

Determinan *Servant Leadership* terhadap *Employee Loyalty* Melalui *Job Satisfaction* sebagai Variabel *Intervening*

(*Determinants of Servant Leadership on Employee Loyalty Through Job Satisfaction as an Intervening Variable*)

Ida Ayu Wiliastiti^{1*}, I Gusti Putu Agung Widya Goca², Cokorda Istri Agung Vera Nindia Putri³

Universitas Ngurah Rai, Bali, Indonesia^{1,2,3}

dayuwili2207@gmail.com^{1*}, widya.goca@unr.ac.id², vera.nindia@unr.ac.id³



Abstract

Purpose: This study examines the influence of servant leadership style on employee loyalty, both directly and indirectly through job satisfaction, at PT Graha Sarana Duta (Telkom Property) Bali Area.

Research Methodology: This is a quantitative research using a survey-based non-experimental approach. Data were collected from 76 outsourcing employees selected through simple random sampling. The data were analyzed using Structural Equation Modeling with Partial Least Squares (SEM-PLS) via SmartPLS 3.0. The study is underpinned by Equity Theory, which explains that perceptions of fairness influence both job satisfaction and employee loyalty, especially in relation to leadership behavior.

Results: The results indicate that servant leadership positively affects job satisfaction and employee loyalty, with job satisfaction also acting as a partial mediator in this relationship.

Conclusion: Servant leadership, marked by love, humility, and support, enhances job satisfaction and ultimately boosts employee loyalty, highlighting the importance of empathetic and service-oriented leadership.

Limitations: This study focuses on outsourcing employees in a single company with a cross-sectional design, limiting its ability to capture long-term effects. Future research should consider additional variables like work environment or company policies for broader insights.

Contribution: This study contributes by validating Equity Theory in the context of employee loyalty and job satisfaction in Indonesia's property sector, while offering practical insights for enhancing retention through servant leadership.

Keywords: *Employee Loyalty, Human Resource Management, Job Satisfaction, Servant Leadership Style.*

How to Cite: Wiliastiti, I. A., Goca, I. G. P. A. W., Putri, C. I. A. V. N. (2025). Determinan Servant Leadership terhadap Employee Loyalty Melalui Job Satisfaction sebagai Variabel Intervening. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 6(3), 693-703.

Article History:

Diterima pada 19 Juni 2025

Revisi 1 pada 25 Juni 2025

Revisi 2 pada 1 Juli 2025

Revisi 3 pada 8 Juli 2025

Disetujui pada 9 Juli 2025

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan elemen vital dalam keberlangsungan aktivitas suatu perusahaan. Tanpa peran aktif para pegawai, roda operasional tidak dapat berfungsi secara maksimal (Titisari & Ikhwan, 2021). Organisasi yang menyadari signifikansi karyawan serta mendukung pengembangan kompetensi dan tanggung jawab mereka akan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Iklim kerja yang positif ini berperan penting dalam memupuk semangat kerja dan mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi optimal, yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas terhadap organisasi (Mujiono, Nursaid, Sanosra, & Qomariah, 2024).

Nilai kebaruan dari riset ini terletak pada sorotannya terhadap tenaga kerja alih daya (*outsourcing*) dalam sektor properti, yang secara struktural kerap dihadapkan pada ketidakstabilan pekerjaan dan minimnya integrasi dalam sistem organisasi. Penelitian ini menyajikan pendekatan integratif antara kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*), kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, khususnya dalam konteks sistem kerja tidak tetap. Segmen ini masih relatif jarang menjadi fokus kajian dalam ranah kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia.

Ungkapan "*Employees don't leave companies, they leave people*" mengandung makna bahwa keputusan seorang karyawan untuk mengundurkan diri kerap kali dipicu oleh hubungan interpersonal yang tidak harmonis, bukan semata-mata karena perusahaannya (Santika, Titing, & Hendrik, 2023). Banyak entitas bisnis belum sepenuhnya menyadari pentingnya aspek ini, bahkan cenderung memanfaatkan loyalitas karyawan secara berlebihan. Padahal, loyalitas karyawan mencerminkan sikap bertahan dan komitmen terhadap institusi, disertai dengan rasa tanggung jawab dan kesadaran dalam menjalankan tugas (Hikmah & Esthi, 2025). Tingkat loyalitas yang tinggi berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas, efisiensi dalam proses rekrutmen, serta kestabilan tenaga kerja (Kusumaningrum, 2025). Sebaliknya, loyalitas rendah berpotensi memicu lingkungan kerja yang tidak sehat dan meningkatkan tingkat perpindahan karyawan (Wijayanthi, Subagio, & Suhendra, 2024).

Karakter dinamis dari sektor properti menuntut keberadaan tenaga kerja yang tidak hanya memiliki kemampuan, namun juga menunjukkan kesetiaan terhadap perusahaan (Maulana & Razati, 2019). Oleh sebab itu, gaya kepemimpinan serta tingkat kepuasan kerja menjadi faktor krusial dalam mempertahankan tenaga kerja yang produktif (Fikri Fatahuddin et al., 2022). Salah satu pendekatan kepemimpinan yang dinilai efektif ialah *servant leadership*, yang mengedepankan nilai-nilai pelayanan, empati, perhatian, serta dukungan terhadap pertumbuhan dan perkembangan karyawan (Ramadha & Adrian, 2024). Pendekatan ini diyakini mampu membangun loyalitas melalui peningkatan kepuasan dalam bekerja.

