

The Influence Of Emotional Intelligence And Servant Leadership On Employee Performance With Employee Engagement As An Intervening Variable At The General Bureau Of The Regional Secretariat Of East Java Province

Pengaruh Emotional Intelligent Dan Servant Leadership Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur

Abdul Kodir¹, Dewie Tri Wijayanti Wardoyo², Andre Dwijanto Witjaksono³

Universitas Negeri Surabaya^{1,2,3}

24081295023@mhs.unesa.ac.id¹

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of emotional intelligence and servant leadership on employee performance with employee engagement as an intervening variable at the General Bureau of the East Java Provincial Secretariat. The background of this study stems from the phenomenon of fluctuations in the performance of civil servants (Aparatur sipil negara), high levels of disciplinary violations, and the need to improve the quality of public services, which requires a humanistic leadership approach and the strengthening of employees' emotional competencies. This research is quantitative in nature with an explanatory design. The research population consists of all 108 employees of the General Bureau of the East Java Provincial Secretariat, all of whom were sampled using the total sampling method. Data were collected using a Likert scale questionnaire and then analyzed using the Partial Least Squares-based Structural Equation Modeling (SEM) technique with SmartPLS 3.0 software. The results of the study show that: (1) Emotional intelligence has a positive and significant effect on employee engagement and employee performance; (2) Servant leadership has a positive and significant effect on employee engagement and employee performance; (3) Employee engagement has a significant positive effect on employee performance; (4) Employee engagement partially mediates the effect of emotional intelligence and servant leadership on employee performance. The implications of this study confirm that increasing employee emotional intelligence and implementing a servant leadership style can strengthen employee commitment to their work and directly improve organizational performance. The results of this study are expected to provide strategic input for the East Java Provincial Government in developing more effective human resource management policies that are oriented towards public service and based on the values of empathy, integrity, and participation.

Keywords: Emotional Intelligence, Servant Leadership, Employee Engagement, Employee Performance

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh emotional intelligence dan servant leadership terhadap kinerja pegawai dengan employee engagement sebagai variabel intervening pada Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Latar belakang penelitian berangkat dari fenomena fluktuasi kinerja aparatur sipil negara (ASN), tingginya pelanggaran disiplin, serta kebutuhan peningkatan kualitas pelayanan publik yang menuntut pendekatan kepemimpinan humanistik dan penguatan kompetensi emosional pegawai. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan desain eksplanatori. Populasi penelitian meliputi seluruh pegawai Biro Umum Setda Provinsi Jawa Timur berjumlah 108 orang, yang seluruhnya dijadikan sampel melalui metode total sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berskala Likert, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares dengan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Emotional intelligence berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement dan kinerja pegawai; (2) Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee engagement dan kinerja pegawai; (3) Employee engagement berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai; (4) Employee engagement memediasi secara parsial pengaruh emotional intelligence dan servant leadership

terhadap kinerja pegawai. Implikasi penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kecerdasan emosional pegawai serta penerapan gaya kepemimpinan melayani dapat memperkuat keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan secara langsung meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian diharapkan menjadi masukan strategis bagi Pemerintah Provinsi Jawa Timur dalam mengembangkan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, berorientasi pada pelayanan publik, serta berlandaskan nilai empati, integritas, dan partisipasi.

Keywords: *Emotional Intelligence, Servant Leadership, Employee Engagement, Kinerja Pegawai*

1. Pendahuluan

Kinerja pegawai merupakan elemen kunci yang berperan penting dalam menentukan keberhasilan sebuah instansi dalam meraih tujuan strategisnya. Dalam era persaingan global dan perkembangan teknologi yang pesat, sumber daya manusia bukan lagi sekadar pelengkap, melainkan aset utama yang harus dikelola secara efektif.

Biro umum, memiliki 4 bagian yaitu rumah tangga, bagian administrasi keuangan, bagian kepegawaian, bagian ekspedisi dan sandi telekomunikasi. Pemilihan biro umum sekretariat daerah (setda) provinsi jawa timur sebagai objek kajian didasarkan pada peran strategis biro ini dalam mendukung kelancaran administrasi dan operasional pemerintahan daerah Biro umum memiliki cakupan tugas yang luas, mencakup pengelolaan rumah tangga pemerintahan, administrasi keuangan internal, kepegawaian, serta pengelolaan ekspedisi dan komunikasi melalui sandi dan telekomunikasi. Dengan cakupan tugas yang kompleks dan melibatkan banyak interaksi antarpegawai maupun lintas organisasi, kinerja pegawai di lingkungan biro umum menjadi faktor kunci dalam memastikan jalannya sistem pemerintahan secara efektif dan efisien. Dalam konteks tersebut, emotional intelligence (kecerdasan emosional) menjadi salah satu kompetensi penting mendukung tercapainya kinerja optimal.

Emotional intelligence meliputi kapasitas untuk menyadari, memahami, dan mengatur emosi pribadi serta emosi orang lain. Dalam lingkungan kerja pemerintahan yang dinamis dan menuntut pelayanan yang optimal, pegawai dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi lebih produktif, mampu membangun hubungan kerja yang baik, serta lebih efektif dalam menyelesaikan konflik. Kondisi ini secara langsung mendukung peningkatan kinerja baik pada tingkat individu maupun tim. Menurut harvard business review tahun 2023, perusahaan yang dipimpin oleh pemimpin dengan Emotional intelligence tinggi mengalami peningkatan produktivitas sebesar 20% dan tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi.

