



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 4291-4301

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Kepuasan Kerja Karyawan pada Industri Hospitality: Kajian Terkait Servant Leadership dan Reward di Villa Sumberkima Hill Retreat

I Gusti Made Arya Darma Wiguna¹, Rahutama Atidira²

^{1,2}Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Pendidikan Ganesha

arya.darma@student.undiksha.ac.id, rahutama.atidira@undiksha.ac.id

Abstrak

Indikator penting yang merefleksikan keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja memiliki peran penting karena berkaitan dengan motivasi, loyalitas, semangat kerja serta kualitas kinerja yang ditunjukkan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Pada industri hospitality, kepuasan kerja menjadi aspek yang perlu diperhatikan mengingat tingginya tuntutan pelayanan kepada pelanggan serta intensitas kerja yang cukup tinggi. Perusahaan perlu menerapkan pola kepemimpinan yang tepat dan sistem penghargaan yang mampu meningkatkan kenyamanan serta motivasi kerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh servant leadership dan reward terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan lokasi penelitian di Villa Sumberkima Hill Retreat. Penelitian menggunakan 126 orang karyawan sebagai sampel utama penelitian, sedangkan 30 responden digunakan untuk uji kualitas instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang telah dinyatakan valid dan reliabel. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik regresi linear berganda dengan bantuan uji hipotesis berupa uji t dan uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Villa Sumberkima Hill Retreat. Reward secara parsial juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara simultan, servant leadership dan reward berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Villa Sumberkima Hill Retreat. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan serta pemberian reward yang sesuai mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman, meningkatkan motivasi kerja serta memperkuat kepuasan kerja karyawan dalam industri hospitality.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Reward, Servant Leadership

1. Latar Belakang

Pariwisata menjadi salah satu sektor unggulan yang memberikan kontribusi besar terhadap perekonomian Indonesia terutama di Bali. Perkembangan pariwisata di Bali terlihat dari meningkatnya pembangunan berbagai fasilitas penunjang seperti hotel, restoran, pusat hiburan dan sarana transportasi wisata. Kekayaan alam yang dimiliki Bali baik wilayah daratan maupun perairan berpadu dengan budaya serta adat istiadat yang tetap terjaga sehingga mampu menarik minat wisatawan domestik dan mancanegara untuk berkunjung. Besarnya potensi tersebut dimanfaatkan masyarakat sebagai peluang usaha yang dapat meningkatkan pendapatan serta mendukung pertumbuhan ekonomi daerah.

Perkembangan industri pariwisata turut mendorong perusahaan untuk memperhatikan kualitas pengelolaan sumber daya manusia agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Kepuasan kerja sering digunakan sebagai indikator untuk menilai kualitas lingkungan kerja dalam suatu perusahaan. Penilaian tersebut dapat dilihat melalui hubungan antar rekan kerja, pembagian beban kerja serta kesesuaian kompensasi yang diterima karyawan. Pengelolaan sumber daya manusia yang memperhatikan kesejahteraan karyawan, seperti penyediaan program keseimbangan kerja dan kehidupan, pengembangan karir serta promosi berdasarkan prestasi kerja dapat memberikan pengaruh positif terhadap pertumbuhan organisasi (Abidin et al., 2024).

Salah satu indikator yang menunjukkan keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dapat dilihat dari tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja menggambarkan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankan dan berpengaruh terhadap motivasi, produktivitas, loyalitas serta keinginan karyawan untuk tetap

bertahan dalam perusahaan. Menurut Nurdin et al. (2023), kepuasan kerja berkaitan dengan sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Pengertian tersebut mencakup kondisi kerja dan kecenderungan perilaku individu selama menjalankan tugasnya. Kepuasan kerja memang tidak dapat dilihat secara langsung, tetapi dapat tercermin melalui hasil kerja yang ditunjukkan karyawan.

Pada industri perhotelan, pengelolaan sumber daya manusia memiliki posisi penting dalam menjaga kelancaran operasional perusahaan sekaligus meningkatkan daya saing di tengah persaingan industri pariwisata yang terus berkembang. Pengelolaan sumber daya manusia tidak sebatas memenuhi kebutuhan tenaga kerja, melainkan mencakup berbagai upaya untuk membangun, mengembangkan dan mempertahankan kualitas karyawan agar sesuai dengan standar pelayanan perusahaan. Tingginya standar pelayanan pada industri perhotelan membuat perusahaan perlu memastikan setiap karyawan memiliki kompetensi, profesionalisme dan sikap pelayanan yang baik karena kualitas pelayanan sangat memengaruhi kepuasan pelanggan.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan untuk membangun lingkungan kerja yang positif adalah *servant leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang menempatkan pelayanan, dukungan dan pengembangan karyawan sebagai prioritas utama. *Servant leadership* berfokus pada pemenuhan kebutuhan karyawan serta mendorong pertumbuhan dan kesejahteraan kerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja (Gandasacita et al., 2024). Peran pemimpin menjadi sangat penting karena kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan turut memengaruhi suasana kerja dalam perusahaan.

Pada industri *hospitality*, kualitas pelayanan menjadi aspek utama yang menentukan kepuasan tamu atau pelanggan. Pelayanan yang baik membuat pelanggan merasa dihargai dan memperoleh pengalaman yang nyaman selama berkunjung. Prinsip tersebut menjadi dasar dalam pengelolaan usaha pariwisata, termasuk villa dan hotel sehingga pemimpin perlu membangun kualitas pelayanan melalui pembinaan terhadap karyawan terlebih dahulu. Pemimpin yang mampu memberikan arahan dan perhatian kepada karyawan akan membantu terbentuknya karakter kerja yang profesional dan berorientasi pada pelayanan. Pendapat tersebut sejalan dengan pandangan Subni (2024) yang menyatakan bahwa peran pemimpin turut menentukan terciptanya kinerja organisasi yang baik. Tetapi, efektivitas penerapan *servant leadership* masih perlu dikaji lebih lanjut, khususnya pada *Villa Sumberkima Hill Retreat* yang memiliki dinamika organisasi cukup beragam.