Berbagai studi menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *servant leadership*, kepuasan kerja, dan loyalitas pegawai (Pala'ngan, 2021; Kusumaningrum, 2025). Namun demikian, beberapa temuan lain mengindikasikan hasil yang berbeda, di mana *servant leadership* tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan maupun loyalitas karyawan (Ayu Cahyaningsih et al., 2025). Perbedaan hasil ini menunjukkan bahwa keterkaitan antara *servant leadership* dan loyalitas masih memerlukan pendalaman dalam konteks organisasi yang beragam.

Penelitian ini dilaksanakan di PT Graha Sarana Duta (Telkom Property) Area Bali, sebuah perusahaan yang mengandalkan sistem *outsourcing* dalam pelaksanaan operasionalnya. Karyawan *outsourcing* memiliki pola kerja yang berbeda dibandingkan dengan pegawai tetap. Mereka kerap menghadapi ketidakpastian status kerja, keterbatasan dalam pengembangan karier, serta kurangnya keterlibatan dalam sistem organisasi induk. Berdasarkan hasil pra-survei terhadap 30 pekerja *outsourcing*, mayoritas menyatakan keengganan untuk bertahan dalam jangka panjang, merasa tidak memiliki keterikatan emosional dengan perusahaan, kurang diapresiasi, serta tidak memperoleh dukungan yang cukup dari atasan. Temuan ini diperkuat oleh wawancara mendalam, yang menunjukkan bahwa kondisi kerja yang tidak mendukung, komunikasi internal yang lemah, dan minimnya penghargaan menjadi faktor utama yang menurunkan loyalitas karyawan.

Empat orang staf yang menjadi narasumber wawancara mengonfirmasi permasalahan tersebut. Mereka menilai bahwa suasana kerja yang tidak nyaman, komunikasi yang tidak efektif, serta kurangnya bentuk apresiasi nyata menjadi penyebab utama dari rendahnya komitmen terhadap perusahaan. Mereka juga menyatakan harapan agar adanya peningkatan perhatian dan keterlibatan dari pimpinan, serta partisipasi yang lebih besar dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, studi ini bertujuan untuk memperkaya literatur yang masih terbatas, khususnya dalam menelaah efektivitas *servant leadership* dalam membangun loyalitas pegawai *outsourcing* di industri properti. Penelitian ini juga menghadirkan aspek kebaruan melalui penggunaan model mediasi kepuasan kerja dalam konteks hubungan kerja non-permanen, yang hingga kini masih jarang dijadikan fokus kajian empiris. Di PT Graha Sarana Duta

(Telkom Property) Area Bali, fokus penelitian diarahkan pada pengaruh gaya kepemimpinan pelayanan terhadap loyalitas pegawai, dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

2. Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

Salah satu gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan terhadap karyawan disebut sebagai gaya kepemimpinan karyawan. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan nilai-nilai seperti kasih sayang, pemberdayaan, visi, kerendahan hati, dan kepercayaan (Ramadha & Adrian, 2024). Memenuhi kebutuhan karyawan dan membangun hubungan kerja yang saling mendukung adalah tujuan gaya kepemimpinan ini (Wariati, 2024). Penelitian sebelumnya mendukung gagasan bahwa gaya pimpinan pembantu memiliki efek positif terhadap kesetiaan karyawan. Studi seperti (Kusumaningrum, 2025), Baskara & Bangun, (2025), dan (Febrian, 2024) memperlihatkan jika gaya pimpinan pembantu mempunyai efek positif serta juga berarti terhadap kesetiaan pekerja. Membangun kepercayaan, menciptakan rasa dihargai, dan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap perusahaan akan dilakukan oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini (Fachrial & Ariawaty, 2024). Namun, temuan yang berbeda dari penelitian Assyahidah et al. (2024) menunjukkan bahwa gaya pimpinan pelayan tidak memengaruhi loyalitas pegawai non-PNS. Hasil ini menunjukkan bahwa organisasi, struktur jabatan, dan jenis pegawai dapat memengaruhi gaya pimpinan pelayan (Wariati, 2024). Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian empiris tersebut, hipotesis berikut diajukan:

Hipotesis 1 (H1): *Servant leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee loyalty* pada PT Graha Sarana Duta (Telkom Property) Area Bali.

Dengan memberikan perhatian, dukungan, dan pemberdayaan kepada karyawan, gaya pemimpin karyawan dianggap dapat meningkatkan lingkungan kerja (Febrian, 2024). Dengan gaya kepemimpinan ini, karyawan lebih puas dengan pekerjaan mereka karena mereka dapat berkembang dan merasa dihargai (Kuncorowat & Supardin, 2023). Menurut Maulana & Razati (2019), kepuasan kerja sendiri mengacu kepada suasana hati yang dirasakan masing-masing individu karyawan tentang pekerjaannya secara keseluruhan, termasuk aspek lingkungan kerja, beban kerja, dan hubungannya dengan atasan. Seperti yang ditunjukkan oleh banyak penelitian searah, gaya pimpinan pembantu memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut Bekti & Wibowo (2020), Baskara & Bangun (2025), dan Pala'langan (2021), *servant leadership* dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui pemberdayaan, komunikasi yang terbuka, dan perhatian pada kesejahteraan karyawan. Pemimpin yang melayani secara tulus membuat karyawan merasa aman dan nyaman, yang menyebabkan mereka menjadi lebih bahagia di tempat kerja (Syahridhan, 2024). Namun, Purwanti et al. (2023) menemukan hasil yang berbeda. Mereka menyatakan bahwa pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja hanya sedikit dan sangat tergantung pada hal-hal di tempat kerja, seperti sistem penghargaan yang tepat dan budaya organisasi. Oleh karena itu, hipotesis berikut dibuat untuk memeriksa hubungan ini dalam konteks perusahaan properti:

Hipotesis 2 (H2): *Servant leadership style* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* pada PT Graha Sarana Duta (Telkom Property) Area Bali.

