

## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Melayani Terhadap Loyalitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Bank Mandiri di Kota Bandung**

*Alfonsus Marcelino Fredrik Baskara<sup>1</sup>, Wilson Bangun.<sup>2</sup>*

Fakultas Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Maranatha

alfonsusmarcelino23@gmail.com, wilson.bangun@eco.maranatha.edu

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan melayani terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi pada karyawan Bank Mandiri. Metode penelitian menggunakan kuantitatif dengan jumlah responden sebanyak 142 orang. Populasi yang digunakan adalah karyawan tetap yang bekerja di KCP Bank Mandiri di Kota Bandung. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini menunjukkan kepemimpinan melayani mempunyai pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan Bank Mandiri, kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada karyawan KCP Bank Mandiri di Kota Bandung, kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas karyawan KCP Bank Mandiri di Kota Bandung, dan kepemimpinan melayani berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan Bank Mandiri. Hasil dari penelitian ini memiliki makna yaitu semakin baik gaya kepemimpinan melayani maka akan meningkatkan loyalitas karyawan yang dapat dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan KCP Bank Mandiri di Kota Bandung.

**Kata Kunci :** *Kepemimpinan Melayani, Loyalitas, Kepuasan Kerja*

### **Abstract**

This study aims to determine the effect of servant leadership on employee loyalty with employee job satisfaction as a mediating variable in Bank Mandiri employees. The research method uses quantitative with 142 respondents. The population used is permanent employees who work at KCP Bank Mandiri in Bandung City. The data collection technique used a questionnaire. The analysis techniques used in this study include validity tests, reliability tests, normality tests, multicollinearity tests, heteroscedasticity tests, and hypothesis testing. The results of this study indicate that servant leadership has a positive influence on the loyalty of Bank Mandiri employees, servant leadership has a positive effect on job satisfaction in KCP Bank Mandiri employees in Bandung City, job satisfaction affects the loyalty of KCP Bank Mandiri employees in Bandung City, and servant leadership has a positive effect on employee loyalty mediated by job satisfaction of Bank Mandiri employees. The results of this study have a meaning that the better the leadership style serves, will increase employee loyalty which can be mediated by job satisfaction in KCP Bank Mandiri employees in Bandung City.

**Keywords :** *Servant Leadership, Loyalty, Job Satisfaction*

## PENDAHULUAN

Aset paling berharga setiap organisasi adalah orang-orang yang menjadi landasan untuk mewujudkan tujuan dan sasarannya. Komponen penting keberhasilan jangka panjang suatu perusahaan adalah kepemimpinan yang bijaksana dalam pengarahan dan pengelolaan sumber daya manusianya. Faktor kepemimpinan menjadi peran penting yang bermakna untuk keberhasilan dan keberlanjutan sebuah perseroan atau perusahaan seiring dengan kemajuan teknis. Proses kepemimpinan melibatkan membujuk orang lain untuk melakukan aktivitas guna mencapai tujuan organisasi, diarahkan dalam konteks organisasi untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinya agar bertindak sesuai harapan atau arahan dari pemimpin, kepemimpinan dipersepsikan sebagai suatu bakat yang diperoleh sejak lahir, menjadi kemampuan istimewa yang dapat berkembang melalui pengalaman dan pembelajaran (Sutikno, dan Kartono dalam Citra & Fahmi, 2019). kepemimpinan adalah suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain agar mau melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi (Bangun, 2012). Definisi kepemimpinan lebih menekankan pada keterampilan mengarahkan dan mempengaruhi dibandingkan pada posisi dan wewenang. Kepemimpinan melayani bisa juga memainkan peran mediasi yaitu meningkatkan komunikasi dan keterbukaan, menyelesaikan konflik antar individu, mendukung resolusi tantangan dan perselisihan, memfasilitasi pembentukan tim dan kolaborasi, mendorong keseimbangan dan kesetaraan, mengelola konflik dan keadilan, dan mengembangkan keterampilan resolusi konflik.

Robert K. Greenleaf pertama kali memaparkan gagasan kepemimpinan yang melayani dalam bukunya tahun 1970, *The Servant as Leader*. Seseorang yang pertama kali belajar menjadi pelayan adalah contoh kepemimpinan yang melayani. Gaya kepemimpinan melayani merupakan hal yang penting diterapkan karena dapat menciptakan lingkungan kerja dimana semua karyawan dapat

merasa dihargai dan dihormati. Melayani orang lain dengan perasaan tulus yang datang dari hati, memprioritaskan kebutuhan pengikut, dan bekerja secara kolaboratif untuk mencapai tujuan adalah contoh dari kepemimpinan yang melayani. Penerapan kepemimpinan melayani, dengan interaksi positif dan apresiasi terhadap para pengikut, berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karyawan dan kinerja secara signifikan (Kaur, Maharani & Aini, dan Arkiboga dalam Tukad & Surya, 2023). Pemimpin yang melayani fokus pada pengembangan pengikutnya. Fenomena yang terjadi jika gaya kepemimpinan melayani tidak diterapkan dengan baik maka dapat terjadi adalah tidak seimbang antara pelayanan dan otoritas, kemungkinan adanya eksploitasi, kurangnya pengambilan keputusan yang tegas, kurangnya pengarahan dan visi yang jelas, tidak bisa mengatasi tantangan dalam konflik manajemen, dan kesulitan dalam pengambilan keputusan.

