah *servant leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan, pemberdayaan, dan pengembangan karyawan. Pemimpin dengan pendekatan ini lebih mengutamakan kepentingan tim dibandingkan kepentingan pribadi serta berusaha menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan karyawan (Agatha & Go, 2022). Hal ini dikarenakan *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Employee Engagement* karena pemimpin yang melayani menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan positif, yang membuat karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki ikatan yang kuat dengan organisasi. Ini mendorong karyawan untuk lebih terlibat secara emosional dan memberikan kinerja terbaik mereka. Pemimpin yang melayani memberikan perhatian dan dukungan yang besar terhadap anggota tim, membantu mereka mengatasi hambatan dalam pekerjaan dan mengurangi stres. *Servant Leadership* menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, di mana karyawan merasa aman dan dihargai. Dan pemimpin yang melayani membantu menciptakan suasana di mana karyawan merasa aman dan nyaman dalam melakukan pekerjaan mereka, sehingga mereka dapat lebih fokus dan produktif.

Pengaruh *Work-Life Balance* (X2) Terhadap *Employee Engagement* (Z) Karyawan Generasi Z PUPR PJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu

Berdasarkan hasil penelitian didapati nilai t-statistic bernilai 2.009 dengan nilai p value sebesar .001. Dengan nilai t-statistic <1.656 dan nilai p value <0.05, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa hipotesis keempat diterima dengan penjelasan *Work life balance* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. *Work-life balance* (WLB) merupakan faktor penting dalam dunia kerja modern yang berkaitan dengan sejauh mana seorang karyawan dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadinya. *Work-life balance* yang baik memungkinkan karyawan untuk menjalani kehidupan kerja yang lebih sehat, produktif, dan memuaskan, tanpa mengorbankan aspek kehidupan pribadi seperti waktu bersama keluarga, kesehatan, atau kegiatan sosial. Bagi karyawan Generasi Z di PUPR PJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu, *work-life balance* menjadi aspek yang sangat penting dalam meningkatkan *employee engagement*. Generasi Z dikenal sebagai generasi yang menghargai fleksibilitas kerja,

keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, serta lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental dan fisik. Jika keseimbangan ini terjaga, mereka akan lebih termotivasi, memiliki keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap pekerjaan, serta berkontribusi lebih optimal dalam organisasi. Hal ini dikarenakan *Work-life balance* (keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi) berpengaruh terhadap *Employee Engagement* (keterlibatan karyawan) karena karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka, merasa lebih termotivasi, dan lebih setia terhadap perusahaan. Karyawan yang merasa dapat menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka akan lebih mungkin untuk merasa bahagia, sehat, dan memiliki energi untuk bekerja, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Karyawan yang memiliki *work-life balance* yang baik cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Mereka merasa bahwa perusahaan menghargai kebutuhan mereka untuk memiliki kehidupan pribadi yang sehat dan bahagia. Karyawan yang merasa dapat menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja. Mereka akan lebih cenderung untuk memberikan yang terbaik dari diri mereka dan menunjukkan komitmen yang kuat terhadap perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh (Putri & Setyaningrum, 2023) menunjukkan bahwa *work-life balance* memiliki pengaruh positif terhadap *employee engagement*. Karyawan yang merasa memiliki cukup waktu untuk kehidupan pribadi dan mendapatkan dukungan dari organisasi dalam mencapai keseimbangan ini cenderung lebih loyal, lebih produktif, serta memiliki rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Sebaliknya, *work-life balance* yang buruk dapat menyebabkan stres, kelelahan kerja (*burnout*), serta penurunan motivasi dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya.

Pengaruh Kepemimpinan *Servant Leadership* (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Generasi Z PUPR PJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu (Y) di Mediasi *Employee Engagement* (Z)

Berdasarkan hasil penelitian didapati nilai t-statistic bernilai 1.035 dengan nilai p value sebesar .092. Dengan nilai t-statistic kurang dari 1.656 dan nilai p value lebih besar dari 0.05, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa hipotesis kelima ditolak dengan penjelasan *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan variable mediasi *Employee Engagement*. *Servant Leadership* mungkin tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan di mediasi *Employee Engagement* karena beberapa alasan: pertama *Employee Engagement* Belum Optimal, Jika *Employee Engagement* belum optimal, maka *Servant Leadership* tidak akan berdampak signifikan pada kinerja karyawan. Kedua, Faktor Lain yang Mempengaruhi Kinerja, Faktor lain seperti kemampuan, motivasi, dan sumber daya mungkin lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan daripada *Servant Leadership* dan *employee engagement*. Dan ketiga Keterlibatan Karyawan yang Tidak Langsung: *Servant Leadership* mungkin tidak secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi lebih mempengaruhi *Employee Engagement* yang kemudian mempengaruhi kinerja. Namun, perlu dilakukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui alasan spesifik mengapa *Servant Leadership* tidak

