

Pengaruh Servant Leadership terhadap Perceived Organizational Support, Job Embeddedness, Job Satisfaction, dan Turnover Intentions pada Bank Swasta di Jakarta Barat

Arie Resga*¹, Nina Nurhasanah²

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul Jakarta, Indonesia

E-mail: arieresgaa@student.esaunggul.ac.id*¹, nina.nurhasanah@esaunggul.ac.id²

*Corresponding Author

Article Info

Article history:

Received: August 2025

Revised: Sept 2025

Accepted: Oct 2025

Keywords:

Servant Leadership

Perceived Organizational Support

Job Satisfaction

Job Embeddedness

Turnover Intentions

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of servant leadership (SL) on perceived organizational support (POS), job satisfaction (JS), job embeddedness (JE), and turnover intentions (TI) among private bank employees in West Jakarta. The research is motivated by the high turnover rate in the banking industry, despite organizational efforts to strengthen leadership and employee support. A total of 154 employees participated by completing an online Likert-scale questionnaire, and the data were analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4.1.0.9. The findings reveal that SL positively and significantly influences POS ($\beta=0.667$), JS ($\beta=0.585$), and JE ($\beta=0.579$). Furthermore, POS ($\beta=-0.328$), JE ($\beta=-0.386$), and JS ($\beta=-0.220$) significantly and negatively affect TI. Predictive relevance is supported with Q^2 values ranging from 0.283 to 0.604, while model fit testing using SRMR yielded 0.050 (saturated) and 0.127 (estimated). Bootstrapping was conducted with 5,000 resamples, two-tailed testing, bias-corrected accelerated (BCa), and 95% confidence intervals. Theoretically, this research strengthens the literature by demonstrating that SL enhances workplace relationships through improved POS, JS, and JE, which subsequently reduces turnover intentions. Practically, the findings provide implications for banking management to adopt servant leadership as a strategic approach to employee retention. Nevertheless, despite high levels of POS, JS, and JE, some respondents still report turnover intentions, indicating the presence of unmodeled external factors such as career opportunities, workload, or industry dynamics. This study is limited by its cross-sectional design and one-time self-report measurement; thus, generalizations and causal inferences should be made with caution.



1. PENDAHULUAN

Peran kepemimpinan yang efektif dalam organisasi telah lama menjadi fokus penelitian. Menurut [1] *servant leadership* merupakan kepemimpinan yang mengutamakan kebutuhan dan pengembangan karyawan serta mencapai kesejahteraan mereka seiring dengan pencapaian target organisasi. Dalam industri perbankan, gaya kepemimpinan ini dapat membantu menciptakan lingkungan yang mendukung, meningkatkan keterikatan karyawan, dan mengurangi keinginan mereka

untuk berpindah ke perusahaan lain [2]. Namun, tantangan yang dihadapi oleh industri perbankan dalam mempertahankan karyawan, memunculkan urgensi untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan (*Servant Leadership*) dapat mempengaruhi persepsi dukungan organisasi (*Perceived Organizational Support* atau POS), keterikatan kerja (*Job Embeddedness*), kepuasan kerja (*Job Satisfaction*), dan intensi keluar karyawan (*Turnover Intentions*) [3].

Di sektor perbankan, tingkat perputaran karyawan (*turnover*) yang tinggi, pentingnya peran kepemimpinan semakin mendesak [4]. *Turnover* yang tinggi dapat mengganggu stabilitas operasional dan meningkatkan biaya rekrutmen serta pelatihan karyawan baru. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh [5], *servant leadership* memberikan pengaruh signifikan dalam menurunkan tingkat *burnout* karyawan, sehingga meminimalisir *turnover*. Gaya kepemimpinan yang memperhatikan kondisi emosional dan psikologis karyawan dianggap mampu memberikan dampak positif terhadap stabilitas tenaga kerja.

Namun demikian, penelitian mengenai kepemimpinan pelayan dalam konteks perbankan di Indonesia masih belum banyak dilakukan, padahal sektor ini menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan karyawan di tengah perubahan regulasi dan tekanan operasional. *Servant leadership* diyakini mampu meningkatkan *job satisfaction* karyawan, memperkuat POS, dan mengurangi *turnover intentions* dari perusahaan. [6] menunjukkan bahwa *servant leadership* meningkatkan POS, yang penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mendorong karyawan untuk tetap berkomitmen pada organisasi. Dengan memahami lebih dalam bagaimana *servant leadership* mempengaruhi POS, *job satisfaction*, dan *job embeddedness*, perusahaan dapat merancang strategi manajemen yang efektif untuk menekan angka *turnover intentions*.

Konsep *servant leadership* menawarkan pendekatan yang kontras dengan gaya kepemimpinan tradisional, berfokus pada pelayanan dan pengembangan karyawan daripada kontrol dan hasil. Penelitian oleh [7], [8] menunjukkan bahwa *servant leadership* meningkatkan kinerja, mengurangi kelelahan kerja, serta menciptakan rasa memiliki dan keterikatan emosional yang menekan *turnover intentions*. Di bank swasta, *turnover* sering disebabkan oleh rendahnya *job satisfaction*, minimnya POS, dan ketidakpastian karir. [9], [10] menyoroti bahwa *job satisfaction* dan POS yang rendah berkontribusi pada *turnover intentions*, sedangkan gaya kepemimpinan yang mendukung, seperti *servant leadership*, dapat meningkatkan keterikatan dan menurunkan *turnover* [11].

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *servant leadership* berdampak pada perilaku karyawan melalui peningkatan POS dan *job satisfaction* [12]. [13] menunjukkan bahwa *job embeddedness*, atau keterikatan terhadap pekerjaan, memiliki pengaruh besar terhadap *turnover intentions*, di mana karyawan dengan keterikatan tinggi cenderung bertahan lebih lama di organisasi. Sementara itu, studi oleh [14] mengungkap bahwa motivasi karyawan yang dipupuk melalui *servant leadership* berdampak langsung pada kepuasan dan loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini relevan dengan situasi perbankan yang membutuhkan kepemimpinan yang dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan untuk mengurangi *turnover*.

Servant leadership dengan perilaku karyawan telah menjadi subjek berbagai penelitian, tetapi masih sedikit yang membahas bagaimana kepemimpinan pelayan secara langsung memengaruhi POS, *job satisfaction*, dan *turnover intentions* karyawan di industri perbankan Indonesia [15]. Mengingat kondisi perbankan Indonesia berbeda dengan negara lain, termasuk persaingan yang ketat, tekanan regulasi, dan kesulitan mempertahankan karyawan, kesenjangan ini menjadi penting untuk diatasi [16]. Dengan menawarkan data empiris tentang pengaruh *servant leadership* dalam meningkatkan *job satisfaction*, *job embeddedness*, dan menurunkan *turnover intentions* karyawan di sektor perbankan Jakarta Barat. Situasi ini menunjukkan perlunya pendekatan kepemimpinan yang mampu menjawab kebutuhan organisasi dan individu secara bersamaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menentukan dan meneliti bagaimana *servant leadership* mempengaruhi keinginan karyawan untuk berpindah kerja di sebuah bank swasta di Jakarta Barat serta POS, *job Embeddedness*, dan *job Satisfaction*. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan informasi kepada manajemen bisnis tentang nilai gaya *servant leadership* dalam membina lingkungan kerja yang positif dan mempertahankan loyalitas karyawan. Pemahaman mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan variabel-variabel tersebut penting untuk menyusun strategi retensi yang tepat. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori kepemimpinan dalam konteks industri perbankan nasional.