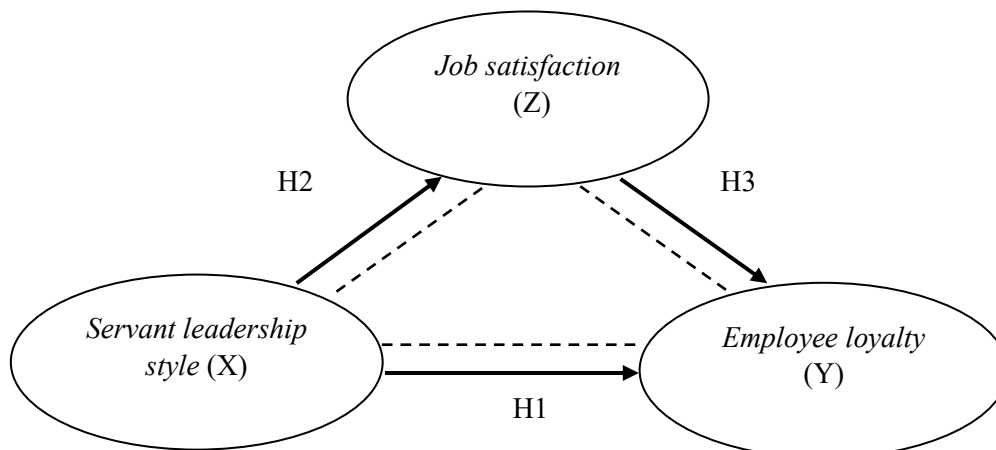
Rasa puas dengan pekerjaan didefinisikan sebagai ketika seorang karyawan merasa puas dengan semua aspek pekerjaannya, seperti tanggung jawab, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, dan cara perusahaan memperlakukan mereka. Kepuasan kerja sangat penting untuk membentuk kesetiaan karyawan, yaitu keinginan karyawan untuk tinggal dan berkontribusi di organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kuncorowati et al. (2022), Larastrini & Adnyani (2019), dan Baskara & Bangun (2025), kepuasan kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kesetiaan karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menjadi setia, ingin tetap bekerja dalam jangka panjang, dan berkontribusi lebih banyak untuk mencapai tujuan perusahaan. Sukma & Sukmawati Puspitadewi (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja adalah faktor utama dalam industri jasa yang menentukan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Namun, tidak semua studi menghasilkan temuan yang konsisten. *Job satisfaction* tidak selalu berdampak besar pada loyalitas karyawan jika tidak disertai dengan kejelasan peran, jenjang karier, dan prospek pengembangan yang jelas (Febrian, 2024). Oleh karena itu, hipotesis berikut diajukan untuk mendukung bukti empiris mengenai perusahaan properti di Bali:

Hipotesis 3 (H3): *Job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee loyalty* pada PT Graha Sarana Duta (Telkom Property) Area Bali.

Job satisfaction tidak hanya berfungsi sebagai faktor independen yang memengaruhi kesetiaan karyawan, tetapi juga dapat berfungsi sebagai faktor intervensi yang mengurangi dampak gaya manajemen pembantu terhadap kesetiaan karyawan. Karyawan cenderung merasa dihargai, didengarkan, dan kesejahteraan mereka diprioritaskan ketika pendekatan *servant leadership* diterapkan dengan baik (Panatap Soehaditama et al., 2024). Hal ini meningkatkan rasa puas dalam bekerja, yang pada gilirannya mendorong karyawan untuk menjadi lebih setia kepada organisasi. Sebuah penelitian (Febrian, 2024) dan (Baskara & Bangun, n.d.) menemukan bahwa kepuasan kerja dapat secara signifikan memediasi hubungan antara gaya pemimpin *servant* dan kesetiaan karyawan. Pemimpin yang melayani tidak hanya menciptakan hubungan emosional yang positif, tetapi mereka juga menciptakan lingkungan kerja yang adil dan mendukung, yang menghasilkan kepuasan kerja yang lebih besar, yang pada gilirannya menghasilkan loyalitas (Liana, 2024). Namun, menurut Fernando Giovanni & Mei Ie (2022), efektivitas mediasi kepuasan kerja juga dapat dipengaruhi oleh hal-hal dari luar, seperti tekanan kerja yang tinggi, ketidakpastian pekerjaan, dan kurangnya penghargaan. Dengan demikian, hubungan mediasi ini harus diuji lebih lanjut dalam konteks PT Graha Sarana Duta (Telkom Property) Area Bali. Jadi, hipotesis ini diajukan:

Hipotesis 4 (H4): *Job satisfaction* memediasi pengaruh *servant leadership style* terhadap *employee loyalty* pada PT Graha Sarana Duta (Telkom Property) Area Bali.