berpengaruh terhadap kinerja karyawan di mediasi *employee engagement*. Hal ini tidak sejalan dengan penelitian (Hariyono, 2020), yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berbasis pelayanan dapat meningkatkan *employee engagement*, yang pada gilirannya berdampak positif terhadap kinerja karyawan. (Sucahyowati & Hendrawan, 2020) juga menemukan bahwa *Employee Engagement* memainkan peran penting sebagai mediator dalam hubungan antara *Servant Leadership* dan kinerja karyawan, di mana karyawan yang lebih engaged menunjukkan performa yang lebih baik serta lebih produktif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

Pengaruh *Work-Life Balance* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Generasi Z PUPR PJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu di Mediasi *Employee Engagement* (Z)

Berdasarkan hasil penelitian didapati nilai t-statistic bernilai 2.061 dengan nilai p value sebesar .001. Dengan nilai t-statistic <1.656 dan nilai p value <0.05, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa hipotesis keenam diterima dengan penjelasan *Work life balance* terhadap Kinerja Karyawan dengan variable mediasi *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan. Dalam penelitian ini, pengaruh *Work-Life Balance* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di PUPR PJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu dengan mediasi *Employee Engagement* (Z) didasarkan pada teori bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja karyawan, tetapi juga memengaruhi tingkat keterlibatan karyawan dalam pekerjaan mereka. *Work-Life Balance* yang baik memungkinkan karyawan untuk merasa lebih puas dengan pekerjaannya, mengurangi stres, serta meningkatkan motivasi dalam bekerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Agatha & Go, 2022), yang menemukan bahwa *work-life balance* yang baik dapat meningkatkan *employee engagement*, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian oleh (Komala et al, 2023) juga menunjukkan bahwa *Employee Engagement* berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *work-life balance* dan kinerja karyawan, di mana karyawan yang lebih engaged cenderung lebih produktif dan memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi.

Pengaruh *Servant Leadership* (X1) dan *Work-Life* (X2) Balance terhadap *Employee Engagement* (Z) Generasi Z PUPR PJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu

Berdasarkan hasil penelitian didapati nilai t-statistic bernilai 3.023 dengan nilai p value sebesar .003. Dengan nilai t-statistic <1.656 dan nilai p value <0.05, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa hipotesis ketujuh diterima dengan penjelasan *Servant Leadership* dan *Work life balance* terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan. Ketika *Servant Leadership* dan *work-life balance* diterapkan secara bersamaan, keduanya dapat saling melengkapi dalam meningkatkan *employee engagement*. *Servant Leadership* menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan inspiratif, sementara *work-life balance* memastikan karyawan dapat bekerja dengan kondisi fisik dan mental yang optimal. Berdasarkan penelitian sebelumnya dari (Nisa et al, 2024) menyatakan bahwa secara simultan Kepemimpinan *Servant Leadership* (X1) dan *Work-Life Balance* terhadap *Employee*

Engagement (Z). Kombinasi antara kepemimpinan yang melayani dan keseimbangan kerja yang baik akan meningkatkan keterlibatan karyawan, terutama pada Generasi Z yang lebih menuntut kesejahteraan di tempat kerja. Oleh karena itu, dalam konteks PUPR PJJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu, kedua faktor ini berperan penting dalam membentuk Employee Engagement yang lebih tinggi. Hal ini dikarenakan Servant Leadership dan work-life balance memiliki pengaruh yang signifikan terhadap employee engagement. Servant Leadership yang baik dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi, sementara work-life balance yang seimbang membantu karyawan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga meningkatkan keterlibatan mereka dengan pekerjaan

Pengaruh Kepemimpinan *Servant Leadership* (X1) dan *Work-Live Balance* (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) Generasi Z PUPR PJJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu di Mediasi *Employee Engagement* (Z)

