

PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP, WORKLOAD, WORK ENVIRONMENT* TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI *INNOVATIVE BEHAVIOR & WORK ENGAGEMENT*

Oleh:

¹Petrus Mado Kelen, ²Ari Anggarani Winadi

^{1,2}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Esa Unggul
Jl. Arjuna Utara No.9, Duri Kepa, Kec. Kb. Jeruk, Kota Jakarta Barat,
Daerah Khusus Ibukota Jakarta 11510.

e-mail: madokelen22@gmail.com

ABSTRACT

Employees are a key resource in an organization, possessing the ability to process, analyze, and drive company goals effectively and efficiently . Employee performance can be influenced by servant leadership, workload, and the work environment . Servant leadership influences performance directly, innovative behavior , and work engagement , as well as performance through innovative behavior. Workload on performance directly and through Work Engagement . Work Environment on performance directly also on Innovative Behavior and Work Engagement as well as on performance through Work Engagement . Innovative Behavior and Work Engagement directly on performance. This study aims to gain a better understanding of the role of Servant Leadership , Workload, Work Environment on employee performance, by considering the role of Innovative Behavior and Work Engagement as mediators. Data collection was conducted through the distribution of online questionnaires to 152 health care workers at Lebak Mission Hospital. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM), Smart PLS 4.0 software. The results of the analysis show that Servant Leadership influences Innovative Behavior and Work Engagement but not directly on employee performance, nor does it influence employee performance through Innovative Behavior. Workload influences employee performance but does not influence through Work Engagement . Engagement . Work Environment influences Innovative Behavior and Work Engagement , does not directly affect performance. Work Environment also does not affect performance through Work Engagement . In addition, the results of this study also show that Innovative Behavior affects employee performance and Work Engagement also affects employee performance. This study recommends improvements in Innovative Behavior and Work Engagement to improve employee performance. Suggested improvements in Innovative Behavior are Root Cause Analysis (RCA) and Failure Mode Affect Analysis (FMEA) training aimed at training nurses to find the root cause of Patient Safety Incidents (PSI) so that they do not recur, there is continuous improvement, better decision making, increasing customer/patient and family trust. Digital Health and Telemedicine aimed at work efficiency. Nursing Project Management aimed at managing resources (time, funds, HR). Suggested improvements in Work Engagement are empowering job design training, namely by determining the appropriate nurse-patient ratio, non-nursing support staff (administration, cleaning) so that nurses focus on care. Coaching training, not blaming, namely if a Patient Safety Incident (PSI) occurs, the approach taken is just culture : system analysis, not directly punishing individuals. This aims to ensure nurses feel psychologically safe . Reflection rituals, activities aimed at reviving nurses' memories of why they chose nursing , will motivate employees to love their jobs more. For

companies, the results of this study can be used to improve employee performance, which ultimately impacts company performance.

Keywords: *Servant Leadership, Workload, Work Environment, Innovative Behavior, Work Engagement, Employee Performance.*

ABSTRAK

Karyawan merupakan sumber daya utama dalam suatu organisasi, memiliki kemampuan untuk mengolah, menganalisis, dan menggerakkan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh *Servant Leadership, Workload, Work Environment*. Pengaruh secara langsung ataupun melalui perantara yakni *Servant Leadership* terhadap kinerja secara langsung juga terhadap *Innovative Behavior* dan *Work Engagement* serta terhadap kinerja melalui *Innovative Behavior*. *Workload* terhadap kinerja secara langsung dan melalui *Work Engagement*. *Work Environment* terhadap kinerja secara langsung juga terhadap *Innovative Behavior* dan *Work Engagement* serta terhadap kinerja melalui *Work Engagement*. *Innovative Behavior* dan *Work Engagement* secara langsung terhadap kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang peran *Servant Leadership, Workload, Work Environment* terhadap kinerja karyawan, dengan mempertimbangkan peran *Innovative Behavior* dan *Work Engagement* sebagai mediasi. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuisioner online kepada 152 orang tenaga perawat kesehatan RS. Misi Lebak. Data dianalisa menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM), perangkat lunak Smart PLS 4.0 Hasil analisis menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Innovative Behavior* dan *Work Engagement* tetapi tidak secara langsung terhadap kinerja karyawan, juga tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Innovative Behavior*. *Workload* berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetapi tidak berpengaruh melalui *Work Engagement*. *Work Environment* berpengaruh terhadap *Innovative Behavior* dan *Work Engagement*, tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja. *Work Environment* juga tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui *Work Engagement*. Selain itu hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Innovative Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan *Work Engagement* juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini merekomendasikan adanya peningkatan pada *Innovative Behavior* dan *Work Engagement* untuk meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan pada *Innovative Behavior* yang disarankan adalah pelatihan *Root Cause Analysis* (RCA) dan *Failure Mode Affect Analysis* (FMEA) yang bertujuan melatih perawat menemukan akar masalah dari Insiden Keselamat Pasien (IKP) agar tidak terulang lagi, adanya perbaikan berkelanjutan, pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan kepercayaan pelanggan/ pasien dan keluarga. *Digital Health* dan *Telemedicine* yang bertujuan untuk efisiensi kerja. Manajemen Proyek Keperawatan yang bertujuan mengelola sumber daya (waktu, dana, SDM). Peningkatan pada *Work Engagement* yang disarankan adalah pelatihan Desain pekerjaan yang memberdayakan yaitu dengan menentukan rasio perawat dan pasien yang sesuai, staf pendukung non-keperawatan (administrasi, kebersihan) agar perawat fokus pada asuhan. Pelatihan *Coaching*, bukan menyalahkan yaitu jika terjadi Insiden Keselamatan Pasien (IKP) pendekatan yang dilakukan adalah *just culture* : analisis sistem, bukan langsung menghukum individu. Hal ini bertujuan agar perawat merasa aman secara psikologis (*psychological safety*). Ritual refleksi yaitu kegiatan yang bertujuan membangkitkan kembali memori perawat tentang alasan memilih untuk menjadi perawat, hal ini akan memotivasi karyawan untuk lebih mencintai pekerjaannya. Bagi perusahaan hasil penelitian ini dapat digunakan dalam upaya

meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Kata Kunci: *Servant Leadership, Workload, Work Environment, Innovative Behavior, Work Engagement, Kinerja Karyawan.*

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan adalah merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi, terutama untuk menghadapi tantangan globalisasi, persaingan pasar dan perkembangan teknologi yang cepat. Pabundu dalam (Warso, 2022) berpendapat kinerja adalah hasil-hasil pekerjaan atau kegiatan karyawan suatu organisasi yang dipengaruhi oleh faktor-faktor, untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Kegiatan dan kinerja yang dilakukan oleh karyawan merupakan jiwa dan jantung dari sebuah organisasi. Kinerja karyawan sangat berperan dalam menentukan tingkat keberhasilan organisasi. Perbedaan yang besar dapat terlihat apabila adanya perubahan dalam kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan yang luar biasa akan menghasilkan kinerja organisasi yang luar biasa. Langkah-langkah penting harus diambil untuk mencapai tujuan akhir organisasi (Burbar, 2021). Karyawan adalah sumber daya utama dalam suatu organisasi, yang memiliki kemampuan untuk mengolah, menganalisis, dan menggerakkan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Peran karyawan dalam perusahaan merupakan faktor yang paling penting karena karyawan merupakan penggerak dan penentu jalannya organisasi perusahaan. Keberhasilan terlaksananya tujuan suatu perusahaan tidak lepas dari pengelolaan kemampuan karyawan yang baik. Kinerja karyawan yang baik membantu dan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuannya (Lussa et al., 2023).

Perilaku inovatif juga menjadi salah satu komponen yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Perilaku *Innovative Behavior* mengacu pada kemampuan karyawan untuk mengembangkan dan menerapkan konsep baru dalam melaksanakan pekerjaan mereka. (Lussa et al., 2023). Organisasi perlu menumbuhkan kembangkan dan memberdayakan karyawan yang dimilikinya sehingga tercipta sumber daya manusia yang mempunyai kualitas dan berkompetensi. Karyawan adalah individu-individu yang terlibat langsung dalam aktivitas organisasi (Dwi s, 2025). Manajemen sumber daya manusia yang memperhatikan kesejahteraan dapat mendorong perilaku kerja inovatif karyawan untuk mencapai keberhasilan strategis (Jehanzeb & Mushtaq, 2025)

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kondisi yang menggambarkan keterikatan karyawan dengan pekerjaannya. *Work Engagement* merupakan sebuah konsep manajemen bisnis yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* tinggi adalah mereka yang memiliki keterlibatan penuh dan juga memiliki semangat kerja yang tinggi dalam pekerjaannya juga dalam hal-hal yang berkaitan dengan aktifitas perusahaan dalam jangka pendek. (Qodariah, 2019).

Vischer dalam Chaiyapruksayanonde & Ponchaitiwat (2025) berpendapat bahwa bukti yang berkembang menunjukkan dampak yang signifikan dari lingkungan kerja fisik terhadap kinerja, kepuasan, dan kesehatan karyawan. *Work Environment* juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Aspek fisik dan non fisik *Work Environment* juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. *Work Environment* fisik mengacu pada lingkungan tempat kerja yang dapat berupa aset berwujud misalnya ventilasi, tingkat kebisingan, kualitas udara, tempat parkir, juga fasilitas berwujud lainnya. Sedangkan lingkungan kerja non fisik dapat berupa kebijakan, aturan, budaya kerja, hubungan kerja, dukungan atasan, kecocokan dengan rekan kerja, dan lainnya (Burbar, 2021).

Menurut pendapat Andriani K dalam (Silvia et al., 2021) *Workload* merupakan cara karyawan melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya dan mengelola pekerjaan tersebut untuk memenuhi permintaan sistem operasi. *Workload* yang meningkat akan berpengaruh terhadap kemampuan kerja karyawan yang dapat dilihat dari kualitas kerja dalam menyelesaikan tugas. *Workload* adalah tuntutan untuk menangani beberapa tugas secara bersamaan. Semakin banyak tugas yang harus ditangani secara bersamaan, mengakibatkan semakin rendah pula kinerja kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya beban kerja merupakan salah satu elemen yang harus dipertimbangkan agar pekerja mendapatkan keselarasan dan produktivitas kerja yang tinggi. (Priyandi et al., 2020) Peningkatan *Workload* dapat meningkatkan produktivitas kerja tetapi dapat juga mengakibatkan penurunan kinerja (Herdiana & Sary, 2023)

Gaya kepemimpinan menjadi contoh agar dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya masing-masing. Dukungan dan penghargaan yang diberikan akan menjadi motivasi untuk peningkatan kinerja mereka. Panutan yang diberikan dan bimbingan serta pelatihan yang diperlukan, membantu *Servant Leadership* untuk dapat meneruskan karakteristik "pelayanan" mereka kepada karyawan dan membantu agar tumbuh menjadi karyawan yang berorientasi pada layanan (Su et al., 2020). Perubahan dunia bisnis, memberikan tantangan yang baru. Kepemimpinan yang memperhatikan kebutuhan karyawan akan dapat memotivasi karyawan agar lebih berinovasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Budaya inovasi tidak tumbuh dengan sendirinya tanpa dukungan seorang pemimpin, terutama dalam gaya kepemimpinannya, dan budaya yang inovatif dapat merujuk pada pekerjaan yang inovatif, kreatif, dan berorientasi pada hasil. (Rojuaniah, 2021) Dalam persaingan yang berbasis pada perubahan dan transformasi, *Servant Leadership* dapat berkontribusi positif bagi suasana kerja dan sosial yang berfokus pada kesejahteraan karyawan serta menciptakan kebersamaan melalui komunikasi yang efektif (Kenek, 2024).

