

PENGARUH SERVANT LEADERSHIP STYLE TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN MELALUI PERAN MEDIASI KEPUASAN KARYAWAN

Ahmad Ritaudin
PT. Bank Syariah Mandiri Malang
E-mail: ahmadritaudin86@gmail.com

Abstract

The purpose of this study was to how servant leadership style, employee performance and employee loyalty. To determine the effect of servant leadership style on employee loyalty, servant leadership style on employee satisfaction, employee satisfaction to employee loyalty, as well as the mediating role of employee satisfaction in PT. Bank Syariah Mandiri Malang. The samples in this research using random sampling with quota sampling technique gained 60 respondents employees at PT. Bank Syariah Mandiri Malang. Model structure equation modeling (SEM) type PLS (partial least Square), come to the conclusion: servant leadership style significant positive effect on employee loyalty; servant leadership style positive effect on employee satisfaction; Employee satisfaction is not significant positive effect on employee loyalty; and employee satisfaction does not mediate between servant leadership style on employee loyalty.

Keywords: *Employee Loyalty, Employee satisfaction, Servant Leadership Style, The Role of Mediation*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana servant leadership style, kinerja karyawan dan loyalitas karyawan. Untuk mengetahui pengaruh servant leadership style terhadap loyalitas karyawan, servant leadership style terhadap kepuasan karyawan, Kepuasan karyawan terhadap loyalitas karyawan, serta peran memediasi kepuasan karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Malang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan random sampling dengan teknik quota sampling memperoleh 60 orang responden karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Malang. Model persamaan struktur model (SEM) jenis PLS (partial least Square), mendapat kesimpulan: servant leadership style berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan; servant leadership style berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan; kepuasan karyawan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan; dan kepuasan karyawan tidak memediasi antara servant leadership style terhadap loyalitas karyawan

Kata kunci: *Kepuasan Karyawan, Loyalitas Karyawan, Peran Mediasi, Servant Leadership Style.*

Peningkatan loyalitas karyawan merupakan salah satu masalah yang penting dan menjadi pemikiran yang mengganggu para pemimpin bisnis (Donghong, et al., 2012). Loyalitas merupakan pondasi perusahaan dalam mempertahankan karyawan unggul dan berkualitas untuk tetap bertahan di perusahaan, karena karyawan merupakan penggerak perusahaan untuk terus berkembang secara berkelanjutan dan terus produktif.

Perusahaan menganggap bahwa karyawan merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan untuk terus bertahan dan tetap produktif di perusahaannya. Berbagai cara untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan karyawan sebagai upaya dukungan perusahaan kepada karyawan untuk lebih baik dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terus berkembang dan merasa nyaman di perusahaan tempat ia bekerja, namun perusahaan tetap dihadapkan pada kesulitan dalam mempertahankan karyawan di dalam organisasi, karena istilah “kesetiaan” dan “loyalitas” dalam perusahaan harus tetap dipertahankan (Lee, 2008).

Loyalitas karyawan dan kepuasan kerja karyawan telah dijadikan sebagai masalah penting dan diprioritaskan perusahaan sebagai cara untuk mengurangi turnover karyawan, meningkatkan kinerja dan semangat kerja karyawan yang diharapkan perusahaan dapat memanfaatkan dan mengendalikan sumber daya manusia dengan baik (Donghong, et al., 2012). Kemampuan memberdayakan karyawan di dalam perusahaan dengan baik, mampu menempatkan karyawan di tempat yang tepat sesuai kemampuan dan minat tanpa mengabaikan nilai-nilai etika pemenuhan kebutuhan dan

harapan karyawan secara psikologis, maka karyawan semakin lama nyaman dan senang di dalam pekerjaannya, sehingga mampu bertahan berada di perusahaan dalam waktu yang lama.

Kepuasan karyawan berkaitan erat dengan kualitas layanan manajer sebagai pemimpin secara positif berkaitan dengan behavioral intention yang favorable (menyenangkan) dan secara negatif terhadap kualitas yang *unfavorable* (tidak menyenangkan). Hal ini tergantung kemampuan pemimpin tidak hanya dapat memecahkan masalah kepemimpinan tetapi juga mencari cara bagaimana meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan loyalitas karyawan dengan memberi dukungan, produktif, kooperatif dan memberikan pelayanan, karena pekerja sebagai aset berharga dalam organisasi (Lee, 2008).

Beberapa cara yang diusulkan untuk memecahkan masalah loyalitas karyawan, yaitu di antaranya meningkatkan gaya kepemimpinan di dalam perusahaan dan itu menjadi perspektif kunci, maka sampai batas waktu tertentu, gaya kepemimpinan dapat menentukan hubungan antara pemimpin dengan karyawan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa turnover karyawan berkaitan erat dengan kualitas hubungan antara pemimpin dan karyawan.

Mulki et al., (2006) memberikan penjelasan dalam penelitiannya tentang staf organisasi penjualan, bahwa karyawan memutuskan memilih untuk keluar dari pekerjaannya ketika mereka merasa pemimpinnya tidak bisa dipercaya atau merasa tidak puas dengan pemimpin mereka. Sebaliknya Brashear et al., (2006) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa para pemimpin yang dapat meningkatkan

hubungan harmonis dengan mempromosikan, pengembangan karir bawahan, sangat efisien dalam meningkatkan komitmen organisasi dan loyalitas karyawan.

Kepemimpinan merupakan pilar organisasi, sehingga menjadi representasi dari seluruh organisasi. Segala sesuatu naik turunnya suatu organisasi karena kepemimpinannya. Dalam konteks organisasi, seorang pemimpin adalah tumpuan realisasi semua tujuan yang ditetapkan bersama-sama, sehingga tujuan organisasi tercapai atau tidak itu tergantung pemimpin. Jika pemimpin mampu menjalankan fungsi kepemimpinan dengan baik, hal itu akan terwujud, dan tidak mungkin untuk mewujudkannya jika pemimpin tidak dapat memainkan fungsi kepemimpinan dengan baik (Agus et al., 2014).