2. METODE

Metode penelitian ini menguji model dengan pendekatan kuantitatif menggunakan asosiatif. Untuk menguji hubungan antara *variable independent* (*Servant Leadership*) dan *variable dependen* (POS, *Job Satisfaction*, dan *Job Embeddedness* serta *Turnover Intentions*) dengan pengumpulan data dilakukan menggunakan metode *survey cross-sectional*, yaitu pengumpulan data pada satu waktu tertentu dari karyawan bank swasta di Jakarta Barat. Pendekatan ini digunakan karena mampu menggambarkan hubungan antar variabel secara objektif berdasarkan data numerik. Model yang digunakan dalam penelitian ini bersifat kausal, yang bertujuan melihat pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya dalam waktu yang bersamaan.

Pengukuran variabel *servant leadership* diadopsi dari [17] terdiri dari 5 (lima) pernyataan, pengukuran variabel POS diadopsi dari [18] terdiri dari 5 (lima) pernyataan, pengukuran variabel *job satisfaction* diadopsi dari [18] terdiri dari 4 (empat) pernyataan, pengukuran variabel *job embeddedness* diadopsi dari [19] terdiri dari 4 (empat) pernyataan, pengukuran variabel *turnover intentions* diadopsi dari [20] terdiri dari 4 (empat) pernyataan sehingga penelitian ini memiliki terdiri dari 22 item pernyataan. Pengumpulan data *survey* dalam bentuk kuisioner secara *online* menggunakan *google form*. Dalam penelitian ini menggunakan skala likert dengan skala 1-5 (1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju). Instrumen ini dipilih karena mudah dipahami responden dan memungkinkan pengukuran sikap secara kuantitatif.

Sampel dalam penelitian ini merupakan karyawan aktif bank swasta di wilayah Jakarta Barat yang berusia antara 18–58 tahun dan telah memiliki masa kerja lebih dari satu tahun. Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan jumlah minimum responden mengacu pada pedoman [21], yaitu 5–10 kali jumlah indikator. Dengan 22 pernyataan, maka jumlah minimum sampel yang dibutuhkan adalah sekitar (22x7) yaitu 154 responden. Penelitian ini berhasil mengumpulkan data dari 154 responden, sehingga telah memenuhi syarat minimum untuk analisis menggunakan SEM-PLS.

Penelitian kuantitatif ini menggunakan data primer yang bersumber dari kuisioner. Menurut [21], *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) merupakan metode berbasis varian yang digunakan untuk mengestimasi model persamaan struktural. Dalam penelitian ini, analisis data ini menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4.1.0.9. Sebelum pengolahan data utama dilakukan, peneliti melakukan uji *pretest* terhadap 30 responden untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Uji validitas dilakukan menggunakan *IBM SPSS Statistics* versi 30.0.0.0 dengan melihat nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA). Instrumen dikatakan valid apabila nilai KMO dan MSA lebih dari > 0.50. Sementara itu, uji reliabilitas dilakukan dengan mengacu pada nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*, di mana nilai yang diharapkan harus > 0.70 agar dapat dinyatakan reliabel [20]. Berdasarkan hasil *pretest*, seluruh item pernyataan dalam kuisioner dinyatakan valid dan reliabel, sehingga instrumen tersebut dapat digunakan untuk pengumpulan data pada tahap penelitian selanjutnya.

Seluruh variabel dalam penelitian ini diukur melalui kuisioner *self-report* pada satu waktu (*cross-sectional*) menggunakan *Google Form*, sehingga terdapat potensi bias metode umum (*Common Method Bias/CMB*). Untuk mengurangi risiko tersebut, peneliti menerapkan beberapa prosedur pencegahan, antara lain: (1) menjaga anonimitas responden, (2) merandomisasi urutan item pertanyaan dalam kuisioner, dan (3) menggunakan skala Likert yang konsisten untuk meminimalkan pola jawaban sistematis. Selain itu, dilakukan uji diagnostik statistik melalui *full collinearity* VIF. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai VIF < 3.3, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat masalah serius terkait CMB dalam penelitian ini.

3. HASIL DAN ANALISIS

3.1. Hasil Uji Pretest Instrument

Pengumpulan data utama peneliti melakukan uji *pretest* terhadap 30 responden yang memiliki karakteristik serupa dengan populasi penelitian. Uji ini bertujuan untuk mengukur validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Berdasarkan hasil pengolahan menggunakan *IBM SPSS Statistics* versi

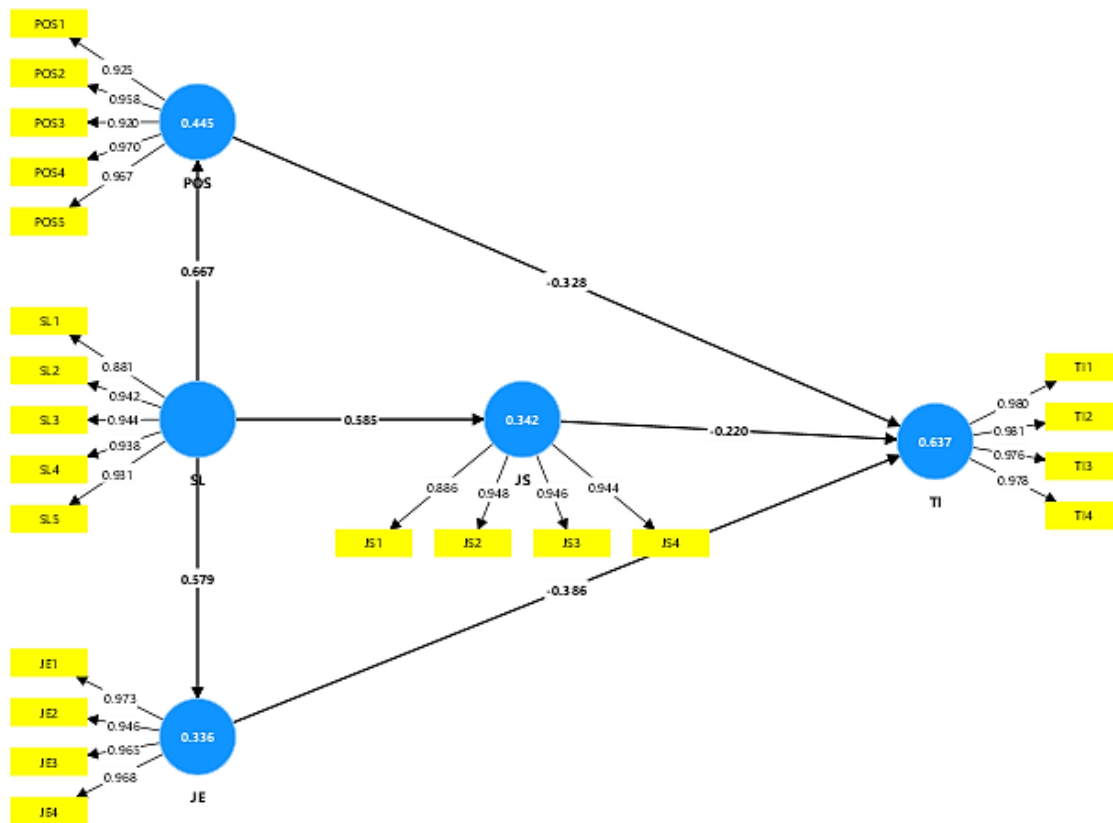
30.0.0.0, diketahui bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) > 0.50 yang menunjukkan bahwa instrumen *valid* untuk digunakan dalam penelitian (lampiran 6). Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* masing-masing menunjukkan hasil > 0.70 yang berarti instrumen memiliki konsistensi internal yang tinggi dan reliabel. Oleh karena itu, seluruh indikator dalam kuesioner dinyatakan layak digunakan untuk penelitian utama.