Penelitian terdahulu yang membahas tentang pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Innovative Behavior* menyatakan bahwa *Servant Leadership* berperan positif secara signifikan dengan *Innovative Behavior* pelayanan karyawan. (Su et al., 2020). Hasil penelitian tentang pengaruh *Work Environment* terhadap *Innovative Behavior* adalah bahwa *Work Environment* berpengaruh terhadap *Innovative Behavior* (Warso, 2022). Penelitian sebelumnya mengenai hubungan *Servant Leadership* terhadap *Work Environment* adalah bahwa *Servant Leadership* berdampak signifikan terhadap *Work Environment* (Nurmalitasaria Safira, 2024). Pada penelitian tentang pengaruh *Work Environment* terhadap *Work Engagement* menghasilkan adanya pengaruh positif dan signifikan *Work Environment* terhadap *Work Engagement*. (Anam & Anggarani, 2023). Penelitian tentang pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh cukup signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan. (Febrianti & Yulian, 2022). Pada penelitian tentang pengaruh *Work Environment* terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa *Work Environment* mempunyai peran penting dalam kinerja karyawan (Burbar, 2021). Penelitian tentang pengaruh *Innovative Behavior* terhadap *Employee Performance* menunjukkan bahwa *Innovative Behavior* dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Magfijar & Ekhsan, 2024).

Penelitian lain tentang pengaruh *Work Engagement* terhadap *employee performance* menyatakan bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance* (Putra & Darmastuti, 2021). Pada penelitian lain sebelumnya yang membahas tentang dampak *Work Environment* terhadap kinerja melalui *Work Engagement* menghasilkan bahwa *Work Environment* dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui *Work Engagement*. (Lussa et al., 2023).

Pimpinan yang dapat menciptakan *Work Environment* yang positif dan menyenangkan dapat mendorong karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya, lebih kreatif serta mampu bekerja sama dengan baik. Kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan jika ditopang oleh aspek *Work Environment* dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. *Servant Leadership* serta *Work Environment* yang baik juga dapat membantu karyawan agar lebih inovatif dan kreatif, juga diharapkan dapat mempengaruhi karyawan agar mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan serta merasa terikat dengan pekerjaannya.

Penelitian terdahulu tentang pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan melalui *Work Engagement* telah dilakukan sebelumnya, dengan hasil bahwa *Servant Leadership* melalui *Work Engagement* menjadi faktor yang berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan (Febrianti & Yulian, 2022). Penelitian tentang pengaruh *Work Environment* terhadap kinerja melalui *Innovative Behavior* juga telah dilakukan sebelumnya, dengan hasil *Work Environment* melalui *Innovative Behavior* dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. (Chaiyapruksayanonde & Ponchaitiwat, 2025) Pada penelitian ini akan melihat pengaruh *Servant Leadership*, *Workload*, *Work Environment* terhadap kinerja karyawan melalui *Innovative Behavior* dan *Work Engagement*, terutama pada layanan kesehatan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana peran *Servant Leadership*, *Workload*, *Work Environment* terhadap kinerja karyawan, dengan mempertimbangkan peran *Work Engagement* dan *Innovative Behavior* sebagai mediasi yang menguatkan. Penelitian ini akan dilakukan pada usaha jasa pelayanan yaitu di lingkungan rumah sakit. Yang menjadi obyek penelitian adalah seluruh tenaga kesehatan, dengan fokus respondennya adalah tenaga perawat yang merupakan karyawan rumah sakit.

TINJAUAN PUSTAKA

Servant Leadership

Servant Leadership adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pada pelayanan dan mengutamakan kepuasan kebutuhan karyawan (Su et al., 2020). *Servant Leadership* merupakan kepemimpinan yang berfokus melayani, mendengarkan serta membantu karyawan agar mencapai potensi maksimalnya. *Servant Leadership* didefinisikan sebagai pemimpin yang memiliki sifat melayani, siap melayani bawahannya, tidak memandang perbedaan jabatan, mengutamakan kesatuan, kolaborasi, empati, dan kepercayaan (Ullah et al., 2022). Gaya kepemimpinan pelayan mengacu pada pemimpin yang tujuan utamanya memimpin, melayani dengan berinvestasi dalam pengembangan dan kesejahteraan mereka demi menyelesaikan tugas dan tujuan bersama. Kepemimpinan ini membantu bawahan untuk tumbuh agar dapat mencapai potensi maksimal, demi kesuksesan organisasi dan profesional serta mengutamakan kebutuhan bawahannya di atas kebutuhannya sendiri. (Cai et al., 2024)

Panutan dan bimbingan yang diberikan serta pelatihan, diperlukan dari *Servant Leadership* agar dapat mentransfer karakteristik pelayanan kepada karyawan dan membantu karyawan menjadi karyawan yang berorientasi pada layanan. Menurut Franco & Antunes dalam (Yurika & Rosita, 2022) *Servant Leadership* adalah gaya kepemimpinan yang lebih mengutamakan kebutuhan orang lain dengan memberdayakan mereka, membantu mereka tumbuh dan sukses, memberikan penyembuhan emosional, berperilaku etis, menciptakan komitmen, mensejahterakan pengikut dengan menciptakan suasana kekeluargaan dan mengembangkan keterampilan konseptual.

Workload

Menurut pendapat Gibson beban kerja adalah keharusan mengerjakan banyak tugas atau penyediaan waktu yang cukup untuk menyelesaikan tugas. (Herdiana & Sary, 2023). Sedangkan Johari dkk. mendefinisikan *Workload* adalah kegiatan yang menyita waktu karyawan untuk memenuhi tanggung jawab, tugas, dan keinginannya di tempat kerja, baik yang dilakukan secara langsung maupun tidak langsung (Herdiana & Sary, 2023). Beban kerja adalah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan secara sistematis dengan menggunakan teknik manajemen lainnya dalam jangka waktu tertentu untuk mendapatkan informasi tentang efisiensi dan efektifitas kerja suatu unit organisasi. (Silvia et al., 2021)

Beban kerja merupakan tuntutan kerja yang umumnya mengacu pada banyak hal yang harus dilakukan dalam waktu yang sedikit. Hal ini telah terbukti memiliki dampak negatif dan positif terhadap kinerja (Spagnoli et al., 2020). Beban Kerja adalah pekerjaan yang harus dikerjakan karyawan dalam waktu yang singkat. Demikian yang disampaikan Brett & Stroh dalam (Iqbal, Kaewsang-on, 2019).

Work Environment

Work Environment yang nyaman dapat meningkatkan produktivitas karena karyawan dapat bekerja dengan baik, *Work Environment* yang tidak kondusif dapat mempengaruhi kinerja bahkan juga menyebabkan karyawan tidak betah sehingga dapat memutuskan untuk pindah ke perusahaan lain (Anam & Anggarani, 2023). Yang dimaksud *Work Environment* adalah lingkungan kerja, merujuk pada fisik, sosial dan psikologis yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Membangun lingkungan kerja yang nyaman membuat karyawan merasa dihargai sebagai anggota tim integral untuk mengejar tujuan yang signifikan. (Moisoglou et al., 2025)

Karyawan yang memiliki kondisi mental positif dan sehat di tempat kerja, juga disertai dengan situasi kerja yang baik dan positif memiliki motivasi dalam memperoleh hasil yang diinginkan organisasi. Karyawan tersebut dapat mengungguli rekan kerjanya dengan hasil yang luar biasa. Kegigihan dan juga motivasi dalam diri seorang karyawan dianggap sebagai kekuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dengan positif dan memuaskan (Burbar, 2021). Karyawan yang menikmati lingkungan kerja yang positif, cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi. Dengan demikian kepuasan kerja dapat berlaku sebagai penyangga terhadap efek negatif dari beban kerja, juga menjauhkan karyawan dari kelelahan emosional (Moreno-martínez, 2025). Hubungan baik antar rekan kerja dapat memberikan suasana kerja yang positif untuk meningkatkan kinerja.

Innovative Behavior

Menurut De Jong & Den Hartog dalam (Magfijar & Ekhsan, 2024), *Innovative Behavior* adalah proses dari seseorang karyawan yang mengembangkan gagasan baru serta menerapkan gagasan tersebut. *Innovative Behavior* dapat diartikan bahwa karyawan yang memiliki ide-ide baru untuk meningkatkan produktivitas. Akan tetapi ide – ide tersebut belum tentu langsung dapat diterapkan hanya dapat digunakan di tempat kerja dan menjadi inspiratif di masa yang akan datang. Karyawan yang inovatif akan lebih mampu menyelesaikan tugas, dapat meningkatkan kinerja. Perusahaan membutuhkan karyawan yang inovatif di tempat kerja agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Inovasi didorong oleh faktor individu seperti kepribadian dan motivasi, serta faktor kontekstual yang berkaitan dengan iklim organisasi dan gaya kepemimpinan menjadi salah satu determinan terpenting dari inovasi demikian menurut pendapat Alblooshi et al, dalam (Yurika & Rosita, 2022). *Innovative Behavior* merupakan serangkaian perilaku terkait dengan ide yang dapat menciptakan dukungan dan membantu mengimplemantasikannya,

serta menggambarkan perilaku inovatif sebagai perilaku individu yang bertujuan untuk mencapai tujuan (dalam peran kerja, kelompok atau organisasi) melalui ide, proses, produk atau prosedur baru yang berguna (Yurika & Rosita, 2022). Amabile dan Pratt berpendapat bahwa perilaku kerja inovatif adalah proses di mana karyawan menghasilkan dan menerapkan ide-ide inovatif untuk menyelesaikan pekerjaannya (Jehanzeb & Mushtaq, 2025). Ide-ide baru karyawan karena pengalaman dalam melaksanakan pekerjaan. Ide-ide baru tersebut menjadi masukan bagi pimpinan, bertujuan memudahkan atau membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Tujuan akhir dari semuanya adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Work Engagement

Menurut Schaufeli dkk. (2002) dalam (Cai et al., 2024) mendefinisikan keterlibatan kerja sebagai keadaan yang positif, memuaskan, dan berhubungan dengan pekerjaan yang diwujudkan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan dalam pekerjaan. *Work Engagement* atau keterikatan kerja lebih menggambarkan keterlibatan dan semangat karyawan akan pekerjaannya sendiri. *Work Engagement* bisa memberikan dampak positif pada kinerja karyawan seperti peningkatan produktivitas, kepuasan kerja dan mengurangi stres. Karyawan yang mempunyai *Work Engagement* yang tinggi cenderung lebih bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya. Keterlibatan adalah motivasi karyawan untuk bekerja keras dan keinginan mereka untuk melakukan segala upaya agar tercapai tujuan organisasi.