Gaya pemimpin tradisional di Cina menerapkan kepemimpinan paternalistik top down, yang menunjukkan sikap gaya pemerintahan yang otoriter superior (Donghong et al., 2012). Namun pada kenyataannya, gaya kepemimpinan yang berorientasi karyawan dapat membawa kepuasan karyawan yang lebih tinggi, dan dengan demikian meningkatkan loyalitas karyawan.

Gagasan inti kepemimpinan yang melayani (*Servant Leadership*), yang diajukan oleh Jaramillo dan Donghong, termasuk dua aspek seperti: pertama, motivasi utama servant leadership untuk melayani karyawan. Untuk gaya kepemimpinan yang melayani (*servant Leadership*) ini, bukanlah orientasi pada tujuan individu karyawan, akan tetapi tujuan pemimpin yaitu mengutamakan dan mendahulukan kepentingan karyawan serta kebutuhan karyawan dari

tujuan organisasi atau tujuan pribadi pemimpin (Jaramillo, F. et. al., 2009). Kedua, perilaku kepemimpinan yang melayani didorong oleh integritas pemimpin. Kepemimpinan yang melayani (*servant Leadership*) dianggap konsisten dengan perkembangan zaman dan berkelanjutan, serta memiliki efek positive loyalitas karyawan (Donghong et al., 2012).

Liden dan Jaramillo mulai banyak penelitian tentang hubungan antara kepemimpinan yang melayani (*servant Leadership*) dan loyalitas karyawan. Liden et al., (2008) menemukan bahwa, kepemimpinan yang melayani membantu untuk menciptakan sebuah karya yang environment positif, meningkatkan karyawan rasa memiliki dan loyalitas kepada organisasi. Jaramillo et al., (2009) mempelajari 501 karyawan tetap staf penjualan dan menemukan bahwa perilaku pemimpin yang melayani membantu karyawan beradaptasi dengan lingkungan organisasi, meningkatkan komitmen organisasi, dan dapat mengurangi niat turnover karyawan.

Penelitian lebih lanjut dapat diasumsikan bahwa, kepemimpinan yang melayani (*servant Leadership*) tidak langsung mendorong loyalitas karyawan secara otomatis. Akantetapi mediasi variabel seperti kepuasan karyawan yang akan memperbesar efek loyalitas. Karena kepuasan karyawan akan memperluas pengaruh gaya kepemimpinan yang melayani (*servant Leadership*) terhadap loyalitas karyawan, sebab gaya kepemimpinan yang melayani (*servant Leadership Leadership*) itu sendiri tidak berdampak langsung dan signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Hasil dari beberapa penelitian menurut Brahmasari dan Suprayetno (2008) yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah motivasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi. Menurut Darwinto (2008) yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan. Menurut Romel (2012) yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah karakteristik individu.

Dari pemaparan di atas, kami menetapkan kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan loyalitas karyawan sebagai variabel utama, dikaitkan dengan kepuasan karyawan sebagai variabel mediasi, kemudian penulis kembali mencari hubungan atas tiga data empiris. Tujuan penulis untuk memverifikasi hubungan kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan loyalitas karyawan di PT Bank Syariah Mandiri di Malang; tujuan lainnya adalah untuk mengetahui bagaimana peran kepuasan karyawan yang bertindak sebagai peran mediasi.

Harapan dalam penelitian ini dapat bermanfaat, karena tidak hanya memperdalam pemahaman dan kesadaran teori yang relevan di perusahaan, tetapi juga memberikan panduan untuk praktek manajemen di perbankan khususnya di PT. Bank Syariah Mandiri yang ada di Malang Jawa Timur.

Metode Penelitian

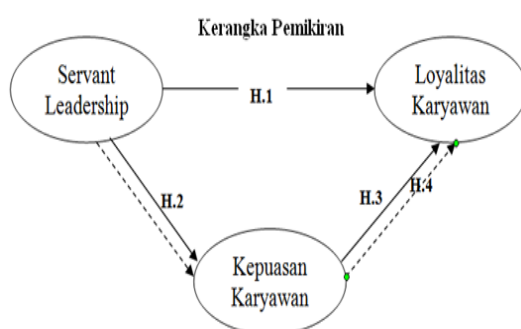
Jenis penelitian ini penelitian kausalitas, yakni pengukuran yang ingin mengukur pengaruh hubungan antara dua variabel ataupun lebih, dan juga menunjukkan antara variabel bebas dan terikat. Penelitian ini untuk mengukur variabel eksogen yakni *servant leadership style* dan kepuasan karyawan terhadap variabel endogen

yakni loyalitas karyawan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Malang yang berjumlah 107 orang.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *random sampling* yaitu pengambilan sampel secara acak dengan sistem kuota sampling yaitu pengambilan sampel dengan batas waktu. Pengumpulan data dilakukan saat karyawan bekerja dan berada di kantor dan juga saat bertemu langsung dengan peneliti akhirnya diperoleh 60 responden. Data diperoleh dari penyebaran angket dari indikator yang berkaitan dengan variabel *servant leadership style*, kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan. Sampel penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di PT. Bank Syariah Mandiri Malang.

Alat pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang dirancang menggunakan skala likert 1-5 dimana terdiri dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Dalam penelitian ini kuesioner disebar secara langsung kepada responden saat bekerja dan langsung ditemui oleh peneliti. Kuesioner yang dibuat dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang terstruktur dengan bahasa yang mudah dimengerti oleh responden. Pertanyaan terkait dengan item-item variabel gaya kepemimpinan *servant leadership*, loyalitas karyawan dan kepuasan karyawan, dan memiliki 26 item yang terdiri dari variabel *servant leadership* terdapat 5 faktor dengan 10 item, jumlah variabel kepuasan karyawan terdapat 4 faktor dengan 12 item dan variabel loyalitas karyawan terdapat 2 dimensi dengan 4 item.