Servant leadership bukan satu-satunya faktor yang perlu diperhatikan perusahaan dalam meningkatkan kualitas kerja karyawan. Sistem *reward* juga memiliki pengaruh terhadap semangat kerja dan pencapaian kinerja karyawan. Ketidaksiharian dalam pemberian *reward* dapat menimbulkan rasa kurang adil di lingkungan kerja dan memengaruhi motivasi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Apabila keadaan tersebut berlangsung tanpa evaluasi dan perbaikan, perusahaan berpotensi menghadapi permasalahan yang berdampak pada keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

Pemberian *reward* yang tepat dapat mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan meningkatkan kontribusi terhadap perusahaan. Sebaliknya, sistem *reward* yang belum berjalan optimal dapat menurunkan motivasi kerja karyawan. Pendapat tersebut sejalan dengan penelitian Irmari & Mayasari (2024) yang menyatakan bahwa sistem *reward* yang diberikan secara kolektif tanpa mempertimbangkan kontribusi individu dapat menyebabkan menurunnya motivasi pegawai yang memiliki prestasi kerja tinggi.

Perkembangan pariwisata yang semakin pesat turut mendorong pertumbuhan perekonomian Bali melalui berbagai subsektor usaha, seperti villa, hotel dan restoran. Salah satu destinasi wisata yang berkembang di Kabupaten Buleleng adalah *Villa Sumberkima Hill Retreat* yang berlokasi di Desa Sumberkima. *Villa* ini pada awalnya dibangun sebagai tempat tinggal pribadi sejak tahun 2015. Potensi lokasi villa tersebut kemudian dilihat oleh Bernard Jozef Hudepohl selaku *founder* yang meyakini bahwa usaha tersebut memiliki peluang untuk berkembang dan memberikan keuntungan.

Perkembangan *Villa Sumberkima Hill Retreat* terlihat dari jumlah unit yang terus bertambah dari awalnya sebanyak lima unit hingga berkembang menjadi 69 villa. Pertumbuhan tersebut didukung oleh visi dan misi perusahaan yang dijadikan dasar dalam menjalankan usaha. Visi *Villa Sumberkima Hill Retreat* berfokus pada pengembangan ekonomi masyarakat setempat, sedangkan misinya diarahkan pada pemberdayaan tenaga kerja lokal dengan memprioritaskan masyarakat sekitar dalam proses perekrutan karyawan. Perkembangan usaha villa juga dapat dilihat dari peningkatan tingkat okupansi selama tiga bulan terakhir berdasarkan data pada Tabel 1.

Tabel 1. Tingkat Okupansi Villa Sumberkima Hill Retreat

No	Bulan	Wisatawan yang Menginap	Domestik	Asing	Okupansi
1	Juni	2227	473	1754	47%
2	Juli	3808	420	3388	61%
3	Agustus	3871	435	3436	61%

Sumber: Villa Sumberkima Hill Retreat (2026)

Tabel di atas menunjukkan tingkat okupansi Villa Sumberkima Hill Retreat selama tiga bulan terakhir. Berdasarkan data tersebut, tingkat okupansi mengalami peningkatan pada bulan Juni sebesar 47%, kemudian naik menjadi 61% pada bulan Juli dan tetap berada pada angka yang sama pada bulan Agustus. Data tersebut menunjukkan bahwa tingkat kunjungan wisatawan ke Villa Sumberkima Hill Retreat mengalami perkembangan yang positif.

Peningkatan okupansi tersebut juga menggambarkan perkembangan industri *hospitality* di wilayah Bali Utara yang terus mengalami pertumbuhan, terutama pada periode tertentu yang dikenal sebagai *high season*. Tingginya tingkat kunjungan wisatawan menuntut perusahaan untuk menjaga kualitas pelayanan agar tetap sesuai dengan harapan pelanggan. Pada industri *hospitality*, kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh koordinasi dan kerja sama antarbagian dalam perusahaan. Setiap departemen memiliki keterkaitan dalam mendukung kelancaran operasional sehingga hubungan kerja yang baik perlu dipertahankan untuk menjaga kualitas layanan yang diberikan kepada tamu.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bapak I Nengah Mariada selaku *operational manager*, peningkatan okupansi di Villa Sumberkima Hill Retreat dipengaruhi oleh optimalisasi pelayanan, terutama pada kebersihan dan sanitasi kamar serta ketepatan dalam memenuhi pesanan tamu. Upaya tersebut didukung oleh penerapan *servant leadership* yang diterapkan dalam pengelolaan karyawan. Sikap pemimpin yang terbuka, mampu memberdayakan karyawan, dan memberikan dukungan terhadap kebutuhan kerja dinilai mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Suasana kerja yang kondusif membuat karyawan lebih leluasa menyampaikan pendapat dan terdorong untuk meningkatkan kualitas kerjanya. Pemberian *reward* yang diterapkan manajemen Villa Sumberkima Hill Retreat juga dipandang dapat menambah motivasi kerja karyawan.

Tetapi, hasil wawancara dengan Bapak Komang Nuryana menunjukkan bahwa peningkatan okupansi turut menimbulkan tantangan bagi karyawan. Jumlah tamu yang meningkat pada periode *high season* menyebabkan beban kerja karyawan menjadi lebih tinggi dan jam kerja sering melebihi ketentuan operasional tanpa penyesuaian kompensasi. Keadaan tersebut memunculkan rasa kurang puas karena kontribusi yang diberikan karyawan dinilai belum memperoleh penghargaan yang sesuai. Dampaknya terlihat pada menurunnya loyalitas kerja dan kurang optimalnya pelaksanaan tanggung jawab oleh sebagian karyawan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa penerapan *servant leadership* dan sistem *reward* masih menghadapi kendala, terutama berkaitan dengan ketidakseimbangan antara beban kerja dan kompensasi yang diterima karyawan.

