



---

## Motivasi Kerja Sebagai Faktor Mediasi Diantara Gaya Kepemimpinan Melayani, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Performa Kerja Karyawan Generasi-Z Di Klinik X

Darius Revin Gozali, Albert Surya Wanasida  
Universitas Pelita Harapan, Indonesia  
Email: raldostvn@gmail.com

---

DOI:

### ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh mediasi dari motivasi diantara gaya kepemimpinan melayani, disiplin kerja, dan lingkungan kerja terhadap performa kerja karyawan generasi-Z. Penelitian ini dilakukan di klinik X dengan melibatkan 110 karyawan yang bekerja di klinik tersebut. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner berisi 48 pertanyaan dengan Skala Likert 1 – 7 berdasarkan metode purposive sampling. Data dianalisis dengan metode SEM berbasis PLS. Mayoritas responden pada penelitian ini berjenis kelamin laki-laki, mencakup 58 persen dari total keseluruhan responden. Hasil R<sup>2</sup> menunjukkan hasil strong predictive accuracy untuk motivasi dan performa karyawan, dengan nilai 0.865 dan 0.969 secara berurutan. Variabel dengan effect size terbesar adalah motivasi terhadap performa karyawan ( $f^2 = 0.376$ ) dengan large effect size, kemudian lingkungan kerja terhadap motivasi dan kinerja karyawan ( $f^2 = 0.219$  &  $0.222$ ) dengan medium effect size, disiplin terhadap motivasi dan kinerja karyawan ( $f^2 = 0.214$  &  $0.225$ ) yang juga memiliki medium effect size, dan gaya kepemimpinan melayani terhadap motivasi dan kinerja karyawan yang masing-masing tergolong small effect size ( $f^2 = 0.109$  &  $0.131$ ). Hasil uji hipotesa menunjukkan semua hasil menunjukkan hubungan positif dan signifikan, menandakan seluruh sepuluh hipotesis didukung. Sebagai kesimpulan, disiplin, lingkungan kerja, dan gaya kepemimpinan melayani merupakan faktor yang secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Saran untuk penelitian kedepannya adalah menggunakan metode pengumpulan data yang lebih optimal, perluas jangkauan penelitian, dan menggunakan desain penelitian longitudinal.

**Kata kunci:** Motivation, discipline, servant-leadership style, work environment, karyawan, PLS-SEM.

### ABSTRACT

*This study was conducted to examine the mediating effect of motivation on the relationship between servant leadership style, work discipline, and work environment toward the performance of Generation Z employees. The research was carried out at Clinic X, involving 110 employees working at the clinic. Data were collected using a questionnaire consisting of 48 questions measured on a 7-point Likert scale, utilizing purposive sampling. The data were analyzed using Partial Least Squares-based Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The majority of respondents in this study were male, comprising 58 percent of the total participants. The R<sup>2</sup> results indicated strong predictive accuracy for both motivation and employee performance, with values of 0.865 and 0.969, respectively. The variable with the largest effect size was motivation on employee performance ( $f^2 = 0.376$ ), categorized as a large effect size. This was followed by work environment on motivation and employee performance ( $f^2 = 0.219$  &  $0.222$ ), and discipline on motivation and employee performance ( $f^2 = 0.214$  &  $0.225$ ), all categorized as medium effect sizes. The effect of servant leadership style on motivation and employee performance was categorized as small ( $f^2 = 0.109$  &  $0.131$ ). Hypothesis testing results showed that all relationships were positive and significant, indicating that all ten proposed hypotheses were supported. In*

## Darius Revin Gozali, Albert Surya Wanasida

Motivasi Kerja Sebagai Faktor Mediasi Diantara Gaya Kepemimpinan Melayani, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Performa Kerja Karyawan Generasi-Z Di Klinik X

---

*conclusion, discipline, work environment, and servant leadership style are significant factors influencing employee performance. It is recommended that future research employ more optimal data collection methods, broaden the research scope, and use a longitudinal research design.*

*Sources*

**Keywords:** *Motivation, discipline, servant-leadership style, work environment, karyawan, PLS-SEM*

---

## PENDAHULUAN

Klinik merupakan sistem organisasi yang bergerak dalam bidang kesehatan yang di dalamnya terdapat banyak tenaga kerja yang bertugas seperti tenaga dokter, tenaga perawat dan tenaga kerja non-medis lainnya yang memberikan pelayanan terbaik kepada pasien dilakukan untuk menunjang keberlangsungan klinik. Dalam keberhasilan suatu organisasi tentu saja tidak terlepas dari pengaruh peran para anggotanya serta pemimpinnya. Gaya kepemimpinan yang biasanya kerap digunakan oleh pimpinan dalam organisasi juga berpengaruh sangat besar. (Purwanti et al., 2023)

Sumber daya manusia merupakan sesuatu yang penting dan merupakan modal dasar dalam suatu organisasi, dibutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang terampil dan handal dibidangnya agar menghasilkan kinerja dapat memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi, sumber daya manusia dalam sebuah rumah sakit akan dituntut untuk selalu memberikan kinerja yang maksimal dan optimal dalam melayani pasiennya (Afandi, 2021; Basuki, 2023; Imbron & Pamungkas, 2021; Marayasa et al., 2017; Suprihanto & Putri, 2021; Sutrisno, 2017). Perawat mendominasi jumlah tenaga kesehatan di rumah sakit sehingga memegang peranan penting karena perawat bertugas selama 24 jam melayani pasien, selain itu perawat berperan penting dalam mengelola pelayanan keperawatan terhadap pasien sampai pasien sembuh. Untuk alasan tersebut, setiap rumah sakit umumnya akan berusaha menyelenggarakan berbagai program untuk peningkatan kinerja keperawatan (Rhona, 2017). Kinerja pegawai rumah sakit khususnya perawat di Indonesia masih rendah. Penelitian Maslita (2017) dengan judul gambaran kinerja perawat pelaksana di ruang rawat inap RSUD Kabupaten Tangerang, hasilnya menunjukkan kinerja perawat rendah sebesar 53,7%. Penelitian Rahmat (2018) dengan judul hubungan faktor stres kerja dengan kinerja perawat di instalasi gawat darurat di rumah sakit Surabaya, hasilnya juga memperlihatkan kinerja perawat yang rendah sebesar 50%. Sementara penelitian yang dilakukan oleh Maulani dan Dasuki (2018) dengan judul hubungan pendidikan, motivasi kerja, supervisi kepala ruangan dengan kinerja perawat RSUD Hanfie Muara Bungo Jambi (Rahayu & Wati, 2023.). Di klinik X sendiri, hasil laporan tahunan yang mengevaluasi kinerja dari para pegawai menunjukkan tren yang cenderung stagnan dalam 2 tahun terakhir. Dari skala 0-100, nilai evaluasi memiliki rata-rata di angka 62.9 di tahun 2023, dan 63.1 di tahun 2024, dimana indikator ini dapat diterjemahkan sebagai kinerja kurang.