Pada hakikatnya loyalitas adalah kepercayaan, pengabdian, dan komitmen yang ditunjukkan kepada seseorang atau organisasi karena adanya rasa kewajiban dan kasih sayang untuk berperilaku dan melayani dengan baik. Dengan demikian, karyawan yang loyal dapat didefinisikan sebagai mereka yang, di mana pun mereka bekerja, menunjukkan tingkat pengabdian dan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Loyalitas karyawan adalah kecenderungan untuk tetap bertahan pada suatu perusahaan meskipun perusahaan tersebut tumbuh atau menurun, yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kenyamanan kerja dan sikap mental terhadap organisasi (Siagian, dan Nitisemito dalam Citra & Fahmi, 2019). Dalam konteks karyawan, loyalitas mengacu pada kecenderungan untuk tetap bekerja di perusahaan yang sama karena loyalitas dapat memengaruhi tingkat kenyamanan karyawan dalam lingkungan kerja. Loyalitas merupakan sikap paling krusial yang harus dimiliki karyawan ketika bekerja pada organisasi. Mentalitas tersebut antara lain ditunjukkan dengan menjaga reputasi perusahaan, membina lingkungan kerja yang bersahabat dan mendukung, serta bersedia bekerja lebih lama. Fenomena yang muncul jika

tingkat loyalitas rendah pada perusahaan adalah tingkat *turnover* yang tinggi, kurangnya kontinuitas dan stabilitas organisasi, menurunnya produktivitas dan kinerja, pengaruh negatif pada budaya perusahaan, kesulitan dalam mempertahankan karyawan yang berpotensi tinggi, penurunan kualitas produk dan layanan, pengaruh negatif pada reputasi perusahaan, dan kurangnya inovasi dan kreativitas. Penelitian sebelumnya memiliki hasil dimana loyalitas karyawan dipengaruhi oleh variabel gaya kepemimpinan (Sudiantini & Saputra, 2022). Menurut penelitian sebelumnya, faktor-faktor seperti kepuasan kerja juga berhubungan dengan loyalitas karyawan (Astuti et al., 2019).

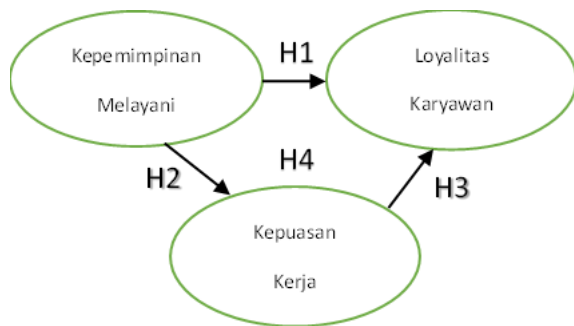
Bekerja di lingkungan kerja yang positif dapat berdampak signifikan terhadap kinerja dan kesejahteraan seseorang secara keseluruhan, karena loyalitas didasarkan pada tingkat kebahagiaan seseorang dengan pekerjaannya di perusahaan, kepuasan kerja mempunyai dampak langsung terhadap loyalitas. Kepuasan kerja bukan hanya mencakup evaluasi individu terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, tetapi juga meliputi perasaan dan sikap yang dimilikinya terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan karyawan terhadap aspek-aspek yang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja (Badriyah dalam Amadi, 2019). Kepuasan kerja merupakan suatu fungsi nilai, persepsi dan perbedaan menurut tenaga kerja mengenai yang seharusnya mereka terima (Bangun, 2012). Pekerja yang senang dengan pekerjaannya biasanya lebih ramah, lebih imajinatif, dan sangat terdorong untuk berkontribusi. Fenomena yang dapat terjadi jika tidak adanya kepuasan kerja pada karyawan adalah tingginya tingkat *turnover* karyawan, penurunan produktivitas karyawan, tingginya tingkat absensi, tingginya konflik yang akan terjadi, dan menurunnya komitmen terhadap perusahaan.

Dipaparkan hasil *survey* yang dilakukan terhadap pegawai Bank Mandiri di KCP Sumber Sari, mereka mengeluh karena pemimpin selalu menekan karyawannya tanpa memberikan solusi

untuk bisa membantu proses kerjanya yang menimbulkan ketidakpuasan dalam bekerja dan loyalitas para karyawan terhadap pekerjaannya juga semakin berkurang. Untuk menumbuhkan suasana kerja yang positif dan memperkuat ikatan antara manajer dan staf, kepemimpinan yang melayani memainkan peran yang semakin besar. Kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan bukan hanya menitikberatkan pada pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga mengutamakan loyalitas dan kepuasan karyawan. Asumsi awal penelitian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan melayani dapat memberikan dampak positif terhadap loyalitas karyawan. Pemimpin yang efektif memiliki kemampuan untuk menjalin ikatan profesional dan emosional yang lebih dalam antara anggota timnya dan perusahaan. Hipotesis kedua penelitian ini menjelaskan bahwa kepemimpinan melayani memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemimpin dapat memberikan dampak yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas secara positif. Hal ini menunjukkan bahwa adanya kepuasan kerja memberikan tingkat loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Selanjutnya, hipotesis keempat menambah dimensi pada hubungan antara kepemimpinan melayani dan loyalitas karyawan dengan memasukkan variabel mediasi, yaitu kepuasan kerja karyawan. Hipotesis ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai perantara antara kualitas kepemimpinan melayani dan tingkat loyalitas karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja dapat menjadi saluran melalui mana pengaruh positif kepemimpinan melayani mencapai hasil akhir yang diinginkan, yaitu peningkatan loyalitas karyawan.

Penelitian ini memiliki tujuan yaitu (1) Pengujian dan analisis pengaruh gaya kepemimpinan melayani terhadap loyalitas karyawan Bank Mandiri di Kota Bandung, (2) Pengujian dan analisis pengaruh gaya kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja pada karyawan Bank Mandiri di Kota

Bandung (3) Pengujian dan analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada karyawan Bank Mandiri di Kota Bandung (4) Pengujian dan analisis gaya kepemimpinan terhadap loyalitas karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan Bank Mandiri di Kota Bandung. Menurut kerangka konseptual, model penelitiannya terlihat seperti Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

Bersumber pada model penelitian pada Gambar 1 maka terdapat hipotesis sebagai berikut :

$H_1$  : Kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

$H_2$  : Kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

$H_3$  : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

$H_4$  : Kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap loyalitas karyawan yang di mediasi oleh kepuasan kerja.

**METODE PENELITIAN**

**POPULASI & SAMPEL**

Jenis penelitian yang diterapkan adalah *Causal Explanatory*. Populasi melibatkan 220 karyawan tetap di KCP Bank Mandiri di Kota Bandung. Sampel dalam penelitian ini diambil dengan menerapkan rumus Slovin.

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

Dimana :

n : Jumlah Sampel

N : Besarnya Populasi

e : Error level (dengan tingkat kesalahan 5%)

Sampel penelitian ini melibatkan sebanyak 142 orang.