Berdasarkan hasil penelitian didapati nilai t-statistic bernilai bernilai 3.569 dengan nilai p value sebesar .001. Dengan nilai t-statistic <1.656 dan nilai p value <0.05, maka bisa ditarik kesimpulan bahwa hipotesis ketujuh diterima dengan penjelasan Servant Leadership dan Work life balance terhadap *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan. Dalam penelitian ini, variabel moderasi berperan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara kepemimpinan Servant Leadership dan work-life balance terhadap kinerja karyawan di PUPR PJJN Wilayah 1 Provinsi Bengkulu. Salah satu variabel yang dapat berfungsi sebagai moderator adalah *employee engagement*, yaitu keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Employee Engagement dapat memperkuat pengaruh Servant Leadership terhadap kinerja karyawan, karena ketika karyawan memiliki keterlibatan yang tinggi, mereka cenderung lebih responsif terhadap kepemimpinan yang mendukung dan memberdayakan, sehingga meningkatkan produktivitas mereka. Sebaliknya, jika *Employee Engagement* rendah, maka pengaruh positif Servant Leadership terhadap kinerja karyawan mungkin tidak akan optimal. Hal serupa juga berlaku dalam hubungan antara work-life balance dan kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta tingkat engagement yang tinggi, mereka akan lebih termotivasi untuk bekerja secara maksimal. Namun, jika engagement rendah, meskipun *work-life balance* sudah baik, kinerja karyawan belum tentu meningkat secara signifikan. Hasil ini didukung dari penelitian yang dilakukan oleh (Simatupang & Safitri, 2023) yang menyatakan bahwa Employee Engagement mampu memediasi pengaruh Kepemimpinan *Servant Leadership* dan *Work-Live Balance* terhadap Kinerja Karyawan. Artinya, semakin baik *Employee Engagement*, maka semakin tinggi pula kinerja karyawan, terutama jika didukung oleh keterlibatan karyawan yang tinggi.

Simpulan

- 1) Servant Leadership tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
- 2) Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Servant Leadership tidak berpengaruh positif terhadap Employee Engagement sebagai variabel mediasi
- 4) Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement sebagai variabel mediasi
- 5) Servant Leadership tidak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Employee Engagement sebagai variabel mediasi
- 6) Work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement
- 7) Servant Leadership dan work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
- 8) Servant Leadership dan work-life balance berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui employee engagement.

Saran

- 1) Teruntuk penelitian berikutnya diharap agar bisa mengembangkan model penelitian dengan menambah konstruk variabel yang lebih modern dan jarang diteliti sesuai perkembangan zaman yang dimana tentu perkembangan ilmu pengetahuan semakin berkembang. Hal tersebut dapat diupayakan dengan menambahkan variabel laten baru atau indikator-indikator lain agar dapat memajukan ilmu pengetahuan dan menciptakan hasil penelitian yang berguna bagi kalangan luas khususnya bagi bidang perekonomian dalam negeri.
- 2) Bagi instansi diharapkan mampu mengoptimalkan kinerja karyawan demi keberlanjutan kehidupan perusahaan, perusahaan juga dapat memperhatikan keterikatan karyawan dengan perusahaan atau Employee Engagement, hal ini dapat ditinjau melalui lingkungan yang diberikan, cara kepemimpinan, rekan kerja, pelatihan, kompensasi kerja, kebijakan perusahaan yang diterapkan, serta kesejahteraan kerja para karyawan.
- 3) Kinerja karyawan dapat dipacu dengan memperhatikan Work-life Balance karyawan, hal ini dapat ditinjau melalui pengamatan terkait waktu kerja para karyawan, waktu pribadi yang karyawan miliki, komitmen pekerjaan, kualitas hidup yang didapatkan karyawan, kepuasan individu serta dukungan yang diberikan keluarga karyawan terkait pekerjaan yang mereka miliki saat ini.

Daftar Pustaka

- Adiwinata, N. N., Sumarwan, U., & Simanjuntak, M. (2021). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perilaku Konsumsi Kopi di Era Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Keluarga Dan Konsumen*, 14(2), 189–202.
- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Agatha, S. C., & Go, M. A. B. (2022). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(2), 63–74. <https://doi.org/10.9744/jmp.7.2.63-74>.
- Anandita, S. R., Kurniawan, L. & Mahendri, W. (2022). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang (Pupr) Jombang. *Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 2(3), 278–288.
- Azizah, S. N. (2021). *Manajemen Kinerja*. Pekalongan: Penerbit Nem
- Dhaniswari, N. M. P., & Sudarnice, S. (2024). Pengaruh Work-Life Balance Dan Burnout Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z Di Kota Denpasar. *Asset: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 53–62.
- Diyanti, N. W. T., Suryani, N. N., & Adhika, I. N. R. (2021). (2021). *Jurnal Emas*. *Jurnal Emas*, 2(1), 51–70.
- Ekonomi, J., & Akuntansi, M. (2024). *Neraca Neraca*. 1192, 304–317.
- Fauzan, F. (2018). Pengaruh Insentif, Kompensasi Dan Reward Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bri (Persero). *Tbk Kantor Cabang Bengkulu*. *Creative Research Management Journal*, 1(1), 33.
- Fransisk, T. (2022). "Pengaruh Transformational Leadership Terhadap Employee Engagement Dan Work Life Balance Sebagai Variabel Mediasi Pada Pt Bank Btpn Tbk. Lampung". Universitas Lampung.
- Hair, et al. (2014). *Multivariate Data Analysis, Seventh Edition*. USA. Pearson Education.
- Hariyono, Y. C. (2020). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Di Ud. Anugrah Mulya Rejeki. *Agora*, 8(2).
- Hendry, R. (2017). Pengaruh Kepemimpinan, Wewenang Jabatan, Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Pupr Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Jurnal Ubl.Ac.Id*, 5(2), 53–64.
- Husna, L. U., & Prasetya, B. P. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Mitra Sakti Boshe Vvip Club Yogyakarta. *Jurnal Bintang Manajemen (Jubima)*, 2(2), Iman, G. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 25*. 25 Edisi, 9.
- Karlina, R. (2023). Efek Mediasi Person-Organization Fit Dalam Pengaruh Employer Branding Dan Organizational Culture Terhadap Employee Engagement. *Jurnal Darma Agung*, 31(5), 339–349.
- Komala, I., Nursifa, D., Khodijah, S., Mardhotillah, A., & Setyaningrum, R. P. (2023). Pengaruh Servant Leadership, Organizational Commitment Terhadap Employee