Saat ini, banyak organisasi di sektor perawatan kesehatan menghadapi berbagai tantangan terkait dengan sumber daya manusia. Salah satu tantangan tersebut adalah tidak adanya strategi untuk membuat karyawan bahagia di tempat kerja. Tantangan lainnya adalah menemukan gaya kepemimpinan yang tepat, yang meningkatkan kinerja pekerjaan. Berdasarkan klaim tersebut, penelitian ini berasumsi bahwa keberhasilan implementasi panduan nasional UAE untuk kebahagiaan, yang diluncurkan pada tahun 2018, terdapat kebutuhan akan praktik kepemimpinan pelayan yang sangat relevan dengan perilaku kepemimpinan pelayan. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan perhatian pada peran yang diharapkan dimainkan oleh kepemimpinan pelayan di organisasi perawatan kesehatan, di mana para

## **Darius Revin Gozali, Albert Surya Wanasida**

Motivasi Kerja Sebagai Faktor Mediasi Diantara Gaya Kepemimpinan Melayani, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Performa Kerja Karyawan Generasi-Z Di Klinik X

---

manajer di organisasi ini perlu menyadari pentingnya mempraktikkan perilaku mereka di lingkungan kerja sejalan dengan tren modern di tempat kerja UAE (Basri et al., 2021; Gardner, 2018; Hoxha, 2019; I. U. Khan et al., 2021; U. R. Khan et al., 2016; Kitta & Salim, 2022; Sulistyawati et al., 2018).

Sistem kesehatan saat ini umumnya diakui sebagai sistem sosial yang kompleks. Oleh karena itu, para cendekiawan, akademisi, praktisi, dan pembuat kebijakan sedang mengeksplorasi bagaimana mengadopsi perspektif kompleksitas dalam kebijakan kesehatan dan penelitian sistem. Meskipun kepemimpinan dan kompleksitas telah dipelajari secara ekstensif di luar bidang kesehatan, implikasi teori kompleksitas untuk studi kepemimpinan dalam perawatan kesehatan masih mendapatkan perhatian yang terbatas (Purwanti et al., 2023; Rahayu & Wati, 2023.).

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, konsep kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) semakin menarik perhatian dalam disiplin manajemen. Penting untuk membahas kepemimpinan pelayan di sektor kesehatan dari berbagai perspektif (AKHTAR & SAIMA, 2023; Kamaluddin & Citaningati, 2023; Omar & Ismail, 2022; Solihin Bin Nidin, 2023). Banyak orang memasuki bidang kesehatan karena berbagai alasan yang berkaitan dengan melayani orang lain, yang merupakan tujuan besar mengapa sektor kesehatan sangat cocok untuk kepemimpinan pelayan. Pemimpin rumah sakit tidak hanya memiliki karyawan yang lebih puas tetapi juga pasien yang lebih bahagia yang dirawat dengan lebih pribadi dan menyeluruh. Banyak contoh lain menggambarkan kekuatan dan kebutuhan mendesak akan kepemimpinan pelayan dalam perawatan kesehatan. (Purwanti et al., 2023; Rahayu & Wati, 2023.)

Kepemimpinan pelayan berkorelasi positif dengan kinerja karyawan di bidang kesehatan karena mengutamakan pelayanan, yang selaras dengan motivasi banyak tenaga kesehatan. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* cenderung meningkatkan keterlibatan karyawan dengan menghargai masukan mereka, yang berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan dan kepuasan pasien. Gaya kepemimpinan yang fleksibel ini menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memotivasi tenaga kesehatan untuk memberikan yang terbaik, serta memfasilitasi komunikasi efektif dan kolaborasi tim. Selain itu, kepemimpinan pelayan mendorong budaya kolaboratif, meningkatkan efektivitas tim, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi pelayanan kesehatan. Penjelasan tersebut membuat peneliti tertarik untuk meninjau hubungan antara gaya kepemimpinan melayani, disiplin, lingkungan kerja, dengan mediasi motivasi pada kinerja pegawai di klinik kesehatan X.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan melayani, lingkungan kerja, dan disiplin terhadap kinerja dan motivasi karyawan Gen Z di Klinik X, serta peran motivasi sebagai mediator. Tujuan spesifiknya meliputi menguji pengaruh langsung ketiga variabel tersebut terhadap kinerja dan motivasi, serta mengidentifikasi apakah motivasi memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan melayani, lingkungan kerja, dan disiplin dengan kinerja. Manfaat penelitian bagi akademisi adalah memperkaya literatur tentang kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi dalam konteks klinik kesehatan, sementara bagi praktisi, hasil penelitian dapat menjadi panduan untuk meningkatkan produktivitas, membangun budaya organisasi yang etis, dan mengembangkan kebijakan atau pelatihan kepemimpinan yang efektif. Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengembangan model manajemen yang adaptif di sektor kesehatan.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan landasan paradigma positivisme, yang meneliti pengaruh *servant leadership style*, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan (*employee performance*), di mana motivasi juga dianalisis sebagai

---

## Darius Revin Gozali, Albert Surya Wanasida

Motivasi Kerja Sebagai Faktor Mediasi Diantara Gaya Kepemimpinan Melayani, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Performa Kerja Karyawan Generasi-Z Di Klinik X