Untuk mengalokasikan jumlah sampel pada setiap karyawan KCP Bank Mandiri di Kota Bandung dengan menggunakan stratified random sampling dengan menggunakan rumus ;

$$n_i = \frac{N_i}{N} n$$

Dimana :

$n_i$  : Jumlah sampel karyawan

$N_i$  : Jumlah karyawan

N : Total jumlah karyawan

n : Total jumlah sampel

Perhitungan besar sampel setiap pegawai KCP Bank Mandiri di Kota Bandung disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Perhitungan jumlah sampel setiap KCP

KCP	Jumlah Karyawan (N)	Jumlah Sampel (n)
KCP Bandung Asia Afrika Selatan ( $n_i1$ )	27	17
KCP Bandung Bina Citra ( $n_i2$ )	23	15
KCP Bandung Soekarno Hatta ( $n_i3$ )	24	15
KCP Bandung Metro ( $n_i4$ )	21	14
KCP Bandung Siliwangi ( $n_i5$ )	25	16
KCP Bandung Alun-Alun ( $n_i6$ )	23	15
KCP Bandung Sumpster ( $n_i7$ )	30	19
KCP Bandung Jamika ( $n_i8$ )	21	14
KCP Bandung Mohamad Toha ( $n_i9$ )	26	17
<b>TOTAL (N)</b>	<b>220</b>	<b>142</b>

Sumber : Data Primer diolah, Tahun 2024

Data yang diolah menggunakan perangkat lunak SPSS.

### UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Uji validitas menggunakan rumus :

$$r = \frac{n\Sigma xyz - (\Sigma x)(\Sigma y)(\Sigma z)}{\sqrt{[n\Sigma x^2 - (\Sigma x)^2][n\Sigma y^2 - (\Sigma y)^2][n\Sigma z^2 - (\Sigma z)^2]}}$$

Keterangan :

r : Korelasi person

n : Jumlah sampel

$\Sigma xyz$  : Total seluruh variabel X, Y, dan Z

$\Sigma x$  : Total variabel X

$\Sigma y$  : Total variabel Y

$\Sigma z$  : Total variabel Z

Uji reliabilitas menggunakan rumus Cronbach Alpha :

$$\text{Cronbach Alpha} = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\Sigma S^2 p}{S^2 t}\right)$$

Keterangan :

k : Jumlah Pernyataan Pada Kuesioner

$\Sigma S^2 p$  : Total dari varian butir pertanyaan

$S^2 t$  : Varian dari total nilai responden

### UJI NORMALITAS

Distribusi Kumulatif Empiris (Femp) menggunakan rumus :

$$F_{emp}(X_i) = \frac{i}{n}$$

Keterangan :

$F_{emp}(X_i)$  : Distribusi kumulatif empiris pada titik data ke- $i$

$i$  : Peringkat data

$n$  : Jumlah total data

Distribusi Kumulatif Teoritis (Fteor) menggunakan rumus :

$$F_{teor}(X_i) = \Phi\left(\frac{X_i - \mu}{\sigma}\right)$$

Keterangan :

$F_{teor}(X_i)$  : Distribusi kumulatif empiris pada titik data ke- $i$

$\Phi$  : Fungsi distribusi kumulatif normal standar

$(X_i)$  : Nilai data ke- $i$

$\mu$  : Rata-rata distribusi teoritis

$\sigma$  : Deviasi Standar distribusi Teoritis

### P-P Plot

Pada P-P Plot, sumbu x menunjukkan nilai-nilai dari distribusi teoritis, sedangkan sumbu y menunjukkan nilai-nilai distribusi empiris.

$F(z_i)$  : peluang teoritis nilai-nilai  $\leq$  zhit (P (Z  $\leq$  zhit))

$S(z_i)$  : frekuensi kumulatif empiris nilai-nilai  $\leq$  zhit (P (Z  $\leq$  zhit))

### UJI MULTIKOLINIERITAS

Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF) menggunakan rumus :

$$\text{Tolerance}_i = 1 - R_i^2$$

$$\text{VIF}_i = \frac{1}{1 - R_i^2}$$

Keterangan :

$i$  : variabel independen yang dievaluasi.

$R_i^2$  : koefisien determinasi dari regresi variabel independen  $i$  terhadap variabel independen lainnya.

### UJI HETEROSKEDASTISITAS

Pengujian ini membantu menghitung varians residu dalam model regresi yang menampilkan variasi yang tidak merata antar observasi (Ghozali dalam Christine et al., 2019) Dalam hal ini harus memeriksa plot grafik untuk menentukan apakah ada heteroskedastisitas atau tidak. Jika tidak terlihat pola dan titik-titik tersebar di atas dan di bawah titik nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### UJI HIPOTESIS

Uji hipotesis menggunakan rumus uji t-coefficient dan f-anova :

$$t = \frac{\text{Koefisien Regresi}}{\text{Standar Error Koefisien Regresi}}$$

$$F = \frac{\text{Variabilitas Antar Kelompok}}{\text{Variabilitas Dalam Kelompok}}$$

**PATH ANALYSIS**

Jalur langsung dapat dihitung sebagai koefisien jalur antara X dan Y, sedangkan jalur tidak langsung dapat dihitung dengan rumus :

$$X, Y \text{ melalui } Z = \beta_{xz} \times \beta_{yz}$$

Keterangan :

$\beta$  : Koefisien Regresi

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Uji Validitas**

Penelitian ini memakai basis analisis (Ghozali dalam Chandra, 2020) beserta memakai *level of significance* 5%, maka:

- a. Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , item itu valid
- b. Apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , item itu tidak valid

Tabel 2. Uji Validitas Kepemimpinan Melayani

Butir	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
$x_1$	0,747	0,165	Valid
$x_2$	0,737	0,165	Valid
$x_3$	0,793	0,165	Valid
$x_4$	0,630	0,165	Valid
$x_5$	0,639	0,165	Valid
$x_6$	0,762	0,165	Valid
$x_7$	0,723	0,165	Valid
$x_8$	0,685	0,165	Valid
$x_9$	0,616	0,165	Valid
$x_{10}$	0,581	0,165	Valid
$x_{11}$	0,617	0,165	Valid
$x_{12}$	0,745	0,165	Valid
$x_{13}$	0,726	0,165	Valid
$x_{14}$	0,667	0,165	Valid
$x_{15}$	0,752	0,165	Valid
$x_{16}$	0,773	0,165	Valid
$x_{17}$	0,781	0,165	Valid
$x_{18}$	0,700	0,165	Valid
$x_{19}$	0,785	0,165	Valid
$x_{20}$	0,743	0,165	Valid
$x_{21}$	0,713	0,165	Valid
$x_{22}$	0,702	0,165	Valid
$x_{23}$	0,754	0,165	Valid