Tabel 1.1 Survey Kepuasan Biro Umum

Pertanyaan	Jumlah Tanggapan	Apresiasi	Kritik Pelayanan
Pelayanan	15	53%	47%
Petugas	14	50%	50%
Kelengkapan Fasilitas	10	60%	40%
Kelayakan Sarpras	58	31%	69%
Lingkungan	10	50%	50%
Respon pengaduan	5	60%	40%

Sumber: (Biro Umum Provinsi Jawa Timur, 2023)

Berdasarkan 1.1 Hasil survei kepuasan pelayanan yang dilakukan oleh Biro Umum Provinsi Jawa Timur mengungkapkan dinamika antara apresiasi dan kritik dari masyarakat terhadap berbagai aspek layanan. Data menunjukkan bahwa meskipun terdapat sejumlah aspek yang diapresiasi oleh pengguna layanan, masih terdapat tantangan signifikan yang membutuhkan pendekatan berbasis emotional intelligence dari seluruh pihak yang terlibat.

Berdasarkan data internal sdm Biro Umum keterlambatan Pada semester pertama tahun 2025, jumlah keterlambatan pegawai menunjukkan pola yang fluktuatif. Pada bulan Januari tercatat 170 kali keterlambatan, kemudian meningkat menjadi 218 kali di bulan Februari, dan mencapai puncaknya pada bulan Maret dengan 264 kali keterlambatan. Hal ini

menunjukkan adanya kecenderungan kenaikan keterlambatan pada awal tahun. Namun, pada bulan April terjadi penurunan cukup signifikan menjadi 146 kali, dan kembali menurun di bulan Mei dengan angka terendah yaitu 108 kali keterlambatan. Kondisi ini menggambarkan perlunya adanya perbaikan kedisiplinan pegawai di pertengahan tahun

Gaya kepemimpinan mempunyai peran penting dalam membuat lingkungan kerja yang sehat dan kondusif. *Servant leadership* menjadi pendekatan yang sangat relevan. *Servant leadership* menitikberatkan pada peran pemimpin yang berfokus untuk melayani, memberdayakan, serta mendukung pertumbuhan dan perkembangan para bawahannya. Gaya kepemimpinan ini melampaui sekadar mengejar sasaran organisasi; pemimpin juga menaruh perhatian serius pada pengembangan individu dan kesejahteraan setiap anggota tim.

Dalam menghadapi tantangan birokrasi modern dan dinamika pelayanan publik yang semakin kompleks, Pemerintah Provinsi Jawa Timur menerapkan metode CETTAR (Cepat, Efektif, Tanggap, Transparan, dan Responsif) sebagai pendekatan strategis dalam pelaksanaan berbagai program pemerintahan. Metode ini tidak hanya menjadi slogan, tetapi telah dijadikan landasan kerja seluruh jajaran Provinsi Jawa Timur dalam memastikan setiap program berjalan sesuai target, berdampak nyata, dan dirasakan langsung oleh masyarakat.

Berdasarkan data internal sdm Biro Umum Data skor penilaian kinerja pegawai Biro Umum tahun 2025, diketahui bahwa dari bulan Januari hingga Juli terjadi grafik yang fluktuatif terkait penilaian kinerja karyawan, dari predikat baik dan juga sangat baik. total jumlah karyawan 108 pegawai. yang menjadi potensi ruang perbaikan kinerja organisasi. Secara umum, kinerja pegawai setiap bulan pada tahun 2025 berada pada kategori “Baik” dan “Sangat Baik”, tanpa adanya penilaian di bawah standar. Jumlah pegawai dengan predikat “Baik” cenderung lebih tinggi dibanding “Sangat Baik”, namun selisihnya relatif kecil.

Bulan Januari– Februari, jumlah pegawai yang mendapat predikat “Baik” (62 orang) konsisten lebih banyak daripada “Sangat Baik” (46 orang). Maret–April, terlihat pergeseran, khususnya April di mana jumlah pegawai “Sangat Baik” meningkat menjadi 53 orang, lebih tinggi dibanding kategori “Baik” (55 orang). Mei–Juli, tren kembali stabil, dengan “Baik” mendominasi meski selisih dengan “Sangat Baik” hanya sekitar 15–18 pegawai. Kinerja pegawai secara keseluruhan berada dalam kategori positif dan konsisten. Mayoritas pegawai mendapat predikat “Baik”, namun proporsi pegawai dengan predikat “Sangat Baik” juga cukup signifikan, bahkan sempat mendominasi di bulan April. Hal ini mencerminkan bahwa kualitas kinerja pegawai cenderung stabil dan menunjukkan perbaikan pada periode tertentu.

Employee engagement adalah salah satu faktor penting, terhadap tingkat keterlibatan emosional serta psikologis seorang pegawai dalam pekerjaan, tim, serta instansi tempatnya bekerja. Konsep ini mencakup sejauh mana pegawai merasa termotivasi, memiliki komitmen, serta secara aktif berkontribusi demi kesuksesan organisasinya. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi tidak sekadar bekerja untuk memenuhi kewajiban atau mendapatkan upah, tetapi mereka juga memiliki rasa tanggung jawab, kebanggaan terhadap peran yang dijalani, serta keinginan kuat untuk memberikan hasil terbaik.

Dalam era reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik, peran ASN menjadi sangat krusial. ASN bukan hanya bekerja secara administratif, tetapi juga memberikan pelayanan yang efektif, efisien, dan responsif terhadap masyarakat. Untuk mencapai hal tersebut, kinerja ASN harus berada pada level yang baik. Berdasarkan data absensi bulan Januari hingga Agustus 2025, ditemukan bahwa mayoritas karyawan di Biro Umum Provinsi Jawa Timur bekerja melewati 40 jam perminggu, dengan sejumlah pegawai secara konsisten mencatat jam kerja hingga 52 jam per minggu. Kondisi ini melampaui batas waktu kerja normal sebagaimana diatur dalam UU Ketenagakerjaan (40 jam/minggu) dan mengindikasikan adanya overload pekerjaan yang cukup signifikan, khususnya pada awal tahun. Overload pekerjaan ini berpotensi memicu berbagai dampak negatif: Stres berlebih, Kelelahan emosional, Konflik interpersonal karena tekanan pekerjaan. Karyawan yang memiliki tingkat employee engagement yang tinggi

umumnya mampu mengelola waktu kerjanya secara efektif, sehingga dapat menyelesaikan tugas tanpa harus melakukan lembur yang berlebihan.