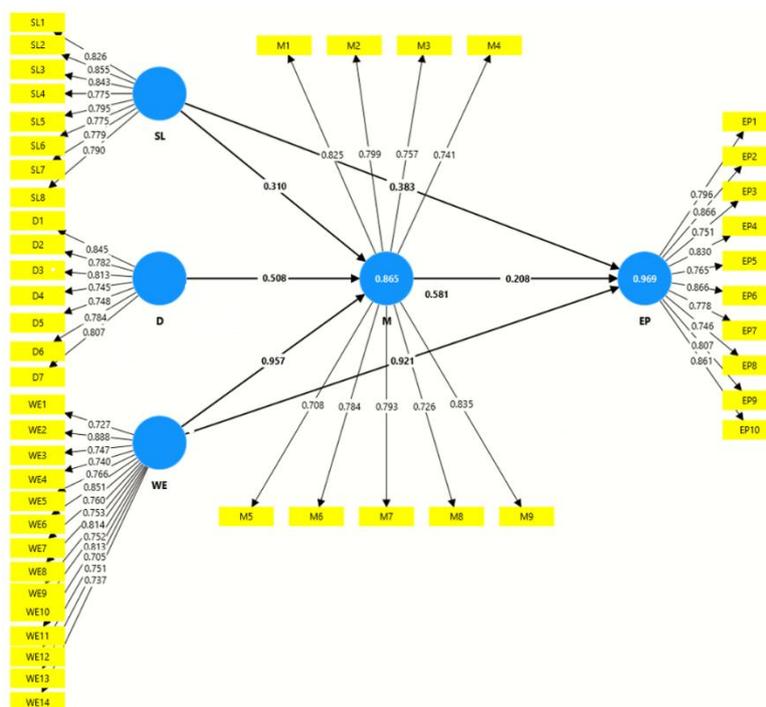
variabel mediasi. Fokus penelitian adalah karyawan Gen Z di Klinik X, dengan sampel minimal 108 responden yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berskala Likert 7 poin dan dianalisis menggunakan metode PLS-SEM untuk menguji validitas, reliabilitas, serta hubungan antarvariabel melalui outer dan inner model.

Analisis mencakup evaluasi construct reliability, discriminant validity, predictive relevance ( $Q^2$ ), dan pengujian hipotesis menggunakan bootstrapping, serta dilengkapi dengan Importance-Performance Map Analysis (IPMA) untuk menyusun rekomendasi manajerial. Tujuan utama studi ini adalah mengevaluasi pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel independen terhadap kinerja karyawan, serta mengkaji peran motivasi sebagai mediator, dengan harapan hasil penelitian dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas kinerja di Klinik X.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Inferensial

#### Measurement Model (Outer Model)



Gambar 1. Outer Model.

Sumber: Pengolahan data oleh Peneliti (2025)

Hasil dari *outer model* menunjukkan seluruh indikator yang berjumlah 48 pada model ini reflektif untuk digunakan pada penelitian ini. Berdasarkan *empirical correlation matrix*, dapat dilihat korelasi antar indikator dimana indikator reflektif dari masing-masing konstruk memiliki nilai korelasi yang lebih besar dibandingkan dengan korelasi indikator antarvariabel. Dengan terpenuhinya persyaratan reliabilitas dan validitas indikator, analisis dapat dilanjutkan ke tahap analisis struktural (Hair et al., 2019; Sarstedt et al., 2017).

## Darius Revin Gozali, Albert Surya Wanasida

Motivasi Kerja Sebagai Faktor Mediasi Diantara Gaya Kepemimpinan Melayani, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Performa Kerja Karyawan Generasi-Z Di Klinik X

Berdasarkan gambar *outer model*, ditunjukkan bahwa semua indikator masuk dalam kategori Reliabel untuk mengukur konstruksya masing-masing.

### Construct Reliability

Tabel 1. Nilai Construct Reliability

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho a)	Composite reliability (rho c)	Hasil
<i>Discipline</i>	0.899	0.903	0.921	Reliabel
<i>Motivation</i>	0.906	0.908	0.924	Reliabel
<i>Servant Leadership</i>	0.922	0.924	0.936	Reliabel
<i>Work Environment</i>	0.945	0.947	0.936	Reliabel
<i>Employee Performance</i>	0.928	0.933	0.940	Reliabel

Sumber: Pengolahan data oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan table 1 di atas, dapat diamati nilai *Cronbach's alpha* pada semua variabel di atas lebih dari 0,7. Kemudian pada tabel yang sama, nilai *composite reliability* pada semua variabel ada di antara 0,7 sebagai batas bawah sampai 0,95 sebagai batas atas, sehingga dapat disimpulkan tidak ditemukan adanya *redundancy* dari variabel yang ada. Dari hasil pengujian konsistensi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa indikator-indikator yang ada pada model penelitian ini Reliabel untuk mengukur constructnya masing-masing

### Convergent Validity

Tabel 2. Nilai Average Variance Extracted

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Hasil
<i>Discipline</i>	0.624	Valid
<i>Motivation</i>	0.611	Valid
<i>Servant Leadership</i>	0.574	Valid
<i>Work Environment</i>	0.649	Valid
<i>Employee Performance</i>	0.585	Valid

Sumber: Pengolahan data oleh Peneliti (2025)

Dari data tabel 2 di atas, dapat diamati nilai AVE dari variabel - variabel yang ada di model penelitian ini memiliki nilai AVE > 0,50, dimana nilai tersebut memenuhi syarat validitas (Hair *et al.*, 2019). Nilai AVE terbesar senilai 0,649 dan terkecil senilai 0,574. Dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator dalam model penelitian ini dianggap valid untuk mengukur konstruksya masing-masing secara bersamaan.

**Discriminant Validity**

**Tabel 3. Nilai Rasio HT/MT**

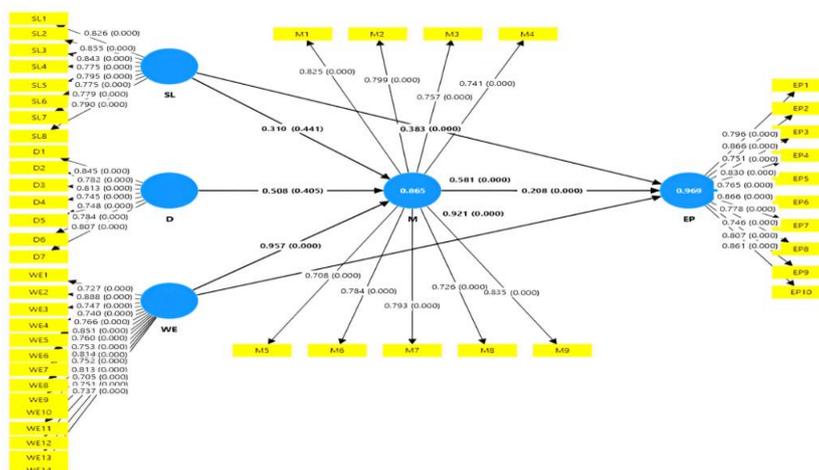
Variabel	Discipline	Motivation	Servant Leadership	Work Environment	Employee Performance
Discipline					
Motivation	0.818				
Servant Leadership	0.858	0.865			
Work Environment	0.870	0.831	0.817		
Employee Performance	0.829	0.844	0.832	0.877	

Sumber: Pengolahan data oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 3 di atas, dengan melihat nilai rasio heterotraitmonotrait (HT/MT) dari setiap variabel ditemukan kurang dari 0,9 sehingga dapat disimpulkan bahwa nilai hasil uji discriminant validity semua indikator dalam model penelitian ini telah terdiskriminasi dengan baik sehingga dapat digunakan untuk mengukur konstruknya masing-masing. Dapat dikatakan indikator dalam model penelitian ini telah dengan tepat atau spesifik mengukur konstruknya masing-masing.