Sumber : Data Primer diolah, Tahun 2024

Tabel 3. Uji Validitas Loyalitas Karyawan

Butir	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
$y_1$	0,697	0,165	Valid
$y_2$	0,692	0,165	Valid
$y_3$	0,592	0,165	Valid
$y_4$	0,587	0,165	Valid
$y_5$	0,639	0,165	Valid
$y_6$	0,696	0,165	Valid
$y_7$	0,616	0,165	Valid
$y_8$	0,668	0,165	Valid
$y_9$	0,691	0,165	Valid
$y_{10}$	0,743	0,165	Valid
$y_{11}$	0,783	0,165	Valid
$y_{12}$	0,710	0,165	Valid
$y_{13}$	0,727	0,165	Valid
$y_{14}$	0,696	0,165	Valid
$y_{15}$	0,752	0,165	Valid
$y_{16}$	0,702	0,165	Valid
$y_{17}$	0,659	0,165	Valid
$y_{18}$	0,612	0,165	Valid
$y_{19}$	0,713	0,165	Valid
$y_{20}$	0,622	0,165	Valid
$y_{21}$	0,725	0,165	Valid

Sumber : Data Primer diolah, Tahun 2024

Tabel 4. Uji Validitas Kepuasan Kerja Karyawan

Butir	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Keterangan
$z_1$	0,599	0,165	Valid
$z_2$	0,718	0,165	Valid
$z_3$	0,744	0,165	Valid
$z_4$	0,684	0,165	Valid
$z_5$	0,733	0,165	Valid
$z_6$	0,731	0,165	Valid
$z_7$	0,704	0,165	Valid
$z_8$	0,685	0,165	Valid
$z_9$	0,723	0,165	Valid
$z_{10}$	0,706	0,165	Valid
$z_{11}$	0,679	0,165	Valid
$z_{12}$	0,737	0,165	Valid
$z_{13}$	0,730	0,165	Valid
$z_{14}$	0,623	0,165	Valid
$z_{15}$	0,647	0,165	Valid
$z_{16}$	0,761	0,165	Valid
$z_{17}$	0,718	0,165	Valid
$z_{18}$	0,687	0,165	Valid
$z_{19}$	0,730	0,165	Valid
$z_{20}$	0,660	0,165	Valid
$z_{21}$	0,767	0,165	Valid
$z_{22}$	0,698	0,165	Valid
$z_{23}$	0,730	0,165	Valid
$z_{24}$	0,627	0,165	Valid

Sumber : Data Primer diolah, Tahun 2024

Seluruh instrumen yang digunakan untuk mengukur loyalitas karyawan, kepuasan kerja, dan kepemimpinan pelayanan dinyatakan valid berdasarkan uji validitas karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

### Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan ketentuan suatu kuesioner dianggap reliabel apabila temuan koefisien *Cronbach Alpha* > 0,60 atau 60% menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap pernyataan yang digunakan adalah konsisten (Ghozali dalam Dilasari & Yosita, 2020).

Tabel 5. Uji Cronchbach Alpha

Variabel	Cronchbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Melayani	0,955	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0,942	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,954	Reliabel

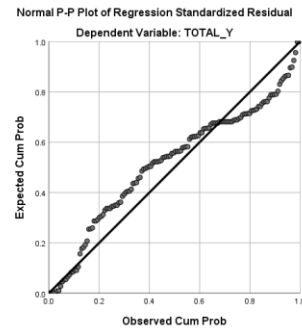
Sumber : Data Primer diolah, Tahun 2024

Pada pengujian Tabel 5 menyajikan hasil analisis *Cronbachs alpha* > 0,60 maka seluruh variabel yang digunakan pada penelitian ini dianggap reliabel.

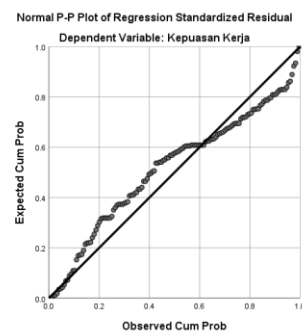
### UJI ASUMSI KLASIK

#### Uji Normalitas

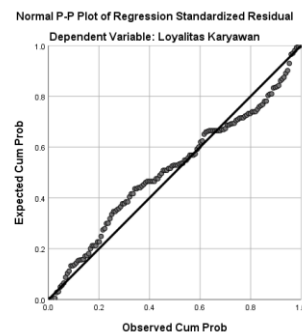
Intensi pada uji ini adalah untuk memastikan bahwa sebaran data tersebut teratur atau tidak. Mirip dengan Plot QQ, Plot PP adalah alat grafis untuk menguji kenormalan data. PP-Plot merupakan diagram sebar antara probabilitas data observasi dengan probabilitas yang diharapkan, jika QQ-Plot merupakan diagram sebar antara data observasi dan nilai yang diharapkan berdistribusi normal (Girsang, 2019).



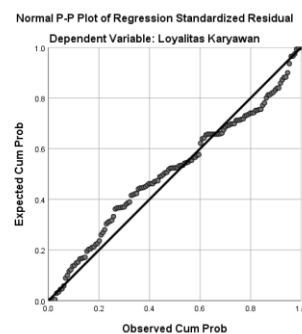
Gambar 2. Uji Normalitas Substruktural 1



Gambar 3. Uji Normalitas Substruktural 2



Gambar 4. Uji Normalitas Substruktural 3



Gambar 5. Uji Normalitas Substruktural 4

Grafik "Plot P-P Normal" dihasilkan berdasarkan uji normalitas, dan menunjukkan titik-titik sisa yang tersebar di seluruh area dan disejajarkan secara diagonal. Hal ini menunjukkan jenis data variabel yang digunakan berdistribusi normal.

### Uji Multikolinearitas

Pengujian ini untuk memeriksa apakah model regresi mendeteksi adanya hubungan antar variabel *independent* (Ghozali dalam Citra & Fahmi, 2019). Model regresi yang efektif seharusnya tidak memiliki korelasi antar variabel independen.