3.2. Statistik Deskriptif Responden

Berdasarkan hasil *survey* secara *online* menggunakan *Google Form* diperoleh hasil data dari 154 responden dengan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya pada bab metode penelitian. Data demografis dari hasil penelitian menunjukkan bahwa dari 154 responden terdiri dari Pekerja yang bekerja di bank swasta serta berlokasi di wilayah Jakarta Barat. Selain itu, berdasarkan lama bekerja 92 responden memiliki pengalaman 1-3 tahun (59,7%), 53 responden memiliki pengalaman 3-5 tahun (34,4%), dan 9 responden memiliki pengalaman > 5 tahun (5,8%). Berdasarkan usia terdapat 123 responden dengan usia 18-30 tahun (79,9%), 30 responden berusia 31-43 tahun (19,5%), dan 1 responden berusia 44-58 tahun (0,6%). Berdasarkan jenis kelamin 85 responden berjenis kelamin perempuan (55,2%) dan 69 responden berjenis kelamin laki-laki (44,8%). Berdasarkan tingkat pendidikan 60 responden tamatan SMA/SMK (40,1%), 88 responden tamatan Sarjana (S1) (57,1%), dan 6 responden tamatan Magister (S2) (3,9%). Selain itu, berdasarkan pendapatan perbulan terdapat 90 responden berpendapatan perbulan < Rp. 5.000.000 (58,4%), 57 responden berpendapatan perbulan Rp. 5.000.000-Rp.7.000.000 (37%), dan 7 responden berpendapatan perbulan Rp. 7.000.000-Rp. 10.000.000 (4,5%).

3.3. Hasil Uji Outerloadings

Hasil uji *Outer Model Analysis* yang meliputi uji validitas konvergen dan validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk diukur dengan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Validitas konvergen dievaluasi berdasarkan nilai *outer loading*, dimana nilai harus > 0.70 untuk dianggap kuat dalam memvalidasi indikator. Selain itu, dalam penelitian ini nilai *Average Variance Extracted* (AVE) juga digunakan untuk mengukur seberapa baik indikator-indikator mampu menjelaskan varians dari variabel laten (konstruk) yang ingin diukur, dengan nilai harus > 0.50 untuk dianggap memadai. Gambaran visual dari hasil uji outer model ditunjukkan pada Gambar 1, yang memperlihatkan nilai-nilai *outer loading* pada masing-masing indikator terhadap konstruknya.



Gambar 1. Hasil Outer Model (Sumber: Data diolah peneliti, 2025)

3.4. Uji Validitas

Pengujian validitas konvergen dilakukan untuk mengetahui sejauh mana indikator-indikator dalam suatu konstruk mampu menjelaskan variabel yang diukur. Salah satu cara untuk mengujinya adalah dengan melihat nilai *loading factor* (*outer loading*) dari setiap indikator terhadap konstruk yang diwakilinya. Indikator dikatakan valid secara konvergen jika memiliki nilai *loading* > 0.70. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) juga digunakan untuk mendukung pengujian validitas konvergen, dengan kriteria nilai > 0.50. Rincian hasil uji validitas konvergen ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Uji Validitas Konvergen (Loading Factor)

	<i>Servant Leadership</i>	<i>Perceived Organizational Support</i>	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Job Embeddedness</i>	<i>Turnover Intentions</i>
SL1	0.881				
SL2	0.942				
SL3	0.944				
SL4	0.938				
SL5	0.931				
POS1		0.925			
POS2		0.958			
POS3		0.920			
POS4		0.970			
POS5		0.967			
JS1			0.886		
JS2			0.948		
JS3			0.946		
JS4			0.944		
JE1				0.973	

JE2	0.946	
JE3	0.965	
JE4	0.968	
TI1		0.980
TI2		0.981
TI3		0.976
TI4		0.978

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Pada Tabel 1, tahap pengujian outer model, validitas konvergen diperiksa dengan memperhatikan nilai *outer loading* dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)*. Hasilnya menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* > 0.70 dan nilai AVE > 0.50. Hal ini mengindikasikan bahwa masing-masing konstruk dalam model penelitian telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai *loading* tertinggi terdapat pada indikator TI2 (0.981) yang termasuk dalam konstruk *turnover intentions*, sedangkan nilai terendah terdapat pada indikator JS1 (0.886) dalam konstruk *job satisfaction*.