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang ditemukan di Villa Sumberkima Hill Retreat, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *servant leadership* dan *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian diharapkan mampu memperluas kajian manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan variabel yang dikaji. Penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen Villa Sumberkima Hill Retreat dalam menerapkan pola kepemimpinan serta sistem *reward* yang lebih sesuai guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menguji pengaruh *servant leadership* dan *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan Villa Sumberkima Hill Retreat. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari *servant leadership* (X_1) dan *reward* (X_2), sedangkan variabel dependennya adalah kepuasan kerja karyawan (Y). Subjek penelitian adalah seluruh karyawan Villa Sumberkima Hill Retreat, sedangkan objek penelitian meliputi *servant leadership*, *reward*, dan kepuasan kerja karyawan. Populasi penelitian berjumlah 156 karyawan. Sampel penelitian dibagi menjadi dua, yaitu 30 responden untuk uji validitas dan reliabilitas instrumen serta 126 responden sebagai sampel utama penelitian. Penentuan sampel dilakukan dengan teknik *simple random sampling* agar setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi responden penelitian.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner dengan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju bernilai “1” hingga sangat setuju bernilai “5”. Instrumen penelitian telah melalui uji validitas dan reliabilitas. Hasil pengujian menunjukkan seluruh item pernyataan dinyatakan valid karena memiliki $p\text{-value} < 0,05$ dan reliabel karena nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,60$. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Sebelum analisis dilakukan, data terlebih dahulu diuji melalui uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t untuk mengetahui pengaruh parsial dan uji F untuk mengetahui pengaruh simultan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,05. Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

3. Hasil dan Diskusi

Hasil

Sebelum analisis regresi dilakukan, model penelitian terlebih dahulu diuji melalui uji asumsi klasik untuk memastikan data memenuhi persyaratan analisis. Tahap awal pengujian dilakukan melalui uji normalitas yang bertujuan mengetahui apakah residual dalam model regresi memiliki distribusi normal. Distribusi residual yang normal diperlukan agar hasil perhitungan regresi dapat memberikan pengukuran yang tepat. Apabila residual menunjukkan pola distribusi yang sesuai dengan asumsi normalitas, maka model regresi dinilai memenuhi syarat untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya. Ringkasan hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

Keterangan	Nilai
Banyaknya Sampel (N)	126
<i>Test Statistics</i>	.058
Standar Deviasi	1.1106
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0.200

Sumber: Hasil olah data SPSS (2026)

Berdasarkan hasil pada Tabel 2, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,200 atau berada di atas batas 0,05 sehingga data dinyatakan berdistribusi normal. Nilai tersebut menunjukkan bahwa residual pada model regresi menyebar secara baik dan telah memenuhi syarat pengujian. Setelah uji normalitas terpenuhi, tahap berikutnya dilakukan melalui uji multikolinearitas untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antar variabel independen dalam model regresi. Hasil pengujian multikolinearitas dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	<i>Collinearity Statistics</i>		Keterangan
	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>	
<i>Servant leadership</i>	0,350	2,857	Bebas multikolinearitas
<i>Reward</i>	0,350	2,857	

Sumber: Hasil olah data SPSS (2026)

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas pada Tabel 3, variabel bebas dalam model regresi tidak menunjukkan adanya gejala multikolinearitas. Nilai *tolerance* pada variabel *servant leadership* dan *reward* masing-masing sebesar 0,350 atau berada di atas 0,10. Nilai VIF kedua variabel tercatat sebesar 2,857 dan masih berada di bawah batas 10. Hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan antar variabel independen masih dalam batas yang dapat diterima sehingga model regresi memenuhi syarat untuk digunakan pada tahap analisis berikutnya. Tahap pengujian selanjutnya dilakukan melalui uji heteroskedastisitas untuk mengetahui ada atau tidaknya perbedaan varian residual pada model regresi. Pengujian menggunakan metode Glejser dan hasilnya dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Model	<i>Nilai</i>		Keterangan
	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	
(Constant)	2.471	.015	Bebas heteroskedastisitas
<i>Servant leadership</i>	-.002	.998	
<i>Reward</i>	-.013	.990	

Sumber: Hasil olah data SPSS (2026)

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas pada Tabel 4, variabel *servant leadership* memperoleh nilai signifikansi sebesar 0,998 dan variabel *reward* sebesar 0,990. Kedua nilai tersebut berada di atas 0,05 sehingga model regresi dinyatakan bebas dari gejala heteroskedastisitas. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa varian residual

pada setiap pengamatan memiliki pola yang relatif sama sehingga model regresi layak digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Setelah seluruh pengujian asumsi klasik terpenuhi, tahap analisis dilanjutkan menggunakan regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* dan *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan *Villa Sumberkima Hill Retreat*. Analisis ini digunakan untuk melihat arah hubungan antar variabel sekaligus mengukur besarnya pengaruh yang diberikan oleh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil perhitungan regresi memberikan gambaran mengenai kontribusi *servant leadership* dan *reward* dalam menjelaskan perubahan kepuasan kerja karyawan *Villa Sumberkima Hill Retreat*. Ringkasan hasil analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada Tabel 5 dan digunakan sebagai dasar dalam pengujian hipotesis serta penarikan kesimpulan penelitian.

Tabel 5. Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model	B	t	Sig
(Constant)	1.755	2.839	.005
<i>Servant leadership</i>	.354	8.984	.000
<i>Reward</i>	.552	8.357	.000

Sumber: Hasil olah data SPSS (2026)

Berdasarkan hasil regresi pada Tabel 5, diperoleh nilai konstanta sebesar 1,755 yang menunjukkan tingkat kepuasan kerja karyawan *Villa Sumberkima Hill Retreat* ketika variabel *servant leadership* dan *reward* berada pada kondisi tetap. Nilai koefisien regresi *servant leadership* sebesar 0,354 dengan tingkat signifikansi 0,000 atau lebih kecil dari 0,05, sehingga *servant leadership* dinyatakan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan *Villa Sumberkima Hill Retreat*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan penerapan *servant leadership* cenderung diikuti oleh meningkatnya kepuasan kerja karyawan *Villa Sumberkima Hill Retreat*. Variabel *reward* memperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,552 dengan tingkat signifikansi 0,000 (< 0,05), sehingga *reward* juga dinyatakan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan *Villa Sumberkima Hill Retreat*. Semakin baik *reward* yang diterima karyawan, maka kepuasan kerja yang dirasakan juga cenderung meningkat.