Tabel 6. Uji Multikolinearitas Substruktural 1

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	26.523	3.989		6.650	.000		
	Kepemimpinan Melayani	.655	.040	.813	16.532	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

Sumber : Data Primer diolah, Tahun 2024

Tabel 7. Uji Multikolinearitas Substruktural 2

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	23.412	4.079		5.740	.000		
	Kepuasan Kerja	.824	.041	.864	20.325	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data Primer diolah, Tahun 2024

Tabel 8. Uji Multikolinearitas Substruktural 3

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.174	2.856		3.213	.002		
	Loyalitas Karyawan	.783	.027	.927	29.173	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

Sumber : Data Primer diolah, Tahun 2024

Tabel 9. Uji Multikolinearitas Substruktural 4

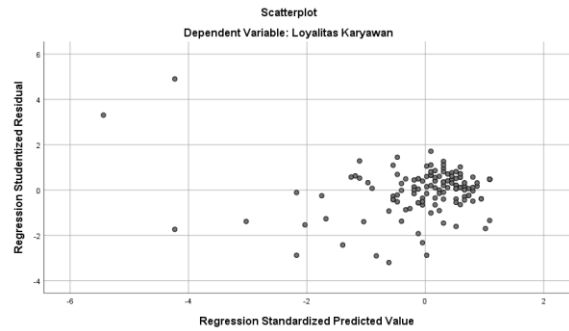
Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	9.017	2.867		3.145	.002		
	Kepemimpinan Melayani	.039	.051	.049	.771	.442	.253	3.951
	Kepuasan Kerja	.748	.053	.885	13.980	.000	.253	3.951

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

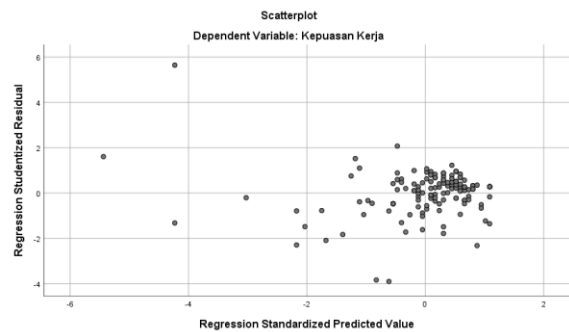
Sumber : Data Primer diolah, Tahun 2024

Uji ini menunjukkan Toleransinya > 0,10 dan VIF < 10,00 menunjukkan tidak adanya multikolinearitas.

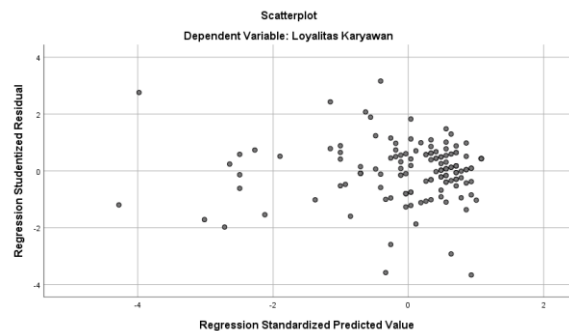
### Uji Heteroskedastisitas



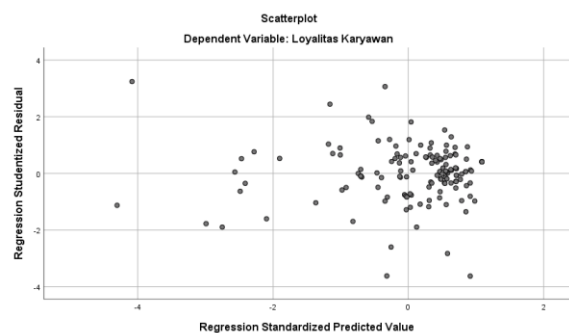
Gambar 6. Uji Heteroskedastisitas Substruktural 1



Gambar 7. Uji Heteroskedastisitas Substruktural 2



Gambar 8. Uji Heteroskedastisitas Substruktural 3



Gambar 9. Uji Heteroskedastisitas Substruktural 4

Pengujian ini membuktikan bahwa tidak terbentuk atau terjadi heteroskedastisitas karena sebaran titik-titiknya tidak menunjukkan pola atau alur tertentu serta tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y.



## Uji Hipotesis

### Uji T

- Jika Nilai sig < 0,05 atau  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka terdapat pengaruh.
- Jika Nilai sig > 0,05 atau  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka tidak terdapat pengaruh.

### Uji F

- Jika Nilai sig < 0,05 maka secara simultan terdapat pengaruh atau  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka terdapat pengaruh.
- Jika Nilai sig > 0,05 maka secara simultan tidak terdapat pengaruh atau  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka tidak terdapat pengaruh.

$H_1$  : Kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

### Uji T

Terlihat dari Tabel 6 pada bagian tabel "Sig." bahwa variabel X = 0,000 < 0,05. Kesimpulan dari temuan tersebut adalah variabel X berpengaruh signifikan terhadap Y.

- $t_{tabel} = \alpha ; (n-k)$   
 $t_{tabel} = 0,05 ; (142-3)$   
 $t_{tabel} = 0,05 ; (138)$   
 $t_{tabel} = 1,977$
- $t_{hitung} = 16,532$

Dari nilai diatas dapat dilihat  $t_{hitung} > t_{tabel}$  bahwa dapat disimpulkan variabel X berpengaruh signifikan terhadap Y.

### Uji F

Tabel 10. Uji Hipotesis Anova Substruktural 1

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12029.460	1	12029.460	273.318	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6161.779	140	44.013		
	Total	18191.239	141			

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Melayani

Sumber : Data Primer diolah, Tahun 2024

Berdasarkan bagian tabel "Sig." Tabel 10 Terlihat bahwa 0,000 < 0,05. Kesimpulan dari temuan tersebut adalah variabel X berpengaruh signifikan terhadap Y.

- $F_{tabel} = (k-1) ; (n-k)$   
 $F_{tabel} = (3-1) ; (142-3)$   
 $F_{tabel} = 2 ; 138$   
 $F_{tabel} = 3,06$
- $F_{hitung} = 273,318$

Dari nilai diatas dapat dilihat  $F_{hitung} > F_{tabel}$  bahwa dapat disimpulkan variabel X berpengaruh signifikan terhadap Y.