Work Engagement adalah kondisi pikiran yang positif, memuaskan, dan terkait dengan keterikatan kerja yang dicirikan oleh semangat, dedikasi, dan penyerapan (Hermanto & Srimulyani, 2022). Adanya rasa komitmen dan semangat mahami tujuan dapat menciptakan keberhasilan yang unggul dan menjadi sebuah esensial penting dari para pekerja. Hal paling penting dalam *Work Engagement* adalah kemampuan untuk dapat beradaptasi, memiliki inisiatif tinggi, dan mampu mengambil tanggung jawab baru, serta tanggap dalam menghadapi permasalahan (Riswan et al., 2021). Keterikatan kerja diartikan sebagai “kondisi pikiran yang positif, memuaskan, yang berhubungan dengan pekerjaan dan ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan” (Clarke, 2024) Kahn menggunakan teori peran dengan mendefinisikan sebagai keterlibatan diri dalam peran kerja. Kahn juga menggambarkan karyawan yang terlibat sebagai mereka yang terhubung dan asyik dengan kinerja peran mereka (Mostafa, 2022).

Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011) dalam (Silvia et al., 2021) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah seberapa baik seseorang dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Kinerja adalah proses yang berkelanjutan dan fleksibel dimana pimpinan bertindak sebagai mitra dalam kerangka kerja yang menentukan bagaimana mereka dapat bekerja sama untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi.

Kinerja pekerjaan adalah nilai agregat yang diperoleh suatu organisasi dari perilaku yang disumbangkan oleh karyawan baik secara langsung dan tidak langsung terhadap tujuan organisasi (Melhem et al., 2023). Kinerja pekerjaan merujuk pada keseluruhan nilai yang diharapkan dapat dihasilkan karyawan bagi perusahaan untuk jangka waktu tertentu sebagai imbalan atas manfaat yang diterimanya (Ullah et al., 2022). Kinerja karyawan adalah pencapaian yang signifikan setelah karyawan melaksanakan pekerjaannya. Kinerja karyawan keseluruhan menggambarkan keberhasilan organisasi (Burbar, 2021).

HUBUNGAN ANTAR VARIABEL

Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Innovative Behavior*

Servant Leadership lebih mengutamakan kebutuhan dan kesejahteraan bawahannya, fokusnya adalah mendukung pertumbuhan dan perkembangan mereka. Pemimpin yang memperhatikan karyawan sering kali dikenal dan dedikasinya melekat dalam melayani orang lain (Jehanzeb & Mushtaq, 2025). *Servant Leadership* juga dapat menciptakan minat dan perkembangan karyawan, menghargai kontribusi mereka, dan berinvestasi secara signifikan pada tenaga kerja. Akibatnya, karyawan akan cenderung menunjukkan tingkat tanggung jawab sosial yang lebih tinggi.

Selain itu, *Servant Leadership* memberdayakan anggota tim dengan menciptakan peluang untuk pengembangan pribadi dan profesional mereka, sehingga meningkatkan rasa pemberdayaan dan inklusivitas (Jehanzeb & Mushtaq, 2025). Kepemimpinan pelayan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan dengan mempertahankan fokus dan meningkatkan motivasi mereka untuk dapat berinovasi (Alajhar A. & Asif Salam, 2022). Karyawan yang merasakan kemampuan untuk menciptakan ide-ide kreatif berkurang, maka mereka membutuhkan pemimpin yang dapat memotivasi untuk membangkitkan kecerdasan intelektual dalam menciptakan kreativitas (Mahendri et al., 2022). Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesis yang akan dibangun adalah:

H1 : *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Innovative Behavior*

Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Work Engagement*

Servant Leadership, dengan kemampuannya, berusaha untuk membuat pengikut berempati dalam mengidentifikasi kualitas dan atribut unik tertentu. Juga untuk mendukung karyawan dalam memenuhi kebutuhan di tempat kerja dengan menciptakan peluang di tempat kerja, yang memungkinkan karyawan untuk mengambil tanggung jawab (Hermanto & Srimulyani, 2022). *Servant Leadership* dapat menciptakan suasana dan keadaan yang dapat memotivasi karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan dan merasa terikat pada pekerjaan tersebut.

Servant Leadership membantu bawahan mencapai kemampuan maksimal mereka demi kesuksesan organisasi dan profesionalisme yang optimal, serta mengutamakan kebutuhan bawahan. *Servant Leadership* menekankan pentingnya memprioritaskan kenyamanan dan pertumbuhan karyawan sebagai yang utama agar karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya. (Cai et al., 2024). Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesa yang dibangun adalah :

H2 : *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*

Hubungan *Work Environment* terhadap *Innovative Behavior*

Work Environment terdiri dari berbagai faktor pendukung, seperti rekan kerja, atasan, dan organisasi, baik fisik maupun mental. Faktor-faktor ini dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Innovative Behavior* didefinisikan sebagai upaya kerja karyawan untuk menciptakan hasil baru yang bermanfaat, dimana sangat dipengaruhi oleh dukungan *Work Environment* (Chaiyapruksayanonde & Ponchaitiwat, 2025). Kecenderungan inovasi muncul dari dalam lingkungan kerja, sehingga menghasilkan dampak yang lebih besar pada organisasi dan memberikan dukungan ekonomi jangka panjang kepada karyawan. Karyawan perusahaan yang berpartisipasi dalam program manajemen karier terkait pekerjaan seperti pengembangan karier, evaluasi karier, dan pelatihan karier memiliki dampak positif pada *Innovative Behavior*.

Kecenderungan inovatif muncul dari kondisi organisasi (lingkungan dan budaya kerja), sehingga mendorong karyawan menghasilkan inovasi yang lebih besar karena organisasi juga memberikan dukungan ekonomi jangka panjang kepada karyawan (Lee et al., 2022). Lingkungan kerja yang sehat dan positif dapat memberikan dampak yang baik bagi karyawan seperti menenangkan suasana hati, meningkatkan konsentrasi, dan memberikan pendekatan kerja yang lebih baik. Dengan lingkungan kerja yang sehat dan positif tersebut dapat terciptanya *innovative behavior* pada masing-masing individu” (Dwi s, 2025) Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesa yang dibangun adalah :

H3 : *Work Environment* berpengaruh positif terhadap *Innovative Behavior*

Hubungan *Work Environment* terhadap *Work Engagement*

Keadaan fisik dan non fisik yang ada di lingkungan pekerjaan dapat berdampak terhadap karyawan saat mengerjakan tugas dan pekerjaan sehari-hari (Muchtadin, 2023). Kondisi *Work Environment* juga dapat mempengaruhi loyalitas karyawan kepada perusahaan. *Work Environment* fisik membuat pekerja menjadi lebih menghayati pekerjaannya. Persepsi karyawan tentang lingkungan fisik misalnya ruang istirahat mendorong keterikatan kerja mereka, secara langsung dan tidak langsung meningkatkan psikologis kerja mereka demikian pendapat Kim & Jang, dalam (Muchtadin, 2023). Lingkungan kerja berkualitas lebih tinggi, mempunyai disfungsi sosial lebih rendah, dan beban kerja yang rendah sangat berkaitan dengan dua elemen keterlibatan kerja: vitalitas dan dedikasi (Dan et al., 2023)

Work Environment dan hubungan rekan kerja dapat menjadi faktor terbesar meningkatnya *Work Engagement* (Muchtadin, 2023). Lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi keterlibatan kerja karyawan, khususnya hal-hal yang menyusun lingkungan kerja sehingga karyawan fokus pada pekerjaannya (Dwi s, 2025). Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesa yang dibangun adalah :

H4 : *Work Environment* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*

Hubungan *Servant Leadership* terhadap *Kinerja Karyawan*

Liden et al dalam (Melhem et al., 2023) menjelaskan bahwa ketika memberikan layanan yang baik melalui *Servant Leadership*, motif internal muncul di antara karyawan untuk meniru situasi tersebut dan meniru perilaku tersebut saat melayani pelanggan secara umum. Kinerja pekerjaan mengacu pada keseluruhan nilai yang diharapkan dari seorang bawahan bagi perusahaan untuk jangka waktu tertentu sebagai imbalan atas manfaat yang diterimanya. *Servant Leadership* menggunakan pendekatan melayani untuk mencapai efisiensi organisasi jangka panjang (Ullah et al., 2022).

Kepedulian yang ditunjukkan oleh pemimpin yang melayani pengikutnya dibalas dengan kepedulian serupa dari karyawan terhadap pemimpin mereka akan menghasilkan peningkatan relasi dan kinerja dalam pekerjaan mereka. (Baykal & Zehir, 2018). Praktik *Servant Leadership* mendorong tugas dan kinerja karyawan, terutama melalui keterlibatan kerja. Selain itu, secara positif mempengaruhi perilaku karyawan. *Servant Leadership* memberikan keleluasaan kepada karyawannya untuk bekerja, hal ini karena telah memenuhi kebutuhan fisik, spiritual, emosional, dan menciptakan kualitas hidup organisasi yang lebih baik. (Melhem et al., 2023). Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesa yang dibangun adalah :

H5 : *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Kinerja Karyawan*

Hubungan *Workload* terhadap *Kinerja Karyawan*

Elsafty dalam (Herdiana & Sary, 2023) menyebutkan bahwa *Workload* merupakan hal yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Mahawati dalam (Kurnia & Sitorus,

2022) berpendapat bahwa *Workload* merupakan suatu kegiatan yang ditugaskan kepada karyawan dan harus diselesaikan dalam waktu yang ditentukan. Jika seorang karyawan dapat menyelesaikan tugas tersebut dalam waktu yang ditentukan dengan berbagai tugas lain yang diberikan, maka hal ini bukan menjadi suatu beban kerja, namun demikian, jika karyawan tidak secara efektif menyelesaikan pekerjaan maka dapat dikatakan itu adalah beban.