Berdasarkan latar belakang tersebut Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis secara komprehensif faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai pada Biro Umum Provinsi Jawa Timur. Secara khusus, penelitian ini berupaya mengkaji pengaruh emotional intelligence, servant leadership, dan employee engagement baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kecerdasan emosional dan kepemimpinan melayani mampu meningkatkan kinerja pegawai, serta bagaimana keterikatan pegawai dengan pekerjaan berperan dalam memperkuat hubungan tersebut. Selain itu, penelitian ini juga menelaah pengaruh kecerdasan emosional dan kepemimpinan melayani terhadap keterikatan pegawai, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai mekanisme peningkatan kinerja pegawai melalui faktor psikologis dan kepemimpinan dalam organisasi.

2. Tinjauan Pustaka

Emotional Intelligence menurut (Goleman, 2015) merupakan kemampuan individu dalam mengenali, memahami, mengendalikan, serta memanfaatkan emosi secara konstruktif. Kemampuan ini berperan penting dalam mengurangi tekanan, menjalin komunikasi yang efektif, menunjukkan empati, menghadapi berbagai tantangan, dan menyelesaikan konflik.

Menurut (Goleman, 2015) ada 5 indikator

1. Pengenalan diri: Kemampuan untuk mengenali dan memahami emosi diri sendiri, termasuk menyadari kekuatan, kelemahan, nilai-nilai pribadi, dan pengaruhnya terhadap orang lain.
2. Manajemen emosi: Kemampuan untuk mengelola atau mengendalikan emosi negatif agar tidak berdampak buruk dalam pengambilan keputusan atau hubungan sosial.
3. semangat diri: Dorongan internal untuk mencapai tujuan, berprestasi, dan tetap bertahan meskipun menghadapi tantangan. Orang dengan semangat diri tinggi cenderung memiliki sikap optimis dan komitmen tinggi.
4. Empati: Kemampuan untuk memahami perasaan, perspektif, dan kebutuhan orang lain. Ini sangat penting dalam membangun hubungan sosial dan kepemimpinan.
5. Membina hubungan: Kemampuan untuk menjalin dan mempertahankan hubungan interpersonal yang sehat, membangun jaringan, berkomunikasi secara efektif, dan menyelesaikan konflik.

Menurut (Liden et al., 2015) servant leadership merupakan Sebuah gaya kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan kepada bawahan, dengan fokus pada pemenuhan kebutuhan, pengembangan potensi, serta kesejahteraan mereka sebagai hal yang paling utama sebelum menjalankan fungsi kepemimpinan. Menurut (Liden et al., 2015) ada 7 indikator Servant Leadership

1. Emotional Healing : Pemimpin peduli terhadap masalah pribadi dan kesejahteraan bawahan.
2. Creating Value for the Community : Pemimpin menekankan pentingnya memberi kembali kepada komunitas dan mendorong bawahan terlibat dalam kegiatan sosial.
3. Conceptual Skills: Pemimpin memiliki kemampuan konseptual untuk memahami tujuan organisasi dan memecahkan masalah kerja.
4. Empowering: Pemimpin memberikan kebebasan dan kepercayaan kepada bawahan untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah.
5. Helping Subordinates Grow and Succeed: Pemimpin memprioritaskan pengembangan karir dan kesuksesan bawahan.
6. Putting Subordinates First: Pemimpin mendahulukan kepentingan bawahan dibanding kepentingannya sendiri.
7. Behaving Ethically: Pemimpin berperilaku jujur, tidak mengorbankan prinsip etika demi kesuksesan.

Menurut (Schaufeli & Bakker, 2004) mendefinisikan employee engagement sebagai kondisi psikologis di mana individu menjalin hubungan positif dengan pekerjaannya, sehingga termotivasi untuk mengerahkan seluruh upaya dan energinya demi tercapainya tujuan organisasi. Menurut (Schaufeli & Bakker, 2004) employee engagement diukur dengan 3 indikator:

1. Vigor (Semangat): Karyawan menunjukkan tingkat semangat yang tinggi dan ketahanan saat menghadapi tantangan kerja, serta kemauan untuk menginvestasikan usaha ekstra.
2. Dedication (Dedikasi): Karyawan merasa bangga, terinspirasi, dan antusias terhadap pekerjaannya; pegawai berkomitmen terhadap pekerjaan sebagai sesuatu yang bermakna dan penuh tantangan positif.
3. Absorption (Keterserapan): Karyawan begitu terfokus dan tenggelam dalam aktivitas kerjanya sehingga pegawai tidak memperhitungkan waktu terasa berlalu cepat dari tugas yang sedang dikerjakan.