Berdasarkan pemaparan di latar belakang serta tinjauan literatur, maka untuk menjelaskan Pengaruh *Servant leadership style* Terhadap *Employee loyalty* dengan *Job satisfaction* sebagai variable intervening, selanjutnya dibuat kerangka konseptual dalam bentuk skema seperti gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Konseptual
Sumber: Kajian Teori dan Penelitian Sebelumnya

3. Metodologi Penelitian

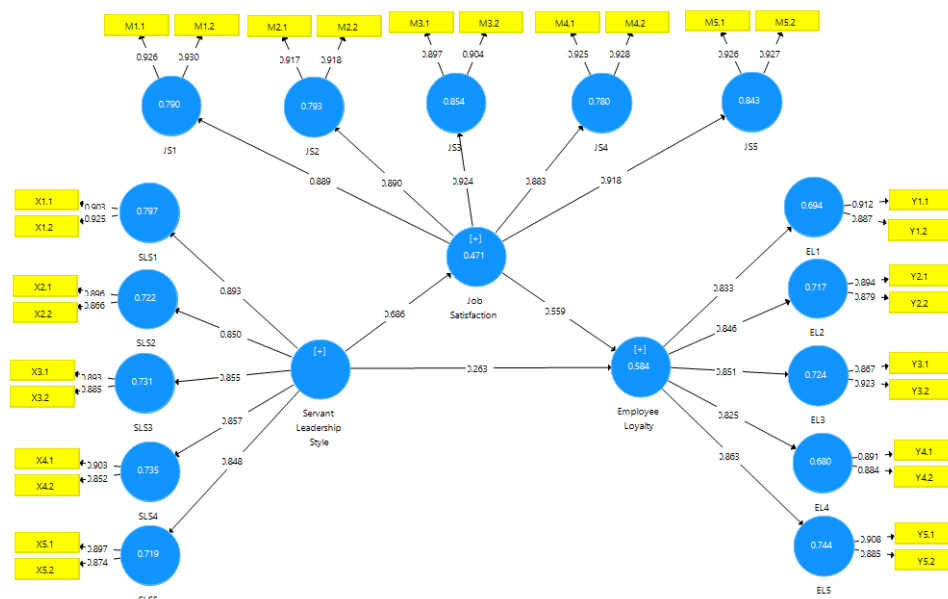
Tujuan dari studi kuantitatif berbasis survei non-eksperimental ini adalah untuk mengetahui apakah ada hubungan kausal antara konstruk *servant leadership style*, kepuasan kerja, dan kesetiaan karyawan tanpa intervensi variabel yang dilakukan oleh peneliti. Didasarkan pada indikator teoritis yang ditemukan dalam literatur sebelumnya, alat kuesioner tertutup digunakan untuk mengumpulkan data. Metode pra-survei terhadap tiga puluh karyawan outsourcing digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Uji validitas menemukan bahwa setiap item memiliki nilai korelasi di atas 0,30, dan uji reliabilitas menemukan bahwa setiap variabel memiliki nilai alfa Cronbach di atas 0,70, yang menunjukkan bahwa instrumen memiliki konsistensi internal yang baik.

Penelitian ini melibatkan seluruh karyawan outsourcing PT Graha Sarana Duta (Telkom Property) Area Bali; jumlah sampel yang digunakan adalah 76 orang, dan teknik sampling kuantitatif simple menggunakan rumus Slovin digunakan. Pra-survei juga digunakan dalam penelitian ini untuk mendapatkan pemahaman awal tentang kondisi yang diteliti dan untuk menguji kelayakan instrumen.

Selama proses analisis data, peneliti menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 3 untuk melakukan analisis model struktural (SEM-PLS). Analisis ini mencakup pengujian model luar (validitas dan reliabilitas konstruk), model dalam (hubungan antar variabel laten), dan pengujian hipotesis langsung dan tidak langsung. Software SPSS juga digunakan untuk mendukung analisis deskriptif awal dan pengolahan data karakteristik responden.

J. Stacy Adams' Equity Theory adalah dasar penelitian ini. Teori ini menjelaskan bahwa persepsi keadilan yang diterima karyawan di tempat kerja memengaruhi kepuasan kerja dan kesetiaan karyawan. Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa gaya pemimpin pembantu yang menekankan empati, kasih sayang, dan dukungan terhadap karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya akan menghasilkan loyalitas karyawan yang lebih besar. Studi sebelumnya yang relevan mendukung asumsi-asumsi ini dan menunjukkan kekurangan penelitian dalam studi ini.

4. Hasil dan Pembahasan



Gambar 2. Analisis *Outer Model*
Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan Gambar 2, terlihat bahwa semua nilai korelasi antara setiap konstruk dengan masing-masing indikatornya menghasilkan besaran melampaui angka 0,5. Hasil ini memberikan informasi yakni setiap konstruk menghasilkan validitas konvergen yang baik. Validitas konvergen yang baik mengindikasikan yakni indikator-indikator yang dipergunakan sebagai pengukur suatu konstruk benar-benar merefleksikan konstruk tersebut secara memadai. Validitas diskriminan adalah indikator yang menunjukkan seberapa berbeda konstruk satu dengan yang lainnya menurut standar empiris.