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa konstruk-konstruk dalam model benar-benar berbeda satu sama lain. Pengujian ini dilakukan dengan beberapa pendekatan, yaitu *Fornell-Larcker Criterion*, *Cross Loadings*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Ketiga pendekatan ini digunakan secara bersamaan untuk memperoleh hasil yang lebih kuat dalam menilai pemisahan antarkonstruk. Rincian hasil pengujian validitas diskriminan ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Uji Validitas Diskriminan (HTMT, Fornel-Larcker, Cross Loadings)

Konstruk/Indikator	Fornell-Lacker	Cross Loadings				
		SL	POS	JS	JE	TI
<i>Servant Leadership (SL)</i>		0.928	0.667	0.585	0.579	-0.641
HTMT		-	0.689	0.603	0.597	0.657
SL1	0.928	0.881	0.607	0.587	0.582	-0.648
SL2		0.942	0.604	0.573	0.572	-0.626
SL3		0.944	0.652	0.534	0.520	-0.572
SL4		0.938	0.598	0.485	0.484	-0.538
SL5		0.931	0.629	0.526	0.522	-0.578
<i>Perceived Organizational Support (POS)</i>			0.667	0.948	-	-
HTMT		0.689	-	0.688	0.526	0.686
POS1	0.948	0.591	0.925	0.680	0.456	-0.595
POS2		0.606	0.958	0.620	0.488	-0.655
POS3		0.629	0.920	0.574	0.480	-0.613
POS4		0.666	0.970	0.655	0.528	-0.667
POS5		0.644	0.967	0.628	0.478	-0.652
<i>Job Satisfaction (JS)</i>			0.585	0.666	0.931	-
HTMT		0.603	0.688	-	0.649	0.699
JS1	0.931	0.644	0.685	0.886	0.664	-0.696
JS2		0.484	0.574	0.948	0.572	-0.605
JS3		0.545	0.617	0.946	0.555	-0.626
JS4		0.479	0.583	0.944	0.538	-0.591
<i>Job Embeddedness (JE)</i>			0.579	0.513	0.631	0.963
HTMT		0.597	0.526	0.649	-	0.706
JE1	0.963	0.555	0.477	0.598	0.973	-0.659
JE2		0.523	0.456	0.550	0.946	-0.628
JE3		0.571	0.534	0.640	0.965	-0.675
JE4		0.580	0.508	0.640	0.968	-0.703
<i>Turnover Intentions (TI)</i>		-0.641	-0.672	-0.681	-0.693	0.979
HTMT		0.657	0.686	0.699	0.706	-
TI1	0.979	-0.637	-0.644	-0.683	-0.697	0.980
TI2		-0.610	-0.663	-0.663	-0.669	0.981
TI3		-0.631	-0.652	-0.655	-0.649	0.976
TI4		-0.630	-0.652	-0.666	-0.695	0.978

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Hasil uji validitas diskriminan yang ditampilkan pada Tabel 2, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian telah memenuhi kriteria validitas diskriminan. Hal ini ditunjukkan melalui tiga pendekatan evaluasi yaitu *Fornell-Larcker Criterion*, *Cross Loadings*, dan *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Pertama, nilai akar kuadrat *Fornell-Larcker* pada masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya, yang menandakan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan variabelnya sendiri secara lebih baik daripada konstruk lainnya. Kedua,

seluruh indikator dalam *Cross Loadings* memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang diukur, menunjukkan bahwa tidak terjadi tumpang tindih antar indikator konstruk. Ketiga, nilai HTMT antar konstruk berada di bawah ambang batas 0.90, yang berarti tidak terdapat korelasi berlebihan antar konstruk yang berbeda. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam model penelitian ini dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik dan layak.

3.5. Uji Reliabilitas

Pengujian *reliabilitas* bertujuan untuk mengukur sejauh mana suatu konstruk dapat memberikan hasil yang konsisten apabila dilakukan pengukuran berulang. Dalam penelitian ini, uji *reliabilitas* dilakukan menggunakan empat indikator utama, yaitu *Cronbach's Alpha*, *rho_A*, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Keempat indikator ini digunakan untuk memastikan bahwa masing-masing *konstruk* memiliki konsistensi internal yang memadai. Hasil lengkap pengujian *reliabilitas* disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>rho_A</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Servant Leadership</i>	0.959	0.960	0.969	0.861
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.972	0.973	0.978	0.899
<i>Job Satisfaction</i>	0.949	0.955	0.963	0.868
<i>Job Embeddedness</i>	0.974	0.976	0.981	0.928
<i>Turnover Intentions</i>	0.985	0.985	0.989	0.957

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh konstruk dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang sangat baik pada uji reliabilitas, berdasarkan Table 3 dengan nilai *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0.949 - 0.985 dan *Composite Reliability* antara 0.963 - 0.989. Nilai-nilai ini telah melampaui ambang batas minimum sebesar 0.70, sebagaimana dikemukakan oleh [21], yang menyatakan bahwa konstruk dikatakan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* > 0.70 karena mencerminkan konsistensi internal yang memadai dalam pengukuran konstruk. Hal ini menunjukkan bahwa setiap indikator dalam konstruk dapat mengukur variabel yang diinginkan dengan konsisten. Hasil dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria reliabilitas yang ditetapkan dan dapat dinyatakan layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

3.6. Uji R-Square

Dalam penelitian ini, salah satu tahap penting dalam evaluasi model struktural adalah pengujian nilai *R-Square*. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen berdasarkan variabel independennya. Hasil uji *R-Square* digunakan sebagai dasar untuk menilai kekuatan prediktif dari hubungan antar *konstruk* dalam model. Ringkasan hasil pengujian tersebut ditampilkan pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji R-Square

Variabel Dependen	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>	Interpretasi [20]	Keterangan Tambahan
<i>Perceived Organizational Support</i>	0.445	0.441	Lemah (<i>Weak</i>)	Masih dapat diterima dalam konteks sosial karena hubungan antar konstruk signifikan
<i>Job Satisfaction</i>	0.342	0.338	Lemah (<i>Weak</i>)	Valid karena memiliki arah hubungan dan signifikansi yang mendukung
<i>Job Embeddedness</i>	0.336	0.331	Lemah (<i>Weak</i>)	Nilai $R^2 \geq 0.10$ masih layak menurut [21]
<i>Turnover Intentions</i>	0.637	0.630	Sedang (<i>Moderate</i>)	Model memiliki prediktabilitas yang memadai

Sumber: Data diolah peneliti, 2025, diadaptasi dari [21], [22]

Nilai *R-Square* merupakan indikator yang menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model struktural. Berdasarkan Tabel 4, variabel *turnover intentions* memiliki nilai *R-Square* 0.637 dan *R-Square Adjusted* sebesar 0.630, yang dikategorikan

moderate (sedang). Artinya, sekitar 63% variasi dalam *turnover intentions* dapat dijelaskan oleh tiga variabel prediktor utama, yaitu POS, *job satisfaction*, dan *job embeddedness*. Sedangkan POS *R-Square* 0.445 dan *R-Square Adjusted* 0.441, *job satisfaction R-Square* 0.342 dan *R-Square Adjusted* 0.338, dan *job embeddedness R-Square* 0.336 dan *R-Square Adjusted* 0.331 berada dalam kategori *weak* (lemah) menurut skema interpretasi [21], yakni ≥ 0.75 kuat, $0.50 - < 0.75$ sedang, dan $0.25 - < 0.50$ lemah.