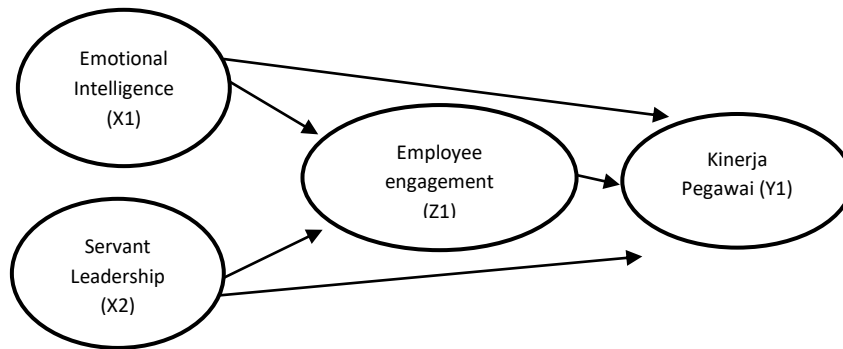
Menurut (Mangkunegara, 2005), Kinerja menggambarkan tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan mandat yang diterima, yang diukur melalui mutu dan jumlah output yang dihasilkan. Menurut Mangkunegara (2005:67), indikator kinerja meliputi:

1. Keahlian menyelesaikan tugas tanggung jawab
2. keahlian memenuhi standar kerja yang dibuat
3. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
4. Keterampilan dalam mengerjakan tugas.
5. Kepatuhan terhadap instruksi kerja.
6. Pengetahuan tentang tugas yang dibebankan

Faktor-Faktor menjadi pengaruh Kinerja Karyawan Menurut (Kasmir, 2016) yaitu:

1. Kompetensi Merujuk pada kapasitas individu dalam menyelesaikan tugas. Semakin tinggi kompetensi dan keahlian yang dimiliki, maka semakin besar kemungkinan pekerjaan diselesaikan dengan tepat dan sesuai standar.
2. Pengetahuan Merupakan pemahaman atau wawasan mengenai pekerjaan.
3. Rancangan Kerja Adalah perencanaan tugas yang disusun untuk mempermudah pencapaian tujuan kerja pegawai secara efektif.
4. Kepribadian Menggambarkan karakter unik yang dimiliki oleh individu. Kepribadian positif mendorong sikap tanggung jawab dan kesungguhan dalam bekerja, yang berdampak pada hasil kerja yang optimal.
5. Motivasi Kerja Adalah dorongan individu yang semangat bekerja.
6. Kepemimpinan Merupakan tindakan dan perilaku pemimpin dalam memberikan arahan dan mengelola bawahannya.
7. Gaya Kepemimpinan Cara atau pendekatan yang digunakan dalam memberikan instruksi.
8. Budaya Organisasi Merupakan nilai, norma, dan kebiasaan yang tumbuh dan berlaku.
9. Kepuasan Kerja Adalah perasaan senang atau tidak senang dapat memengaruhi produktivitas dan loyalitas pegawai.
10. Lingkungan Kerja Kondisi fisik maupun sosial di tempat kerja, termasuk tata ruang, fasilitas, dan hubungan antarpegawai, yang berdampak pada kenyamanan dan efektivitas kerja.
11. Loyalitas Merupakan bentuk kesetiaan karyawan terhadap organisasi, ditunjukkan melalui komitmen bekerja secara optimal, bahkan dalam kondisi perusahaan yang tidak stabil.
12. Komitmen Adalah sikap patuh dan konsisten dari karyawan dalam menjalankan aturan, kebijakan, dan prosedur kerja.
13. Disiplin Kerja merupakan konsistensi dalam melaksanakan tugas, termasuk kepatuhan terhadap waktu dan ketentuan kerja lainnya.

Kerangka Konseptual



3. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory, yang dimaksudkan untuk menjelaskan keterkaitan kausal antara variabel independen dan dependen. Desain penelitian mencakup perencanaan tahapan, jadwal kegiatan, penentuan sumber data, serta teknik pengumpulan dan analisis data.

A. Populasi Sampel dan Subjek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Biro Umum provinsi Jawa Timur dengan jumlah 108 pegawai. Sampel : Penelitian ini menggunakan metode Total sampling Sugiyono. Jumlah karyawan di Biro Umum provinsi Jawa Timur berjumlah 108 karyawan. Teknik Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian Penelitian ini menggunakan kuesioner. Dalam penelitian ini, Teknik analisis data yang digunakan adalah perangkat lunak Smart PLS untuk menerapkan metode Partial Least Square. teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis hubungan antara variabel laten melalui model struktural dan pengukuran.

B. Definisi Operasional

1. Variabel Independen

Emotional Intelligence (X1)

Emotional intelligence adalah kemampuan pegawai Biro Umum provinsi Jawa Timur untuk mengenali, memahami, mengelola, dan menggunakan emosi dengan cara yang positif untuk mengurangi stres, berkomunikasi secara efektif, berempati dengan sesama pegawai, mengatasi tantangan, dan menyelesaikan konflik.

Servant Leadership (X2)

Servant Leadership merupakan Sebuah gaya kepemimpinan kepala biro umum perovinsi Jawa Timur yang menempatkan pelayanan kepada pegawainya sebagai prioritas utama, di mana kepala biro umum perovinsi Jawa Timur berperan untuk membantu, membimbing, dan memfasilitasi pengembangan anggota tim atau pengikutnya agar mereka dapat berkembang secara optimal, baik secara pribadi maupun profesional

Kinerja Karyawan (Y1)

Kinerja merupakan pencapaian seorang pegawai Biro Umum provinsi Jawa Timur dalam menyelesaikan pekerjaannya, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab yang telah ditetapkan dalam pekerjaan.

Employee Engagement (Z1)

Employee engagement merupakan kondisi psikologis pegawai Biro Umum provinsi Jawa Timur yang bersifat afektif dan kognitif, berlangsung secara berkelanjutan, dan tidak diarahkan pada objek, peristiwa, atau individu tertentu. semangat tercermin dari tingginya energi dan daya tahan mental ketika bekerja, kesediaan mengerahkan usaha maksimal, serta kegigihan menghadapi hambatan. Sementara itu, dedikasi diwujudkan melalui perasaan bermakna, antusias, penuh inspirasi, serta adanya kebanggaan dan tantangan dalam pekerjaan.