Tabel 2. *Convergent Validity* Variabel Penelitian (*Second Order*)

No.	Indikator	Outer Loading	Loading Factor	Keterangan
Kasih Sayang (<i>Love</i>) (SLS1)				
1	X1.1	0,903	0,60	Terpenuhi
2	X1.2	0,925	0,60	Terpenuhi
Pemberdayaan (<i>Empowerment</i>) (SLS2)				
1	X2.1	0,896	0,60	Terpenuhi
2	X2.2	0,866	0,60	Terpenuhi
Aspresiasi (SLS3)				
1	X3.1	0,893	0,60	Terpenuhi
2	X3.2	0,885	0,60	Terpenuhi
Memberi Semangat/ Motivasi (SLS4)				

1	X4.1	0,903	0,60	Terpenuhi
2	X4.2	0,852	0,60	Terpenuhi
Kerendahan Hati (<i>Humility</i>) (SLS5)				
1	X5.1	0,897	0,60	Terpenuhi
2	X5.2	0,874	0,60	Terpenuhi
Sumber : Data Diolah, Tahun 2025				
No.	Indikator	Outer Loading	Loading Factor	Keterangan
Pekerjaan Itu Sendiri (JS1)				
1	M1.1	0,926	0,60	Terpenuhi
2	M1.2	0,930	0,60	Terpenuhi
Penghargaan (JS2)				
1	M2.1	0,917	0,60	Terpenuhi
2	M2.2	0,918	0,60	Terpenuhi
Kompensasi (JS3)				
1	M3.1	0,897	0,60	Terpenuhi
2	M3.2	0,904	0,60	Terpenuhi
Kebijakan Manajemen (JS4)				
1	M4.1	0,925	0,60	Terpenuhi
2	M4.2	0,928	0,60	Terpenuhi
Rekan Kerja (JS5)				
1	M5.1	0,926	0,60	Terpenuhi
2	M5.2	0,927	0,60	Terpenuhi

Sumber : Data Diolah, Tahun 2025

No.	Indikator	Outer Loading	Loading Factor	Keterangan
Keamanan (EL11)				
1	Y1.1	0,912	0,60	Terpenuhi
2	Y1.2	0,887	0,60	Terpenuhi
Kenyamanan (EL2)				
1	Y2.1	0,894	0,60	Terpenuhi
2	Y2.2	0,879	0,60	Terpenuhi
Penerimaan Untuk Melaksanakan Kegiatan Yang Konsisten Dengan Organisasi (EL3)				
1	Y3.1	0,867	0,60	Terpenuhi
2	Y3.2	0,923	0,60	Terpenuhi
Mampu Bertahan Dalam Organisasi (EL44)				
1	Y4.1	0,891	0,60	Terpenuhi
2	Y4.2	0,884	0,60	Terpenuhi
Mau Bekerja Sama dan Membantu Rekan Kerja Sesamanya (EL5)				
1	Y5.1	0,908	0,60	Terpenuhi
2	Y5.2	0,855	0,60	Terpenuhi

Hasil uji validitas konvergen second-order pada Tabel 2 memperlihatkan bahwa seluruh indikator *servant leadership style*, *job satisfaction*, dan *employee loyalty* dalam model reflektif menunjukkan loading faktor >0,60, yang secara teoritis mengindikasikan keterhubungan konstruktif konseptual dan konsistensi metrik terhadap dimensi laten masing-masing.

Tabel 3. Discriminant Validity Variabel Penelitian Menggunakan Fornell-Larcker Criterion

Variabel	X	Z	Y
<i>Servant leadership style</i>	0,765	0,686	0,647
<i>Job satisfaction</i>	0,686	0,829	0,740
<i>Employee loyalty</i>	0,647	0,740	0,752

Sumber : Data Diolah Tahun 2025

Sebagaimana tercantum dalam Tabel 3, magnitudo akar kuadrat AVE masing-masing konstruk melampaui nilai korelasi antar konstruk lain, mengindikasikan terpenuhinya kriteria diskriminan Fornell-Larcker secara struktural dalam kerangka validitas diskriminatif model.

Tabel 4. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha pada Pengujian Internal Consistency Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Keterangan
<i>Servant leadership style</i> (X)	0.921	0.934	Reliable
<i>Job satisfaction</i> (M)	0.949	0.956	Reliable
<i>Employee loyalty</i> (Y)	0.914	0.928	Reliable

Sumber : Data Diolah Tahun 2025

Berdasarkan Tabel 4, konstruk *employee loyalty*, *servant leadership style*, dan *job satisfaction* menunjukkan koefisien *composite reliability* di atas ambang normatif 0,70, sehingga dapat diasumsikan memenuhi dimensi reliabilitas internal. Dengan terpenuhinya validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit sebagaimana diuraikan sebelumnya, maka secara metodologis seluruh indikator telah terverifikasi sebagai representasi yang sah dan konsisten dari konstruk laten, sehingga pengujian lanjutan dapat dilanjutkan secara inferensial.

4.1 Analisis Inner Model

Tabel 5. R Square dan R Square Adjusted

	R Square	R Square Adjusted
<i>Employee loyalty</i>	0.584	0.573
<i>Job satisfaction</i>	0.471	0.463

Sumber : Data Diolah Tahun 2025

Berdasarkan hasil analisis terhadap koefisien determinasi yang tercantum dalam tabel, diperoleh nilai R² sebesar 0,471 dan nilai R² yang telah disesuaikan (adjusted R²) sebesar 0,463 pada jalur X → M. Hal ini menunjukkan bahwa variasi dalam konstruk kepuasan kerja dapat dijelaskan secara kolektif oleh variabel eksogen gaya kepemimpinan melayani (*servant leadership style*) sebesar 47,10%. Temuan ini mengindikasikan tingkat kontribusi prediktif yang berada pada kategori sedang dalam kerangka model struktural yang digunakan. Karena adjusted R² berada di atas ambang batas 33%, maka pengaruh gaya kepemimpinan melayani (X) terhadap kepuasan kerja (M) tergolong pada tingkat moderat.