Berdasarkan hasil evaluasi dari empat parameter pengujian reliabilitas dan validitas pada *outer model* tersebut, secara berurutan yaitu *indicator reliability* (dengan melihat *outer loading*), *construct reliability* (dengan melihat nilai *Cronbach's alphe* dan *composite reliability*), *construct validity* (dengan melihat nilai *average variance extracted* atau AVE), dan *discriminant validity* (dengan melihat nilai rasio *heterotrait-monotrait*) maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa model pengukuran penelitian ini (*measurement model*) memiliki indikator yang telah Reliabel dan valid untuk mengukur konstruknya masing-masing secara spesifik, sehingga dengan hasil tersebut, tahapan penelitian ini memenuhi syarat untuk dilanjutkan ke tahap analisis berikutnya yaitu uji *inner model* (model struktural).

**Structural Model (Inner Model)**



**Gambar 2. Inner Model.**

Sumber: Pengolahan data oleh Peneliti (2025)

## Darius Revin Gozali, Albert Surya Wanasida

Motivasi Kerja Sebagai Faktor Mediasi Diantara Gaya Kepemimpinan Melayani, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Performa Kerja Karyawan Generasi-Z Di Klinik X

Hasil dari *bootstrapping* yang ditampilkan pada gambar *inner model* di atas menunjukkan model penelitian dengan satu variabel dependen, satu variabel mediasi, serta sembilan variabel independen. Melalui gambar *inner model* terdapat nilai *T-statistics* dari sepuluh jalur atau *path* pada model penelitian ini. Nilai *T-statistics* ini menggambarkan hubungan yang signifikan dengan syarat nilai *T-statistics* tersebut berada di atas nilai *T-table*. Tahap dan penjelasan terperinci dari hasil *inner model* berdasarkan tahap-tahap yang direkomendasi oleh Hair *et al.* (2019) dimulai dari penilaian kualitas model yang dibutuhkan sebagai padanan pengukuran kecocokan seperti pada metode yang berbasis *co-variance*. Hasil analisis ada dalam uraian berikut ini.

### Multikolinearitas

Tabel 4. Nilai Inner Variance Inflation Factor

Variabel	Discipline	Work Environment	Servant Leadership	Motivation	Employee Performance
Discipline				2.273	2.743
Work Environment				2.216	3.445
Servant Leadership				2.315	3.193
Motivation					2.892
Employee Performance					

Sumber: Pengolahan data oleh Peneliti (2025)

Dari tabel 4. hasil uji *variance inflation factor (VIF)* pada model penelitian, nilai VIF pada semua variabel ditemukan kurang dari 5. Karenanya dapat diartikan semua variabel pada model penelitian nilai *inner VIF* adalah ideal. Berdasarkan hal tersebut dapat dikatakan bahwa antara variabel dalam model penelitian ini tidak ditemukan adanya masalah multikolinearitas. Hasil ini menunjukkan kualitas model penelitian telah *acceptable* dalam hal tidak terdapat isu multikolinearitas.

### Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Tabel 5. Nilai  $R^2$

Variabel	$R^2$
Motivation	0.865
Employee Performance	0.969

Sumber: Pengolahan data oleh Peneliti (2025)

Dari tabel 5 di atas ditunjukkan bahwa nilai  $R^2$  untuk variabel *Employee performance* dengan nilai  $R^2$  0.969 sebagai variabel dependen dari model penelitian ini dan dapat digolongkan dalam kategori *overfit*, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel *employee performance* dapat dijelaskan sebesar 96.9 persen oleh variabel-variabel independennya, sedangkan 3.1 persen sisanya dapat dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Walaupun terlihat tinggi, *overfit* menandakan bahwa modelnya cocok dengan model data dengan sangat baik, sehingga ada kemungkinan model menangkap detail-detail yang tidak

## Darius Revin Gozali, Albert Surya Wanasida

Motivasi Kerja Sebagai Faktor Mediasi Diantara Gaya Kepemimpinan Melayani, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Performa Kerja Karyawan Generasi-Z Di Klinik X

penting atau irelevan. Nilai R<sup>2</sup> untuk *motivation* adalah senilai 0,865. Dari aspek *predictive accuracy*, tersebut termasuk ke dalam kategori *strong predictive accuracy* (Hair *et al.*, 2019). Hal ini menunjukkan bahwa variabel mediasi ini dapat dijelaskan 86.5 persen oleh variabel-variabel independennya, sedangkan sisanya sebesar 13.5 persen dapat dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar dari model penelitian ini. Dengan hasil tersebut, dapat dikatakan bahwa variabel-variabel dalam model penelitian ini dapat memprediksikan secara kuat dan sedang terhadap variabel dependen dalam model penelitian ini, bahkan dalam kasus *employee performance*, model penelitian terlalu cocok.

Dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini dapat digunakan ataupun direplikasi dalam penelitian selanjutnya dengan populasi yang berbeda. Selbihnya, model penelitian ini juga mampu untuk dikembangkan lebih lagi dengan melakukan pengujian sampel yang lebih besar ataupun lebih spesifik, dan dengan penambahan variabel atau pemediasi.