4. Hasil dan Pembahasan

Pada bab hasil dan pembahasan ini peneliti akan menyajikan hasil dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti melalui penyebaran kuisioner kepada responden yang merupakan pegawai Biro umum Provinsi Jawa Timur

Tabel 4. 1 Hasil uji average variance extracted

	Average Variance Extracted (AVE)
Emotional Intelligence	0.967
Employee engagemnet	0.938
Kinerja pegawai	0.907
Servant leadership	0.936

Sumber: data diolah oleh peneliti

Berdasarkan table 4.1 diatas, dapat dilihat bahwa nilai AVE telah lebih besar dari 0,50 yang berarti semua indikator tersebut telah memenuhi kriteria yang sudah ditetapkan dan mempunyai realibilitas yang potensial untuk dilakukan pengujian lebih lanjut.

Tabel 4. 2 Hasil Uji discriminant validity

Variabel	Emotional Intelligence	Employee Engagement	Kinerja Pegawai
Emotional Intelligence	0.803		
Employee Engagement	0.868		
Kinerja Pegawai	0.86	0.831	
Servant Leadership	0.855	0.842	0.801

Sumber: data diolah oleh peneliti

Berdasarkan table 4.2 di atas dapat disimpulkan bahwa akar kuadrat dari average variance extracted untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dalam model yang estimasi memenuhi kriteria discriminat validity.

Tabel 4. 3 Hasil uji composite reliability dan Cronbachs Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite reliability
Emotional Intelligence	0,963	0,967
Employee engagemnet	0,925	0,938
Kinerja pegawai	0,877	0,907
Servant leadership	0,921	0,936

Sumber: data diolah oleh peneliti

Berdasarkan tabel 4.3 di atas dapat dilihat bahwa hasil pengujian composite reliability dan Cronbachs Alpha menunjukkan nilai yang memuaskan yaitu semua variabel laten telah reliabel karena seluruh nilai variabel laten memiliki nilai composite reliability dan Cronbach's alpha $\geq 0,70$. Jadi dapat disimpulkan bahwa, kuisioner yang digunakan sebagai alat penelitian ini telah andal atau konsisten.

Tabel 4. 4 Hasil uji nilai R-Square (R²)

Variabel	R Square	R Square Adjusted
----------	----------	-------------------

Employee engagement	0.790	0.786
Kinerja Pegawai	0.773	0.766

Sumber: data diolah oleh peneliti

Berdasarkan Tabel 4.4, hasil uji nilai R-Square, diperoleh bahwa variabel Employee Engagement memiliki nilai R^2 sebesar 0,790. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 79% variasi Employee Engagement dapat dijelaskan oleh variabel independen, yaitu Emotional Intelligence dan Servant Leadership. Sementara itu, sisanya sebesar 21% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai R^2 Adjusted sebesar 0,786 hanya sedikit berbeda dengan nilai R^2 , yang menandakan bahwa model bersifat stabil dan tidak mengalami gejala overfitting. Variabel Kinerja Pegawai memiliki nilai R^2 sebesar 0,773, yang berarti bahwa 77,3% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel independen, baik secara langsung maupun melalui Employee Engagement sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang tinggi dalam menjelaskan kinerja pegawai. Nilai R^2 Adjusted sebesar 0,766 yang mendekati nilai R^2 asli juga memperkuat bahwa model memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 4. 5 Hasil uji Q-Square

Variabel	$Q^2(=1-SSE/SSO)$
Employee engagement	0,790
Kinerja Pegawai	0,773
Servant leadership	
Emotional intelligence	

Sumber: data diolah oleh peneliti

Berdasarkan Tabel 4.5 Hasil perhitungan Q^2 menunjukkan Hasil uji Q-Square menunjukkan nilai Employee Engagement sebesar 0,790 dan Kinerja Pegawai sebesar 0,773. Angka ini tergolong tinggi, artinya model memiliki daya prediksi yang kuat dan mampu menjelaskan sebagian besar variasi pada kedua variabel tersebut, sehingga model penelitian dapat dinyatakan baik.

Tabel 4. 6 Hasil pengujian hipotesis secara langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standart Deviation (STDEV)	T Statistic (IO/STDEVI)	P Values
Emotional Intelligence - > Employee Engagement	0.551	0.552	0.113	4.89	0
Emotional Intelligence - > Kinerja Pegawai	0.493	0.494	0.135	3.655	0
Servant Leadership -> Employee Engagement	0.37	0.368	0.116	2.63	0.009
Employee Engagement -> Kinerja Pegawai	0.289	0.284	0.11	3.189	0.002
Servant Leadership -> Kinerja Pegawai	0.136	0.139	0.095	1.435	0.154

Tabel 4. 7 Hasil pengujian hipotesis secara tidak langsung

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standart Deviation (STDEV)</i>	<i>TStatistic (O/STDEVI)</i>	<i>P Values</i>
<i>Emotional Intelligence >Employee Engagement- >Kinerja Pegawai</i>	0.159	0.157	0.073	2.191	0.029
<i>Servant Leadership -> Employee Engagement-> Kinerja Pegawai</i>	0.107	0.105	0.051	2.079	0.038

Sumber: data diolah oleh peneliti

Hasil Tabel 4.6 dan 4.7 Pengaruh Emotional Intelligence Employee Engagement Kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan dengan kekuatan cukup kuat. Pengaruh Emotional Intelligence terhadap Kinerja Pegawai Pengaruh positif dan signifikan dengan kekuatan kuat. Pengaruh Servant Leadership terhadap Employee Engagement Pengaruh positif, dan signifikan. pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai Pengaruh positif signifikan meskipun relatif kecil. Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai Pengaruh positif tetapi tidak signifikan. Pengaruh Emotional Intelligence terhadap Kinerja Pegawai melalui Engagement Terdapat pengaruh tidak langsung positif dan signifikan. Engagement menjadi mediator parsial yang memperkuat hubungan EI terhadap kinerja. Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai melalui Engagement Pengaruh tidak langsung positif dan signifikan.