Sementara itu, nilai R² untuk pengaruh gaya kepemimpinan melayani (X) terhadap loyalitas karyawan (Y) sebesar 0,584 dengan nilai adjusted R² sebesar 0,573. Artinya, konstruk eksogen *servant leadership style* secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap loyalitas karyawan sebesar 57,30%. Dengan adjusted R² yang berada di atas 33%, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan melayani terhadap loyalitas karyawan pada PT Graha Sarana Duta (Telkom Property) Area Bali termasuk dalam kategori sedang atau moderat.

Tabel 6. F Square

	<i>Employee loyalty</i>	<i>Job satisfaction</i>	<i>Servant leadership style</i>
<i>Employee loyalty</i>			
<i>Job satisfaction</i>	0.398		
<i>Servant leadership style</i>	0.088	0.889	

Sumber : Data Diolah Tahun 2025

Merujuk pada nilai f² dalam tabel, lintasan dari variabel X ke M menunjukkan pengaruh sebesar 0,889, yang melebihi batas minimum 0,35, sehingga dapat dikategorikan sebagai dampak yang signifikan. Sebaliknya, hubungan antara X dan Y menunjukkan efek sebesar 0,088 yang termasuk dalam tingkat pengaruh rendah. Adapun jalur dari M ke Y dengan nilai f² sebesar 0,398 mencerminkan adanya kontribusi yang berarti terhadap loyalitas karyawan di PT Graha Sarana Duta (Telkom Property) Wilayah Bali.

Tabel 7. Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.090	0.095

Sumber : Data Diolah Tahun 2025

Berdasarkan nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) sebesar 0,090 yang masih berada di bawah batas toleransi 0,10, maka secara teoritis dapat dinyatakan bahwa model tersebut menunjukkan kecocokan yang layak (goodness-of-fit) terhadap data empiris yang telah dianalisis.

Tabel 8. Analisis Direct Effects

	Original Sample	T Statistics	P Values
<i>Job satisfaction</i> -> <i>Employee loyalty</i>	0.559	5.756	0.000
<i>Servant leadership style</i> -> <i>Employee loyalty</i>	0.263	2.639	0.009
<i>Servant leadership style</i> -> <i>Job satisfaction</i>	0.686	9.990	0.000

Sumber : Data Diolah Tahun 2025

Temuan dari hasil estimasi model struktural memperlihatkan bahwa nilai koefisien pada lintasan $M \rightarrow Y$ sebesar 0,559, dengan nilai t-statistik mencapai 5,756 dan tingkat signifikansi (p-value) sebesar 0,000 ($< 0,05$). Hal ini menandakan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan, sehingga hipotesis ketiga (H3) dinyatakan diterima.

Selanjutnya, path $X \rightarrow Y$ menunjukkan koefisien sebesar 0,263 ($t = 2,639$; $p = 0,009$), mendukung signifikansi hubungan positif *servant leadership style* terhadap *employee loyalty* (H1 diterima).

Adapun jalur $X \rightarrow M$ tercatat dengan koefisien 0,686 ($t = 9,990$; $p = 0,000$), mengafirmasi pengaruh signifikan *servant leadership style* terhadap *job satisfaction* (H2 diterima). Keseluruhan hasil mengonfirmasi validitas model teoritis dalam konteks PT Graha Sarana Duta (Telkom Property) Area Bali secara statistik.

Tabel 9. Analisis Indirect Effects (Pengaruh Tidak Langsung)

	Original Sample	T Statistics	P Values
<i>Servant leadership style</i> -> <i>Job satisfaction</i> -> <i>Employee loyalty</i>	0.384	5.257	0.000

Sumber : Data Diolah Tahun 2025)

Penjelasan hasil pengujian analisis *indirect effects* dapat diuraikan sebagai berikut:

Temuan dari hasil estimasi pada pengaruh mediasi memperlihatkan bahwa jalur tidak langsung antara variabel $X \rightarrow M \rightarrow Y$ memiliki nilai koefisien sebesar 0,384, dengan nilai t-statistik mencapai 5,257 dan p-value sebesar 0,000 ($< 0,05$). Kondisi ini menunjukkan adanya kontribusi mediasi yang signifikan dari kepuasan kerja dalam memperantarai hubungan antara gaya kepemimpinan melayani dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, hipotesis H4 terbukti secara empiris dalam konteks perusahaan PT Graha Sarana Duta (Telkom Property) Wilayah Bali.

4.2 Pembahasan

Hasil penelitian secara nyata menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*) berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan ($\beta = 0,263$; $p = 0,009$), serta memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja ($\beta = 0,686$; $t = 9,990$; $p = 0,000$) di lingkungan kerja PT Graha Sarana Duta (Telkom Property) Wilayah Bali. Selanjutnya, *job satisfaction* juga berkontribusi secara signifikan dalam menjelaskan *employee loyalty* ($\beta = 0,559$; $t = 5,756$; $p = 0,000$), mengindikasikan peran kritisnya dalam membangun loyalitas karyawan. Analisis efek mediasi menunjukkan bahwa *job satisfaction* memediasi hubungan antara *servant leadership style* dan *employee loyalty* dengan efek tidak langsung signifikan ($\beta = 0,384$; $t = 5,257$; $p < 0,05$).

Meskipun terdapat pengaruh langsung yang signifikan, keberadaan *job satisfaction* memperkuat hubungan tersebut, mengindikasikan pola *partial complementary mediation*. Hasil ini konsisten dengan teori dan studi terdahulu (Larastrini & Adnyani, 2019; Purwanti et al., 2023), yang menegaskan bahwa lingkungan kepemimpinan yang suportif dan berbasis pelayanan meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan secara simultan.