Setelah hasil analisis regresi linier berganda diperoleh, tahap berikutnya dilakukan melalui uji parsial atau uji t. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel, yaitu *servant leadership* dan *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan secara terpisah. Melalui uji t dapat diketahui seberapa besar kontribusi tiap variabel independen dalam memengaruhi kepuasan kerja. Hasil pengujian tersebut digunakan sebagai dasar untuk menentukan penerimaan atau penolakan hipotesis parsial. Ringkasan hasil uji t dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Uji t

Variabel	Koefisien	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig
<i>Servant leadership</i>	.354	8.984	1,979	0,000
<i>Reward</i>	.552	8.357	1,979	0,000

Sumber: Hasil olah data SPSS (2026)

Berdasarkan hasil pada Tabel 6, variabel *servant leadership* memperoleh nilai t_{hitung} sebesar 8,984 atau lebih besar dibandingkan t_{tabel} sebesar 1,979 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang berada di bawah 0,05. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan *Villa Sumberkima Hill Retreat*. Berdasarkan pengujian tersebut, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja karyawan *Villa Sumberkima Hill Retreat* dinyatakan diterima.

Variabel *reward* memperoleh nilai t_{hitung} sebesar 8,357 atau lebih besar dibandingkan t_{tabel} sebesar 1,979 dengan nilai signifikansi 0,000 yang juga berada di bawah 0,05. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan *Villa Sumberkima Hill Retreat*. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan *Villa Sumberkima Hill Retreat* dinyatakan diterima.

Apabila dilihat dari nilai t_{hitung} yang diperoleh, variabel *reward* memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan *servant leadership*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *reward* memberikan pengaruh yang lebih dominan terhadap kepuasan kerja karyawan pada penelitian ini. Setelah pengujian parsial dilakukan, tahap berikutnya dilanjutkan melalui uji simultan menggunakan uji F untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* dan *reward* secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja. Ringkasan hasil uji F dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Uji F

Keterangan	Nilai
<i>Sum of Squares</i>	972,728
<i>df</i>	2
<i>Mean Square</i>	486,364
Nilai F_{hitung}	387,954
Nilai F_{tabel}	3,07
Sig.	0,000

Sumber: Hasil olah data SPSS (2026)

Berdasarkan hasil pada Tabel 7, diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 387,954 yang lebih besar dibandingkan F_{tabel} sebesar 3,07 dengan tingkat signifikansi 0,000 yang berada di bawah 0,05. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa *servant leadership* dan *reward* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan *Villa Sumberkima Hill Retreat*. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh simultan *servant leadership* dan *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan *Villa Sumberkima Hill Retreat* dinyatakan diterima.

Analisis terhadap hasil regresi kemudian diperkuat melalui pengujian koefisien determinasi yang digunakan untuk melihat seberapa besar kemampuan model penelitian dalam menjelaskan perubahan kepuasan kerja karyawan. Pengujian ini menggambarkan besarnya pengaruh *servant leadership* dan *reward* terhadap variasi kepuasan kerja yang dirasakan responden penelitian. Semakin tinggi nilai koefisien determinasi yang diperoleh, maka semakin besar pula kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan perubahan pada variabel terikat. Hasil perhitungan koefisien determinasi tersebut diringkas pada Tabel 8.

Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi

<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error</i>
.929	.863	.861	1.11967

Sumber: Hasil olah data SPSS (2026)

Nilai *Adjusted R Square* yang diperoleh sebesar 0,861 menunjukkan bahwa *servant leadership* dan *reward* mampu menjelaskan 86,1% perubahan kepuasan kerja karyawan dalam penelitian ini. Sebanyak 13,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model regresi memiliki tingkat kemampuan yang tinggi dalam menjelaskan hubungan antara *servant leadership*, *reward* dan kepuasan kerja karyawan.

Pembahasan

Karyawan *Villa Sumberkima Hill Retreat* cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih baik ketika dipimpin dengan pendekatan *servant leadership*. Gaya kepemimpinan tersebut membentuk hubungan kerja yang lebih dekat dan menciptakan suasana kerja yang mendukung pelaksanaan tugas sehari-hari. Pimpinan mampu mengarahkan pekerjaan agar tujuan perusahaan tercapai sekaligus memperhatikan kebutuhan, kendala dan kenyamanan karyawan selama bekerja. Hal ini sejalan dengan pernyataan Sawor & Budiyanto (2023) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan kepada bawahan dapat membangun hubungan kerja yang lebih baik di dalam organisasi. Karyawan yang memperoleh perlakuan adil dan perhatian dari pimpinan cenderung merasa lebih nyaman dalam bekerja sehingga kepuasan kerja ikut meningkat (Citra & Fahmi, 2019).

Temuan tersebut berkaitan dengan karakteristik responden yang sebagian besar berada pada usia muda dan masih memiliki masa kerja yang relatif singkat. Karyawan dengan karakteristik seperti ini umumnya masih membutuhkan arahan, perhatian dan dukungan dari pimpinan dalam menjalankan pekerjaan. Sikap pimpinan yang peduli terhadap kebutuhan karyawan terlihat dari caranya memberikan pendampingan serta perhatian terhadap kondisi kerja sehari-hari. Pola hubungan kerja seperti ini sesuai dengan lingkungan kerja di *Villa Sumberkima Hill Retreat* yang memiliki aktivitas cukup padat, terutama ketika tingkat okupansi meningkat. Pada kondisi seperti ini perhatian pimpinan terhadap kenyamanan dan kesejahteraan karyawan membantu menjaga kepuasan kerja tetap berada pada tingkat yang baik. Beban kerja yang meningkat tetap dapat diterima dengan lebih positif karena karyawan merasa memperoleh dukungan dari atasan. Pandangan tersebut sejalan dengan Hakim et al. (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan, lingkungan kerja serta perlakuan yang diterima dari pimpinan. Dukungan emosional dari atasan membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan tanpa menurunkan rasa puas terhadap pekerjaannya.

Pemberian kepercayaan kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaan turut memperkuat pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang diberikan ruang untuk mengambil tanggung jawab dalam

pekerjaan cenderung memiliki rasa percaya diri yang lebih baik serta menunjukkan kesungguhan dalam menyelesaikan tugas. Pendelegasian wewenang operasional yang diterapkan di *Villa Sumberkima Hill Retreat* membuat karyawan merasa kemampuan yang dimiliki mendapat pengakuan dari pimpinan. Pengalaman tersebut mendorong munculnya keterlibatan kerja yang lebih tinggi karena karyawan memandang pekerjaannya memiliki arti penting bagi keberlangsungan organisasi. Temuan ini sejalan dengan pendapat Praditya et al., (2025) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang memberikan kepercayaan dan kesempatan kepada karyawan untuk terlibat aktif dalam pekerjaan dapat meningkatkan keterlibatan sekaligus kepuasan kerja.