Meskipun nilai *R-Square* dan *R-Square Adjusted* beberapa konstruk tergolong lemah, hal ini masih dapat diterima dalam penelitian sosial. Hal ini disebabkan karena ketiga variabel tersebut hanya dipengaruhi oleh satu variabel independen utama, yakni *servant leadership*, yang menjadi fokus utama dalam model penelitian ini. Model yang sederhana namun fokus ini tetap relevan dan sah secara teoritis. Sebuah studi dari [22] menegaskan bahwa dalam konteks ilmu sosial, *R-Square* rendah (≥ 0.10) masih layak asalkan sebagian besar prediktor menunjukkan efek yang signifikan. Oleh karena itu, hasil uji *R-Square* dan *R-Square Adjusted* dalam penelitian ini tetap menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki kemampuan penjelasan yang memadai terhadap fenomena yang diteliti, khususnya terkait pengaruh *servant leadership* terhadap POS, *job satisfaction*, *job embeddedness*, dan *turnover intentions* di sektor perbankan swasta di Jakarta Barat.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan kausal antar *konstruk* dalam model struktural. Evaluasi dilakukan dengan memperhatikan nilai *original sample*, *T-statistic*, dan *p-values* dari masing-masing jalur pengaruh antar variabel. Hasil uji ini menentukan apakah hubungan yang diasumsikan secara teoritis dalam model penelitian didukung oleh data empiris. Seluruh hasil pengujian hipotesis dirangkum pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Original Sample (O)	T-Statistic	P-values	Keterangan
H1	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>perceived organizational support</i>	0.667	13.735	0.000	Diterima
H2	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>	0.585	10.175	0.000	Diterima
H3	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap <i>job embeddedness</i>	0.579	9.186	0.000	Diterima
H4	<i>Job satisfaction</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intentions</i>	-0.220	2.959	0.003	Diterima
H5	<i>Perceived organizational support</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intentions</i>	-0.328	4.777	0.000	Diterima
H6	<i>Job embeddedness</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intentions</i>	-0.386	5.976	0.000	Diterima

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 5, seluruh hipotesis (H1–H6) dinyatakan diterima karena memiliki nilai *p-values* < 0.05 dan nilai *T-statistic* > 1.96 , sesuai dengan kriteria signifikansi yang disarankan oleh [20]. Hasil ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap POS ($O = 0.667$; $T = 13.735$), *job satisfaction* ($O = 0.585$; $T = 10.175$), dan *job embeddedness* ($O = 0.579$; $T = 10.175$), yang sejalan dengan penelitian [23], [6] bahwa *servant leadership* mampu meningkatkan POS, *job satisfaction*, dan *job embeddedness* karyawan. Selanjutnya, *job satisfaction* ($O = -0.220$; $T = 2.959$), POS ($O = -0.328$; $T = 4.777$), dan *job embeddedness* ($O = -0.386$; $T = 5.976$) berpengaruh negatif signifikan terhadap *turnover intentions*, membuktikan bahwa semakin tinggi *job satisfaction*, POS, dan *job embeddedness*, maka semakin rendah *turnover intentions* karyawan kepada organisasi. Temuan ini sejalan dengan [9], [13], yang menegaskan bahwa lingkungan kerja yang suportif dan kepemimpinan yang melayani mampu menurunkan *turnover intentions* secara signifikan. Dengan demikian, seluruh hipotesis dalam penelitian ini secara empiris terbukti valid dan mendukung model konseptual yang diajukan.

3.7. Uji Multikolinearitas (VIF Inner Model)

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengevaluasi apakah terjadi korelasi tinggi antar *konstruk* independen dalam model struktural. Multikolinearitas yang tinggi dapat menyebabkan estimasi koefisien jalur menjadi bias dan tidak stabil. Salah satu indikator yang digunakan untuk mendeteksi multikolinearitas adalah nilai *Variance Inflation Factor (VIF)*. Hasil uji multikolinearitas pada *inner model* disajikan dalam Tabel 6.

Tabel 6. Uji Multikolinearitas (VIF Inner Model)

	557
--	-----

Konstruk / Indikator	SL	POS	JS	JE	TI
SL	-	1.000	1.000	1.000	-
POS	-	-	-	-	1.843
JS	-	-	-	-	2.257
JE	-	-	-	-	1.707
TI	-	-	-	-	-

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan hasil pada Tabel 6, seluruh konstruk dalam inner model memiliki nilai VIF yang berada di bawah ambang batas 3.3 [20]. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antar konstruk dalam model struktural, sehingga estimasi jalur (*path coefficient*) dapat diinterpretasikan dengan baik. Nilai VIF tertinggi ditemukan pada konstruk *job satisfaction* sebesar 2.257, sementara nilai terendah ada pada *job embeddedness* sebesar 1.707. Dengan demikian, model penelitian ini lolos dari masalah *collinearity* pada tingkat konstruk laten.

3.8. Uji Efek f^2 (Effect Size)

Uji *effect size* f^2 dilakukan untuk mengukur besarnya pengaruh masing-masing *konstruk* independen terhadap variabel dependen dalam model penelitian. Nilai f^2 ini membantu menentukan kontribusi praktis dari setiap jalur hubungan dalam model struktural. Kategori nilai f^2 dibagi menjadi besar, sedang, dan kecil sesuai dengan pedoman yang berlaku. Ringkasan hasil uji f^2 pada model penelitian disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7. Uji Efek f^2

Hubungan Antar Konstruk	f^2	Interpretasi
SL-POS	0.801	Besar
SL-JS	0.505	Besar
SL-JE	0.521	Besar
POS-TI	0.161	Sedang
JE-TI	0.240	Sedang
JS-TI	0.059	Kecil

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Hasil pengujian f^2 pada Tabel 7 menunjukkan bahwa pengaruh *Servant Leadership* terhadap POS, JS, dan JE termasuk kategori besar (≥ 0.35). Selanjutnya, pengaruh POS terhadap TI (0.161) dan JE terhadap TI (0.240) berada pada kategori sedang, sedangkan pengaruh JS terhadap TI (0.059) hanya termasuk kategori kecil. Nilai f^2 yang tinggi pada hubungan SL-POS (0.801) mengindikasikan bahwa *servant leadership* memiliki kontribusi yang sangat signifikan dalam menjelaskan variabel *perceived organizational support*. Hasil ini memperlihatkan variasi pengaruh yang berbeda antar konstruk dalam model penelitian.

3.9. Uji Relevansi Prediktif (Q^2)

Uji relevansi prediktif menggunakan nilai Q^2 bertujuan untuk mengukur kemampuan model dalam memprediksi variabel endogen secara akurat. Nilai Q^2 yang positif menunjukkan bahwa model memiliki kekuatan prediktif yang memadai untuk variabel terkait. Evaluasi ini penting untuk memastikan bahwa model tidak hanya fit secara statistik, tetapi juga dapat diaplikasikan dalam konteks nyata. Hasil uji relevansi prediktif disajikan pada Tabel 8.