### Nilai Effect Size (f<sup>2</sup>)

Tabel 6. Nilai f<sup>2</sup>

Variabel	f <sup>2</sup>	Hasil
Discipline -> Motivation	0.214	Medium effect size
Discipline -> Employee Performance	0.225	Medium effect size
Motivation -> Employee Performance	0.376	Large effect size
Servant Leadership -> Motivation	0.109	Small effect size
Servant Leadership -> Employee Performance	0.131	Small effect size
Work Environment -> Motivation	0.219	Medium effect size
Work Environment -> Employee Performance	0.222	Medoum effect size

Sumber: Pengolahan data oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel 6, dapat diamati seluruh variabel *disicpline* memiliki *effect size medium* terhadap *work engagement* dan *work performance* dengan nilai f<sup>2</sup> 0.214 dan 0.225 secara berurutan. Variabel *motivation* tergolong dalam variabel dengan *effect size* yang besar dengan angka 0.376. Variabel *servant leadership* memiliki *effect size* yang kecil terhadap *work performance*, dengan nilai f<sup>2</sup> 0.109 dan 0.131 secara berurutan. Variabel *work environment* memiliki *effect size* yang sedang terhadap *motivation* dan *employee performance*

### Predictive Relevance (Q<sup>2</sup> dan Q<sup>2</sup>\_Predict)

Tabel 7. Nilai Q<sup>2</sup> dan Q<sup>2</sup>\_Predict Construct

Variabel	Q <sup>2</sup>	Q <sup>2</sup> predict
Motivation	0.533	0.652
Employee Performance	0.588	0.736

Sumber: Pengolahan data oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan data pada tabel 7 di atas, dapat dilihat *employee performance* sebagai variabel dependen dengan nilai Q<sup>2</sup> tertinggi sebesar 0,588, sehingga dapat dikatakan memiliki kemampuan prediksi relevansi yang besar (*large predictive relevance*). Sedangkan variabel mediasi, *motivation* mempunyai nilai Q<sup>2</sup> ynmg serupa, yaitu sebesar 0,533 yang masuk dalam kategori *large predictive relevance*. Oleh karena itu, model ini dianggap mampu memprediksi dengan baik. Untuk penelitian selanjutnya, model ini dapat dikembangkan lebih lanjut dengan

## Darius Revin Gozali, Albert Surya Wanasida

Motivasi Kerja Sebagai Faktor Mediasi Diantara Gaya Kepemimpinan Melayani, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Performa Kerja Karyawan Generasi-Z Di Klinik X

menggunakan model yang sama, namun dengan jumlah sampel yang lebih besar. Hal itu dapat ditambahkan dengan kriteria yang lebih ketat lagi agar kemampuan prediksinya lebih optimal.

Pada uji Q2 dengan metode yang lebih baru digunakan *PLS Predict* pada menu kalkulasi SmartPLS® 4.1.0.9 yang dikembangkan oleh Henseler *et al.* (2014) serta dianggap lebih akurat dibandingkan dengan metode *blindfolding* (Hair *et al.*, 2019) dan *Q2\_predict* direkomendasikan dalam evaluasi *structural model* oleh Sarstedt *et al.* (2022). Kemampuan prediksi *PLS Predict* ini dianggap lebih sensitif terhadap perubahan-perubahan yang ada pada input parameter data. Seperti yang ada pada tabel 4.22 di atas, nilai *Q2\_predict* untuk semua variabel dalam tabel lebih rendah jika dibandingkan dengan nilai Q2-nya masing-masing.

Dalam *PLS Predict* juga dapat dibandingkan nilai *error* dari model PLS dengan *error* dari *linier model (LM)* pada target konstruk. Jika *error* pada PLS lebih kecil, maka dikatakan memiliki *predictive power* (Henseler *et al.*, 2014). Jika semua  $PLS < LM Error$  didapatkan pada semua indikator, dapat dikatakan bahwa indikator memiliki *high predictive power*. Jika didapatkan pada mayoritas indikator, maka dikatakan memiliki *medium predictive power*. Jika didapatkan pada minoritas indikator, maka dikatakan memiliki *low predictive power*. Jika tidak didapatkan satupun pada indikator, maka dikatakan kemampuan *predictive relevance* tidak terkonfirmasi (Shmueli *et al.*, 2019).

Tabel 8. Nilai Q2 *Predict Indicator*

<i>Indicator Dependent Variable</i>	PLS RMSE	LM RMSE	PLS VS LM Error
EP1	1.015	1.032	<
EP2	1.122	1.171	<
EP3	0.997	1.006	<
EP4	1.123	1.169	<
EP5	1.243	1.342	<
EP6	1.204	1.209	<
EP7	1.031	1.089	<
EP8	1.017	1.109	<
EP9	1.113	1.211	<

Sumber: Pengolahan data oleh Peneliti (2025)

Pada tabel 8 di atas, didapatkan bahwa seluruh data *Q2\_predict* indikator memiliki nilai PLS RMSE lebih kecil daripada LM RMSE, sehingga dapat masuk dalam kategori *high predictive power*. Dari hasil ini dapat disimpulkan bahwa konstruk *patient centrlicity* di tingkat indikator memiliki kemampuan prediksi yang kuat. Oleh karena itu, indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat direplikasi pada penelitian lain dengan sampel yang berbeda dan cenderung akan memberikan hasil yang serupa. Dengan demikian, indikator dari variabel *employee performance* dapat digunakan pada penelitian lain yang juga mengukur *employee performance* dengan tingkat kesalahan yang kecil atau dapat diterima (*acceptable*).

**Darius Revin Gozali, Albert Surya Wanasida**

Motivasi Kerja Sebagai Faktor Mediasi Diantara Gaya Kepemimpinan Melayani, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Performa Kerja Karyawan Generasi-Z Di Klinik X

**Hasil Uji Hipotesis**

Tabel 9. Hasil Uji Hipotesis

	Variabel	Std. Path Coefficient	T statistics	5% CI	95% CI	P values	Keputusan
H1	Discipline -> Employee Performance	0.383	4.165	0.215	0.514	0.000	Didukung
H2	Discipline -> Motivation	0.372	4.606	0.225	0.491	0.000	Didukung
H3	Motivation -> Employee Performance	0.508	5.764	0.383	0.673	0.000	Didukung
H4	Servant Leadership -> Employee Performance	0.276	3.164	0.160	0.444	0.001	Didukung
H5	Servant Leadership -> Motivation	0.310	4.102	0.185	0.435	0.000	Didukung
H6	Work Environment -> Employee Performance	0.331	4.143	0.212	0.493	0.000	Didukung
H7	Work Environment -> Motivation	0.335	4.131	0.222	0.478	0.000	Didukung

Sumber: Pengolahan data oleh Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel hasil uji hipotesis di atas, dapat diketahui bahwa dari lima hipotesis yang digunakan dalam model penelitian yang diuji, ditemukan seluruhnya memiliki nilai koefisien yang sesuai dengan hipotesis dan bernilai signifikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa ketujuh hipotesis didukung.