Variabel Eksogen (bebas) dalam penelitian ini adalah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership style*), sedangkan variabel mediasi (bebas) adalah kepuasan karyawan (X2). Variabel Endogen (terikat) adalah loyalitas karyawan (Y). Kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dilihat di gambar dibawah ini:



Gambar : Kerangka Pemikiran

Metode penelitian ini menggunakan SPSS 19.0 untuk menentukan uji validitas dan uji reabilitas sedangkan analisisregresi menggunakan *Partial Last Square* (PLS) smartpls 3. untuk melakukan pengujian skala validitas konstruk, model pengukuran (outer model), pemodelan persamaan structural (inner model) dan analisis untuk menguji hipotesis.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Informasi sampel, jenis kelamin laki laki yang mendominasi sebesar 60%, sedangkan usia yang paling banyak antara 20-29 tahun sebesar 68.3%, kemudian karyawan berpendidikan strata 1 yang paling banyak sebesar 75%, dan masa kerja yang paling banyak rata rata kurang dari 5 tahun yaitu 60%.

Deskripsi jawaban responden tentang *Servant Leadership* (X1) dari 5 indikator secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. menunjukkan bahwa Servant Leadership (X1) didukung oleh indikator *Alturistic Calling* dengan nilai rata-rata sebesar 3.95 yang bermakna responden menilai baik ketika hasrat kuat dari seorang pemimpin yang berusaha memprioritaskan karyawan dan kebutuhan karyawan dengan baik. Selanjutnya indikator *Emotional Healling* dengan nilai rata-rata sebesar 4.11 yang bermakna responden menilai baik ketika pemimpin mereka memiliki ketrampilan dan berkomitmen untuk meningkatkan serta mengembalikan semangat bawahan dari trauma atau penderitaan. Indikator *Wisdom* dengan nilai rata- rata 3.88 yang bermakna responden menilai baik ketika pemimpin dapat memahami tanda-tanda (situasi dan implikasi dari situasi) di lingkungan perusahaannya, sehingga dengan cepat dapat mengatasi gejala gejala di dalam perusahaan yang timbul.

Indikator *Persuasive Mapping* dengan nilai rata- rata 3,95 yang bermakna responden menilai baik ketika pemimpin memiliki ketrampilan dalam memetakan persoalan dan mendesak karyawan untuk melaksanakan perintah yang diberikan. Indikator *Organizational Stewardship* dengan nilai rata- rata 4.15 yang bermakna responden menilai baik ketika pemimpin dapat menyiapkan organisasi untuk membuat kontribusi positif terhadap lingkungan perusahaan serta dapat mengembangkan team kerja yang solid.

Hubungan antara pemimpin dan karyawan menjadi salah satu faktor terpenting dalam servant leadership style di perusahaan, hasil nilai rata-rata 4.00 mengartikan dengan adanya pemimpin yang didasari ingin melayani karyawannya untuk memenuhi kebutuhan di dalam pekerjaan maka karyawan semakin setia dan dapat meningkatkan kinerjanya.

Deskripsi jawaban responden tentang Kepuasan Karyawan (X2) dari 4 faktor secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2 menunjukkan bahwa Kepuasan Karyawan (X2) didukung oleh indikator Psikologi dengan nilai rata-rata sebesar 4.01 yang bermakna responden menilai baik ketika pemimpin memperhatikan masalah psikologis karyawan diantarnya pemimpin mampu menyesuaikan pekerjaan dengan bakat dan minat karyawan, kemudian karyawan dapat merasa tenang dan nyaman di tempat kerjanya, akhirnya karyawan dapat mensikapi dan melaksanakan pekerjaan yang diberikan pimpinan dengan baik.

Indikator Sosial dengan nilai rata-rata 4.17 yang bermakna responden menilai baik ketika karyawan dapat berkomunikasi dengan dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan, dapat menjaga komunikasi dan bersahabat dengan rekan kerja sekantor, serta dapat berkomunikasi dan saling mendukung antara pemimpin dan bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Indikator Fisik dengan rata-rata 4.16 yang bermakna responden mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik karena terdapat peralatan kerja di kantor yang cukup memadai, keadaan ruangan, suhu, udara, dan penerangan

yang cukup sehingga karyawan merasa nyaman berada di tempat kerja, serta pengaturan jam kerja dan jam istirahat sudah sesuai dengan keinginan dan kemampuan karyawan.

Indikator Finansial dengan rata-rata sebesar 4.01 yang bermakna responden menilai baik ketika system pengajian dan besarnya gaji sudah sesuai dengan pekerjaan karyawan, karyawan juga mendapat fasilitas dan tunjangan kesehatan dari perusahaan juga adanya kebijakan promosi bagi kinerja perusahaan yang baik sudah adil bagi karyawan. Berdasarkan nilai rata-rata secara keseluruhan pada variabel Kepuasan Karyawan (X2), Kepuasan Karyawan dinilai baik oleh respon sebagai elemen yang dapat meningkatkan Loyalitas Karyawan (Y) rata-rata sebesar 4.08.

Deskripsi jawaban responden tentang loyalitas karyawan (Y) dari 4 indikator secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3 menunjukkan loyalitas karyawan (Y) didukung oleh indikator Sikap dengan rata-rata sebesar 4.42 yang bermakna responden berusaha melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin meskipun tidak diawasi pimpinan, dan karyawan mampu menjaga sikap serta komunikasi kepada pimpinan dengan harmonis. Indikator Tingkah Laku dengan rata-rata sebesar 4.17 yang bermakna responden akan lebih mementingkan pekerjaan yang di minta pimpinan terlebih dahulu dibandingkan dengan kepentingannya pribadi, serta karyawan akan berusaha memenuhi keperluan pimpinan untuk prioritas di tempat kerja.

Hasil pengukuran Model (*Outer Model*) menggunakan AVE dapat dilihat dari tabel 4.