Koesomowidjojo berpendapat, indikator beban kerja adalah target yang harus dicapai oleh karyawan, dengan mempertimbangkan kondisi kerja, dan penggunaan waktu kerja (Yuli & Irawati, 2023). Beban kerja dapat menjadi karakteristik kerja yang dapat dikelola oleh praktisi, sehingga berpengaruh pada kinerja karyawan (Spagnoli et al., 2020). Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesa yang dibangun adalah :

H6 : *Workload* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Hubungan *Work Environment* terhadap Kinerja Karyawan

Work Environment dapat merangsang efektivitas kerja. Meskipun demikian, *Work Environment* adalah pelopor bagi pencapaian dan kinerja karyawan. Perbandingan kinerja karyawan dengan tingkat kepuasan kerja dapat terlihat dalam hubungan di antara karyawan yang berbeda dan bagaimana hal itu mempengaruhi mereka. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan tingkat pencapaian karyawan yang lebih tinggi di tempat kerja sekalipun dalam pekerjaan yang rumit untuk jangka panjang (Burbar, 2021). *Work Environment* akan memberikan suasana baru bagi diri seorang karyawan yang mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. *Work Environment* merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. *Work Environment* akan memberikan suasana baru bagi diri seseorang yang juga dapat membawa pengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. (Koen, 2023)

Work Environment fisik mempunyai pengaruh langsung dan memiliki efek yang cukup besar terhadap kinerja karyawan. Terdapat juga komponen lingkungan fisik yaitu pencahayaan dan tingkat ergonomis furniture mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan (Putra & Darmastuti, 2021). Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesa yang dibangun adalah :

H7 : *Work Environment* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Hubungan antara *Servant Leadership* dan Kinerja Karyawan melalui *Innovative Behavior*

Dalam penelitiannya, Hernández-Perlines & Araya-Castillo, menyebutkan *Servant Leadership* menerapkan pendekatan *top-down* yang mengutamakan karyawan. Karyawan yang memiliki *Servant Leaders* akan merasa bahwa pemimpinnya memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan, dan mendorong mereka untuk mengambil bagian dalam tiap proses di organisasi (Tyas Citra, 2024). Individu dengan kepribadian proaktif akan dapat mencapai kesuksesan dan akan selalu mencari peluang, memiliki inisiatif dan kegigihan, serta berani mengambil tindakan, sehingga dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik serta dapat mengatasi kesulitan yang mereka alami. Kepribadian yang proaktif ini akan berimbas kepada pemimpin yang melayani dimana dapat membantu meningkatkan bakat modal manusia dari karyawan mereka, yang akhirnya menumbuhkan kemampuan untuk menanggapi dan bereaksi terhadap perubahan serta tuntutan baru. Pemimpin yang melayani umumnya menetapkan praktik kerja dalam organisasi yang telah dirancang untuk mendorong otonomi dan partisipasi. (Gutiérrez et al., 2024) Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesa yang dibangun adalah :

H8 : *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui *Innovative Behavior*.

Hubungan antara *Workload* dan Kinerja Karyawan melalui *Work Engagement*

Wijayanto dan Dewi dalam (Andriani D., Handayani A., 2023) berpendapat bahwa *Work Engagement* adalah merupakan hubungan emosional dan intelektual yang kuat antara karyawan dan pekerjaan. Keterikatan karyawan mengakibatkan karyawan akan dapat lebih berkorban dan memiliki kemauan untuk berkontribusi dalam pekerjaan yang kompetitif menuju keberhasilan perusahaan. Neksen dan Handayani dalam (Andriani D., Handayani A., 2023) mengemukakan indikator *Work Engagement* yaitu: a. *Absorption* (Penghayatan) : Keasikan, konsentrasi penuh minat terhadap pekerjaan dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan. b. *Dedication* (Dedikasi) : Perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi selalu positif dalam bekerja, menjadi kebanggaan dan tantangan c. *Vigor* (Semangat) ; Energi mental yang tinggi saat sedang bekerja, juga kemauan yang sungguh. Karyawan yang terus-menerus menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi dapat mengatasinya dengan mengerahkan lebih banyak tenaga dan kemampuan pada kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan dan menghabiskan lebih banyak waktu untuk aktivitas tersebut. (Spagnoli et al., 2020)

H9 : *Workload* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work Engagement*

Hubungan *Innovative Behavior* terhadap Kinerja Karyawan

Kualitas mendasar dari inovasi yang dilakukan karyawan adalah bagaimana karyawan tersebut dapat mengetahui masalah dalam proses belajar, menciptakan ide-ide dengan kreatifitas, kemudian mencari dukungan dan pengakuan yang sah, dan menerapkannya dalam bekerja demikian pendapat Zhao & Shao dalam (Warso, 2022). *Innovative Behavior* merupakan tindakan seseorang atau tindakan individu yang mengacu pada pengenalan dan penerapan ide-ide baru, bertujuan meningkatkan kinerja karyawan agar dapat berpengaruh pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Pegawai yang inovatif mempunyai keunggulan dalam bekerja, menjadikan karyawan tersebut sebagai nilai tambah bagi organisasi (Warso, 2022). Tingkat produktivitas yang tinggi dalam jangka panjang dapat dicapai melalui *innovative work behavior* yang lebih dominan dalam budaya mementingkan individualitas dengan hasil kinerja karyawan mengalami peningkatan. (Astuti R, 2024) Keterbukaan terhadap inovasi, dipahami sebagai peningkatan ide-ide baru yang diadopsi atau diimplementasikan oleh organisasi sehingga membuat mereka lebih efektif dalam bereaksi terhadap perubahan lingkungan, dan dalam mengembangkan kemampuan baru yang mengarah pada keunggulan kompetitif untuk menghasilkan kinerja yang lebih unggul. (Baykal & Zehir, 2018) Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesa yang dibangun adalah :

H10 : *Innovative Behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Hubungan *Work Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

Konsep *Work Engagement* menurut Kahn dalam (Rehman et al., 2022) adalah keterlibatan pribadi yang memanfaatkan anggota organisasi agar berperan dalam pekerjaan mereka; keterlibatan, orang bekerja dan mengekspresikan diri secara fisik, kognitif, dan emosional untuk menunjukkan kinerjanya. Sementara itu Wellins and Concelman mendefinisikan keterlibatan diri dalam bekerja adalah bagian perilaku; keterlibatan diri dalam bekerja bagi karyawan adalah "gairah, komitmen, kekuatan ilusif yang memotivasi kinerja karyawan untuk naik ke tingkat yang lebih tinggi (atau lebih rendah)" (Qodariah, 2019). Pengaturan lingkungan kerja penting menjadi dipertimbangan karena sebagian besar aktivitas dan operasi dilakukan di bawah pengaturan kerja yang dapat secara langsung memengaruhi kinerja dan produktivitas setiap karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan

bahwa kondisi lingkungan kerja yang tidak menguntungkan dapat memengaruhi kinerja karyawan dalam berbagai cara. (Shammout & Mohammad, 2022) Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesa yang dibangun adalah :

H11 : *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

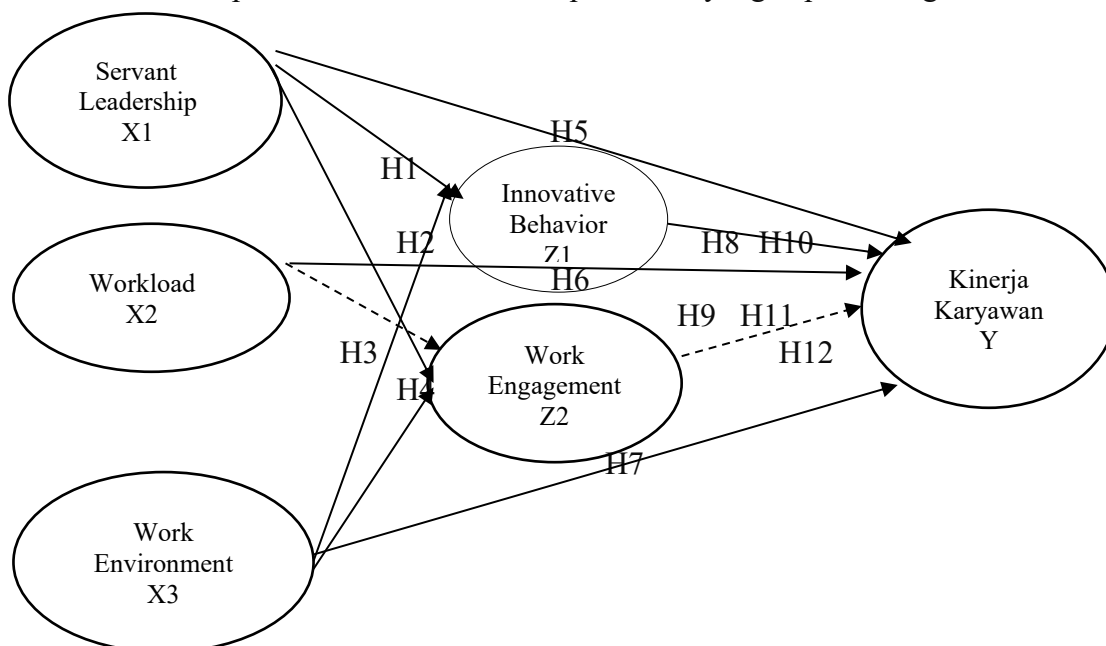
Hubungan antara *Work Environment* dan Kinerja Karaywan melalui *Work Engagement*

Keterikatan karyawan terhadap tempat kerja atau perusahaan merupakan hal yang penting untuk memotivasi karyawan supaya dapat meningkatkan kinerja di perusahaan tersebut. Karyawan yang terikat memiliki motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang tinggi akan memacu kinerjanya menjadi lebih tinggi atau meningkat. Keterikatan tersebut membawa mereka pada tingkatan yang lebih tinggi dalam hal kinerja. Wibisono (2020) menemukan bahwa *Work Engagement* memediasi motivasi terhadap kinerja karyawan karena karyawan yang terikat pada suatu perusahaan memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Teori pemberdayaan struktural menyatakan bahwa kondisi tempat kerja secara signifikan memengaruhi kemampuan karyawan melaksanakan tugas mereka secara efektif, memberikan lensa untuk memahami bagaimana *Work Engagement* membentuk perilaku inovatif. (Zeer & Fijuljanin, 2024)

Karyawan yang sudah nyaman dengan pekerjaannya akan terdorong oleh motivasi yang ada sehingga memberikan kinerja terbaiknya dalam menjalankan tugasnya (Lussa et al., 2023). Semakin banyak tenaga kerja yang beralih ke tantangan dan konteks baru *Work Environment*, maka besar kemungkinan keterlibatan karyawan juga akan terpengaruh. *Work Engagement* akan dikaitkan dengan hasil yang lebih baik dalam bisnis, kinerja pekerja, dan kepuasan hidup (Clarke, 2024). Berdasarkan penjelasan tersebut maka hipotesa yang dibangun adalah :

H12 : *Work Environment* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work Engagement*.