5. Kesimpulan

Studi ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan melayani secara langsung meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan di PT Graha Sarana Duta (Telkom Property) Area Bali. Selain itu, kepuasan kerja terbukti berperan sebagai mediator parsial yang memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan melayani dan loyalitas karyawan. Dengan kata lain, kepemimpinan melayani tidak hanya meningkatkan loyalitas secara langsung, tetapi juga meningkatkan kepuasan kerja karyawan eksternal.

Implikasi

Secara praktis, temuan ini memberikan pedoman untuk manajemen bisnis, terutama dalam hal mengelola karyawan outsourcing di sektor properti. Gaya kepemimpinan yang berpusat pada empati, penghargaan, dan pemberdayaan memiliki potensi untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan mendukung, yang pada gilirannya akan meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi risiko turnover. Studi ini memperkuat teori keseimbangan dalam menjelaskan hubungan antara kepemimpinan, kepuasan kerja, dan kesetiaan. Selain itu, karena fokus penelitian ini pada tenaga kerja *outsourcing* segmen, yang masih jarang diteliti secara menyeluruh, terutama dalam konteks industri properti di Indonesia, penelitian ini memberikan perspektif baru dalam literatur.

Limitasi dan Studi Lanjutan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kasih sayang (*love*) dan kerendahan hati (*humility*) adalah variabel yang memiliki nilai rata-rata terendah dalam gaya pemimpin pembantu. Oleh karena itu, para pemimpin di PT Graha Sarana Duta (Telkom Property) Area Bali harus lebih mengembangkan kedua sikap tersebut dengan menunjukkan empati, memperhatikan kesehatan karyawan, dan terbuka untuk kritik tanpa memandang jabatan mereka. Ini akan meningkatkan hubungan antar rekan kerja, meningkatkan kepercayaan, dan meningkatkan kerja sama tim. Aspek hubungan antar rekan kerja menempati posisi terendah pada variabel kepuasan kerja. Pemimpin harus mendorong interaksi sosial dan kolaborasi yang lebih erat antar karyawan melalui komunikasi terbuka dan kegiatan *team building* untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis. Rasa keamanan kerja, di sisi lain, merupakan indikator dengan nilai rata-rata terendah pada variabel kesetiaan karyawan. Untuk meningkatkan loyalitas karyawan, perusahaan harus memperkuat kebijakan yang menjamin stabilitas pekerjaan dan keseimbangan finansial, kesehatan, dan kerja-hidup. Faktor seperti lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, komunikasi internal, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja, dan pengembangan karir harus menjadi subjek penelitian lebih lanjut. Ini sangat penting mengingat masih ada 41,6% faktor lain yang belum diteliti yang dapat memengaruhi kesetiaan karyawan.

Ucapan Terima Kasih

Saya ingin mengucapkan terima kasih kepada semua orang yang telah berkontribusi pada penelitian ini. Saya juga ingin mengucapkan terima kasih kepada tim pengawas akademik dan rekan-rekan peneliti yang telah memberikan bantuan, bimbingan, dan saran berharga selama proses penelitian. Penulis juga berterima kasih kepada semua pihak yang telah meluangkan waktu dan memberikan informasi berharga. Kami juga menghargai semua orang yang telah memberikan bantuan moral dan materiil.

Referensi

Assyahidah, N., Purwidianti, W., Fitriati, A., & Suyoto, . (2024). The Role Of Job Satisfaction As Mediation On The Influence Of Work Life Balance And Training On Job Performance. *Asian*

- Journal Of Economics, Business And Accounting*, 24(6), 92–106.
<https://doi.org/10.9734/Ajeba/2024/V24i61345>
- Amegayibor, G. K. (2021). Leadership styles and employees' performance: A case of family-owned manufacturing company, Cape Coast. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 3(2), 149–164. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v3i2.624>
- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja, budaya kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47–62. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>
- Baskara, M. F., & Bangun, W. (N.D.). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Bank Mandiri Di Kota Bandung*. <https://doi.org/https://doi.org/10.52643/Jam.V14i1.3968>
- Bekti, T., & Wibowo, A. (2020). Efektifitas Program Servant Leadership Terhadap Kepuasan Karyawan Di Industri Farmasi. *Jbti*, 11(1), 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.18196/Bti.111125>
- Bakdiah, S., Satriawan, B., & Yanti, S. (2024). The influence of leadership, workload and work environment on nurse performance through organizational citizenship behavior at Muhammad Sani Hospital. *Journal of Multidisciplinary Academic Business Studies*, 2(1), 81–96. <https://doi.org/10.35912/jomabs.v2i1.2493>
- Dung, K. D. (2024). Leadership, proactive behavior and innovative work behaviors of teachers in Barkin-Ladi. *Annals of Management and Organization Research*, 6(1), 13–24. <https://doi.org/10.35912/amor.v6i1.1867>
- Fachrial, P., & Ariawaty, R. N. (2024). Determination Of Job Satisfaction And Company Performance: Analysis Of Competence, Self-Efficacy And Work Motivation. *Dijemss : Dinasti International Journal Of Education Maagement And Social Science*. Doi:<https://doi.org/10.38035/Dijemss.V6i1>
- Fernando Giovanni, V., & Mei Ie. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Di Industri Kreatif. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 4. <https://doi.org/https://doi.org/10.24912/Jmk.V4i1.17196>
- Fikri Fatahuddin, A., Tanuwijaya, J., Ekonomi Dan Bisnis, F., & Trisakti, U. (2022). Pengaruh Leadership Style Dan Organizational Culture Terhadap Employee Performance Melalui Job Satisfaction Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Pt. Bank Mandiri Unit Sme & Micro Risk Group. *Jimea | Jurnal Ilmiah Mea (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.31955/Mea.V6i2.1988>
- Febrian, W. D. (2024). Employee Engagement Implementation For Prevent Employee Turnover In Transportation Company. *Gijlss*. Doi:<https://doi.org/10.38035/Gijlss>
- Hikmah, M. A., & Esthi, R. B. (2025). The Effect Of Compensation And Job Insecurity On Employee Loyalty Through Working Relationship As An Intervening Variable (Case Study Of Manufacturing Employees In Jababeka Bekasi). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*. Doi:<https://doi.org/10.36490/Jmdb.V4i1.1696>
- Kuncorowat, H., & Supardin, L. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Edunomika*. Diambil Kembali Dari <https://doi.org/10.29040/Jie.V8i1.12421>
- Kusumaningrum, S. D. (2025). Pengaruh Servant Leadership, Work Ability Terhadap Employee Performance Dengan Menggunakan Self Esteem Sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Pemerintah Kota Surabaya. *Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis*. <https://doi.org/10.47467/Elmal.V6i5.6153>
- Larastrini, P. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Lingkungan Kerja Dan Work – Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(6), 3674. <https://doi.org/10.24843/Ejmunud.2019.V08.I06.P14>
- Liana, E. (2024). Factors Affecting Employee Performance: Analysis Of Work-Life Balance, Competence, Employee Welfare, And Career Development. *Ijam*. Doi:<https://doi.org/10.38035/Ijam.V3i2>
- Mujiono, Nursaid, Sanosra, A., & Qomariah, N. (2024). Mediation Of Job Satisfaction: The Role Of Delegative Leadership Style And Work Environment In Improving Employee Performance.