Pengaruh Servant Leadership Style...(Ahmad Ritaudin)

Dari tabel 4 evaluasi model pengukuran AVE pengolahan data menunjukkan nilai AVE pada setiap variabel diatas 0,5. Berdasarkan tabel 4 tampak nilai AVE pada variabel Servant Leadership Style sebesar 0.622, Kepuasan Karyawan sebesar 0,589, dan Loyalitas Karyawan 0,759. Dapat dikatakan bahwa secara disciminant

Tabel 1. Deskripsi Nilia Rata-Rata pada Variabel Srvant Leadership (X1)

Servant Leadership (X1)	Nilai rata-rata	Kategori
Alturistic Calling	3.95	Sevant
Emotional Healing	4.11	Sevant
Wisdom	3.88	Sevant
Persuasive Mapping	3.95	Sevant
Organizational Stewardship	4.15	Sevant
Servant Leadership	4.00	Sevant

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Tabel 2. Deskripsi Nilia Rata-Rata pada Kepuasan Karyawan (X2)

Kepuasan Karyawan (X2)	Nilai rata-rata	Kategori
Faktor Psikologi	4.01	Puas
Faktor Sosial	4.17	Puas
Faktor Fisik	4.16	Puas
Faktor Finansial	4.01	Puas
Kepuasan Karyawan	4.08	Puas

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Tabel 3 Deskripsi Nilia Rata-Rata pada Variabel Loyalitas Karyawan (Y)

Loyalitas Karyawan (Y)	Nilai rata-rata	Kategori
Sikap	4.42	Loyal
Prilaku	4.17	Loyal

Sumber : Data Primer diolah, 2016

Tabel 4. Hasil pengukuran Model (*Outer Model*)

Variabel	AVE
Servant Leadership Style (X1)	0.622
Kepuasan Karyawan (X2)	0.589
Loyalitas Karyawan (Y)	0.759

Sumber: data primer, diolah tahun 2016

validity, model pengukuran tersebut adalah baik, karena hasilnya diatas nilai 0.50 diatas harapan.

Cronbach Alpha nilai diharapkan > 0.60 untuk semua konstruk. Adapun hasil hitung sebagaimana tabel 5.

Dari tabel 5 evaluasi model pengukuran *Cronbach Alpha* pengolahan data menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* pada setiap variabel diatas 0,60. Berdasarkan tabel 5 tampak nilai Cronbach Alpha pada variabel Servant Leadership Style sebesar 0.836, Kepuasan Karyawan sebesar 0,767, dan Loyalitas Karyawan 0,691. Dapat dikatakan bahwa secara hasil Cronbach Alpha, model pengukuran tersebut adalah baik karena nilainya sudah diatas 0.60 diatas nilai yang diharapkan, meskipun pada variabel kepuasan karyawan nilainya mendekati nilai minimal yang diharapkan .

Uji R Square pada konstruk endogen. Nilai R Square adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. nilai R square sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah). Hasil koefisien determinasi (R-Square) yang didapat dari model variabel Servant Leadership Style (X1) terhadap Loyalitas Karyawan sebesar 0,335 dan variabel Kepuasan Karyawan sebesar 0.6476 yang artinya Loyalitas Karyawan dapat diperkuat dari servant leadership sebesar 33.5% dan sisanya diperkuat oleh variabel kepuasan karyawan sebesar 64.7%.

Estimate for Path Coefficients, merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan/pengaruh konstruk laten. Dilakukan dengan prosedur Bootstrapping. Hasil Estimate for Path Coefficients menunjukkan bahwa besarnya pengaruh variabel servant leadership terhadap loyalitas karyawan

sebesar 0.3142, dan besarnya variabel servant leadership terhadap kepuasan karyawan sebesar 0.8047, sedangkan variabel kepuasan karyawan terhadap loyalitas karyawan memiliki pengaruh 0.2951. dari hasil Estimate for Path Coefficients. Menunjukkan variabel servant leadership terhadap kepuasan memberikan nilai yang sangat signifikan sebesar 0.8047.

Pengujian hipotesis dengan menguji signifikansi koefisien jalur dari partial least square (PLS), koefisien jalur menunjukkan besarnya pengaruh dari satu variabel eksogen terhadap variabel endogen. Apabila nilai koefisien jalur signifikan maka dapat dinyatakan bahwa variabel eksogen tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel endogenya.

Nilai koefisien jalur yang didapatkan dari Partial Least Square (PLS) yang disajikan pada gambar 2 merupakan hasil pengolahan data primer yang didapatkan peneliti pada objek penelitian yang kemudian digunakan untuk pengujian pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Koefisien jalur pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.

Nilai jalur yang didapatkan dari Partial Least Square yang terlihat pada gambar 2 diatas kemudian digunakan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung pada hipotesis penelitian. Hasil pengujian pengaruh pada servant leadership (X1) terhadap loyalitas karyawan (Y) terdapat hubungan yang positif dengan koefisien parameter (0,314) dan signifikan antara servant leadership (X1) terhadap loyalitas karyawan (Y) karena memiliki nilai t-statistik sebesar (2.022) lebih besar dari nilai t tabel

Tabel 5. Crombach Alpha

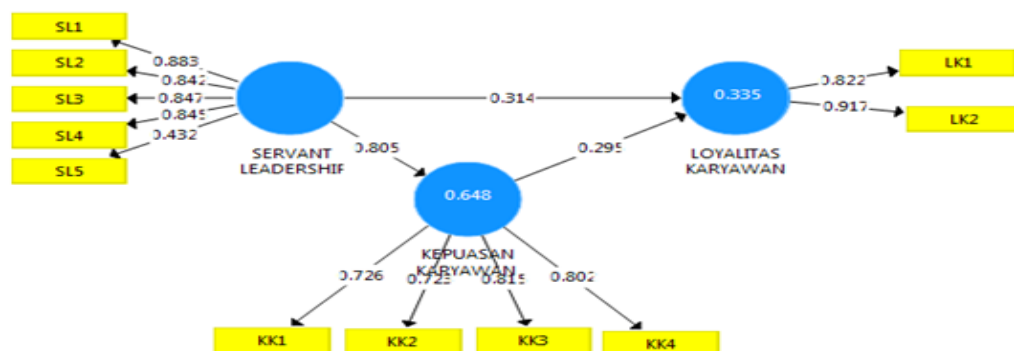
Variabel	Crombach Alpha
Servant Leadership Style (X1)	0.836
Kepuasan Karyawan (X2)	0.767
Loyalitas Karyawan (Y)	0.691

(1,960), maka hipotesis H0 ditolak dan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara servant leadership (X1) terhadap loyalitas Karyawan (Y) dengan toleransi kesalahan (alpha) sebesar 5%. Arah hubungan positif menyatakan bahwa semakin baik servant leadership (X1) di perusahaan maka akan meningkatkan loyalitas Karyawan (Y), hipotesis 1 diterima.