Tabel 8. Uji Q^2

Variabel Endogen	Q^2	Interpretasi
POS	0.395	Baik
JS	0.283	Baik
JE	0.306	Baik
TI	0.604	Baik

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Nilai Q^2 yang ditampilkan pada Tabel 8 seluruhnya lebih dari 0, dengan rentang 0.283–0.604. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh variabel endogen dalam model memiliki relevansi prediktif yang baik. Dengan kata lain, variabel independen mampu memprediksi variabel dependen secara memadai,

sehingga model ini dapat dikatakan memiliki kekuatan prediksi yang layak. Penjelasan ini penting untuk menegaskan bahwa model yang digunakan dalam penelitian memiliki validitas prediktif yang dapat diandalkan untuk analisis selanjutnya.

3.10. Uji Kelayakan Model (SRMR)

Uji kelayakan model menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)* bertujuan untuk menilai tingkat kesesuaian model struktural dengan data yang digunakan. Nilai *SRMR* yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 menunjukkan model yang fit dan dapat diterima secara statistik. Perbedaan nilai antara *saturated model* dan *estimated model* memberikan gambaran tentang kompleksitas model dan kecocokannya. Hasil pengujian kelayakan model berdasarkan *SRMR* disajikan pada Tabel 9.

Tabel 9. Uji SRMR

Model	Nilai	Kriteria	Interpretasi
<i>Saturated Model</i>	0.050	≤ 0.08	Fit
<i>Estimated Model</i>	0.127	≤ 0.08	Kurang Fit

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Pada Tabel 9 menunjukkan bahwa nilai *SRMR* pada *saturated model* sebesar 0.050 masih memenuhi ambang batas ≤ 0.08, sehingga model ini memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Namun, nilai *SRMR* pada *estimated model* sebesar 0.127 berada di atas ambang batas, yang mengindikasikan bahwa model struktural masih dapat ditingkatkan agar memiliki kesesuaian yang lebih optimal. Perbedaan nilai ini dapat terjadi karena *estimated model* hanya memperhitungkan parameter yang diestimasi, sehingga lebih sensitif terhadap kompleksitas model dan data yang digunakan. Kondisi ini umum dijumpai dalam penelitian dengan model struktural yang kompleks dan tidak selalu mengurangi validitas hasil secara signifikan.

3.11. Bootstrap

Pengujian bootstrap merupakan teknik resampling yang digunakan untuk mengestimasi ketepatan parameter model tanpa asumsi distribusi normal. Metode ini penting untuk meningkatkan reliabilitas hasil pengujian hipotesis dalam penelitian kuantitatif. Berbagai pengaturan bootstrap, seperti jumlah sampel dan metode interval kepercayaan, perlu ditentukan untuk memastikan hasil yang valid. Rincian pengujian bootstrap dalam penelitian ini disajikan pada Tabel 10.

Tabel 10. Ringkasan Bootstrap

Parameter	Nilai / Metode
<i>Complexity</i>	<i>Complete (slower)</i>
<i>Confidence Interval Method</i>	<i>Bias-corrected and accelerated (BCa)</i>
<i>Parallel Processing</i>	Yes
<i>Samples (Resampling)</i>	5.000
<i>Save Results per Sample</i>	No
<i>Seed</i>	<i>Fixed seed</i>
<i>Significance Level</i>	0.05 (95% CI)
<i>Test Type</i>	<i>Two-tailed</i>

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 10, pengujian *bootstrap* dilakukan dengan 5.000 *resampling*, menggunakan metode *Bias-corrected and accelerated (BCa) bootstrap*, tingkat signifikansi 0,05 (95% *confidence interval*), serta uji *two-tailed*. Pengaturan dilakukan dengan opsi *complete (slower)* untuk menghasilkan estimasi yang lebih akurat, serta *fixed seed* agar hasil replikasi tetap konsisten. Metode *BCa* digunakan untuk memperbaiki bias dalam estimasi distribusi bootstrap. Dengan pendekatan ini, hasil pengujian hipotesis menjadi lebih reliabel dan bebas dari potensi bias perhitungan.

4. DISKUSI

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap POS, yang tercermin dari persepsi karyawan terhadap pemimpin yang mempromosikan karier serta mengembangkan jiwa kepemimpinan yang melayani. Ketika pemimpin mendorong pengembangan potensi bawahan dan menunjukkan keteladanan dalam sikap melayani, karyawan merasakan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka serta memberikan kesempatan yang adil untuk bertumbuh. Kondisi ini sejalan dengan persepsi bahwa kinerja yang tinggi mendapatkan apresiasi dan setiap

individu diperlakukan secara adil oleh organisasi. Dukungan seperti ini menciptakan iklim kerja yang positif dan memperkuat keyakinan bahwa organisasi benar-benar peduli terhadap kesejahteraan dan kemajuan karyawan. [9] menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi meningkat ketika karyawan merasakan keadilan, penghargaan, dan komitmen pimpinan terhadap pengembangan karier mereka. Dengan demikian, *servant leadership* menjadi elemen penting dalam membangun persepsi positif terhadap POS.

Pada hipotesis kedua, *servant leadership* terbukti berpengaruh positif terhadap *job satisfaction*, di mana pemimpin yang mendorong pengembangan karier dan menanamkan jiwa kepemimpinan yang melayani mampu menciptakan rasa puas dalam diri karyawan terhadap pekerjaan yang mereka jalani. Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan profesionalnya dan terinspirasi oleh nilai-nilai kepemimpinan yang humanis cenderung menilai pekerjaan mereka sebagai sesuatu yang bermakna dan memberi manfaat. Hal ini berdampak pada meningkatnya *job satisfaction* secara keseluruhan, baik dari sisi pencapaian pribadi maupun kontribusi sosial. [24] menyatakan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan mampu meningkatkan *job satisfaction* dengan membangun hubungan emosional yang kuat, rasa dihargai, serta kesadaran akan arti penting pekerjaan yang dilakukan.

Pada hipotesis ketiga, *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *job embeddedness*, di mana pemimpin yang aktif mempromosikan karier karyawan dan menanamkan nilai kepemimpinan yang melayani menciptakan ikatan yang kuat antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa kariernya diperhatikan dan dirinya dilibatkan dalam pengembangan kepemimpinan, mereka cenderung merasa sulit untuk meninggalkan pekerjaannya karena telah terikat secara emosional dan profesional. Pernyataan seperti tidak bisa meninggalkan tempat kerja atau merasa terlalu terjebak mencerminkan adanya ikatan yang kuat, baik dari sisi hubungan, kecocokan, maupun potensi kehilangan jika keluar dari organisasi. [23] menyatakan bahwa *servant leadership* dapat memperkuat *job embeddedness* karena menciptakan rasa tanggung jawab dan keterlibatan moral yang tinggi terhadap organisasi sebagai bentuk timbal balik atas perhatian dan dukungan pemimpin.