$H_2$  : Kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### Uji T

Terlihat dari Tabel 7 pada bagian tabel "Sig." bahwa variabel X = 0,000 < 0,05. Kesimpulan dari temuan tersebut adalah variabel X berpengaruh signifikan terhadap Z.

- $t_{tabel} = \alpha ; (n-k)$   
 $t_{tabel} = 0,05 ; (142-3)$   
 $t_{tabel} = 0,05 ; (138)$   
 $t_{tabel} = 1,977$
- $t_{hitung} = 20,325$

Dari nilai diatas dapat dilihat  $t_{hitung} > t_{tabel}$  bahwa dapat disimpulkan variabel X berpengaruh signifikan terhadap Z.

### Uji F

Tabel 11. Uji Hipotesis Anova Substruktural 2

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19013.634	1	19013.634	413.092	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6443.866	140	46.028		
	Total	25457.500	141			

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

b. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Melayani

Sumber : Data Primer diolah, Tahun 2024

Berdasarkan bagian tabel "Sig." Tabel 11 Terlihat bahwa  $0,000 < 0,05$ . Kesimpulan dari temuan tersebut adalah variabel X berpengaruh signifikan terhadap Z.

- $F_{tabel} = (k-1) ; (n-k)$   
 $F_{tabel} = (3-1) ; (142-3)$   
 $F_{tabel} = 2 ; 138$   
 $F_{tabel} = 3,06$
- $F_{hitung} = 413,092$

Dari nilai diatas dapat dilihat  $F_{hitung} > F_{tabel}$  bahwa dapat disimpulkan variabel X berpengaruh signifikan terhadap Z.

$H_3$  : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas karyawan.

#### Uji T

Terlihat dari Tabel 8 pada bagian tabel "Sig." bahwa variabel X =  $0,000 < 0,05$ . Kesimpulan dari temuan tersebut adalah variabel Z berpengaruh signifikan terhadap Y.

- $t_{tabel} = \alpha ; (n-k)$   
 $t_{tabel} = 0,05 ; (142-3)$   
 $t_{tabel} = 0,05 ; (138)$   
 $t_{tabel} = 1,977$
- $t_{hitung} = 29,173$

Dari nilai diatas dapat dilihat  $t_{hitung} > t_{tabel}$  bahwa dapat disimpulkan variabel Z berpengaruh signifikan terhadap Y.

#### Uji F

Tabel 12. Uji Hipotesis Anova Substruktural 3

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15621.462	1	15621.462	851.048	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2569.778	140	18.356		
	Total	18191.239	141			

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja

Sumber : Data Primer diolah, Tahun 2024

Berdasarkan bagian tabel "Sig." Tabel 12 Terlihat bahwa  $0,000 < 0,05$ . Kesimpulan dari temuan tersebut adalah variabel X berpengaruh signifikan terhadap Z.

- $F_{tabel} = (k-1) ; (n-k)$   
 $F_{tabel} = (3-1) ; (142-3)$   
 $F_{tabel} = 2 ; 138$   
 $F_{tabel} = 3,06$
- $F_{hitung} = 851,048$

Dari nilai diatas dapat dilihat  $F_{hitung} > F_{tabel}$  bahwa dapat disimpulkan variabel Z berpengaruh signifikan terhadap Y.

$H_4$  : Kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap loyalitas karyawan yang di mediasi oleh kepuasan kerja.

#### Uji T

Terlihat dari Tabel 9 pada bagian tabel "Sig." bahwa variabel X =  $0,442 > 0,05$  dan Z =  $0,000 < 0,05$ . Hasil ini menunjukkan bahwa secara parsial melalui mediasi variabel Z, variabel X tidak mempunyai pengaruh yang besar terhadap Y.

- $t_{tabel} = \alpha ; (n-k)$   
 $t_{tabel} = 0,05 ; (142-3)$   
 $t_{tabel} = 0,05 ; (138)$   
 $t_{tabel} = 1,977$
- $t_{hitung} = 0,771 (X)$
- $t_{hitung} = 13,990 (Z)$

Dari nilai diatas dapat dilihat  $t_{hitung X} < t_{tabel}$   $t_{hitung Z} > t_{tabel}$  bahwa dapat disimpulkan secara parsial melalui mediasi variabel Z, variabel

X tidak mempunyai pengaruh yang besar terhadap Y.

**Uji F**

Tabel 13 Uji Hipotesis Anova Substruktural 4

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15632.395	2	7816.197	424.587	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2558.845	139	18.409		
	Total	18191.239	141			

a. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan  
 b. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Melayani

Sumber : Data Primer diolah, Tahun 2024

Diamati dari Gambar 14 pada tabel "Sig." dapat diamati bahwa  $0,000 < 0,05$ . Temuan ini mendukung hipotesis bahwa secara simultan melalui mediasi variabel Z, variabel X mempunyai pengaruh yang besar terhadap Y.

- $F_{tabel} = (k-1) ; (n-k)$   
 $F_{tabel} = (3-1) ; (142-3)$   
 $F_{tabel} = 2 ; 138$   
 $F_{tabel} = 3,06$
- $F_{hitung} = 424,587$

Dari nilai diatas dapat dilihat  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka dapat disimpulkan bahwa secara simultan melalui mediasi variabel Z, variabel X mempunyai pengaruh yang besar terhadap Y.

**Path Analysis**

Path analysis dapat dianggap sebagai jenis analisis jalur tertentu, seperti halnya analisis jalur merupakan pengembangan analisis regresi secara langsung dan tidak langsung (Ghozali dalam (Herlambang & Murniningsih, 2019).