Hasil pengujian pengaruh pada servant leadership (X1) terhadap Kepuasan karyawan (X2) terdapat hubungan yang positif dengan koefisien parameter (0,804) dan signifikan antara servant leadership (X1) terhadap Kepuasan karyawan (X2) karena memiliki nilai t- statistik sebesar (25.358) lebih besar dari nilai t tabel (1,960), maka hipotesis H0 ditolak dan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara servant leadership (X1) terhadap Kepuasan Karyawan (X2) dengan toleransi kesalahan (alpha) sebesar 5%.

Arah hubungan positif menyatakan bahwa semakin baik servant leadership (X1) di perusahaan maka akan meningkatkan Kepuasan Karyawan (X2), hipotesis 2 diterima.

Hasil pengujian pengaruh pada kepuasan karyawan (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y) terdapat hubungan yang positif dengan koefisien parameter (0,295) dan tidak signifikan antara kepuasan karyawan (X2) terhadap loyalitas karyawan (Y) karena memiliki nilai t statistik sebesar (1.543) lebih kecil dari nilai t tabel (1,960), artinya Ha di tolak maka H0 diterima dan dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif tidak signifikan antara servant leadership terhadap loyalitas dengan toleransi kesalahan (alpha) sebesar 5%. Arah hubungan positif menyatakan bahwa semakin baik kepuasan karyawan (X2) yang terdapat pada perusahaan maka akan meningkatkan loyalitas karyawan (Y), sedangkan pengaruh tidak signifikan yang berarti pengaruh



kepuasan karyawan terhadap loyalitas karyawan tidak memiliki arti atau makna dalam pengaruhnya. jadi hipotesis 3 ditolak.

Hasil pengujian pengaruh pada servant leadership (X1) terhadap Loyalitas karyawan (Y) terdapat hubungan yang positif dengan koefisien pamaeter (0.237) dan tidak signifikan yang membuktikan secara empiris bahwa Kepuasan Karyawan (X2) tidak memperkuat pengaruh servant leadership (X1) terhadap Loyalitas karyawan (Y). Dari tabel diatas tersaji nilai t statistik sebesar (1.491) lebih kecil dari nilai t tabel (1,960), maka H_a ditolak dan H_0 diterima, dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif dan tidak signifikan antara servant leadership terhadap loyalitas karyawan yang diperkuat dengan kepuasan karyawan dengan toleransi kesalahan (α) sebesar 5% Adapun arah hubungan positif menyatakan bahwa dengan adanya Kepuasan Karyawan maka akan memperkuat servant leadership style dalam suatu perusahaan terhadap loyalitas karyawan, sedangkan pengaruh tidak signifikan yang berarti kepuasan karyawan tidak memberikan pengaruh yang berarti terhadap servant leadership dengan loyalitas karyawan. jadi hipotesis 4 ditolak.

Berdasarkan hasil penelitian dan pengujian hipotesis terhadap empat hipotesis penelitian sesuai teoritis yang telah diuraikan pada kajian teori, maka dapat diuraikan pembahasan variabel penelitian dengan melihat hasil pengujian hipotesis serta pembahasan yang terkait dengan pengaruh yang didasarkan dukungan teori maupun teoritis. Penelitian ini mengembangkan empat hipotesis yang akan dibuktikan dengan data yang diperoleh.

Variabel Hubungan Servant Leadership Style diukur berdasarkan sepuluh indikator yang berasal dari lima dimensi konstruk yaitu *alturistic calling*, *emotional healing*, *wisdom*, *persuasive maping*, dan *organizational stewart-dship*. Sedangkan variabel loyalitas karyawan diukur berdasarkan 4 indikator yang berasal dari dua konstruk yaitu sikap dan perilaku. Berdasarkan tabel 1 nilai rata-rata tertinggi ditunjukkan dengan indikator *emotional healling*, hal ini membuktikan karyawan akan semakin loyal dan puas kepada pimpinan dan bersedia menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan apabila pemimpin berkomitmen untuk meningkatkan serta mengembalikan semangat bawahan dari trauma dan penderitaan atau dengan kata lain pemimpin dapat membantu bawahan mengatasi permasalahan emosional serta mengembalikan semangat karyawan.

Indikator *organizational stewart- arship* juga memiliki nilai yang tinggi, hal ini membuktikan bahwa karyawan menginginkan manajernya untuk menyiapkan organisasinya guna berkontribusi positif terhadap lingkungannya, serta karyawan juga menginginkan pemimpin untuk mengembangkan komunitas karyawan dan mendorong karyawannya agar terus belajar hal baru untuk mendukung kinerjanya. Sedangkan pengaruhnya terhadap loyalitas karyawan dapat dilihat pada indikator sikap menunjukkan nilai yang sangat baik yang merupakan ekspresi dari nilai nilai atau pandangan hidup yang dimiliki karyawan yang kemudian dapat terwujud melalui perilaku, dalam hal ini karyawan memiliki kesadaran terhadap pekerjaannya serta karyawan dapat menghadapi pimpinan dengan baik, sedangkan indikator tingkh laku

menunjukkan nilai yang tinggi yang merupakan tingkah laku karyawan tercermin dari sikap yang berbentuk dalam tindakan yang diinginkan, dalam hal ini karyawan dapat memprioritaskan dan memenuhi permintaan pimpinan dalam hal pekerjaan.