Hubungan tersebut juga berkaitan dengan karakteristik pendidikan responden yang mayoritas merupakan lulusan SMK dengan orientasi kesiapan kerja praktis. Karakteristik tersebut membuat karyawan lebih membutuhkan arahan yang jelas serta kepercayaan dari pimpinan saat menjalankan pekerjaan. Sikap pimpinan yang rendah hati, menghargai kontribusi karyawan dan bersedia membantu ketika pekerjaan mengalami kendala memperkuat hubungan kerja antara atasan dan bawahan. Pola hubungan seperti ini membentuk suasana kerja yang lebih terbuka dan saling menghargai antarpegawai. Pada industri *hospitality* seperti *Villa Sumberkima Hill Retreat* ini hubungan kerja yang baik berpengaruh terhadap kelancaran pelayanan kepada tamu. Komunikasi yang terjalin dengan baik antara pimpinan dan karyawan membantu proses koordinasi kerja berjalan lebih lancar serta mengurangi potensi kesalahpahaman di lapangan (Mukti, 2025). Aulita et al. (2025) juga menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kualitas pengawasan dan hubungan antara atasan dengan bawahan. Kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan kepada karyawan mampu menciptakan rasa nyaman dalam bekerja sekaligus membantu menjaga hubungan kerja tetap kondusif.

Apabila dilihat dari distribusi departemen kerja responden yang mayoritas berada pada bagian operasional seperti *housekeeping*, *restaurant* dan *kitchen*, pola kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kelancaran pekerjaan sehari-hari. Aktivitas kerja pada bagian tersebut menuntut koordinasi yang berlangsung terus menerus serta kualitas pelayanan yang tetap terjaga. Kejelasan arah kerja yang diberikan pimpinan membantu karyawan memahami tujuan pekerjaan yang dijalankan sehingga kepuasan kerja lebih mudah terbentuk. Pimpinan *Villa Sumberkima Hill Retreat* yang melibatkan karyawan dalam memahami visi pengembangan perusahaan, terutama terkait pemberdayaan tenaga kerja dan keberlanjutan usaha, mampu menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Karyawan memandang pekerjaan yang dilakukan sebagai bagian dari tujuan jangka panjang perusahaan (Sihombing & Batoebara, 2019). Perasaan terlibat dalam perkembangan organisasi memperkuat hubungan emosional antara karyawan dan perusahaan sehingga kepuasan kerja dapat tumbuh dengan lebih baik. Perbedaan masa kerja antar karyawan juga memperlihatkan pentingnya pendekatan kepemimpinan tersebut. Karyawan dengan masa kerja yang masih singkat cenderung membutuhkan arahan dan pendampingan lebih sering, sedangkan karyawan yang telah lama bekerja lebih menghargai bentuk pengakuan atas pengalaman dan kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Al-Amri et al. (2025), Iswati et al. (2025), Sani & Winardi (2023) dan Gil et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pelayanan (*servant leadership*) berkaitan dengan meningkatnya kepuasan kerja karena mampu membangun makna kerja dan keterikatan emosional terutama pada organisasi berbasis pelayanan seperti *Villa Sumberkima Hill Retreat*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem *reward* yang diterapkan perusahaan mampu membentuk kepuasan kerja karyawan. Penghargaan yang diberikan perusahaan dipandang sesuai dengan kontribusi dan usaha yang telah dikeluarkan selama bekerja. Penilaian karyawan terhadap pekerjaan cenderung menjadi lebih positif ketika imbalan yang diterima dianggap adil dan sebanding dengan tanggung jawab yang dijalankan. Temuan tersebut berkaitan dengan karakteristik karyawan *Villa Sumberkima Hill Retreat* yang mayoritas berada pada usia produktif awal serta memiliki masa kerja yang masih relatif singkat. Pada usia ini, karyawan umumnya masih menempatkan kesesuaian antara beban kerja dan penghargaan yang diterima sebagai dasar utama dalam menilai kepuasan terhadap pekerjaannya.

Bentuk *reward* yang paling dirasakan karyawan berkaitan dengan pemberian gaji dan tambahan imbalan kerja. Gaji pokok yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dijalankan serta adanya bonus kerja akan membuat karyawan *Villa Sumberkima Hill Retreat* merasa lebih aman dari sisi finansial, sehingga karyawan dapat lebih fokus dalam menyelesaikan tugas sehari-hari. Pada industri *hospitality* yang menuntut kualitas pelayanan tetap terjaga, kepastian imbalan atas pekerjaan yang dilakukan membantu menjaga kepuasan kerja karyawan. Herispon & Firdaus (2022) menjelaskan bahwa kompensasi finansial yang layak dapat meningkatkan kepuasan kerja karena karyawan merasa usaha dan hasil kerja yang diberikan memperoleh penghargaan yang sesuai. Kepuasan kerja tersebut berkaitan dengan penerimaan finansial serta berhubungan dengan rasa nyaman terhadap pekerjaan, semangat dalam bekerja dan kepuasan atas hasil kerja yang dicapai.

Penilaian terhadap keadilan *reward* ternyata tidak dirasakan sama oleh seluruh karyawan. Pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja terlihat lebih kuat pada karyawan yang memiliki usia lebih matang dan masa kerja lebih lama. Kelompok tersebut umumnya telah memiliki tanggung jawab pribadi yang lebih besar serta kebutuhan ekonomi yang lebih stabil. Menurutnya imbalan yang diterima menjadi dasar utama dalam menilai kepuasan kerja. Berbeda dengan karyawan yang usianya lebih muda dan masih memiliki masa kerja relatif singkat, proses penyesuaian terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja masih lebih dominan memengaruhi penilaiannya terhadap kepuasan kerja.

Perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan turut memengaruhi terbentuknya kepuasan kerja (Rizqi & Kuswinarno, 2024). Bentuk perhatian tersebut terlihat melalui pemberian tunjangan kesehatan dan penyediaan fasilitas kerja yang mendukung aktivitas karyawan sehari-hari. Upaya yang dilakukan *Villa Sumberkima Hill Retreat* tersebut membantu menciptakan rasa aman dalam bekerja, terutama bagi karyawan yang menjadikan pekerjaan sebagai sumber utama pemenuhan kebutuhan keluarga. Rasa aman terhadap keberlangsungan pekerjaan membuat kepercayaan karyawan terhadap perusahaan semakin kuat. Anggraini et al., (2023) menjelaskan bahwa kesejahteraan karyawan berkaitan erat dengan kepuasan kerja karena menunjukkan adanya perhatian perusahaan terhadap kualitas hidup tenaga kerja. Temuan ini juga sesuai dengan karakteristik responden yang mayoritas bekerja pada bagian operasional dengan intensitas pekerjaan cukup tinggi dan tuntutan kerja yang berlangsung terus menerus, sehingga kebutuhan terhadap jaminan kesejahteraan menjadi salah satu aspek yang diperhatikan karyawan dalam menilai kepuasan kerja.

Pengembangan karier turut memengaruhi terbentuknya kepuasan kerja karyawan. Adanya kesempatan untuk berkembang serta jenjang karier yang jelas membuat karyawan memandang usaha dan hasil kerja yang diberikan memiliki nilai bagi masa depan pekerjaan yang dijalani (Saputra et al., 2024). *Villa Sumberkima Hill Retreat* memberikan peluang pengembangan bagi karyawan yang mampu menunjukkan kinerja baik, sehingga kemampuan kerja dapat terus meningkat dari waktu ke waktu. Kesempatan tersebut mendorong munculnya motivasi kerja karena karyawan melihat adanya peluang untuk berkembang bersama perusahaan. Hakim et al., (2019) menjelaskan bahwa pengembangan karier berkaitan dengan kepuasan kerja karena memberikan harapan mengenai masa depan karyawan di dalam organisasi. Temuan ini cukup relevan bagi karyawan yang masih memiliki masa kerja relatif singkat, sebab peluang untuk berkembang dapat memperkuat keinginan karyawan untuk tetap bertahan dan membangun karier di perusahaan.

Penghargaan yang bersifat psikologis dan sosial turut memperkuat pengaruh *reward* terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengakuan atas hasil kerja yang dicapai serta hubungan sosial yang baik di lingkungan kerja membuat karyawan merasa dihargai secara pribadi. *Villa Sumberkima Hill Retreat* menunjukkan bentuk penghargaan nonfinansial tersebut melalui suasana kerja yang mendukung hubungan positif antara pimpinan dan karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman membantu karyawan merasa lebih dekat dengan perusahaan serta lebih tenang dalam menjalankan pekerjaan (Rulianti & Nurpribadi, 2023). Intensitas interaksi kerja yang tinggi pada bagian pelayanan seperti *restaurant*, *housekeeping* dan *kitchen* membuat penghargaan sosial menjadi semakin penting karena hubungan kerja yang baik membantu menjaga kelancaran koordinasi serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada tamu. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Foenay et al. (2020), Lestari & Saroyo (2022), Siregar & Marihot (2023) dan Ruwiasri & Yudiaatmaja (2025) yang menunjukkan bahwa pemberian *reward* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karena membentuk sikap kerja yang lebih loyal serta meningkatkan dedikasi karyawan terhadap organisasi.

Kepuasan kerja karyawan juga dipengaruhi oleh gabungan dari cara pimpinan memperlakukan karyawan serta bentuk *reward* yang diberikan perusahaan (Abadiyah, 2021). Rasa puas terhadap pekerjaan tidak terbentuk dari satu faktor tertentu, namun berkembang melalui pengalaman kerja yang dirasakan selama berada di lingkungan organisasi. Pengalaman kerja yang nyaman serta adanya keterikatan terhadap pekerjaan membuat penilaian karyawan terhadap pekerjaannya menjadi lebih positif. Pandangan tersebut sejalan dengan teori kepuasan kerja yang menjelaskan bahwa sikap terhadap pekerjaan dipengaruhi oleh faktor internal maupun lingkungan kerja yang dihadapi karyawan (Rahmadhani & Priyanti, 2022). Perhatian pimpinan yang diikuti dengan pemberian *reward* yang sesuai membuat karyawan merasa dihargai, nyaman bekerja dan memiliki keinginan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Temuan tersebut berkaitan dengan karakteristik responden di *Villa Sumberkima Hill Retreat* yang mayoritas berada pada rentang usia 20-30 tahun dengan masa kerja di bawah empat tahun, sehingga pengalaman kerja yang dirasakan masih banyak dipengaruhi oleh perlakuan pimpinan serta sistem penghargaan yang diterima selama bekerja.

Karyawan *Villa Sumberkima Hill Retreat* yang bekerja di bawah pola kepemimpinan *servant leadership* dan memperoleh dukungan *reward* yang memadai cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih baik. Kepuasan tersebut terlihat dari semangat kerja serta kesediaan karyawan menjalankan tugas sesuai tanggung jawab

yang dimiliki. Gaya kepemimpinan yang menekankan sikap melayani, memberi perhatian dan membangun kepercayaan membantu membentuk moral kerja yang positif di lingkungan perusahaan. *Reward* yang diberikan perusahaan juga memperkuat keyakinan karyawan bahwa usaha dan kontribusi kerja yang diberikan memperoleh penghargaan yang sesuai, sehingga muncul dorongan untuk bekerja dengan lebih sungguh-sungguh. Walaupun masih terdapat peningkatan beban kerja serta penyesuaian kompensasi yang belum sepenuhnya optimal, *servant leadership* dan *reward* tetap memengaruhi terbentuknya kepuasan kerja karyawan. Pandangan tersebut sejalan dengan Sinuhaji (2025) yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh isi pekerjaan dan kondisi kerja yang mendukung pencapaian hasil kerja. Karakteristik responden yang didominasi oleh bagian operasional seperti *housekeeping*, *restaurant* dan *kitchen* menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan bekerja pada posisi dengan intensitas kerja yang tinggi. Keadaan tersebut membuat dukungan pimpinan dan pemberian *reward* yang sesuai menjadi faktor yang sangat berpengaruh dalam menjaga kepuasan kerja karyawan.