**Analisis Mediasi**

Tabel 10. Indirect Effect dan Direct Effect

Indirect Effect	Std. Coefficient	P values	Direct Effect	Std. Coefficient	P values
<i>Servant Leadership -&gt; Motivation -&gt;</i>	0.116	0.005	<i>Servant leadership -&gt; Employee Performance</i>	0.276	0.000

## Darius Revin Gozali, Albert Surya Wanasida

Motivasi Kerja Sebagai Faktor Mediasi Diantara Gaya Kepemimpinan Melayani, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Performa Kerja Karyawan Generasi-Z Di Klinik X

Indirect Effect	Std. Coefficient	P values	Direct Effect	Std. Coefficient	P values
Work Performance					
Discipline-> Motivation-> Employee Performance	0.168	0.000	Discipline -> Employee Performance	0.383	0.000
Work Environment -> Motivation-> Employee Performance	0.111	0.003	Work Environment -> Employee Performance	0.493	0.000

Sumber: Pengolahan data oleh Peneliti (2025)

Dari Tabel 10 di atas dapat diketahui nilai *specific indirect effect* dari dua jalur independen variabel pada model penelitian ini. Semua jalur tersebut mempunyai nilai *p-value* di bawah 0,05 sehingga dapat dikatakan signifikan. Sedangkan pada jalur *direct effect* dimana terdapat pengaruh langsung tanpa mediasi *Motivation* juga ditemukan nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05. Karenanya dikatakan semuanya mempunyai pengaruh langsung yang signifikan. Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa *Motivation* sebagai proses dapat memediasi pengaruh tidak langsung (*indirect*) dari dari tiga variabel independen yaitu, *servant leadership*, *discipline* dan *work environment*. Berdasarkan besar pengaruhnya yang dapat kita lihat dari koefisiennya, efek yang lebih besar adalah efek langsung dari kedua variabel independen terhadap variabel dependen.

Temuan ini mendukung hasil bahwa efek positif dari *servant leadership*, *discipline*, dan *work environment* yang baik, tidak hanya meningkatkan *employee performance* secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan dari *motivation*. Hal ini selaras dengan teori dimana apabila gaya kepemimpinan di tempat kerja baik, disiplin bekerja yang baik, dan *work environment* yang mendukung, tidak hanya akan meningkatkan kinerja karyawan secara langsung, namun melalui peningkatan dari motivasi karyawan juga.

Untuk mencari apakah efek mediasi termasuk mediasi penuh atau parsial, digunakanlah rumus Variance Accounted For (VAF) =  $ab/(ab+c)$ , dimana *ab* adalah koefisien *indirect effect* dan *c* adalah koefisien *direct effect*. (Hair, et al, 2022). Sehingga didapatkanlah kesimpulan dimana efek mediasi motivasi terhadap efek *servant leadership* terhadap *employee performance* adalah efek mediasi parsial, dengan VAF 30% (mediasi parsial = VAF 20% - ≤80%). Efek mediasi motivasi terhadap efek *discipline* terhadap *employee performance* juga dapat digolongkan ke efek mediasi parsial dengan VAF 30%. Terakhir, efek mediasi *motivation* terhadap efek *work environment* terhadap *employee performance* adalah tidak terdapat mediasi, karena VAF nya adalah 18% (tidak ada mediasi = VAF < 20%).

## Darius Revin Gozali, Albert Surya Wanasida

Motivasi Kerja Sebagai Faktor Mediasi Diantara Gaya Kepemimpinan Melayani, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Performa Kerja Karyawan Generasi-Z Di Klinik X

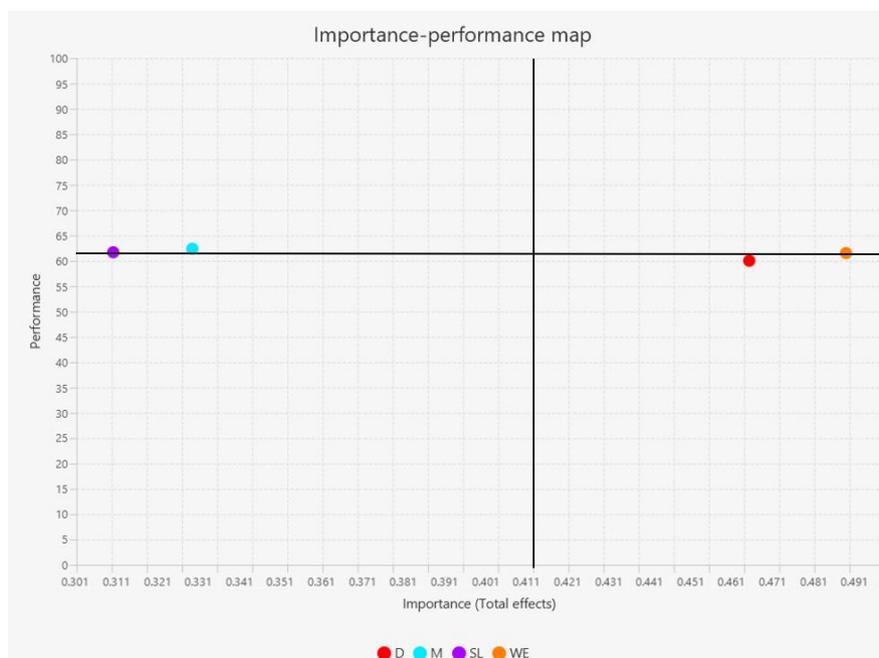
### Analisis Importance – Performance (IPMA)

Tabel 11. Nilai Rerata Konstruk IPMA

Variabel	Importance (Total Effect)	Performance
<i>Servant Leadership</i>	0.335	62.928
<i>Discipline</i>	0.478	60.164
<i>Work Environment</i>	0.496	61.307
<i>Motivation</i>	0.337	64.223
Rerata	0.411	62.155

Sumber: Pengolahan data oleh Peneliti (2025)

Dari tabel 11 Hasil IPMA dengan target konstruk *employee performance* ditemukan bahwa nilai rerata (mean) untuk importance sebesar 0.411 sedangkan untuk performance sebesar 62.155. Karenanya, semua nilai yang ditemukan di bawah rerata ini dapat dianggap rendah atau low perform, sedangkan bila di atas rerata dapat dianggap tinggi atau high perform. Dari kedua nilai rerata itu ditarik garis vertikal dan horisontal sehingga didapatkan 4 kuadran dalam gambar mapping seperti pada Gambar 3 Hasil pemetaan variabel dengan IPMA ini dapat menunjukkan variabel apa yang telah mempunyai kinerja baik dan serta variabel apa yang perlu ditingkatkan kinerjanya. Berdasarkan posisi variabel sesuai kuadran dapat diberikan masukan serta saran faktor organisasi dan lingkungan kerja apa yang lebih dulu perlu diprioritaskan oleh manajemen saat mengupayakan untuk meningkatkan work performance dokter jaga IGD dirumah sakitnya. Lebih lanjut temuan ini mendorong upaya improvement atau perbaikan pada faktor-faktor organisasi tersebut dan lingkungan kerja dokter.