Berdasarkan hipotesa diatas maka model penelitian yang dapat dibangun adalah :



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Ukuran variabel pada penelitian ini diadaptasi dari penelitian terdahulu (Ozturk et al., 2021) yang terdiri dari variabel *Servant Leadership* diukur dengan 7 pernyataan dan *Work Engagement* dengan 6 pernyataan, sedangkan variabel *Work Environment* dengan 10 pernyataan, *Innovative Behavior* dengan 8 pernyataan diadaptasi dari penelitian (Lee et al., 2022) dan variabel *Workload* dengan 8 pernyataan dan Kinerja Karyawan dengan 10 pernyataan diadaptasi dari penelitian (Herdiana & Sary, 2023) Seluruh pernyataan diukur dengan skala Likert mulai dari 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan 4 (sangat setuju). Jumlah seluruh pengukuran terdiri dari 49 pernyataan. Berdasarkan hasil pengolahan data awal (*pretest*) kepada 30 orang responden, variabel seluruhnya dinyatakan valid. Dengan demikian, setelah dilakukan pengolahan data *pretest*, dari 49 pernyataan awal, pada akhir pengolahan awal seluruh pernyataan valid.

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan metode survey melalui penyebaran kuesioner, serta pengambilan sampel menggunakan metode *purpose sampling* pada karyawan RS Misi Lebak di Lebak - Banten. Kriteria responden adalah Tenaga Kesehatan yaitu tenaga perawat yang sudah bekerja minimal 1 tahun, dengan total responden adalah 152 orang. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang menganalisis data dengan menggunakan perangkat lunak yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM). Analisis yang digunakan pada penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model Partial Last Square* (SEM-PLS). Menurut Hair et al. (2014), analisis SEM PLS terdiri dari dua sub model *outer model* dan *inner model*. *Outer model* terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas dalam SEM PLS adalah uji *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* yang terdiri dari *outer loading* yang mensyaratkan ≥ 0.70 dan *Average Variance Extracted (AVE)* > 0.500 . Sedangkan uji reliabilitas adalah dengan menguji nilai *cronbach alpha* > 0.6 dan *composite reliability* > 0.7 .

HASIL

Pada bagian ini menguraikan pengolahan data, dan pembahasan. Seperti yang disebutkan sebelumnya, analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik *Structural Equation Model Partial Last Square* (SEM-PLS) menurut Hair et al. (2014). Diawal bagian ini akan ditampilkan responden dari penelitian ini yaitu Tenaga Kesehatan karyawan Rumah Sakit Misi Lebak dengan masa kerja minimal 1 tahun dan tidak menduduki jabatan struktural, dengan jumlah responden sebanyak 152 orang, terdiri dari 24 % laki-laki, dan 76 % perempuan. Mayoritas responden dengan usia : 21 – 25 tahun 16 %, 26 – 35 tahun 54 %, 36 – 45 tahun 20 %, 46 – 55 tahun 10 %, > 55 tahun 0 %. Pendidikan responden : D3 : 71 %, S1 : 22 % dan S2/Profesi : 7 %. Sedangkan masa kerja responden adalah : 1 s/d 3 tahun : 24 %, 4 s/d 6 tahun : 26 %, 7 s/d 9 tahun : 16 % dan > 9 tahun : 34 %. Profil responden dapat dilihat pada lampiran tabel 4.

Pengujian validitas dan reliabilitas konstruk pada model pengukuran reflektif dalam penelitian ini mengikuti pedoman dari Hair et al. (2014), di mana nilai *loading factor* yang dipersyaratkan oleh SmartPLS 4.0 adalah $\geq 0,70$. Uji validitas adalah metode pengukuran untuk menentukan tingkat ketepatan, dan keakuratan dari instrumen penelitian. Instrumen penelitian dianggap valid apabila data yang dihasilkan sesuai dengan kenyataan dan mampu mengukur variabel yang diteliti dengan tepat. Sedangkan uji reliabilitas adalah metode pengukuran untuk mengukur konsistensi dan stabilitas hasil suatu instrumen penelitian agar dapat dipercaya. Pengujian validitas konstruk dan validitas diskriminan dari 49 pernyataan menunjukkan hasil : 27 indikator adalah valid dengan *outer loading* dan *cross loading* diatas 0,70. Sedangkan 22 indikator adalah lemah dan tidak digunakan dalam pengolahan

selanjutnya. Adapun pernyataan yang dihapus adalah *Servant Leadership* (X1) sebanyak : 5 indikator, *Workload* (X2) sebanyak : 5 indikator, *Work Environment* (X3) sebanyak : 3 indikator, *Innovative Behavior* (Z1) sebanyak : 5 indikator, *Work Engagement* (Z2) sebanyak : 2 indikator dan Kinerja Karyawan sebanyak 2 indikator.

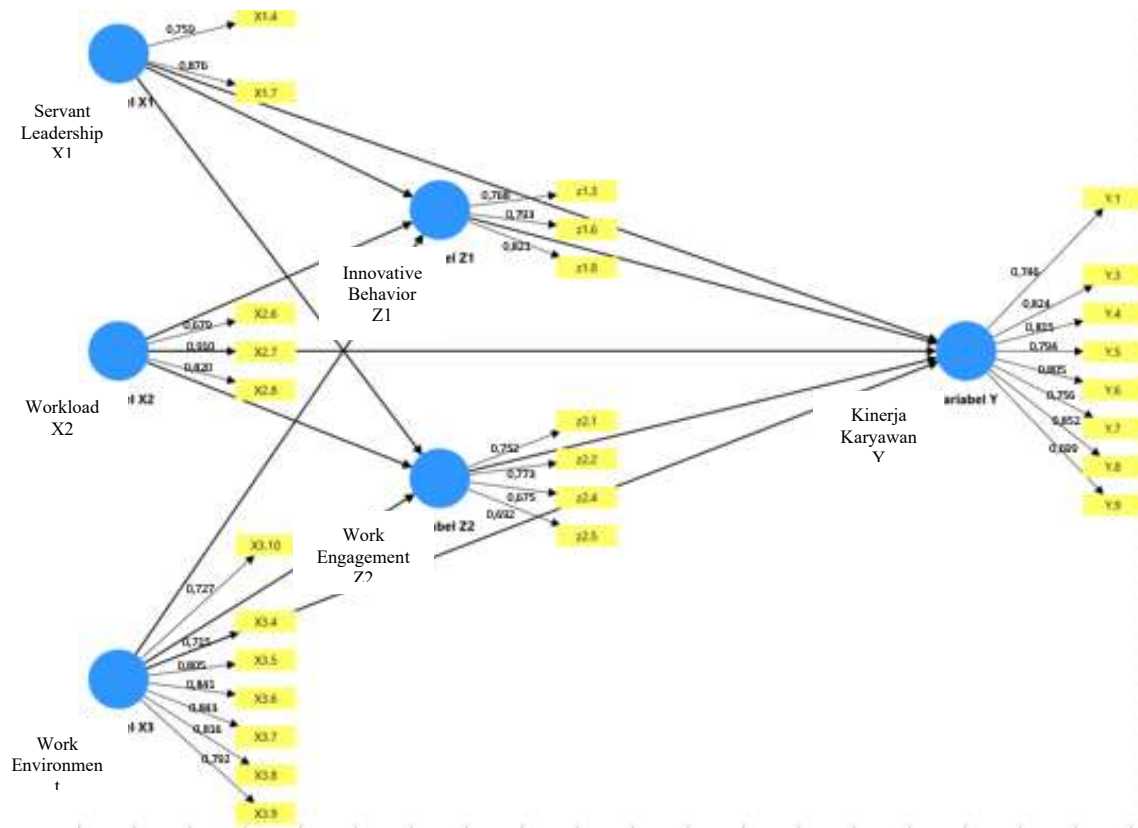
Untuk mengevaluasi validitas konstruk juga dapat menggunakan nilai dari *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu konstruk dinyatakan valid jika nilai kuadrat AVE lebih besar dari korelasi antar variabel laten dan memenuhi syarat dengan nilai $AVE > 0,5$, artinya konstruk tersebut dapat menjelaskan setidaknya 50% dari varians indikatornya. Nilai AVE pada variabel *Servant Leadership* : 0,672, *Workload* : 0,654, *Work Environment* : 0,628, *Innovative Behavior* : 0,631, *Work Engagement* : 0,524, Kinerja Karyawan : 0,621.

Untuk mengetahui reliabilitas konstruk dapat dilihat pada hasil perhitungan *composite reliability* (CR) dan *cronbach's alpha* (CA). Pada penelitian ini secara keseluruhan memenuhi syarat tetapi *Cronbach's alpha* untuk *Servant Leadership* tidak reliabel, dengan nilai yang disyaratkan adalah *composite reliability* (CR) $\geq 0,70$ dan *cronbach's alpha* (CA) $\geq 0,70$ (Hair et al., 2014). Hasil perhitungan CR dan CA pada variabel *Servant Leadership* (CR = 0,551; CA = 0,521), *Workload* (CR = 0,831; CA = 0,738), *Work Environment* (CR = 0,927; CA = 0,902), *Innovative Behavior* (CR = 0,710; CA = 0,709), *Work Engagement* (CR = 0,815; CA = 0,700), Kinerja Karyawan (CR = 0,916; CA = 0,912). Lebih lanjut tentang hasil uji validitas dan reliabilitas konstruk dapat dilihat pada lampiran 6 tabel 7. Model dari hasil penelitian dapat dilihat pada diagram *path value* gambar 2.

Analisis uji struktural dilakukan untuk mengetahui nilai *R-square* pada tiap persamaan. Nilai *R-square* menunjukkan seberapa besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependennya. Diperoleh hasil analisis yaitu variabel Kinerja Karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel *Servant Leadership* (X1), *Workload* (X2) dan *Work Environment* (X3). Nilai R^2 0,681 menunjukkan bahwa 68,1% Variabel Kinerja Karyawan (Y) dapat dijelaskan oleh *Servant Leadership* (X1), *Workload* (X2) dan *Work Environment* (X3) sedangkan 31,9% dijelaskan di luar penelitian ini. Untuk variabel *Innovative Behavior* (Z1) pada penelitian ini dapat dijelaskan 36,3% oleh *Servant Leadership* (X1), *Workload* (X2), *Work Environment* (X3) dan *Work Engagement* (Z2) secara bersama-sama, sedangkan sisanya 63,7% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam studi ini. Untuk variabel *Work Engagement* (Z2) pada penelitian ini dapat dijelaskan 22 % oleh *Servant Leadership* (X1), *Workload* (X2), *Work Environment* (X3) dan *Innovative Behavior* (Z1) secara bersama-sama, sedangkan sisanya 78% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam studi ini. Nilai *R-square* pada penelitian ini dapat dilihat pada Lampiran 6, tabel 10.