Pada hipotesis keempat, *job satisfaction* dalam penelitian ini terbukti memiliki hubungan negatif dengan *turnover intentions*, meskipun karyawan merasa puas, antusias dalam bekerja, dan percaya bahwa organisasi mempertahankan individu yang kompeten, hal tersebut belum tentu menurunkan niat mereka untuk keluar. *Job satisfaction* yang dirasakan tampaknya belum cukup kuat untuk mengikat karyawan secara emosional maupun profesional, sehingga mereka tetap mempertimbangkan kemungkinan meninggalkan pekerjaan. Maka penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian [13], yang menegaskan bahwa *kepuasan kerja* mampu menekan *turnover intention* karena memenuhi kebutuhan emosional dan profesional karyawan. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi namun merasa kurang terikat secara emosional seringkali tetap mencari peluang yang lebih baik di luar organisasi.

Pada hipotesis kelima, POS memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intentions*, di mana karyawan menunjukkan kepedulian dan menghargai nilai pribadi karyawan, hal tersebut tidak menjamin turunya keinginan karyawan untuk meninggalkan pekerjaan. Rasa dihargai dan didukung oleh organisasi tidak selalu menciptakan loyalitas atau rasa aman yang kuat dalam diri karyawan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian [9] menyatakan bahwa persepsi terhadap dukungan organisasi mampu menurunkan intensi keluar karena karyawan merasa keterlibatan mereka diakui dan dibalas dengan perhatian yang adil dan bermakna. Faktor-faktor lain seperti kondisi pasar kerja dan peluang karier juga berperan penting dalam menentukan keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau meninggalkan organisasi.

Pada hipotesis keenam, *job embeddedness* juga berpengaruh negatif terhadap *turnover intentions*, di mana semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasi, tidak dapat menghentikan keinginan untuk meninggalkan perusahaan, terutama ketika karyawan merasa tidak memiliki keterampilan yang diperlukan dalam pekerjaan ini meskipun organisasi berkomitmen untuk mempertahankan karyawan yang memenuhi syarat. Penelitian ini sejalan dengan penelitian [25] menyatakan bahwa *job embeddedness* merupakan prediktor penting dalam menekan *turnover intention* karena keterikatan yang tinggi membuat karyawan enggan untuk melepaskan pekerjaan yang telah menjadi bagian dari identitas mereka. Keterikatan yang tinggi terhadap organisasi biasanya berkaitan dengan hubungan sosial yang kuat di tempat kerja serta perasaan cocok dengan budaya perusahaan.

Namun, apabila keterampilan yang dimiliki tidak sesuai dengan tuntutan pekerjaan, motivasi untuk bertahan dapat menurun meskipun keterikatan emosional cukup tinggi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa strategi peningkatan retensi karyawan tidak hanya dapat dilakukan melalui kebijakan formal, tetapi juga perlu didukung oleh pendekatan kepemimpinan yang mengedepankan pelayanan, empati, dan pemberdayaan. Dengan membangun *servant leadership*, meningkatkan POS, serta menciptakan *jobs satisfaction* dan *job embeddedness*, perusahaan dapat menekan *turnover intentions* karyawan secara efektif. Penelitian ini sejalan dengan pendapat [23], yang menyatakan bahwa *servant leadership* memiliki dampak simultan terhadap peningkatan perilaku positif karyawan dan menurunkan intensi untuk berpindah kerja. Pendekatan ini memberikan dasar yang kuat untuk membangun lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan loyalitas karyawan secara berkelanjutan.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *servant leadership* terbukti berpengaruh positif terhadap POS, *job Satisfaction*, dan *job embeddedness*. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi penerapan *servant leadership* yang melayani dalam organisasi, maka semakin tinggi pula persepsi karyawan terhadap POS, tingkat *job satisfaction*, serta *job embeddedness*. Temuan ini menunjukkan bahwa *servant leadership* dapat menjadi strategi efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi karyawan, serta memperkuat loyalitas terhadap organisasi. Pendekatan kepemimpinan yang menekankan pelayanan ini mampu membangun hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan dalam organisasi.

Disisi lain, *job satisfaction*, POS, dan *job embeddedness* memiliki hubungan negatif terhadap *turnover intentions*, artinya temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa walau *job satisfaction*, POS dan *job embeddedness* tinggi, tidak sejalan dengan *turnover intentions* karena intensi keluar karyawan masih ada. Hal ini diperoleh dari hasil kuesioner oleh responden masih menunjukkan keinginan yang tinggi untuk berpindah pekerjaan meskipun mereka merasa puas dan didukung oleh organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti yang turut memengaruhi keputusan karyawan untuk keluar dari organisasi, seperti beban kerja, peluang karier, dan faktor eksternal lainnya. Faktor-faktor lain seperti kondisi ekonomi dan kesempatan kerja juga dapat memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bertahan atau mencari pekerjaan baru.

Temuan ini dibatasi oleh desain penelitian yang bersifat *cross-sectional* dan pengukuran *self-report* pada satu waktu, sehingga generalisasi dan inferensi kausal perlu dilakukan dengan kehati-hatian. Penelitian ini penting untuk mempertimbangkan banyaknya keterbatasan. Pertama, objek penelitian terbatas pada karyawan bank swasta di wilayah Jakarta Barat, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi ke sektor atau wilayah lain. Kedua, pendekatan penelitian bersifat *cross-sectional*, sehingga tidak dapat mengukur pengaruh yang bersifat jangka panjang atau dinamis terhadap *turnover intention*. Ketiga, data diperoleh melalui kuesioner *self-report* yang rentan terhadap bias persepsi atau sosial. Disarankan agar penelitian dilakukan dengan cakupan wilayah dan sektor yang lebih luas, menggunakan metode longitudinal, serta mempertimbangkan pendekatan campuran (*mixed-method*) untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam dan komprehensif.

REFERENSI

- [1] M. F. C. Hudecek, K. C. Grünwald, J. von Gehlen, E. Lermer, and S. F. Heiss, "You May Fail But Won't Quit? Linking Servant Leadership with Error Management Culture is Positively Associated With Employees' Motivational Quality," *Cogent Bus. Manag.*, vol. 11, no. 1, p. 2406361, 2024, doi: 10.1080/23311975.2024.2406361.
- [2] J. Setyawan, H. B. Santoso, D. Muliadi, and W. Leman, "Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Sektor Akuntansi dan Keuangan PD. Karya Bearing Motor Bekasi," *Kompak J. Ilm. Komputerisasi Akunt.*, vol. 18, no. 1, pp. 196–203, Jul. 2025, doi: 10.51903/4fxdqr39.
- [3] Deswarta, H. H. Saputra, and I. K. Wahyudi, "Pengaruh Burnout, Motivasi Intrinsik, Work Life Balance dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Perawat pada Rumah Sakit Petala Bumi Pekanbaru," *Kompak J. Ilm. Komputerisasi Akunt.*, vol. 18, no. 1, pp. 272–275, Jul. 2025, doi: 10.51903/j0y1k616.