Kepuasan kerja karyawan *Villa Sumberkima Hill Retreat* juga bisa dinilai dari sistem upah yang diterapkan perusahaan. Penilaian terkait gaji dan bonus tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih disiplin serta menjaga fokus dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari. Clarissa et al., (2024) menjelaskan bahwa persepsi terhadap keadilan *reward* berpengaruh terhadap sikap kerja karyawan termasuk kedisiplinan dan kesungguhan dalam mencapai hasil kerja yang diharapkan perusahaan. Temuan tersebut sesuai dengan karakteristik responden, terutama dari bidang pendidikan yang menekankan kesiapan kerja praktis. Karakteristik tersebut membuat penilaian terhadap pekerjaan lebih banyak dipengaruhi oleh hasil kerja yang dapat dirasakan secara langsung melalui sistem imbalan yang jelas dan pasti.

Kepemimpinan yang mengutamakan pelayanan dan penerapan *reward* yang sesuai turut membentuk cara karyawan menilai perkembangan karier serta pencapaian kerja yang diperoleh selama bekerja di perusahaan. Karyawan yang memperoleh dukungan dari pimpinan serta melihat adanya kesempatan untuk berkembang cenderung memiliki dorongan lebih besar dalam meningkatkan kualitas kerja. Upaya yang dilakukan *Villa Sumberkima Hill Retreat* dalam memberikan peluang kenaikan posisi berdasarkan kemampuan dan performa kerja membuat karyawan merasa bahwa hasil kerja yang diberikan memiliki nilai bagi perkembangan karier di masa depan. Pengalaman tersebut memunculkan rasa bangga terhadap pencapaian kerja sekaligus meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan yang dijalani. Agussupriadi & Ali (2024) menjelaskan bahwa peluang pengembangan karier yang jelas mampu membentuk kepuasan kerja karena karyawan memiliki gambaran mengenai arah perkembangan pekerjaan yang dapat dicapai. Pengaruh tersebut lebih banyak dirasakan oleh karyawan dengan masa kerja yang lebih panjang karena telah memahami mekanisme kerja dan peluang perkembangan yang tersedia di dalam organisasi. Pengalaman kerja yang lebih lama membuat kesempatan pengembangan dipandang sebagai bentuk apresiasi atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. Berbeda dengan karyawan yang masih berada pada masa kerja awal. Perhatian terhadap hubungan kerja, arahan pimpinan dan kenyamanan lingkungan kerja masih lebih dominan dibandingkan pandangan terhadap jenjang karier jangka panjang. Temuan ini sejalan dengan penelitian Azzahra et al., (2025) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan *servant leadership* dan pemberian *reward* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja yang dirasakan secara langsung oleh karyawan.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan *Villa Sumberkima Hill Retreat*. *Reward* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil pengujian simultan menunjukkan bahwa *servant leadership* dan *reward* bersama-sama memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan *Villa Sumberkima Hill Retreat*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan serta pemberian *reward* yang sesuai mampu meningkatkan kenyamanan, motivasi dan kepuasan kerja karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Berdasarkan hasil penelitian, pihak manajemen *Villa Sumberkima Hill Retreat* disarankan untuk tetap menjaga penerapan *servant leadership* dalam lingkungan kerja melalui pola kepemimpinan yang mendukung, terbuka dan mampu membangun hubungan kerja yang baik dengan karyawan. Manajemen juga perlu melakukan evaluasi terhadap sistem *reward*, terutama yang berkaitan dengan pemberian kompensasi dan penghargaan atas kontribusi kerja karyawan agar tercipta rasa keadilan dan kepuasan dalam bekerja. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini dapat dikembangkan dengan menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan kepuasan kerja, seperti lingkungan kerja, budaya organisasi atau beban kerja serta memperluas lokasi penelitian pada perusahaan *hospitality* maupun sektor jasa lainnya agar hasil penelitian memiliki cakupan yang lebih luas.