Gambar 3. Hasil IPMA konstruk *Employee Performance*

Gambar 3 terbagi dalam empat kuadran, dimana dapat dilihat bahwa indikator yang harus dipertahankan dan ditingkatkan adalah *work environment*, dimana variabel tersebut masih melewati garis horisontal, sehingga masih ada ruang untuk dilakukan peningkatan. Variabel *servant leadership* dan *motivation* mengindikasikan variabel yang sudah cukup

## Darius Revin Gozali, Albert Surya Wanasida

Motivasi Kerja Sebagai Faktor Mediasi Diantara Gaya Kepemimpinan Melayani, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Performa Kerja Karyawan Generasi-Z Di Klinik X

perform, namun saat ini belum perlu menjadi fokus untuk ditingkatkan. Variabel *discipline* merupakan variabel yang dapat menjadi target untuk ditingkatkan. Variabel tersebut sudah cukup baik, dan termasuk variabel yang penting, namun, saat ini kurang *perform* atau kurang dapat diamati diantara karyawan di klinik X.

Untuk mendapatkan hasil yang lebih detail, dapat dilakukan analisis pada tingkat IPMA Indikator sesuai rekomendasi oleh Henseler, 2021. Hasil analisis di tingkat indikator dapat dilihat pada Tabel 12 di bawah ini. Dari nilai rerata (mean) untuk importance dan performance dari indikator-indikator lima variabel independen. Rerata indikator untuk importance sebesar 0,073. dan rerata untuk kinerja atau performance adalah 60.828. Temuan nilai di bawah rerata indikator ini dapat dianggap rendah (low performance) sedangkan bila di atas rerata dianggap tinggi (high performance). Dari kedua nilai rerata tersebut dapat ditarik dua garis vertikal dan horisontal yang dapat membagi gambar mapping plot indikator hasil outcome PLS IPMA menjadi empat kuadran.

**Tabel 12. Nilai Rerata Indikator IPMA**

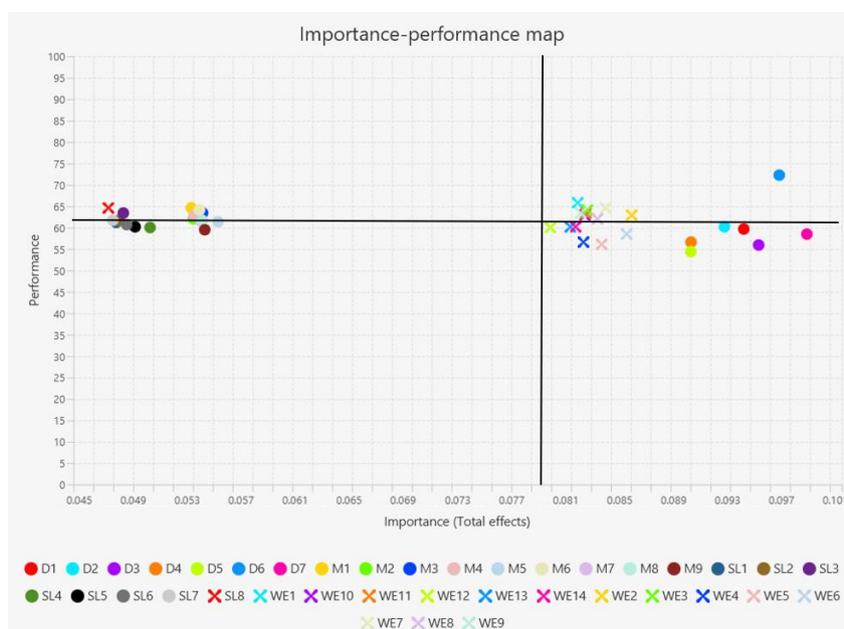
Variabel	Importance (Total Effect)	Performance
SL1	0.047	60.126
SL2	0.048	62.075
SL3	0.049	61.352
SL4	0.051	59.633
SL5	0.049	61.422
SL6	0.048	59.394
SL7	0.049	60.204
SL8	0.047	67.314
D1	0.098	61.235
D2	0.094	63.435
D3	0.092	62.925
D4	0.090	61.395
D5	0.090	61.116
D6	0.089	60.565
D7	0.089	63.135
WE1	0.081	62.224
WE2	0.087	62.221
WE3	0.076	61.935
WE4	0.080	61.417
WE5	0.085	60.032
WE6	0.083	61.202
WE7	0.084	62.333
WE8	0,079	60.123
WE9	0.082	61.225
WE10	0.083	64.312
WE11	0.082	63.778
WE12	0.077	60.211
WE13	0.082	63.812
WE14	0.082	60.241
M1	0.053	65.442

**Darius Revin Gozali, Albert Surya Wanasida**

Motivasi Kerja Sebagai Faktor Mediasi Diantara Gaya Kepemimpinan Melayani, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Performa Kerja Karyawan Generasi-Z Di Klinik X

Variabel	Importance (Total Effect)	Performance
M2	0.055	64.871
M3	0.054	64.362
M4	0.053	63.918
M5	0.055	62.234
M6	0.054	64.727
M7	0.053	64.445
M8	0.054	63.812
M9	0.054	59.731
Rerata	0.079	62.209

Sumber: Pengolahan data oleh Peneliti (2025)