Uji hipotesa dapat dilihat pada hasil uji Structural Model berupa *Path Coefficients*. Hipotesa dikatakan terdukung apabila nilai *T-statistics* lebih besar dari 1,96 dan *P-values* lebih kecil dari 0,05. Hasil uji hipotesa dapat dilihat pada tabel 1.

Model dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2. Diagram Path Value

Berdasarkan Diagram *Path Value* pada gambar 2 diatas, dapat disajikan pengujian hipotesis model penelitian sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesa	Original Sample	T Statistics (1,96)	P Values (0,05)	Kesimpulan
H1	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Innovative Behavior</i>	0,260	3,938	0,000	Data mendukung hipotesis
H2	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>	0,202	2,115	0,034	Data mendukung hipotesis
H3	<i>Work Environment</i> berpengaruh positif terhadap <i>Innovative Behavior</i>	0,347	5,511	0,000	Data mendukung hipotesis
H4	<i>Work Environment</i> berpengaruh positif terhadap <i>Work Engagement</i>	0,181	2,088	0,037	Data mendukung hipotesis
H5	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	0,061	0,996	0,319	Data tidak mendukung hipotesis
H6	<i>Workload</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	0,645	10,700	0,000	Data mendukung hipotesis
H7	<i>Work Environment</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	0,067	1,351	0,177	Data tidak mendukung hipotesis

	Hipotesa	Original Sample	T Statistics (1,96)	P Values (0,05)	Kesimpulan
H8	<i>Servant Leadership</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Innovative Behavior</i> .	0,068	1,837	0,066	Data tidak mendukung hipotesis
H9	<i>Workload</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Work Engagement</i>	0,085	1,703	0,089	Data tidak mendukung hipotesis
H10	<i>Innovative Behavior</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	0,152	2,594	0,010	Data mendukung hipotesis
H11	<i>Work Engagement</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	0,139	2,348	0,019	Data mendukung hipotesis
H12	<i>Work Environment</i> berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>Work Engagement</i> .	0,025	1,384	0,166	Data tidak mendukung hipotesis

Berdasarkan tabel uji hipotesis di atas, diketahui bahwa 7 hipotesis memiliki nilai *T-statistic* > 1,96 dan *P-value* < 0,05, sehingga data mendukung hipotesis penelitian yang dibangun. Sementara 5 hipotesis memiliki *T-statistic* < 1,96 dan *P-value* > 0,05 sehingga hipotesis tersebut ditolak atau tidak mendukung hipotesis. Hasil hipotesis kesatu (H1), *Servant Leadership* terbukti berpengaruh positif terhadap *Innovative Behavior* sehingga dinyatakan mendukung hipotesis dengan nilai *t-statistics* 3,938 dan *p-values* 0,000. Pada hipotesis kedua (H2), *Servant Leadership* dinyatakan terbukti berpengaruh terhadap *Work Engagement* sehingga mendukung hipotesis dengan *t-statistics* 2,115 dan *p-values* 0,034. Hipotesis ketiga (H3), *Work Environment* terbukti berpengaruh positif terhadap *Innovative Behavior* sehingga hasil pengujian tersebut mendukung hipotesis dengan nilai *t-statistics* 5,511 dan *p values* 0,000. Analisis pada hipotesis keempat (H4), *Work Environment* dinyatakan berpengaruh positif terhadap *Work Engagement* dan mendukung hipotesis dengan nilai *t-statistics* 2,088 dan *p-values* 0,037. Pada hipotesis kelima (H5), *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai *t-statistics* 0,996 dan *p-values* 0,319 sehingga data tidak mendukung hipotesis. Analisis hipotesis keenam (H6) menyimpulkan bahwa *Workload* terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan hasil pengujian mendukung hipotesis, dengan *t-statistics* 10,700 dan *p-values* 0,000. Hipotesis ke-tujuh (H7) *Work Environment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai *t-statistics* 1,351 dan *p-values* 0,177. Pada hipotesis ke delapan (H8) *Servant Leadership* tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui *Innovative Behavior* dengan nilai *t-statistics* 1,837 dan *p-values* 0,066. Hipotesis ke sembilan (H9) *Workload* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Work Engagement* dengan nilai *t-statistics* 1,703 dan *p-values* 0,089. Analisis hipotesis ke sepuluh (H10) *Innovative Behavior* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai *t-statistics* 2,594 dan *p-value* 0,010. Pada hipotesis ke sebelas (H11) *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai *t-statistics* 2,348 dan *p-value* 0,019. Analisis hipotesis ke duabelas (H12) *Work Environment* tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work Engagement* dengan nilai *t-statistics* 1,384 dan *p-value* 0,166.

DISKUSI

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa ada pengaruh positif dari *Servant Leadership* terhadap *Innovative Behavior*. Hasil estimasi *original sample* menunjukkan arah yang positif dan kekuatan hubungan antara *Servant Leadership* dan *Innovative Behavior*. Hubungan yang baik antara *Servant Leadership* dengan karyawan dapat memotivasi karyawan untuk berinovasi. Karyawan berupaya agar ide-ide baru mereka dapat diterima dengan meyakinkan pimpinan bahwa ide-ide baru tersebut dapat membantu menyelesaikan pekerjaan mereka. Dalam menerapkan ide-ide baru tersebut, karyawan tetap memperhatikan relasi antara *Servant Leadership* dengan para konsumen atau pelanggan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Jehanzeb & Mushtag, 2025; Abdullah Alajhar & Asif Salam, 2022; Mahendri et al., 2022) yang membuktikan bahwa *Servant Leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Innovative Behavior*.

Selanjutnya pada penelitian ini menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*. Hasil estimasi *original sample* menunjukkan arah yang positif dan kekuatan hubungan antara *Servant Leadership* dan *Work Engagement*. Relasi yang baik antara *Servant Leadership* dengan karyawan membantu untuk lebih yakin akan pekerjaan yang dikerjakan mereka. Karyawan termotivasi menyelesaikan pekerjaan dengan kinerja yang baik untuk menjaga relasi antara pimpinan dengan pelanggan. *Work Engagement* mendorong karyawan berupaya menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Hermanto & Srimulyani, 2022; Cai et al., 2024) yang membuktikan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.

Pada penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Work Environment* berpengaruh terhadap *Innovative Behavior*. Hasil estimasi *original sample* menunjukkan arah yang positif dan kekuatan hubungan antara *Work Environment* dan *Innovative Behavior*. Pengembangan karyawan merupakan rencana kerja dari perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan. Pengembangan ini dapat berupa pelatihan – pelatihan yang berkaitan dengan profesi karyawan. Untuk menjamin peningkatan kemampuan karyawan, maka pelatihan yang diikuti hendaklah diberikan oleh institusi yang sesuai dan berkompeten, sehingga hasil dari pelatihan tersebut dapat digunakan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Hasil dari penerapan ide baru dalam menyelesaikan pekerjaan dapat dirasakan oleh perusahaan melalui peningkatan kinerja dan oleh karyawan melalui kompensasi yang diterimanya. Kesempatan untuk meningkatkan kemampuan melalui pelatihan diberikan kepada seluruh karyawan sehingga kemampuan mereka dapat meningkat secara merata. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Chaiyapruksayanonde & Ponchaitiwat, 2025; Lee et al., 2022; Dwi Septiyaningtyas, 2025) yang membuktikan bahwa *Work Environment* berpengaruh positif terhadap *Innovative Behavior*.

Berikutnya pada penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Environment* berpengaruh terhadap *Work Engagement*. Hasil estimasi *original sample* menunjukkan arah yang positif dan kekuatan hubungan antara *Work Environment* dan *Work Engagement*. Perusahaan merencanakan peningkatan kemampuan kerja karyawan melalui pelatihan yang sesuai. Peningkatan kemampuan akan berdampak pada kinerja karyawan yang berimplikasi pada kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan yang baik dan berkembang akan berpengaruh pada kompensasi yang akan diterima oleh karyawan. Peningkatan keterampilan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan mencintai pekerjaan mereka. Visi dan misi perusahaan juga dapat menjadi tolak ukur untuk meningkatkan kemampuan karyawan sehingga dapat tercapai. Kecintaan akan pekerjaan mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Hasil penelitian ini sejalan

dengan hasil penelitian terdahulu (Muchtadin, 2023; Dwi Septiyaningtyas, 2025) yang membuktikan bahwa *Work Environment* berpengaruh positif terhadap *Work Engagement*.

Kemudian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Servant Leadership* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu (Melhem at al., 2023) yang menunjukkan bahwa *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil estimasi *original sample* juga menunjukkan arah yang negatif dan lemahnya hubungan antara *Servant Leadership* dan *Kinerja Karyawan*. Terdapat faktor lain yang juga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan selalu berusaha untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Kemampuan yang dimiliki akan tercurahkan untuk mencapai hasil yang mendukung peningkatan kinerja perusahaan dalam upaya mencapai tujuan. Akan tetapi kurangnya perhatian atau kurangnya penghargaan yang diberikan oleh pimpinan, dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan. Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu (Ullah et al., 2022) yang membuktikan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan. Perhatian dari *Servant Leadership* dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Karyawan akan selalu berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *workload* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil estimasi *original sample* menunjukkan arah yang positif dan kekuatan hubungan antara *Workload* dan kinerja karyawan. *Workload* yang tinggi memotivasi karyawan untuk memanfaatkan waktu kerja dalam upaya menyelesaikan pekerjaan, sesuai target waktu sebagai bentuk tanggungjawab mereka. Karyawan juga akan berusaha menekan segala resiko dalam menyelesaikan pekerjaan agar hasilnya dapat sejalan dengan tujuan dari perusahaan. Karyawan akan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka dan jika memungkinkan dapat melebihi target dari perusahaan. Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu (Kurnia & Sitorus, 2022; Yuli & Irawati, 2023; Spagnilo., 2020) yang membuktikan bahwa *workload* mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Namun hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu lainnya (Herdiana & Sary, 2023) yang membuktikan bahwa *Workload* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian ini menunjukkan bahwa *Work Environment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu (Burbar, 2021; Putra & Darmastuti, 2021) yang menyatakan adanya pengaruh positif *Work Environment* terhadap kinerja karyawan. Hasil estimasi *original sample* menunjukkan arah yang negatif dan lemahnya hubungan antara *Work Environment* dan kinerja karyawan. Pada penelitian ini *Work Environment* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini bisa terjadi karena kurangnya tanggungjawab karyawan terhadap pekerjaan. Tidak adanya rencana dan kesempatan pelatihan bagi karyawan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Kompensasi sebagai imbalan dari peningkatan kinerja yang tidak diberikan juga mempengaruhi kinerja karyawan. Kurangnya sosialisasi visi dan misi perusahaan membuat tidak sejalan dengan cara kerja dan motivasi kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Innovative Behavior*. Hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu (Tyas Widatining Citra, 2024) yang menyatakan adanya pengaruh positif. Hasil estimasi *original sample* menunjukkan arah yang negatif dan lemahnya hubungan antara *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan melalui *Innovative Behavior*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa etika yang baik diperlukan dalam pekerjaan. *Innovative Behavior* tidak dapat menjembatani *Servant Leadership* dengan kinerja karyawan. Karyawan dengan inisiatif sendiri melaksanakan pekerjaan dengan penuh