Hasil pengujian hipotesis satu menunjukkan bahwa variabel servant leadership style berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini berarti servant leadership style berperan penting dalam mempengaruhi loyalitas karyawan. Dalam sebuah perusahaan, baik manajer maupun karyawan pada dasarnya memiliki kepentingan atas kelangsungan bisnis dan keberhasilan perusahaan serta mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh manajemen sebelumnya. Hal ini sejalan dengan pendapat Greenleaf (1977), Fokus utama dari Servant Leadership adalah pada bagaimana mengembangkan pihak lain (pengikut, karyawan), bukan untuk mementingkan diri sendiri, karena pemenuhan kepentingan diri sendiri bukanlah tujuan seorang pemimpin yang melayani, tetapi lebih pada tingkatan pencarian motivasi yang lebih tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Liden (2008) menunjukkan bahwa aspek lain dari kepemimpinan yang melayani, yaitu membantu bawahan tumbuh dan berhasil, memiliki dampak positif pada peningkatan loyalitas karyawan serta meningkatkan kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini responden menilai perlu dan dikembangkannya servant leadership style di dalam perusahaan dalam rangka untuk meningkatkan loyalitas terhadap

pemimpin atau manajer di perusahaan. Tujuan pengembangan servant leadership style ini adalah untuk menciptakan hubungan yang baik antara manajer atau pimpinan dengan karyawan atau pihak-pihak terkait sehingga dapat meningkatkan kinerja yang baik bagi karyawan. Dapat disimpulkan servant leadership style memiliki peran yang sangat besar bagi keberhasilan sebuah perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, mempertahankan karyawan unggul serta meningkatkan keuntungan perusahaan.

Temuan hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Dubinsky dan Skinner awal tahun 1986 dan Liden (2008) yang menyatakan dengan meningkatkan gaya kepemimpinan servant leadership dapat meningkatkan loyalitas karyawan. Hal ini membuktikan bahwa hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya baik berdasarkan teori atau hasil penelitian peneliti lain.

H2 : Pengaruh Servent Leadership Style (X1) terhadap Kepuasan Karyawan (X2)

Variabel Servant Leadership Style diukur berdasarkan sepuluh indikator yang berasal dari lima dimensi konstruk yaitu altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, dan organizational stewardship. Berdasarkan tabel 2 nilai rata-rata tertinggi ditunjukkan dengan faktor sosial dan fisik, hal ini membuktikan karyawan akan semakin puas kepada pimpinan apabila pemimpin membuka diri dan mudah dalam berintraksi sosial dengan karyawan tanpa menjaga jarak denganya, karyawan juga mampu

berintraksi baik dengan rekan kerja dan lingkungan kerja.

Adapun faktor fisik juga menunjukkan nilai yang tinggi yang merupakan hubungan kondisi fisik lingkungan kerja serta kondisi fisik karyawan yang menyangkup ketersediaan fasilitas dan perlengkapan kerja, pengaturan jam kerja dan istirahat yang sesuai standart kemampuan karyawan serta kesesuaian dan kenyamanan tempat kerja seperti suhu udara dan penerangan di tempat kerja. Hal ini membuktikan bahwa karyawan menginginkan manajernya untuk me-nyiapkan organisasinya untuk memper-hatikan faktor sosial dan faktor fisik karyawan, serta karyawan juga menginginkan pemimpin untuk terus meningkatkan standart mutu dan layanan intern kepada karyawan agar kinerja karyawan meningkat dan berdampak pada produktifitas tinggi yang hasilnya perusahaan dapat profit melampaui target perusahaan yang telah ditetapkan.

Pada penelitian ini, hasil analisis menunjukkan adanya pengaruh servant leadership style terhadap kinerja karyawan yang positif. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Marjorie, J. et. al. (2008) dalam penelitiannya kepada staf keperawatan mendapatkan hasil bahwa semakin tinggi kecenderungan layanan pemimpin (servant leadership) maka semakin memberikan kepuasan kepada karyawan, sedangkan hasil penelitian Metha dan Pillay (2011) menemukan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan karyawan yang menerapkan kepemimpinan yang melayani di negara India.

Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan gaya kepe-

mpinan di dalam perusahaanya. Tolak ukurnya adalah bagaimana kepemimpinan tersebut dapat dikembangkan, dijalankan dan dipahami oleh para karyawan, serta karyawan dapat loyal dan bertahan di dalam perusahaan dengan mendapat kepuasan dalam bekerja di perusahaanya.

Kinerja karyawan pada suatu perusahaan sering kali tidak maksimal dan berjalan baik dikarenakan gagalnya seorang pemimpin dalam memimpin perusahaan yang berakibat menurunnya hasil produksi yang disebabkan menurunnya kinerja karyawan. Untuk mencapai kinerja karyawan yang baik dibutuhkan pemimpin yang dapat melayani dan memberikan pelayanan kepada karyawan, sehingga kebutuhan dan keinginan karyawan yang menjadi penghambat kinerja karyawan dapat ditangani pemimpin. Jika karyawan sudah merasa puas di dalam perusahaanya, karena pemimpinnya dapat mengayomi dan melayani apa yang menjadi kebutuhan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan, maka karyawan secara tidak langsung kinerjanya akan meningkat.

Temuan hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian Metha dan Pillay (2011) yang menemukan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan karyawan yang menerapkan kepemimpinan yang melayani di negara India. Hal ini membuktikan bahwa hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya baik berdasarkan teori atau hasil penelitian peneliti lain.

Variabel Kepuasan Karyawan (X2) berdasarkan dua belas indikator yang berasal dari empat faktor konstruk yaitu faktor psikologi, faktor sosial, faktor fisik dan faktor finansial. Berdasarkan tabel 3 nilai rata-rata

tertinggi ditunjukkan oleh faktor sosial dan fisik, yang artinya hal ini membuktikan karyawan akan semakin puas kepada pimpinan apabila pemimpin membuka diri dan mudah dalam berintraksi sosial dengan karyawan tanpa menjaga jarak dengannya, karyawan juga mampu berintraksi baik dengan rekan kerja dan lingkungan kerja. Sedangkan faktor fisik juga menunjukkan nilai yang tinggi yang merupakan hubungan kondisi fisik lingkungan kerja serta kondisi fisik karyawan yang menyangkup ketersediaan fasilitas dan perlengkapan kerja, pengaturan jam kerja dan istirahat yang sesuai kemampuan karyawan serta kesesuaian dan kenyamanan tempat kerja seperti suhu udara dan penerangan di tempat kerja.