- [4] N. D. P. Maharani, J. Widiatmoko, and K. Indarti, "Pengaruh Pengungkapan Sustainability Report dan Intellectual Capital terhadap Nilai Perusahaan pada Perusahaan Perbankan yang Terdaftar di BEI Tahun 2018-2022," *Kompak J. Ilm. Komputerisasi Akunt.*, vol. 17, no. 1, pp. 78–91, Apr. 2024, doi: 10.51903/kompak.v17i1.1695.
- [5] Y. Ma *et al.*, "Curbing Nurses' Burnout During COVID-19: The Roles of Servant Leadership and Psychological Safety," *J. Nurs. Manag.*, vol. 29, no. 8, pp. 2383–2391, 2021, doi: 10.1111/jonm.13414.
- [6] T. M. Huning, K. J. Hurt, and R. E. Frieder, "The Effect of Servant Leadership, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Job Embeddedness on Turnover Intentions: An Empirical Investigation," *Evidence-based HRM*, vol. 8, no. 2, pp. 177–194, May 2020, doi: 10.1108/ebhrm-06-2019-0049.
- [7] A. B. Bakker and J. D. de Vries, "Job Demands–Resources Theory and Self-Regulation: New Explanations and Remedies for Job Burnout," *Anxiety, Stress Coping*, vol. 34, no. 1, pp. 1–21, 2021, doi: 10.1080/10615806.2020.1797695.
- [8] K. E. Mcquade, C. Harrison, and H. Tarbert, "Systematically Reviewing Servant Leadership," *Eur. Bus. Rev.*, vol. 33, no. 3, pp. 465–490, 2021, doi: 10.1108/ebhr-08-2019-0162.
- [9] M. Coetzee and E. Stoltz, "Employees' Satisfaction with Retention Factors: Exploring the Role of Career Adaptability," *J. Vocat. Behav.*, vol. 89, pp. 83–91, 2015, doi: 10.1016/j.jvb.2015.04.012.
- [10] R. C. Liden, S. J. Wayne, C. Liao, and J. D. Meuser, "Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance," *Acad. Manag. J.*, vol. 57, no. 5, pp. 1434–1452, 2014, doi: 10.5465/amj.2013.0034.
- [11] J. Yu, A. Ariza-Montes, G. Giorgi, A. Lee, and H. Han, "Sustainable Relationship Development Between Hotel Company and Its Employees: Linking Job Embeddedness, Job Satisfaction, Self-Efficacy, Job Performance, Work Engagement, and Turnover," *Sustainability*, vol. 12, no. 17, p. 7168, 2020, doi: 10.3390/su12177168.
- [12] M. Muzakki and A. Herryanto, "Examining the Impact of Servant Leadership on Turnover Intention via Organizational Affective Commitment as Mediation: Empirical Study," *Kompak J. Ilm. Komputerisasi Akunt.*, vol. 16, no. 2, pp. 463–470, Dec. 2023, doi: 10.51903/kompak.v16i2.1625.
- [13] H. Z. Makhamreh, A. Alsakarneh, B. Eneizan, and A. H. Ngah, "Employee Motivation, Job Satisfaction, Customer Satisfaction, and Firm Performance: the Moderating Role of Employee Empowerment," *Bus. Theory Pract.*, vol. 23, no. 2, pp. 357–364, 2022, doi: 10.3846/btp.2022.15316.
- [14] Z. A. Dami and A. Imron, "Servant Leadership and Job Satisfaction: The Mediating Role of Trust and Leader-Member Exchange," *Front. Educ.*, vol. 7, no. December, pp. 1–18, 2022, doi: 10.3389/educ.2022.1036668.
- [15] S. Widakdo and M. Hidayanti, "Pengaruh Emotional Intelligence, Pola Komunikasi, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai," *Kompak J. Ilm. Komputerisasi Akunt.*, vol. 17, no. 2, pp. 261–275, Nov. 2024, doi: 10.51903/kompak.v17i2.2089.
- [16] M. I. N. Hamiddin, "Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Selatan," *Kompak J. Ilm. Komputerisasi Akunt.*, vol. 13, no. 1, pp. 184–194, Jul. 2020, doi: 10.51903/kompak.v13i1.950.
- [17] A. S. Albalawi, S. Naughton, M. B. Elayan, and M. T. Sleimi, "Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model," *Organizacija*, vol. 52, no. 4, pp. 310–324, 2019, doi: 10.2478/orga-2019-0019.
- [18] Y. Akgunduz, "How Leader – Member Exchange Affects Job Embeddedness and Job Dedication Through Employee Advocacy," *J. Hosp. Tour. Insights*, vol. 6, no. 2, pp. 492–508, 2023, doi: 10.1108/jhti-08-2021-0230.

- [19] C. A. Chavadi and M. Sirothiya, “Mediating Role of Job Satisfaction on Turnover Intentions and Job Mismatch Among Millennial Employees in Bengaluru,” *Bus. Perspect. Res.*, vol. 10, no. 1, pp. 79–100, 2021, doi: 10.1177/2278533721994712.
- [20] J. F. Hair, C. M. Ringle, S. P. Gudergan, A. Fischer, C. Nitzl, and C. Menictas, “Partial Least Squares Structural Equation Modeling- Based Discrete Choice Modeling: An Illustration in Modeling Retailer Choice,” *Bus. Res.*, vol. 12, no. 1, pp. 115–142, 2019, doi: 10.1007/s40685-018-0072-4.
- [21] P. K. Ozili, *The Acceptable R-Square in Empirical Modelling For Social Science Research*, no. 115769. IGI Global Scientific Publishing, 2023. doi: 10.4018/978-1-6684-6859-3.ch009.
- [22] N. Eva, M. Robin, S. Sendjaya, D. van Dierendonck, and R. C. Liden, “Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research,” *Leadersh. Q.*, vol. 30, no. 1, pp. 111–132, 2019, doi: 10.1016/j.leaqua.2018.07.004.
- [23] R. Eisenberger, G. P. Malone, and W. D. Presson, “Optimizing Perceived Organizational Support to Enhance Employee Engagement,” 2020. [Online]. Available: [https://siop.org/wp-content/uploads/legacy/docs/siop-shrm white papers/shrm-siop pos.pdf](https://siop.org/wp-content/uploads/legacy/docs/siop-shrm%20white%20papers/shrm-siop%20pos.pdf)
- [24] J. H. Kim and M. Kim, “The Influence of Captains’ Servant Leadership on Leader Trust, Job Satisfaction, and Job Performance in a Marine Industry,” *Int. J. Econ. Perspect.*, vol. 11, no. 2, pp. 490–499, 2017, [Online]. Available: <https://www.proquest.com/openview/20ddf458ccc0af95b8273f955482550d>
- [25] G. H. K. Le and P. H. Vo, “The Relationships Between Servant Leadership, Job Embeddedness, and Turnover Intention of information Technology Employees,” *Ho Chi Minh City Open Univ. J. Sci. Bus. Adm.*, vol. 14, no. 4, pp. 140–156, 2024, doi: 10.46223/hcmcoujs.econ.en.14.4.2859.2024.