tanggungjawab untuk menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu, dengan menekan segala resiko, agar pekerjaan dapat diselesaikan selaras dengan tujuan organisasi. Karyawan pun dengan kepercayaan diri dapat menerima tugas lainnya dari atasannya. Fokus perhatian pimpinan pada pelanggan memacu karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sampai selesai dan berupaya melebihi target yang ditentukan. Dalam hal ini kepercayaan diri karyawan lebih berperan dibandingkan harus melalui *Innovative Behavior*.

Pada sisi lain dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Workload* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *Work Engagement*. Hasil ini tidak sejalan dengan hasil penelitian terdahulu (Andriani D., Handayani A., 2023) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh yang positif. Hasil estimasi *original sample* menunjukkan arah yang negatif dan lemahnya hubungan antara *Workload* dengan kinerja karyawan melalui *Work Engagement*. Tidak adanya pengaruh positif dapat disebabkan, karena penyelesaian pekerjaan dilakukan hanya dengan memanfaatkan waktu luang demi mengejar target waktu yang ditentukan. Penyelesaian pekerjaan dilakukan hanya demi mengejar target agar sesuai dengan tujuan perusahaan, tetap tidak disertai dengan *Work Engagement* dari karyawan itu sendiri. Karyawan cenderung mengandalkan kekuatan sendiri tanpa disertai dengan *Work Engagement*. Karyawan lebih mengandalkan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Dalam penelitian ini hasilnya menunjukkan bahwa *Innovative Behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Warso, 2022) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh positif. Hasil estimasi *original sample* menunjukkan arah yang positif dan kekuatan hubungan antara *Innovative Behavior* dan kinerja karyawan. Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggungjawab. Ide-ide baru digunakan untuk menekan segala resiko yang terjadi dalam upaya menyelesaikan pekerjaan, sehingga selaras dengan tujuan organisasi. Pekerja dapat mengembangkan ataupun menciptakan ide-ide baru untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Dengan ide-ide baru pekerja berhasil menyelesaikan pekerjaannya bahkan dapat melebihi target yang ditentukan.

Pada penelitian ini menunjukkan hasil bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu (Qodariah, 2019) bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil estimasi *original sample* menunjukkan arah yang positif dan kekuatan hubungan antara *Work Engagement* dan kinerja karyawan. Karyawan menunjukkan keterlibatan dalam pekerjaan melalui tanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. *Work Engagement* juga dapat dilihat dari bagaimana kesanggupan untuk menerima tugas, kemampuan untuk menekan resiko dan berupaya menyelesaikan pekerjaan sejalan dengan tujuan perusahaan. Terkadang pekerjaan juga terasa berat karena target waktu namun dapat diselesaikan karena pengaruh *Work Engagement* yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri. Karyawan juga menggunakan segala cara atau ide-ide dalam upaya menyelesaikan pekerjaan mereka.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa *Work Environment* tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui *Work Engagement*. Lingkungan kerja tidak selalu menjamin akan mempengaruhi keterikatan karyawan pada pekerjaan yang dapat berdampak pada kinerjanya. Hasil estimasi *original sample* menunjukkan arah yang negatif dan lemahnya hubungan antara *Work Environment* terhadap kinerja karyawan melalui *Work Engagement*. Perencanaan pengembangan dan kesempatan pengembangan diri karyawan juga diperlukan untuk meningkatkan kepercayaan diri dalam menyelesaikan pekerjaan. Agar pengembangan diri pekerja itu dapat bermanfaat, maka perusahaan perlu memperhatikan tenaga atau lembaga yang dapat membantu pengembangan diri karyawan itu sendiri. Pengembangin diri diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan

untuk melaksanakan pekerjaannya. Penghasilan yang dicapai akibat dari pengembangan diri karyawan diharapkan dapat dinikmati oleh karyawan melalui kompensasi yang diterima. Seluruh karyawan mempunyai kesempatan yang sama dalam upaya pengembangan diri agar dapat menyelesaikan pekerjaan. Pekerja yang mendapatkan kesempatan pengembangan diri akan selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya sendiri. Visi dan misi perusahaan perlu disosialisasikan kepada karyawan agar pekerjaan yang dikerjakan selaras atau sejalan. Akibat dari upaya pengembangan diri akan mendorong karyawan untuk menyukai pekerjaannya dan berupaya dengan sungguh untuk menyelesaikan pekerjaan.

PENUTUP

Kesimpulan

Beberapa hipotesa pada penelitian ini terbukti saling mempengaruhi, diantaranya *Servant Leadership* berpengaruh terhadap *Innovative Behavior* dan *Work Engagement*. Akan tetapi *Servant Leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui *Innovative Behavior*. *Workload* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui *Work Engagement*.

Work Environment berpengaruh terhadap *Innovative Behavior* dan terhadap *Work Engagement* tetapi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun melalui *Work Engagement*. *Innovative Behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan demikian pula *Work Engagement* juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yang perlu menjadi perhatian dan perbaikan. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada satu institusi pelayanan kesehatan yaitu Rumah Sakit Misi Lebak. Kedepannya diharapkan dapat diperluas cakupan penelitian ke institusi pelayanan kesehatan lainnya untuk melihat kinerja karyawan dipengaruhi oleh *Servant Leadership* secara langsung ataupun melalui *Innovative Behavior* dan *Work Environment*. Kedua, kedepan penelitian yang dilakukan juga perlu mempertimbangkan keadaan atau situasi pada objek penelitian. Perlu ditambahkan dengan variabel lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran *Servant Leadership*, *Workload*, *Work Environment* terhadap kinerja karyawan melalui *Innovative Behavior* dan *Work Engagement* di Rumah Sakit Misi Lebak. Peningkatan pada *Innovative Behavior* dan *Work Engagement* dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Institusi perlu banyak melakukan *Innovative Behavior* melalui pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan profesi bagi karyawan dalam hal ini adalah para perawat. Pelatihan-pelatihan tersebut diantaranya adalah: *Root Cause Analysis* (RCA) dan *Failure Mode Affect Analysis* (FMEA) yang bertujuan melatih perawat menemukan akar masalah dari Insiden Keselamatan Pasien (IKP) agar tidak terulang lagi, adanya perbaikan berkelanjutan, pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan kepercayaan pelanggan/ pasien dan keluarga. *Digital Health* dan *Telemedicine* yang bertujuan untuk efisiensi kerja. Manajemen Proyek Keperawatan yang bertujuan mengelola sumber daya (waktu, dana, SDM).

Institusi juga perlu menciptakan *Work Engagement* bagi karyawan agar mendukung kinerja mereka. *Work Engagement* yang perlu dilakukan diantaranya adalah : Desain pekerjaan yang memberdayakan yaitu dengan menentukan rasio perawat dan pasien yang sesuai, staf pendukung non-keperawatan (administrasi, kebersihan) agar perawat fokus pada asuhan. *Coaching*, bukan menyalahkan yaitu jika terjadi Insiden Keselamatan Pasien (IKP) pendekatan yang dilakukan adalah *just culture* : analisis sistem, bukan langsung menghukum individu. Hal ini bertujuan agar perawat merasa aman secara psikologis

(*psychological safety*). Ritual refleksi yaitu kegiatan yang bertujuan membangkitkan kembali memori perawat tentang alasan memilih untuk menjadi perawat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aboramadan, M., Dahleez, K., & Hamad, M. H. (2020). Servant leadership and academics outcomes in higher education: the role of job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 562–584. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2019-1923>
- Al-shami, S. A., Al mamun, A., Rashid, N., & Cheong, C. B. (2023). Happiness at workplace on innovative work behaviour and organisation citizenship behaviour through moderating effect of innovative behaviour. *Heliyon*, 9(5), e15614. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15614>
- Alajhar Abdullah, N., & Asif Salam, M. (2022). Servant Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v12-i4/12888>
- Anam, S., & Anggarani, A. (2023). Pengaruh Work Environment Dan Self Efficacy Terhadap Work Engagement Yang Dimediasi Oleh Organizational Trust Effect of Work Environment and Self Efficacy on Work Engagement Mediated by Organizational Trust. *SINOMIKA JOURNAL | VOLUME*, 2(3). <https://doi.org/10.54443/sinomika.v2i3.1333>
- Andina, N., Andrawina, L., & Kurniawati, A. (2024). The Effect of Individual Mental Health, Individual Learning, Information Technology Capability, and Servant Leadership on Individual Performance. *Procedia Computer Science*, 234, 710–717. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.057>
- Andriani D., Handayani A., A. K. (2023). The Influence Of Workload, Employee Engagement And Job Satisfaction On Employee Performance. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(6), 9752–9762. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Astuti R, S. A. (2024). Peran Mediasi Innovative Work Behavior Pada Pengaruh Knowledge Sharing dan Organizational Learning Terhadap Kinerja Karyawan. *EKOMA : Jurnal Ekonomi*, 3(4).
- Baykal, E., & Zehir, C. (2018). *Effects of Servant Leadership on Gratitude , Empowerment , Innovativeness Effects of Servant Leadership on Gratitude , Empowerment , Innovativeness and Performance : Turkey Example*. December. <https://doi.org/10.26650/JECS390903>
- Burbar, M. Y. (2021). The Impact of Work Environment on Employees' Performance in Banking Sector in Palestine. *International Business Research*, 14(8), 85. <https://doi.org/10.5539/ibr.v14n8p85>