- International Journal Of Management And Economics Invention*, 10.
Doi:<https://doi.org/10.47191/Ijmei/V10i9.06>
- Pala'langan, A. Y. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 223–231.
<https://doi.org/10.21831/Jamp.V9i2.38875>
- Putra, I. G. N. R., Sara, I. M., & Sitiari, N. W. (2024). The role of job satisfaction in mediating the influence of organizational culture and leadership on employee performance (Study at PT. Arta Boga Cemerlang Gianyar Branch). *Journal of Applied Managerial and Economic Research*, 5(3), 632–647 <https://doi.org/10.38142/ijess.v5i3.1056>
- Panatap Soehaditama, J., Ulfah Arini, D., & Suhendra, A. (2024). Determination Employee Performance And Job Satisfaction: Study Literature Review. *Gijtm*, 2.
<https://doi.org/10.38035/Gijtm>
- Pradikto, A. A. P. R., Prasetya, A., & Hutahayan, B. (2025). A review of how leadership justice, and job satisfaction interact to shape counterproductive work behavior. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(1), 105–124. <https://doi.org/10.35912/ahrmr.v5i1.2860>
- Purwanti, R. Y., Sriatmi, A., & Dwiantoro, L. (2023). The Impact Of Servant Leadership In Nursing Practice At The Hospital: A Literature Review. *Journal Of Holistic Nursing Science*, 10(2), 82–88. <https://doi.org/10.31603/Nursing.V10i2.8464>
- Ramadha, H. R., & Adrian, A. (2024). Volume 5 No 2 Tahun 2024 Pengaruh Servant Leadership Terhadap Employee Loyalty Di Rocky Plaza Hotel Padang. *Jurnal Kajian Pariwisata Dan Bisnis Perhotelan*, 5. <https://doi.org/10.24036/Jkpbp.V5i2.73272>
- Santika, D., Titing, A. S., & Hendrik. (2023). Pengaruh Servant Leadership Style Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Pegawai. *Journal Of Trends Economics And Accounting Research*. Doi:<https://doi.org/10.47065/Jtear.V4i1.893>
- Sukma, R. S., & Sukmawati Puspitadewi, N. W. (2022). Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Loyalitas Kerja Pada Marketing Kontrak Pt. X Cabang Surabaya. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 9. <https://doi.org/10.26740/Cjpp.V9i4.46655>
- Syahridhan, S. (2024). The Influence Of Green Human Resource Management And Green Organizational Culture On Environmental Performance As Mediatedgreen Innovation Variables. *Dijemss : Dinasti International Journal Of Education Management And Social Science*, 6. Doi:<https://doi.org/10.38035/Dijemss.V6i1>
- Titisari, M., & Ikhwan, K. (2021). Proses Rekrutmen Dan Seleksi: Potensi Ketidakefektifan Dan Faktornya. *Jmk (Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan)*, 6(3), 11.
<https://doi.org/10.32503/Jmk.V6i3.1848>
- Udodiugwu, M. I., Obiakor, U. J., Eneremadu, K. E., Onwuegbuchulem, N. C., & Anyaegbunam, C. E. (2025). Promoting environmental sustainability through eco-friendly products: A critical review for sustainable development. *Annals of Management and Organization Research*, 6(3), 237–252. <https://doi.org/10.35912/amor.v6i3.2035>
- Wariati, A. (2024). Increasing Employee Productivity: Analysis Employee Engagement. *International Journal Of Advanced Multidisciplinary (Ijam)*, 3. <https://doi.org/10.38035/Ijam.V3i2>
- Wijayanthi, I. A., Subagio, M., & Suhendra, A. (2024). Employee Retention Implementation Prevents Employee Turnover. *Siber Journal Of Advanced Multidisciplinary (Sjam)*. Doi:<https://doi.org/10.38035/Sjam.V2i2>