Referensi

1. Abadiyah, A. K. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Columbia Cabang Palu. *Jurnal Sinar Manajemen*, 08(2), 7–13. <https://doi.org/10.56338/jsm.v8i1.1429>
2. Abidin, D., Rizal, I., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Pendekatan holistik dalam pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kepuasan kerja. *Jurnal Cakrawala Akademika (JCA)*, 1(3), 924–939. <https://doi.org/10.70182/JCA.v1i3.62>
3. Agussupriadi, R., & Ali, H. (2024). Pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. *Journal of Accounting and Finance Management*, 5(5), 1109–1118. <https://doi.org/10.38035/jafm.v5i5>
4. Al-Amri, I. S., Alam, H. V., & Asi, L. L. (2025). Pengaruh servant leadership terhadap kepuasan kerja karyawan di rumah sakit umum daerah Prof. dr. Hi. Aloei Saboe Kota Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 1(8), 168–176. <https://doi.org/10.37479/jimb.v8i1.31891>
5. Anggraini, D., Nasution, M. I., & Prayogi, M. A. (2023). Optimalisasi kinerja pegawai: stres kerja dan kualitas kehidupan kerja dengan mediasi kepuasan kerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 24(2), 170–198. <https://doi.org/10.30596/jimb.v24i2.17234>
6. Aulita, M., Nasution, F. A., Rahayu, S., & Robain, W. (2025). Pengaruh pengawasan, lingkungan kerja dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. *Jurnal Ilmiah Kajian Politik Lokal Dan Pembangunan*, 11(4), 189–200. <https://doi.org/10.56015/gjikplp.v11i4.454>
7. Azzahra, S. F., Winarno, A., & Business, D. (2025). Pengaruh servant leadership dan reward system terhadap job satisfaction pada PT. Telkom Indonesia Witel Jakarta Inner Divisi Business Service. *E-Proceeding of Management*. https://repositori.telkomuniversity.ac.id/pustaka/files/235801/jurnal_eproc/pengaruh-servant-leadership-dan-reward-system-terhadap-job-satisfaction-pada-pt-telkom-indonesia-witel-jakarta-inner-divisi-business-service-dalam-bentuk-buku-karya-ilmiah.pdf
8. Citra, L. M., & Fahmi, M. (2019). Pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(2), 214–225. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3776>
9. Clarissa, M., Karyaadi, A., Hudiyah, I. F., & Rahmatillah, R. A. (2024). Strategi pengambilan keputusan dalam pemberian reward untuk meningkatkan motivasi pekerja. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Perencanaan Kebijakan*, 2(2), 1–12. <https://doi.org/10.47134/jampk.v2i2.536>
10. Foenay, E. E., Fanggidae, R. E., & Ndoen, W. M. (2020). Pengaruh reward terhadap kepuasan kerja karyawan di PDAM Tirta Lontar Kabupaten Kupang. *Journal of Management: Small and Medium Enterprises (SMEs)*, 11(1), 83–98. <https://doi.org/10.35508/jom.v1i1.2320>
11. Gandasacita, I., Rifqo, & Asy'ari, H. (2024). Konsep dan implementasi servant leadership dalam kepemimpinan modern. *Jurnal Pendidikan Dan Studi Islam*, 5(2), 241–247. <https://doi.org/10.55623/au.v5i2.373>
12. Gil, A. J., Mosegui, G. B. G., Moreira, R. Z., & Eguizabal, M. J. (2024). The moderating role of employee proactive behaviour in the relationship between servant leadership and job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(3), 422–434. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3592> Article
13. Hakim, A., Utari, W., & Hartati, C. S. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap semangat kerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dirgantara*, 15(1), 54–61. <https://doi.org/10.56521/manajemen-dirgantara.v15i1.569>
14. Hakim, Y. R. Al, Irfan, M., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2019). Peranan hubungan kerja, pengembangan karir, dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Management & Accounting Research Journal Global*, 03(01), 37–45. https://jurnal.ikbis.ac.id/index.php/global/article/view/241?_cf_chl_tk=ipX1f65znYqhx8IHVW4vp2eeLemSfjbHfGBk16P9BYE
15. Herispon, & Firdaus, N. S. (2022). Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Dharma Guna Wibawa di Tapung Kabupaten Kampar. *Jurnal Eko Dan Bisnis*, 13(1), 31–40. <https://doi.org/10.36975/jeb.v13i1.371>
16. Irmirini, N. K. E., & Mayasari, N. M. D. A. (2024). Pengaruh reward dan punishment terhadap kinerja pegawai di divisi niaga dan manajemen pelanggan PT PLN (Persero) unit induk distribusi Bali. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 10(3), 899–908. <https://doi.org/10.23887/bjm.v10i3.92788>
17. Iswati, Ignatius, J., & Prastowo, G. (2025). Pengaruh servant leadership terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan di STIE IBMT Surabaya. *Jurnal Simki Economic*, 8(1), 302–311. <https://doi.org/10.29407/jse.v8i1.1092>
18. Lestari, S., & Saroyo. (2022). Pengaruh reward terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV. Agung Putra Jaya Mandiri Kabupaten Tabalong. *Jurnal Mahasiswa Administrasi Publik Dan Administrasi Bisnis*, 5(2), 1065–1077. <https://jurnal.stiatabalong.ac.id/index.php/JAPB/article/view/716>
19. Mukti, I. J. (2025). Pengaruh sistem komunikasi internal terhadap koordinasi kerja tim di lingkup perkantoran. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Manajemen Indonesia*, 2(3), 180–190. <https://doi.org/10.61079/jkemi.v2i3.121> PENGARUH
20. Nurdin, A., Baskoro, F. V. E., & Sulistyorini. (2023). Pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Indomarco Prismatama Kecamatan Pedurungan. *Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, 21(2), 210–217. <https://doi.org/10.26623/slsi.v21i2.6423>
21. Praditya, R. A., Prayuda, R. Z., & Purwanto, A. (2025). Korelasi kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di UKM. *International Journal of Social, Policy and Law*, 6(4), 1–14. <https://doi.org/10.8888/ijospl.v6i4.206>
22. Rahmadhani, N. P., & Priyanti, Y. (2022). Konsep dasar kepuasan kerja : sebuah tinjauan teori. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 1(1), 39–48. <https://doi.org/10.61930/jebmak.v1i1.7>
23. Rizqi, M., & Kuswinarno, M. (2024). Peran Pengembangan SDM dan kepuasan kerja dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. *Jurnal Media Akademik*, 2(12). <https://doi.org/10.62281/v2i12.1103>
24. Rulianti, E., & Nurpriadi, G. (2023). Pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 6(1), 849–858. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i1.1011>
25. Ruwiasri, L. L., & Yudiaatmaja, F. (2025). Pengaruh reward dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai Dinas Pemadam Kebakaran Kabupaten Buleleng. *Prospek: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 7(1), 247–257. <https://doi.org/10.23887/pjimb.v7i1.82920>
26. Sani, E. P., & Winardi, V. (2023). Pengaruh servant leadership dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan tenaga pendidik SMA X Gading Serpong. *Journal of Student Research*, 1(2), 523–529. <https://doi.org/10.55606/jsr.v1i2.1107>
27. Saputra, F., Aliefiani, G., Putri, M., Puspitasari, D., & Danaya, B. P. (2024). Pengaruh pengembangan karier dan budaya kerja terhadap loyalitas karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT Graha Sarana Duta Cabang STO Gambir pengembangan karier, budaya kerja serta loyalitas karyawan. Kepuasan kerja perlu dip. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen*, 2(1), 168–186. <https://doi.org/10.30640/trending.v2i1.1937>
28. Sawor, L., & Budiyo, H. (2023). Peran teori kepemimpinan melayan greenleaf pada peningkatan manajemen karyawan dalam budaya kerja. *Didache: Jurnal Teologi Dan Pendidikan Kristen*, 4(2), 177–193. <https://doi.org/10.55076/didache.v4i2.169>
29. Sihombing, P. L. T., & Batoebara, M. U. (2019). Strategi peningkatan kinerja karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan di CV

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v5i2.9143>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

- Multi Baja Medan. *Jurnal Publik Reform*, 6(1), 1–16. <https://doi.org/10.46576/jpr.v6i0.1241>
30. Sinuhaji, Y. A. (2025). Penerapan teori kepuasan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan ritel: pendekatan psikologi industri. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(5), 2454–2469. <https://doi.org/10.56338/jks.v8i5.7436>
31. Siregar, Z. M. E., & Marihot. (2023). Does reward system effect employee job satisfaction: evidence from public sector. *International Journal of Business Technology and Organizational Behavior*, 3(1). <https://doi.org/10.52218/ijbtob.v3i1.259>
32. Subni, M. (2024). peran kepemimpinan dalam membangun tim kerja dan mengembangkan organisasi. *Jurnal Ilmu Manajemen Dan Pendidikan*, 4(1), 15–26. <https://doi.org/10.30872/jimpian.v4i1.2779>