- Cai, M., Wang, M., & Cheng, J. (2024). The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The Role of Employee Resilience and Organizational Support. *Behavioral Sciences*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/bs14040300>
- Chaiyapruksayanonde, C., & Ponchaitiwat, K. (2025). Supportive Work Environments, Innovative Work Behavior, and Job Performance in the Hospitality Industry: Empirical Evidence from Thailand. *Tourism and Hospitality*, 6(1). <https://doi.org/10.3390/tourhosp6010020>
- Clarke, R. L. (2024). Examining How Work Environment Effects the Work Engagement of Instructional Designers and the Moderating Role of Psychological Capital. *International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC)*, 17(2), 39–52. <https://doi.org/10.3991/ijac.v17i2.43757>
- Dan, X., Huang, Y., & Tian, J. R. E. N. Y. (2023). *Professional Nursing Practice Environment and Work Engagement: The Mediating Roles of Self-Efficacy and Achievement Motivation*. 31(4).
- Dwi s, I. (2025). Pengaruh Quality Of Work Life Dan Lingkungan Kerja Terhadap Innovative Work Behavior Pimpinan Komisariat Imm Moh. Hatta Feb Yang Dimediasi Oleh Pola Komunikasi. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 8(1), 168–192.
- Fatima, S., Abbas, M., & Hassan, M. M. (2023). Servant leadership, ideology-based culture and job outcomes: A multi-level investigation among hospitality workers. *International Journal of Hospitality Management*, 109(November 2022). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103408>
- Febrianti, A. M., & Yulian, E. T. (2022). Analyzing the influence of servant leadership on job performance through work engagement as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 11(6), 157–164. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i6.1851>
- Gutiérrez, S., Jorge, B., & Langreo, L. (2024). How and when CEO servant leaders fuel firm innovation: the role of social capital and knowledge absorptive capacity. In *International Entrepreneurship and Management Journal* (Vol. 20, Issue 4). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00966-6>
- Herdiana, R. P., & Sary, F. P. (2023). How workload impacts the employee performance and how work stress acts as a mediating variable in shoes manufacturing company. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 12(5), 164–173. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i5.2756>
- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The Relationship between Servant Leadership and Work Engagement: An Organizational Justice as a Mediator. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(2), 403–413. <https://doi.org/10.36941/ajis-2022-0061>
- Iqbal, Kaewsang-on, S. (2019). *Impact Of Workload On Innovative Performance* : 7(5), 123–133.

- Jehanzeb, K., & Mushtaq, M. (2025). Examining the impact of well-being-oriented HRM practices on innovative work behavior: the moderating role of servant leadership. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2482015>
- Karatepe, O. M., Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2497–2517. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0219>
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075–2095. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0438>
- Kenek, G. (2024). The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. <https://doi.org/10.30798/makuiibf.1489564>
- Koen, S. (2023). Pengaruh Work Environment Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Job Satisfaction Dan Employee Engagement Di Dinas Pekerjaan Umum Kota Mojokerto. In *YUME : Journal of Management* (Vol. 6, Issue 3).
- Kurnia, N. A., & Sitorus, D. H. (2022). *Pengaruh beban kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan*. 17(1), 48–57.
- Lee, K. S., Kim, Y. S., & Shin, H. C. (2022). The Effect of Personal Environment Suitability and Work Environment of Luxury Hotels on Psychological Capital and Innovation Behavior. *Sustainability (Switzerland)*, 14(12). <https://doi.org/10.3390/su14127074>
- Lussa, M. F., Sudiro, A., & Hapsari, R. D. V. (2023). The effect of work motivation and work environment on employee performance through work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 12(9), 134–143. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v12i9.3063>
- Magfijar, F. M., & Ekhsan, M. (2024). Peran Innovative Behavior Sebagai Mediasi Pada Pengaruh Employee Engagement Terhadap Employee Performance. *Oikonomia: Jurnal Manajemen*, 20(2), 111–126. <https://doi.org/10.47313/oikonomia.v20i2.3659>
- Mahendri, M. R., Susita, D., & Yohana, C. (2022). The Effect of Servant Leadership on Innovative Work Behavior with Psychological Empowerment and Job Crafting as Intervening Variables. *The International Journal of Social Sciences Worl*, 4(2), 197–214. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7310898>
- Mehmood, S., Jabeen, R., Khan, M. A., Khan, M. A., Gavurova, B., & Oláh, J. (2023). Impact of despotic leadership and workplace incivility on innovative work behavior of employees: Application of mediation-moderation model. *Heliyon*, 9(9). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19673>
- Melhem, Y. S. B., Ababneh, R. I., & Alsukkar, H. B. (2023). SERVANT LEADERSHIP

AND JOB PERFORMANCE: EVIDENCE FROM AIRLINE COMPANIES IN JORDAN. *International Journal of Business and Society*, 24(1), 523–542. <https://doi.org/10.33736/ijbs.5632.2023>

- Moisoglou, I., Katsiroumpa, A., Katsapi, A., Konstantakopoulou, O., & Galanis, P. (2025). Poor Nurses' Work Environment Increases Quiet Quitting and Reduces Work Engagement: A Cross-Sectional Study in Greece. *Nursing Reports*, 15(1), 1–12. <https://doi.org/10.3390/nursrep15010019>
- Moreno-martínez, M. (2025). *The Associated Factors of Work Engagement , Work Overload , Work Satisfaction , and Emotional Exhaustion and Their Effect on Healthcare Workers : A Cross-Sectional Study*. 1–11.
- Mostafa, A. M. S. (2022). Customer Incivility, Work Engagement and Service-Oriented Citizenship Behaviours: Does Servant Leadership Make a Difference? *Human Performance*, 35(1), 31–47. <https://doi.org/10.1080/08959285.2021.1998061>
- Muchtadin. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Work Engagement Melalui Motivasi Intrinsik Dosen. *Journal of Accounting, Management, and Economics Research (JAMER)*, 2(1), 11–22. <https://doi.org/10.33476/jamer.v2i1.48>
- Nurmalitasaria Safira, P. E. S. (2024). The influence of servant leadership on work engagement role of meaningfulness of work , job crafting and person-job Fit As Mediators In NPO. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 12.
- Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97(May), 102994. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102994>
- Pham, T. P. T., Van Nguyen, T., Van Nguyen, P., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>
- Priyandi, R., Ginting, P., & Absah, Y. (2020). *The Effect of Work Load , Discipline and Employee Income of Employees on Aparature Performance Civil Country through Work Satisfaction as an Intervening Variable on Medan Education Department*. 7(January), 372–383.
- Putra, A. M., & Darmastuti, I. (2021). Pengaruh Work Engagement Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variable Intervening (Studi Pada Karyawan Cv. Karunia Ibu Sayid, Yogyakarta). *Diponegoro Journal Of Management*, 10(5). <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Qodariah. (2019). Analisis Deskripsi pengaruh work engagement thd kinerja karyawan. *Jurnal of Management & Business*, 1.
- Quan, J., & van Dierendonck, D. (2025). A blessing and a curse: The influence of showing

- servant leadership behaviors on leader work engagement. *Journal of Business Research*, 186(Cc), 115051. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115051>
- Rehman, M. Z.-, Shah, S. U., & Khokhar, A. M. (2022). Impact of Servant Leadership and Organizational Culture on Work Engagement: An Empirical Analysis. *Global Social Sciences Review*, VII(II), 23–33. [https://doi.org/10.31703/gssr.2022\(vii-ii\).03](https://doi.org/10.31703/gssr.2022(vii-ii).03)
- Ren, L., & Shen, H. (2024). The relationship between servant leadership and team innovation performance: Mediating effect of self-efficacy. *Heliyon*, 10(6), e27723. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27723>
- Riswan, A. A., Salsabila, C., Mulya, D. P. R., & Saputra, N. (2021). Innovative Work Behavior pada Pegawai di DKI Jakarta: Pengaruh Learning Agility, Work Engagement, dan Digital Readiness. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 2(2), 151–165. <https://doi.org/10.35912/simo.v2i2.833>
- Rojuaniah, N. □. (2021). Servant Leadership, Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior on Innovative Work Behavior. In *Management Analysis Journal*. <http://maj.unnes.ac.id>
- Ruiz-Palomino, P., Gutiérrez-Broncano, S., Jiménez-Estévez, P., & Hernandez-Perlines, F. (2021). CEO servant leadership and strategic service differentiation: The role of high-performance work systems and innovativeness. *Tourism Management Perspectives*, 40. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100891>
- Shammout, M., & Mohammad, P. (2022). *The impact of work environment on employees performance*. January.
- Silvia, P., Sitompul, S., & Simamora, F. (2021). The Effect Of Workload, Work Experience, And Compensation On Employee Performance PT. Tannery Sejahtera Mandiri Pekanbaru. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 2(2), 142–153. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Spagnoli, P., Haynes, N. J., Kovalchuk, L. S., Clark, M. A., Buono, C., & Balducci, C. (2020). *Workload, Workaholism, and Job Performance: Uncovering Their Complex Relationship*.
- Su, W., Lyu, B., Chen, H., & Zhang, Y. (2020). How does servant leadership influence employees' service innovative behavior? The roles of intrinsic motivation and identification with the leader. *Baltic Journal of Management*, 15(4), 571–586. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2019-0335>
- Tyas Citra. (2024). The Influence Of Servant Leadership On Employee Performance Through Proactive Personality At The Brantas River Basin Office. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(1), 2617–2627. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Ullah, S., Bano, S., & Khan, N. (2022). *Servant Leadership As A Mediator Of The Relationship Between Emotional Intelligence And Job Performance*. April.

- Ullah Safi, K. N. B. S. (2022). *Servant Leadership As A Mediator Of The Relationship Between Emotional Intelligence And Job Performnace*. <http://www.webologi.org>
- Warso, R. S. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Perilaku Inovatif Dan Kinerja Karyawan Pt. Bank Negara Indonesia Cabang Pekanbaru. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(3).
- Yuli, T. K., & Irawati, S. (2023). *The Effect of Workload on Employee Performance with Work Stress as an Intervening Variable*. 03(02). <https://doi.org/10.22219/jamanika.v3i03.29329>
- Yurika, E., & Rosita, S. (2022). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Perilaku Inovatif Dengan Pemberdayaan Psikologis Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Energi Dan Sumber Daya Mineral Provinsi Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan (Mankeu)*, 11(03).
- Zeer, I. Al, & Fijuljanin, F. (2024). Unearthing the Influence of Work Environment on Innovative Work Behavior: Mediated by Organizational Learning and Employee Engagement. *TEM Journal*, 13(2), 1230–2124. <https://doi.org/10.18421/TEM132-36>
- Zeeshan, S., Ng, S. I., Ho, J. A., & Jantan, A. H. (2021). Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistani banking sector. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1963029>