Tabel 14. Model Summary Substruktural 1

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.864 <sup>a</sup>	.747	.745	6.784

a. Predictors: (Constant), Kepemimpinan Melayani  
 b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber : Data Primer diolah, Tahun 2024

Koefisien jalur model pertama :

- Skor "R Square" pada Tabel 14 sejumlah 0,747 menunjukkan bahwa variabel X berpengaruh signifikan terhadap Z 74,7% sedangkan 25,3% dari variabel lain yang tidak dipertimbangkan dalam penelitian.
- Sementara itu nilai e1 dapat dicari dengan rumus :

$$e = \sqrt{1 - r^2}$$

$$e = \sqrt{1 - 0,747^2}$$

$$e = 0.665$$

Tabel 15. Model Summary Substruktural 2

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.927 <sup>a</sup>	.859	.857	4.291

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Melayani  
 b. Dependent Variable: Loyalitas Karyawan

Sumber : Data Primer diolah, Tahun 2024

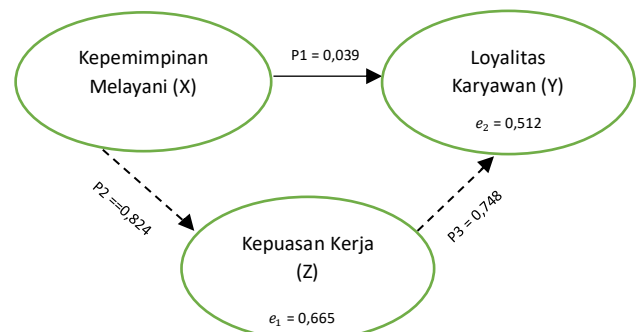
Koefisien jalur model kedua :

- Skor "R Square" Tabel 15 sejumlah 0,859 menunjukkan bahwa melalui variabel Z, variabel X berpengaruh signifikan terhadap 85,9% sedangkan 14,1% dari variabel lain yang tidak dipertimbangkan dalam penelitian.
- Sementara itu nilai e1 dapat dicari dengan rumus :

$$e = \sqrt{1 - r^2}$$

$$e = \sqrt{1 - 0,859^2}$$

$$e = 0.512$$



Gambar 10. Analisis Jalur

Temuan analisis menunjukkan bahwa, selain berdampak langsung terhadap Y, X juga dapat memberikan dampak tidak langsung melalui Z :

- Besarnya pengaruh langsung adalah 0,039
- Sedangkan pengaruh tidak langsung  $P_2 \times P_3 = (0,824 \times 0,748) = 0,616$
- Total pengaruh X terhadap Y melalui Z =  $0,039 + 0,616 = 0,655$

## PEMBAHASAN

Hasil uji t yang ditunjukkan pada Tabel 6 pada bagian tabel "Sig." menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berdampak terhadap loyalitas karyawan. Nilai "Sig." variabel kepemimpinan melayani =  $0,000 < 0,05$  yang berarti  $H_1$  dapat diterima. Selain itu uji t juga menghasilkan nilai dimana  $16,532 > 1,977$  dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yang berarti  $H_1$  dapat diterima. Dalam hasil pengujian f juga menghasilkan nilai dimana  $273,318 > 3,06$  dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yang berarti  $H_1$  dapat diterima. Kontribusi pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas pegawai pada KCP Bank Mandiri Kota Bandung terbukti sebesar 66,1% berdasarkan analisis jalur, sedangkan 33,9% berasal dari kontribusi variabel lain yang tidak dipertimbangkan dalam penelitian dan besarnya pengaruh langsung variabel kepemimpinan melayani terhadap loyalitas karyawan KCP Bank Mandiri di Kota Bandung adalah 0,039. Selanjut dengan penelitian (Chandra, 2020) menerangkan tentang apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan melayani mempengaruhi loyalitas karyawan dengan menggunakan metode kuantitatif dengan populasi 130 responden karyawan tetap dan pengambilan data menggunakan kuesioner yang memberikan hasil dimana loyalitas karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan melayani. Selain itu penelitian (Saputra & Anindita, 2021) dengan populasi 300 responden menggunakan kuesioner memberikan hasil dimana loyalitas karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan melayani.

Berdasarkan temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sebagaimana yang ditunjukkan oleh uji t pada Tabel 7 pada bagian tabel "Sig." menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan melayani sebesar

$0,000 < 0,05$  yang berarti  $H_2$  dapat diterima. Selain itu uji t juga menghasilkan nilai dimana  $20,325 > 1,977$  dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yang berarti  $H_2$  dapat diterima. Dalam hasil pengujian f juga menghasilkan nilai dimana  $413,092 > 3,06$  dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yang berarti  $H_2$  dapat diterima. Kontribusi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja pada karyawan KCP Bank Mandiri Kota Bandung terbukti sebesar 74,7% berdasarkan analisis jalur, sedangkan 25,3% berasal dari kontribusi variabel lain yang tidak dipertimbangkan dalam penelitian dan besarnya pengaruh langsung variabel kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja pada karyawan KCP Bank Mandiri di Kota Bandung adalah 0,824. Sejalan dengan penelitian (Pala'langan, 2021) menerangkan tentang adanya pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja, dengan pendekatan kuantitatif dengan 41 responden.

Berdasarkan temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap loyalitas, sebagaimana yang ditunjukkan oleh uji t pada Tabel 8 pada bagian tabel "Sig." menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja sebesar  $0,000 < 0,05$  yang berarti  $H_3$  dapat diterima. Selain itu uji t juga menghasilkan nilai dimana  $29,173 > 1,977$  dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yang berarti  $H_3$  dapat diterima. Dalam hasil pengujian f juga menghasilkan nilai dimana  $851,048 > 3,06$  dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yang berarti  $H_3$  dapat diterima. Kontribusi pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada karyawan KCP Bank Mandiri Kota Bandung terbukti sebesar 85,9% berdasarkan analisis jalur, sedangkan 14,1% berasal dari kontribusi variabel lain yang tidak dipertimbangkan dalam penelitian dan besarnya pengaruh langsung variabel kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan pada KCP Bank Mandiri di Kota Bandung adalah 0,783. Sejalan dengan penelitian (Larastrini & Adnyani, 2019) dengan sampel 88 orang menggunakan kuesioner dan wawancara secara langsung memberikan hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani mempengaruhi loyalitas karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh uji t pada Tabel 9 pada bagian tabel "Sig." menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan melayani sebesar  $0,442 > 0,05$  dan variabel kepuasan kerja sebesar  $0,000 < 0,05$  yang berarti  $H_4$  secara parsial tidak dapat diterima. Selain itu uji t juga menghasilkan nilai dimana variabel kepemimpinan melayani sebesar  $0,771 < 1,977$  dimana  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan variabel kepuasan kerja  $13,990 > 1,977$  dimana  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yang berarti  $H_4$  secara parsial tidak dapat diterima. Dalam hasil pengujian f juga menghasilkan nilai dimana  $424,587 > 3,06$  dimana  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yang berarti secara simultan  $H_4$  dapat diterima. Kontribusi pengaruh kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, kepemimpinan melayani berpengaruh terhadap loyalitas pegawai pada KCP Bank Mandiri Kota Bandung terbukti sebesar 85,9% berdasarkan analisis jalur, sedangkan 14,1% dari variabel lain yang tidak dimasukkan pada penelitian dan besarnya nilai pengaruh langsung kepemimpinan melayani terhadap loyalitas karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja karyawan KCP Bank Mandiri di Kota Bandung adalah 0,039. Sedangkan besarnya pengaruh langsung kepuasan kerja sebagai variabel mediasi terhadap loyalitas karyawan adalah 0,748 Menurut penelitian (Chandra, 2020) menerangkan tentang apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan melayani mempengaruhi loyalitas karyawan dengan menggunakan metode kuantitatif dengan populasi 130 responden karyawan tetap dan pengambilan data menggunakan kuesioner yang memberikan hasil dimana loyalitas karyawan dipengaruhi oleh kepemimpinan melayani yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