Sedangkan pada tabel 4 pada variabel Loyalitas Karyawan berdasarkan empat indikator yang berasal dari dua dimensi yaitu dimensi sikap dan perilaku. Dari hasil pengolahan data, dapat diketahui pada indikator sikap menunjukkan nilai yang sangat baik yang merupakan ekspresi dari nilai-nilai atau pandangan hidup yang dimiliki karyawan kemudian dapat terwujud melalui perilaku, dalam hal ini karyawan memiliki kesadaran terhadap pekerjaannya serta karyawan dapat menghadapi pimpinan dengan baik, sedangkan indikator tingkah laku menunjukkan nilai yang tinggi yang merupakan tingkah laku karyawan tercermin dari sikap yang berbentuk dalam tindakan yang diinginkan, dalam hal ini karyawan dapat memprioritaskan dan memenuhi permintaan pimpinan dalam hal pekerjaan.

Hasil analisis penelitian ini menemukan adanya pengaruh yang positif tidak signifikan antara pengaruh

kepuasan karyawan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini belum sesuai dengan hasil temuan penelitian yang dilakukan Alfonso & Andres (2007), dan Wagner (2007), menunjukkan melalui penelitian empiris, ketika kepuasan karyawan menipis, maka keinginan karyawan untuk keluar akan meningkat. Artinya, penurunan kepuasan karyawan memiliki dampak negatif pada loyalitas karyawan. Penelitian tersebut membuktikan hubungan antara kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan dari tampilan terbalik artinya semakin kepuasan karyawan terpenuhi, maka loyalitas karyawan akan meningkat. Ini belum dapat dibuktikan dalam penelitian ini karena peran kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif tidak signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Variabel Servant Leadership Style (X1) berdasarkan sepuluh indikator yang berasal dari lima dimensi konstruk yaitu altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, dan organizational stewardship. Berdasarkan tabel 1 nilai rata-rata tertinggi dari variabel servant leadership 4.00 masuk kategori baik, yang berarti rata-rata indikator dari kuisioner yang di sebar mendapatkan nilai 4 yang bermakna setuju. Sedangkan pada Variabel Kepuasan Karyawan (X2) berdasarkan dua belas indikator yang berasal dari empat faktor konstruk yaitu faktor psikologis, faktor sosial, faktor fisik dan faktor finansial. Dari tabel 2 dalam variabel kepuasan karyawan nilai rata-rata dari 12 indikator yaitu 4.08 yang berarti rata-rata responden menjawab setuju. Sedangkan pada variabel Loyalitas Karyawan (Y) berdasarkan empat indikator yang terdiri dari dua

dimensi yaitu sikap dan perilaku mendapat nilai rata-rata 4.29 berarti sangat baik, karena rata-rata nilainya di atas standar nilai yang diharapkan.

Hasil pengolahan PLS pengaruh servant leadership terhadap kepuasan karyawan sebesar 0.805 dan pengaruh kepuasan karyawan terhadap loyalitas karyawan sebesar 0.295 yang berarti bahwa kepuasan karyawan lebih berpengaruh dalam memediasi variabel antara servant leadership terhadap loyalitas karyawan daripada hubungan langsung antara servant leadership dengan loyalitas karyawan tanpa melalui kepuasan karyawan.

Penelitian yang dilakukan Donghong et. al., (2012), bahwa hasil pengaruh perilaku kepemimpinan yang melayani (servant leadership) terhadap loyalitas karyawan melalui kepuasan karyawan, maka loyalitas karyawan terhadap pemimpin menjadi unggul melampaui loyalitas karyawan kepada masyarakat, Begitu juga sebaliknya jika kepuasan karyawan terhadap masyarakat tinggi, maka mereka akan menunjukkan kesetiaan mereka kepada masyarakat secara langsung.

Dalam penelitian ini variabel mediasi kepuasan karyawan, belum dapat memperluas pengaruh servant leadership terhadap loyalitas karyawan, karena dalam penelitian ini hasil berpengaruh positif tidak signifikan artinya kepuasan karyawan dapat memperkuat dan menjadi mediasi antara servant leadership dan loyalitas karyawan dengan skor 0.237, dan hasil t-statistik memperoleh skor nilai 1.491 yang lebih kecil dari t-tabel yang seharusnya lebih besar dari 1.690 yang memberikan arti variabel kepuasan karyawan belum memberikan makna terhadap mediasi servant leadership dengan loyalitas karyawan.

Penutup

Berdasarkan hasil penelitian, analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan beberapa hal. Adapun yang pertama, karyawan PT Bank Syariah Mandiri Malang secara keseluruhan telah menunjukkan loyalitas karyawan yang tinggi, yang dapat diketahui dari sikap dan perilaku karyawan. Diketahui indikator kesediaan karyawan terhadap pekerjaannya merupakan unsur yang paling tinggi, dan bersedianya karyawan untuk memenuhi permintaan prioritas pimpinan yang mendapat skor sangat baik. Kemudian didukung dengan indikator kemampuan menjaga komunikasi yang harmonis dengan pimpinan dan indikator mengutamakan pekerjaan yang diminta pimpinan terlebih dahulu yang mendapat kategori baik.

Kedua, Servant Leadership Style pada PT Bank Syariah Mandiri Malang secara umum berada dalam kategori baik, Hal ini karena hubungan antara pihak manajemen yang diwakili oleh manajer dengan karyawan terjalin baik, dimana manajer berusaha melayani karyawan dengan memenuhi kebutuhan karyawan di tempat kerja seperti fasilitas dan sarana prasarana yang memadai, serta cepatnya respon manajer akan keluhan karyawan minimalisir menurunnya loyalitas karyawan yang dikhawatirkan akan berdampak pada kinerja karyawan.