Pembahasan

a) Pengaruh Emotional Intelligence terhadap Employee Engagement

Hasil analisis menunjukkan nilai $T = 4,890 \geq 1,96$ dengan $p\text{-value} < 0,05$, sehingga hipotesis diterima. Artinya, Emotional Intelligence (EI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement. Di Biro Umum Provinsi Jawa Timur, pegawai dengan EI tinggi mampu mengenali, mengatur, dan menggunakan emosi dengan baik, serta peka terhadap kondisi emosional orang lain. Hal ini penting dalam lingkungan kerja administratif yang menuntut koordinasi lintas bagian, penyelesaian laporan, hingga pelayanan kebutuhan mendesak pimpinan. Pegawai dengan EI tinggi lebih siap menghadapi tekanan, menjaga hubungan interpersonal, serta tetap fokus pada target meskipun menghadapi hambatan teknis. Mereka mampu mengubah stres menjadi motivasi, bersikap empatik, dan menjaga suasana kerja kondusif.

Dalam praktiknya, pegawai Biro Umum sering kali harus bekerja lembur lebih dari 40 jam per minggu untuk menyelesaikan laporan keuangan, pengelolaan aset, atau persiapan kegiatan kedinasan. Dalam kondisi tersebut, EI yang baik membantu pegawai tetap profesional, suportif, dan kolaboratif. Hal ini meningkatkan rasa kebersamaan, komitmen, serta keterikatan emosional dengan organisasi, sehingga engagement pegawai tetap tinggi meski berada dalam tekanan kerja.

b) Pengaruh Servant Leadership terhadap Employee Engagement

Hasil uji menunjukkan nilai $T = 3,189 \geq 1,96$ dengan $p\text{-value} < 0,05$, sehingga hipotesis diterima. Artinya, Servant Leadership berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Engagement. Dalam konteks Biro Umum Provinsi Jawa Timur, pimpinan yang memberi teladan, mendukung pengembangan bawahan, serta menekankan orientasi pelayanan publik mampu meningkatkan loyalitas, motivasi, dan keterikatan pegawai. Gaya kepemimpinan melayani ditunjukkan melalui pemberian kepercayaan pada pegawai dalam melaksanakan tugas,

menjunjung tinggi integritas, serta responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi bawahan. Contohnya, pimpinan memberi ruang bagi pegawai memilih metode terbaik dalam pengelolaan arsip, mendukung pengembangan melalui program apresiasi, terbuka terhadap keluhan, serta menunjukkan kepedulian nyata dalam aktivitas kerja maupun kebersamaan di luar pekerjaan. Pendekatan yang menyeimbangkan empowerment dengan disiplin ini menumbuhkan rasa dihargai, meningkatkan motivasi, dan memperkuat engagement pegawai terhadap organisasi.

c) **Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis menunjukkan nilai $T = 2,630 \geq 1,96$ dengan $p\text{-value} < 0,05$, sehingga hipotesis diterima. Artinya, Employee Engagement berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki keterlibatan, komitmen, dan kepuasan kerja lebih mampu menunjukkan efektivitas, efisiensi, dan inovasi dalam pelayanan publik. Di Biro Umum Provinsi Jawa Timur, hal ini terlihat dari penyelesaian tugas administrasi tepat waktu, koordinasi lintas bagian yang solid, serta pelayanan internal yang optimal. Engagement juga mendorong keselarasan tujuan antarunit, sehingga meski berbeda peran, pegawai tetap bekerja sama demi tercapainya pelayanan yang cepat dan tepat. Meskipun terkadang terdapat distraksi atau beban kerja tambahan, optimalisasi delegasi, penjadwalan yang terkontrol, serta pemanfaatan teknologi informasi dapat membantu menjaga fokus pegawai. Dengan demikian, employee engagement berkontribusi pada peningkatan kinerja sekaligus menjaga fleksibilitas birokrasi dalam menghadapi kebutuhan mendadak.

d) **Pengaruh Emotional Intelligence terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil analisis menunjukkan nilai $T = 3,655 \geq 1,96$ dengan $p\text{-value} < 0,05$, sehingga hipotesis diterima. Artinya, Emotional Intelligence (EI) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Di Biro Umum Provinsi Jawa Timur, pegawai dengan EI tinggi lebih mampu mengendalikan stres, mengambil keputusan objektif, dan menjaga hubungan kerja yang harmonis. Hal ini mendukung kelancaran koordinasi lintas unit, penyelesaian tugas administratif, serta pelayanan internal. Dalam praktiknya, EI membantu pegawai tetap tenang menghadapi tekanan, menyampaikan kritik dengan cara diplomatis, dan memberi solusi tanpa menimbulkan konflik. Selain itu, pegawai dengan EI tinggi mampu mengelola tantangan pada layanan digital seperti SIPENO, E-SPJ, dan SIKENDIS dengan sikap sabar, komunikatif, serta solutif. Dengan demikian, kecerdasan emosional menjadi faktor penting yang menjaga kolaborasi, mengurangi potensi konflik, dan memastikan kinerja birokrasi berjalan efektif, efisien, serta responsif.

e) **Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil pengujian menunjukkan nilai $T = 1,435 < 1,96$ dengan $p\text{-value} > 0,05$, sehingga hipotesis ditolak. Artinya, Servant Leadership tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Pegawai, melainkan melalui peran mediasi Employee Engagement. Dalam konteks Biro Umum Provinsi Jawa Timur, gaya kepemimpinan melayani tidak serta-merta meningkatkan kinerja, tetapi akan efektif jika mampu menumbuhkan keterikatan pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Selain engagement, terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi hubungan servant leadership dan kinerja, seperti reward, motivasi, punishment, beban kerja, serta budaya organisasi. Reward dan apresiasi mendorong pegawai bekerja lebih optimal, motivasi menjadi pendorong utama, punishment menjaga disiplin, sedangkan manajemen beban kerja penting agar pegawai tetap produktif tanpa merasa terbebani berlebihan.