- Performance Serta Work Life Balance Sebagai Mediator Pada Universitas Pelita Bangsa. *Jurnal Ekonomi Syariah Pelita Bangsa*, 8(02)
- Kurniawan, T., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Petra, U. K., Siwalankerto, J., & Karyawan, K. (2019). 287266-Pengaruh-Servant-Leadership-Terhadap-Kin-751318d5. 7.
- Mahardika, A. A., Ingarianti, T., & Zulfiana, U. (2022). Work-Life Balance Pada Karyawan Generasi Z. *Collabryzk Journal For Scientific Studies*, 1(1), 1–16.
- Manajemen, J., Ekonomi, F., Semarang, U. N., & Artikel, I. (2016). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 5(3), 178–188. <https://doi.org/10.15294/maj.v5i3.9754>
- Mufarrihati, V. C. & Ariawaty, R. R. N. (2023). Pengaruh Remote Working Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan Generasi Z (Studi Kasus Pada Perusahaan Startup di Kota Bandung). *Akuntansi*, 2(4), 133–155. <https://doi.org/10.55606/akuntansi.v2i4.1278>
- Nisa, K., Syihabuddin, A., Fathoni, A., Damayanti, F. A., Muawanah, C. C., Wicaksono, M. A., Rofiq, A. A., & Pujianto, W. E. (2024). Does Servant Leadership Overcome Employee Burnout? Hr Strategic Approach. *Ticmea International Conference*, 232–241.
- Nugroho, M., & Pamungkas Putro, B. D. (2021). Peningkatan Kinerja Berbasis Manajemen Bakat, Servant Leadership Dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(1), 1–16.
- Putri, D., & Setyaningrum, R. (2023). Pengaruh Servant Leadership Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dimediasi Budaya Organisasi Pada Karyawan Generasi Z Di Wilayah Jababeka. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(4), 280–292.
- Putri, I. A. (2019). Analisis Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (Bprs) Adam Bengkulu. *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Iain Bengkulu*, 1–67. <http://repository.iainbengkulu.ac.id/4367/>
- Raprayogha & Parmitasari (2020). Efek Mediasi Perilaku Keuangan Dan Dampak Kepuasan Keuangan Masyarakat Di Kota Makassar. *ASSETS: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*. Vol. 10. No. 1.
- Simatupang, Y. C., & Safitri, W. (2023). Pengaruh Servant Leadership Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Employee Engagement Sebagai Mediasi. *Jambura*, 6(2), 1–10.
- Stein, A. M. (2020). Does “The Servant As Leader.”
- Sucahyowati, H., & Hendrawan, A. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja. *Jurnal Sains Teknologi Transportasi Maritim*, 2(2), 9–15.
- Sugiyono, (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Ulfah, R. (2024). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Universitas Global Jakarta. *Jurnal Administrasi Karya Dharma*, 3(1), 2024.

-
- Venny, P., Waliamin, J., & Marsella, N. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Fasilitas Terhadap Kinerja Karyawan Bidang Pemasaran Di Pt. Indomarco Prismatama Kota Manna Kabupaten Bengkulu Selatan. *Jurnal Ekonomi Bisnis* Vol 22 No 2 : 156 – 165. *Work Life Balance , Internal Communication*. (N.D.)
- Wandasari, R. C. & Hadi, C. (2023). Pengaruh Work-Life Balance Terhadap Turnover Intention Dengan Kecerdasan Emosional Sebagai Variabel Moderator Pada Karyawan Generasi Z. *Humanitis: Jurnal Humaniora, Sosial Dan Bisnis*, 1(Desember), 573–584.
- Widianita, D. R. (2023). Servant Leadership Jurnal. *At-Tawassuth: Jurnal Ekonomi Islam*, Viii(I), 1–19.