**Gambar 4. Hasil IPMA indikator *Employee Performance***

Gambar 4 terbagi dalam 4 kuadran yang dapat dilihat bahwa beberapa indikator yang harus dipertahankan adalah D6 (Saya menghindari konflik yang berhubungan dengan hal personal di tempat kerja), disusul dengan WE2 (Kontribusi saya dihargai oleh tim saya), dan WE7 (Opini saya dipertimbangkan saat saya bekerja). Perhatian khusus juga dapat diberikan dengan WE3 (Saya memiliki kesempatan untuk mendapatkan promosi) dan WE1 (Saya puas dengan lingkungan pekerjaan saya). Indikator WE10 (Saya menghormati rekan kerja saya) dan WE11 (Saya mempercayai rekan kerja saya) juga dapat menjadi pertimbangan untuk ditingkatkan karena keduanya mendekati garis horizontal. Perhatian khusus lainnya dapat diberikan kepada WE6 (Saya mendapatkan edukasi yang baik dari departemen saya) dan WE5 (Saya mendapatkan pelatihan yang baik dari tim saya) yang saat ini memang tergolong dalam indikator yang high performance – low importance, namun seperti yang dapat dilihat di grafik, proximitasnya dengan kuadran high performance – high importance sangatlah dekat, sehingga dapat diperhitungkan untuk dipertahankan dan ditingkatkan. Temuan lain yang juga penting untuk ditindak lanjuti adalah ditemukannya indikator M3 (Pekerjaan ini memenuhi rencana

## **Darius Revin Gozali, Albert Surya Wanasida**

Motivasi Kerja Sebagai Faktor Mediasi Diantara Gaya Kepemimpinan Melayani, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Performa Kerja Karyawan Generasi-Z Di Klinik X

---

karir saya ) dan M6 (Reputasi saya berkaitan dengan pekerjaan saya) yang masuk pada kuadran low importance namun sudah perform.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan melayani, disiplin, dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dan motivasi karyawan Gen Z di Klinik X, di mana motivasi berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara ketiga variabel tersebut dengan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang berlandaskan empati, kedisiplinan tinggi, dan lingkungan kerja yang suportif secara langsung meningkatkan motivasi kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan performa karyawan. Implikasi manajerial dari temuan ini menyarankan pentingnya pelatihan kepemimpinan melayani, peningkatan kedisiplinan, dan perbaikan lingkungan kerja untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Meski demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan pada metode pengumpulan data secara online yang rentan terhadap bias, serta belum mempertimbangkan variabel eksternal lain seperti kondisi mental dan kompensasi. Oleh karena itu, studi selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan tatap muka dan mempertimbangkan variabel tambahan guna mendapatkan hasil yang lebih komprehensif.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Afandi, P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep Dan Indikator*. Zanafa Publishing.
- AKHTAR, N. A., & SAIMA, H. M. A. U. (2023). Leadership Illuminated: Prophet Muhammad's (Pbuh) Mastery In Transformational, Ethical, Servant, Authentic, And Spiritual Leadership. *Russian Law Journal*, 11(1).
- Basri, E. K., Serang, S., & Arfah, A. (2021). Effect Of Transformational Leadership Style, Transactional Leadership, And Organizational Culture On Employee Performance At Pt. Wajo Partner Materials In Makassar. *Jurnal Ilmu Manajemen Profitability*, 5(2). <https://doi.org/10.26618/profitability.v5i2.5900>
- Basuki, N. (2023). Mengoptimalkan Modal Manusia: Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Efektif Untuk Pertumbuhan Organisasi Yang Berkelanjutan. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4(2), 182–192.
- Gardner, A. (2018). The Relationship Between Organizational Commitment And Transformational And Transactional Leadership Styles In Government Contract Employees. *Phd Thesis, December*.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When To Use And How To Report The Results Of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203/FULL/XML>
- Hoxha, A. (2019). Transformational And Transactional Leadership Styles On Employee Performance. *International Journal Of Humanities And Social Science Invention (IJHSSI)*, 8(11).
- Imbron, I., & Pamungkas, I. B. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Kamaluddin, K., & Citaningati, P. R. (2023). Islamic Leadership: Prophet Muhammad As A Role Model For Being Charismatic, Transformational And Servant Leader. *International Journal Of Applied Business And International Management (IJABIM)*, 8(2), 53–66.
- Khan, I. U., Khan, M. S., & Idris, M. (2021). Investigating The Support Of Organizational Culture For Leadership Styles (Transformational & Transactional). *Journal Of Human Behavior In The Social Environment*, 31(6). <https://doi.org/10.1080/10911359.2020.1803174>
-

## Darius Revin Gozali, Albert Surya Wanasida

Motivasi Kerja Sebagai Faktor Mediasi Diantara Gaya Kepemimpinan Melayani, Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Performa Kerja Karyawan Generasi-Z Di Klinik X

---

- Khan, U. R., Khan, A. S., Umer, H. W., Ahmad, A., & Shan, K. (2016). Impact Of Transactional & Transformational Leadership Styles On Organizational. *International Journal Of Management Sciences And Business Research*, 5(11).
- Kitta, S., & Salim, M. (2022). Transformational And Transactional Leadership Styles On Employee Performance. *Point Of View Research Management*, 3(3).
- Marayasa, I. N., Sugiarti, E., & Septiowati, R. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Zahir Publishing.
- Omar, M. F. H. M., & Ismail, S. H. S. (2022). Servant Leadership In Malaysian Da'wah NGOS: Western And Islamic Perspective. *'Abqari Journal*, 26(1), 1–18.
- Purwanti, R. Y., Sriatmi, A., & Dwianto, L. (2023). The Impact Of Servant Leadership In Nursing Practice At The Hospital: A Literature Review. *Journal Of Holistic Nursing Science*, 10(2). <https://doi.org/10.31603/nursing.v10i2.8464>
- Rahayu, R. P., & Wati, I. R. (N.D.). *The Influence Of Servant Leadership And Organizational Climate On Employee Performance Through Affective Commitment As An Intervening Variabel (Study On Health Workers Of Kumala Siwi Mijen Kudus Public Hospital)*. <https://jurnalreturn.staiku.ac.id>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Handbook Of Market Research*, 1–40. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8\\_15-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1)
- Solihin Bin Nidin. (2023). A Critical Review Of The Leadership Ethics Of God's Servants In Resolving Church Leadership Conflicts. *Formosa Journal Of Multidisciplinary Research*, 2(1). <https://doi.org/10.55927/fjmr.v2i1.2432>
- Sulistiyawati, D. A., Maarif, S., & Affandi, J. (2018). The Effect Of Transformational Leadership Style And Organizational Culture On Employee Performance Of Pt. Sierad Produce TBK. *Russian Journal Of Agricultural And Socio-Economic Sciences*, 77(5). <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-05.28>
- Suprihanto, J., & Putri, L. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. UGM PRESS.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.



© 2022 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).