Ketiga, kepuasan Karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Malang secara umum memberikan hasil yang baik, dari hasil pengolahan data lewat PLS menunjukkan nilai yang sangat signifikan, memberikan arti bahwa kepuasan karyawan yang dirasakan karyawan sudah cukup baik terhadap manajer, meskipun dalam praktik di

lapangan ada permasalahan dan perselisihan pendapat dalam menyelesaikan pekerjaan.

Keempat, terdapat pengaruh positif dan signifikan servant leadership style terhadap loyalitas karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Malang. Gaya kepemimpinan servant leadership di perusahaan dapat mendorong keberhasilan dan meningkatkan loyalitas karyawan. Dapat dikatakan semakin baik manajer dalam memimpin yang di dasari servant leadership style maka akan semakin loyal karyawan di perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti lain.

Kelima, dalam penerapannya servant leadership style memberikan efek positif dan signifikan serta memperkuat pengaruh kepuasan karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Malang. Dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang melayani (servant leadership style) di dalam perusahaan secara tidak langsung yang diterapkan manajer, akan memberikan kepuasan karyawan baik secara psikologi, social, fisik dan finansial dalam bekerja di perusahaan.

Keenam, kepuasan karyawan di PT. Bank Syariah Mandiri Malang berdasarkan hasil penelitian ini sudah dapat memberikan pengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, akan tetapi belum memberikan hasil yang signifikan artinya semakin puas karyawan akan semakin meningkat pula loyalitas karyawan, akan tetapi belum memiliki makna yang baik dan berarti dalam penelitian ini, sebagaimana hasil yang telah dilakukan peneliti peneliti sebelumnya.

Ketujuh, terdapat pengaruh positif tidak signifikan artinya variabel kepuasan karyawan tidak memediasi antara servant leadership style terhadap loyalitas karyawan di PT Bank Syariah Mandiri Malang. Servant leadership style merupakan hal yang penting dalam keberhasilan perusahaan, karena merupakan stake holder di dalam perusahaan, maju atau mundurnya perusahaan tergantung dari pemimpinnya. Secara teori semakin baik servant leadership style pada perusahaan maka semakin meningkat kepuasan karyawan dan berpengaruh pada semakin baik loyalitas karyawan. Adapun dalam penelitian ini memberikan hasil yang tidak signifikan peran mediasi kepuasan karyawan untuk memperkuat pengaruh antara servant leadership style terhadap loyalitas karyawan, disebabkan karena nilai t-statistik lebih rendah dari nilai t-tabel, sehingga berbeda dengan hasil penelitian-penelitian terdahulu.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Prihanto, (2013). Kepuasan dan Loyalitas Konsumen Korporat Untuk Acara MICE Terhadap Kualitas Pelayanan Hotel HSTH” *jurnal manajemen dan kewirausahaan*, Vol.15 No.2 165-178
- Alfonso S. and Andres S.-P., (2007). “The Effect of Job Satisfaction on Labor Turnover by Gender: An Analysis for Switzerland,” *Journal of Socioeconomics*, Vol. 3, No. 6, pp. 859-913
- Baihaqi, F.A., (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap

- Kepuasan Kerja Dan Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)
Skripsi universitas diponegoro semarang
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). *Scale development and construct clarification of servant leadership*. *Group & Organization Management*, 31 (3), 300-326
- Brahmasari, Ida Ayu dan Suprayetno, A. (2008). Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya pada Kinerja Perusahaan (studi kasus pada PT. Het International Wiratama Indonesia). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.10, No.2, 124-135
- Brashear T. G., Bellenger D. N., Boles J. S., (2006). "An Exploratory Study of the Relative Effectiveness of Different Types of Sales Force Mentors," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 7-18.
- Chang C. C., Chiu C. M. and Chen C. A., (2010). "The Effect of TQM Practices on Employee Satisfaction and Loyalty in Government," *Total Quality Management*, Vol. 21, No. 12, pp. 1299-1314.
- Cheung M. F. Y. and Wu W.-P., (2012). "Leader-Member Exchange and Employee Work Outcomes in Chinese Firms: The Mediating Role of Job Satisfaction," *Asia Pacific Business Review*, Vol. 18, No. 1, pp. 65-81.
- Donghong, Ding, Lu, Haiyan, Song, Yi and Lu, Qing, (2012). "Relationship of Servant Leadership and Employee Loyalty: The Mediating Role of Employee Satisfaction", *Scientific Research*, Vol. 4, 208-215.
- Ghozali, I. (2013). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0*. Semarang : BP Undip
- Jaramillo F., Grisaffe D. B., Chonko L. B., Roberts J. A., (2009). "Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson's Turnover Intention," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 29, No. 4, pp. 351-365.
- Jiang J. Y., Sun L.-Y. and Law K. S., (2011). "Job Satisfaction and Organization Structure as Moderators of the Effects of Empowerment on Organizational Citizenship Behavior: A Self-Consistency and Social Exchange Perspective," *International Journal of Management*, Vol. 28, No. 3, pp. 675-694.
- Khalifa, M. H. E., (2011). "Perceptions of Equity and Job Satisfaction: A Study of University Employees in Egypt," *International Journal of*

Management, Vol. 28, No. 4, pp. 130-144.

Lantu, Donald., et. all., (2007). *Servant Leadership The Ultimate Calling to Fulfill Your Life's Greatness*. Yogyakarta : Gradien Books.

Lee, Seung S., (2008). Relationships among leadership empowerment, job satisfaction, and employee loyalty in university dining student workers, *disertasi of philoshopy, proquest, UMI Number: 3307092*

Marjorie J. and Stewart A. C., (2008). "Enhancing Nurse Job Satisfaction: The Importance of a Servant Leader Orientation in Health Care," *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, pp. 1-6.

Mehta S. and Pillay R., (2011). "Revisiting Servant Leadership: An Empirical Study in Indian Context," *Contemporary Management Research*, Vol. 5, No. 2, pp. 24-41.