Temuan ini selaras dengan hasil survei kepuasan Biro Umum, di mana aspek pelayanan mendapat 53% apresiasi dan 47% kritik, aspek petugas memperoleh 50% apresiasi dan 50% kritik, serta aspek pengaduan mendapat 60% apresiasi dan 40% kritik. Data tersebut menunjukkan bahwa meskipun pelayanan dan petugas dinilai cukup baik, masih ada hampir

separuh responden yang memberikan kritik. Kondisi ini menegaskan bahwa servant leadership belum memberikan dampak langsung pada kualitas layanan. Namun, jika kepemimpinan melayani diimbangi dengan peningkatan motivasi, apresiasi kinerja, serta pengelolaan beban kerja, maka kepuasan pelayanan publik dan kinerja pegawai berpotensi meningkat. Dengan demikian, servant leadership di Biro Umum penting sebagai dasar membangun engagement pegawai, tetapi dampak akhirnya pada kinerja dan kepuasan publik dipengaruhi oleh faktor lain yang memperkuat komitmen dan kualitas kerja pegawai.

f) Pengaruh Emotional Intelligence terhadap Kinerja Pegawai melalui Employee Engagement

Hasil analisis menunjukkan bahwa Employee Engagement memediasi **secara parsial** hubungan antara Emotional Intelligence (EI) dan kinerja pegawai. Uji statistik memperlihatkan bahwa EI berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement ($T = 4,890$), Employee Engagement signifikan terhadap kinerja pegawai ($T = 2,630$), dan EI juga berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai ($T = 3,655$). Temuan ini mengandung dua makna: pertama, EI mampu meningkatkan kinerja pegawai secara langsung karena pegawai yang cerdas emosional dapat mengendalikan stres, menjaga hubungan kerja harmonis, serta tetap fokus di bawah tekanan. Kedua, EI juga berdampak tidak langsung dengan mendorong keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya, yang pada gilirannya memperkuat komitmen, kedisiplinan, dan produktivitas. Dengan demikian, EI bekerja ganda—menjadi pondasi kinerja individu sekaligus pemicu terciptanya engagement yang berkelanjutan. Dalam konteks Biro Umum Provinsi Jawa Timur, kemampuan ini sangat penting karena biro berperan sebagai tulang punggung pelayanan administratif bagi perangkat daerah. Pegawai dengan EI tinggi tidak hanya lebih efektif dan adaptif, tetapi juga mampu mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, inovatif, terbuka, dan partisipatoris sesuai visi organisasi.

g) Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai melalui Employee Engagement

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Servant Leadership tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai ($T = 1,435$, tidak signifikan), tetapi berpengaruh tidak langsung melalui Employee Engagement. Servant Leadership berpengaruh signifikan terhadap Employee Engagement ($T = 3,189$), dan Employee Engagement berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ($T = 2,630$). Hal ini berarti Employee Engagement memediasi **secara penuh** hubungan antara Servant Leadership dan kinerja pegawai. Dengan kata lain, kepemimpinan melayani belum tentu langsung meningkatkan kinerja, melainkan bekerja melalui penciptaan engagement pegawai. Pemimpin biro yang melayani, membimbing, dan memfasilitasi pegawai mampu menumbuhkan rasa dihargai dan didukung, yang membuat pegawai lebih terikat dengan pekerjaannya. Engagement inilah yang mendorong motivasi, loyalitas, dan peningkatan kinerja dalam pelayanan administratif. Dalam konteks Biro Umum Provinsi Jawa Timur, temuan ini menegaskan bahwa kinerja biro akan meningkat jika kepemimpinan melayani mampu membangun iklim kerja suportif dan empatik yang menumbuhkan engagement pegawai. Dengan keterikatan tersebut, pegawai lebih disiplin, kolaboratif, dan konsisten dalam memberikan dukungan administratif bagi perangkat daerah, sehingga kualitas pelayanan internal dan koordinasi lintas bagian semakin optimal.

5. Penutup

Kesimpulan

- a) Pengaruh Emotional Intelligence terhadap Kinerja Pegawai, Hasil penelitian menunjukkan bahwa Emotional Intelligence (EI) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pegawai yang mampu mengenali, mengelola, dan memanfaatkan emosinya dapat

bekerja lebih efektif, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta meningkatkan produktivitas.

- b) Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai, Servant Leadership tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, pengaruhnya muncul melalui peran mediasi Employee Engagement. Dalam konteks Biro Umum Provinsi Jawa Timur, kepemimpinan melayani akan berdampak positif apabila berhasil menumbuhkan keterikatan kerja pegawai terlebih dahulu.
- c) Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai, Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pegawai yang merasa bangga, bersemangat, dan terlibat penuh dalam pekerjaannya akan menunjukkan produktivitas tinggi serta memberikan kontribusi optimal bagi organisasi.
- d) Pengaruh Emotional Intelligence terhadap Employee Engagement, Hasil penelitian menunjukkan bahwa Emotional Intelligence berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement. Pegawai dengan kecerdasan emosional tinggi lebih mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, mengelola stres, dan membangun relasi positif, sehingga mendorong keterlibatan yang lebih tinggi.
- e) Pengaruh Servant Leadership terhadap Employee Engagement, Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement. Pemimpin yang memberi kepercayaan, mendukung pengembangan bawahan, serta mengutamakan kebutuhan pegawai mampu menciptakan rasa memiliki dan keterikatan emosional dalam organisasi.
- f) Peran Mediasi Employee Engagement
Employee Engagement terbukti memediasi pengaruh Emotional Intelligence terhadap kinerja. Pegawai dengan EI tinggi cenderung lebih engaged, sehingga kualitas dan kuantitas kinerjanya meningkat. Employee Engagement juga memediasi pengaruh Servant Leadership terhadap kinerja. Pemimpin yang melayani menumbuhkan keterikatan emosional, rasa memiliki, serta loyalitas, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Saran