## KESIMPULAN

Penelitian menyimpulkan bahwa loyalitas pegawai KCP Bank Mandiri di Kota Bandung dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan melayani berdasarkan temuan analisis regresi linier yang dilakukan, hal ini memberikan kesimpulan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan melayani maka akan

meningkatkan loyalitas karyawan KCP Bank Mandiri di Kota Bandung. Selanjutnya penelitian menyimpulkan bahwa kepuasan kerja pegawai KCP Bank Mandiri di Kota Bandung dipengaruhi oleh kepemimpinan melayani, hal ini memberikan kesimpulan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan melayani memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga menyimpulkan bahwa loyalitas karyawan KCP Bank Mandiri di Kota Bandung dipengaruhi oleh kepuasan kerja, hal ini memberikan kesimpulan bahwa semakin puas karyawan maka loyalitas karyawan juga akan meningkat. Melalui mediasi kepuasan kerja, gaya kepemimpinan melayani mempengaruhi loyalitas karyawan KCP Bank Mandiri di Kota Bandung, hal ini memberikan kesimpulan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan meningkatkan loyalitas karyawan KCP Bank Mandiri di Kota Bandung.

## SARAN

Hasil dari penelitian ini terdapat beberapa saran yang dapat diberikan kepada KCP Bank Mandiri di Kota Bandung yaitu pimpinan dapat memberikan solusi terhadap kendala yang dihadapi karyawannya. Pemimpin juga diharapkan tidak hanya menekan bawahannya untuk proses pekerjaannya tanpa memberikan solusi untuk melaksanakan proses kerjanya. Hal tersebut dapat dilakukan pemimpin untuk menciptakan loyalitas karyawan dan kepuasan kerja kepada KCP Bank Mandiri di Kota Bandung. Dalam meningkatkan loyalitas karyawan dan kepuasan kerja, pemimpin juga perlu meningkatkan pengawasan terhadap karyawannya agar menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar karyawan selalu melakukan pekerjaannya dengan sangat baik untuk bisa membantu mencapai tujuan perusahaan.

## IMPLIKASI

Penelitian mengacu pada nilai-nilai kepemimpinan melayani dan loyalitas pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja, dimungkinkan untuk mengembangkan model teoritis. Temuan penelitian ini memperjelas

bagaimana melalui mediasi kepuasan kerja, kepemimpinan melayani mempengaruhi loyalitas karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Temuan hasil ini juga menyoroti peran seorang pemimpin dalam meningkatkan motivasi, yang dipengaruhi oleh seberapa puas karyawan terhadap pekerjaan mereka. Studi ini menjelaskan bagaimana kepuasan kerja karyawan dalam organisasi memainkan peran penting dalam menumbuhkan kepemimpinan melayani dan memperkuat loyalitas karyawan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amadi, J. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Berlian Ekasakti Tangguh Medan. *Lembaga Penelitian Bisnis Dan Ekonomi*, 1(2).
- Astiti, N. P. N. S., Suamba, I. K., & Artini, N. W. P. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Agrowisata Bagus Argo Pelaga. *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Kebijakan Pertanian*, 3(1).
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Chandra, R. G. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Melayani Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Nissanindo Mulia Abadi. *Agora*, 8(1).
- Christine, D., Wijaya, J., Chandra, K., Pratiwi, M., Lubis, M. S., & Nasution, I. A. (2019). Pengaruh Profitabilitas, Leverage, Total Arus Kas dan Ukuran Perusahaan terhadap Financial Distress pada Perusahaan Property dan Real Estate yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2014- 2017. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 2(2).
- Citra, L. M., & Fahmi, M. (2019). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2).
- Dilasari, E. M., & Yosita, G. (2020). Pengaruh Cita Rasa Dan Promosi Melalui Media Sosial Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen Kopi Janji Jiwa Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, 1(1).
- Girsang, W. sari. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No. 17 Medan. *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4(2).
- Herlambang, H. C., & Murniningsih, R. (2019). Pengaruh Worklife Balance Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Serikat Pekerja Media dan Industri Kreatif Untuk Demokrasi (SINDIKASI)). *Jurnal Online Universitas Muhammadiyah Magelang*.
- Larastri, P. M., & Adnyani, I. G. A. D. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Lingkungan Kerja Dan Work-Life Balance Terhadap Loyalitas Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 8(6).
- Pala'langan, A. Y. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Disiplin Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2).
- Saputra, B., & Anindita, R. (2021). Peran Servant Leadership Dalam Meningkatkan Kepuasan Dan Loyalitas Karyawan Pada Industri Manufaktur. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5(1).
- Sudiantini, D., & Saputra, F. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan: Kepuasan Kerja, Loyalitas Pegawai dan Komitmen di PT Lensa Potret Mandiri. *Formosa Journal of Sustainable Research*, 1(3).
- Tukad, I. W. G. A. B., & Surya, I. B. K. (2023). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Terhadap Komitmen Organisasional Pegawai BPKAD Kabupaten Gianyar. *Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 12(5).