1. Untuk mengatasi jam kerja yang berlebih akibat adanya event tertentu, biro umum dapat membentuk tim kerja khusus sesuai bidang seperti keuangan, tata usaha, atau rumah tangga, sehingga beban tugas dapat ditangani secara lebih terstruktur. Selain itu, pada event-event besar yang memerlukan tenaga ekstra, pimpinan juga dapat mempertimbangkan untuk mengerahkan tenaga tambahan, baik melalui pegawai lintas unit, staf magang, maupun dukungan sementara dari bagian lain. Strategi ini akan membantu mengurangi jam lembur pegawai inti, menjaga keseimbangan beban kerja, serta memastikan pelaksanaan event tetap berjalan efektif tanpa mengorbankan kesehatan dan produktivitas pegawai.
2. Pegawai dengan performa kurang optimal perlu diberi pelatihan teknis maupun soft skill seperti komunikasi dan pelayanan publik. Hal ini memastikan mereka memiliki keterampilan yang cukup untuk memenuhi tuntutan pekerjaan dan juga bisa memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat dan juga instansi.

Daftar Pustaka

- Alam, R. El, & Matta, R. (2022). The impact of emotional intelligence on employees performance and productivity. *International Journal of Work Innovation*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ijwi.2022.10053509>
- Aziez, A. (2022). the Effect of Employee Engagement on Employee Performance With Job Satisfaction and Compensation As Mediating Role. *Journal of Social Research*, 1(3), 221–230. <https://doi.org/10.55324/josr.v1i3.58>

- Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. (2023). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP)*. <https://drive.google.com/file/d/1ZTLUdtYWsVVcmjhBYviEWJICQ-FZoOHf/view>
- Biro Umum Pemprov Jawa Timur. (2023). *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKJIP) Biro Umum Sekretariat Daerah Pemerintah Jawa Timur*.
- Kinnary, N. R., Tanuwijaya, J., Pratama S, K. I., Fatimah, T., & Mirici, I. H. (2023). The Influence of Emotional Intelligence on Employee Engagement and Job Satisfaction through Work-Life Balance. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 06(08), 3542–3552. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i8-19>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Pratiwi, L. A., & Nawangsari, L. C. (2021). Organizational Citizenship Behavior while mediating Self-Efficacy, Servant Leadership and Organization Culture on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 225–231. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.1.713>
- Putri, H. N., Daud, I., Rosnani, T., Fahrana, Y., & Shalahuddin, A. (2023). Servant Leadership on Work Engagement: Mediating Job Satisfaction and Trust in Leader. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5, 1228–1232. <https://doi.org/10.37034/infv5i4.742>
- Ramadan Wardiansyah, D., Khusniyah Indrawati, N., & Tri Kurniawati, D. (2024). The effect of employee motivation and employee engagement on job performance mediated by job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 13(1), 220–231. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i1.3133>
- Sarwar, G., Pio, L., Cavaliere, L., Ammar, K., & Afzal, F. U. (2021). Article ID: IJM_12_05_014 Cite this Article: Ghulam Sarwar, Luigi Pio Leonardo Cavaliere, Kashif Ammar and Faraz Umair Afzal, The Impact of Servant Leadership on Employee Performance. *International Journal of Management (IJM)*, 12(5), 165–173. <https://doi.org/10.34218/IJM.12.5.2021.014>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Shafa, D. A., Sutrisna, A., & Barlian, B. (2022). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kemampuan Adaptasi terhadap Employee Engagement. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 3(4), 307–322. <https://doi.org/10.35912/jakman.v3i4.1295>
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 505–516. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-12-2016-0174>
- Singh, G. K. P. A., Mahomed, A. S. B., Anusiuiya, S., Mohamed, R., & Ibrahim, S. (2020). Role of Authentic Leadership, Servant Leadership and Destructive Leadership Behaviour on Employee Engagement in Malaysian Hospitality Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(9), 113–125. <https://doi.org/10.6007/ijarbs/v10-i9/7514>
- Sojanah, J., Juliana, J., Sari, A. P., Zazali Putra, M. P., Mulyana, D., Nafiana, D., & Inomjon, Q. (2025). The Influence of Employee Engagement on Employee Performance is Mediated by Organizational Commitment. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10, 177–187.
- Tjiabrata, W., Lengkong, V. P. K., & Sendow, G. M. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kualitas Kehidupan Kerja Dan Kebahagiaan Di Tempat Kerja Terhadap Keterikatan Karyawan Pada Pt Pln (Persero) Up3 Manado. *Jurnal EMBA*, 9(2), 458–468.
- Vahidi, M., Namdar Areshtanab, H., & Arshadi Bostanabad, M. (2016). The Relationship between Emotional Intelligence and Perception of Job Performance among Nurses in North West

- of Iran. *Scientifica*, 2016. <https://doi.org/10.1155/2016/9547038>
- Wijaya, A., Colin, V., & Ng, R. (2024). *the Influence of Servant Leadership on Employee Performance With Perceptions of Organizational Support As Mediator*. 8(2), 274–285.
- 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>