

Meningkatkan Kepuasan Kerja Melalui *Servant Leadership* dan *Coworkers Support*

Dina Haya Sufya¹, Rahma Suryani²

^{1,2}Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif
Kasim, Riau Indonesia

surel : dina.haya.sufya@uin-suska.ac.id

Abstract. Job satisfaction is a critical determinant of employee performance, human resource retention and organizational sustainability. This quantitative study examines the impact of servant leadership and peer support on job satisfaction. Using convenience sampling, 134 employees participated in the research. Multiple linear regression analysis revealed that servant leadership and coworkers support collectively exerted a significant influence on job satisfaction ($R^2 = 0.123, p < 0.05$), accounting for 12.3% of the variance. Partially, servant leadership demonstrated significant effects ($\beta_1 = 0.243, p = 0.022$) with a 5.93% contribution, while peer support showed a more substantial contribution ($\beta_2 = 0.261, p = 0.015$) of 6.40%. These findings confirm both variables as valid predictors of job satisfaction, though external factors beyond the model explained 87.7% of the variance. Practically, organizations can enhance job satisfaction through evidence-based servant leadership interventions and strengthened peer support networks, while acknowledging the need for further exploration of contextual moderators.

Keywords: Employee performance, Job satisfaction, Peer support, Servant leadership

Abstrak. Kepuasan kerja merupakan faktor penentu bagi kinerja karyawan, retensi sumber daya manusia dan keberlanjutan organisasi. Penelitian ini mengkaji dampak *servant leadership* dan *coworkers support* terhadap kepuasan kerja melalui pendekatan kuantitatif. Sebanyak 134 karyawan dipilih dengan *convenience sampling* untuk berpartisipasi dalam penelitian. Analisis regresi linier berganda mengungkapkan bahwa *servant leadership* dan *coworkers support* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ($R^2 = 0.123, p < 0.05$), menjelaskan 12.3% varians. Secara parsial, *servant leadership* menunjukkan pengaruh signifikan ($\beta_1 = 0.243, p = 0.022$) dengan kontribusi 5.93%, sementara *coworkers support* memberikan kontribusi lebih besar ($\beta_2 = 0.261, p = 0.015$) sebesar 6.40%. Temuan ini mengonfirmasi kedua variabel sebagai prediktor valid kepuasan kerja meskipun 87.7% varians dijelaskan oleh faktor eksternal model. Implikasinya, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui intervensi berbasis *servant leadership* dan penguatan jejaring dukungan kolega, meskipun faktor kontekstual lain perlu dieksplorasi lebih lanjut.

Kata kunci: Dukungan rekan kerja, Kepemimpinan melayani, Kepuasan kerja, Kinerja karyawan.

Pendahuluan

Kepuasan kerja merupakan landasan esensial keberlanjutan organisasi. Penelitian terkini membuktikan kepemimpinan melayani sangat berpengaruh pada kepuasan kerja dan kesuksesan organisasi. Kombinasi kedua variabel ini tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja tetapi juga menjadi katalisator kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam kaitannya dengan kepuasan kerja, *servant leadership* secara langsung meningkatkan kepuasan kerja melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung dan memberdayakan, sebagaimana terbukti pada berbagai sektor termasuk pendidikan, kesehatan dan perusahaan (Ozyilmaz & Cicek, 2015; Quinteros-Durand dkk., 2023; Thelen, 2021). Penelitian juga menemukan beberapa faktor perantara yang menjelaskan hubungan ini termasuk keadilan organisasi, rasa percaya, hubungan atasan-bawahan, iklim kerja dan kepuasan terhadap fasilitas kerja (Anselmus Dami dkk., 2024; Dahleez & Aboramadan, 2025). Dukungan rekan kerja sangat penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karena menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan saling mendukung. Karyawan yang mendapat dukungan kolega biasanya memiliki kepuasan dan keterlibatan kerja lebih tinggi (Udin dkk., 2024). Secara praktis, dukungan ini mengurangi tekanan pekerjaan dengan menekan kelelahan emosional dan keinginan keluar kerja, terutama di bidang bertekanan tinggi seperti kesehatan. Contohnya, dukungan sesama perawat terbukti membantu mengelola stres dan meningkatkan kepuasan kerja (Westbrook dkk., 2022). Peningkatan kepuasan kerja dari *servant leadership* dan *coworkers support* secara langsung meningkatkan kinerja karyawan dan menurunkan angka *turnover*. Organisasi yang menerapkan kedua pendekatan ini menunjukkan kinerja berkelanjutan dan kesuksesan lebih konsisten (Lee dkk., 2018). Pada dasarnya, kedua faktor ini membentuk budaya organisasi positif yang menjadi landasan kepuasan karyawan dan efektivitas organisasi secara menyeluruh. Lingkungan kerja sehat seperti ini mendorong perkembangan profesional, inovasi dan komitmen karyawan (Muafi & Azim, 2019; Udin, 2024).

Sebagai pusat produksi grup Sinar Mas, PT. IKPP Perawang menghadapi tantangan kompleks dalam mempertahankan kepuasan kerja di tengah tekanan operasional tinggi. Fenomena tekanan sistemik muncul dari kebijakan insentif berbasis target yang memberlakukan bonus triwulanan/semesteran untuk pencapaian kinerja, sekaligus sanksi finansial dan administratif atas kegagalan target atau pelanggaran prosedur keselamatan seperti penanganan bahan kimia tanpa alat pelindung lengkap. Realitas ini diperburuk oleh kondisi lingkungan kerja dengan paparan emisi gas yang berpotensi mengganggu kesehatan pernapasan. Kombinasi faktor-faktor tersebut menciptakan ekosistem kerja berisiko tinggi yang secara paradoks dapat menurunkan motivasi intrinsik karyawan. Di tengah tantangan ini, praktik *servant leadership* muncul sebagai mekanisme penyeimbang. Manajemen tidak hanya berorientasi pada target produksi, tetapi secara konsisten mengimplementasikan komunikasi partisipatif melalui pertemuan rutin harian untuk pemecahan masalah operasional dan *briefing* keselamatan secara menyeluruh. Pendekatan ini dilengkapi dengan program pembinaan bagi karyawan baru melalui sistem mentoring dan evaluasi keterampilan serta kepedulian aktif terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Secara paralel, jejaring dukungan rekan kerja yang kuat terwujud dalam budaya solidaritas kolektif, termasuk saling membantu menyelesaikan masalah. Kolaborasi tim ini bahkan termanifestasi dalam praktik *autonomous maintenance* di mana seluruh anggota secara proaktif mencegah kerusakan peralatan.

Konfigurasi unik antara tekanan kerja *high-stress* dan infrastruktur dukungan interpersonal ini memunculkan pertanyaan penelitian kritis bagaimana interaksi kepemimpinan melayani dan dukungan rekan kerja berfungsi sebagai mekanisme pengimbang psikologis yang menengahi dampak stresor kerja terhadap kepuasan kerja di lingkungan industri. Studi kasus di PT. IKPP Perawang dipilih sebagai konteks strategis untuk menguji hubungan tersebut, mengingat dualitasnya sebagai organisasi yang menghadapi tekanan operasional sekaligus mengembangkan ekosistem *human-centered* berbasis nilai-nilai *servant leadership* dan kohesivitas sosial. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini mengajukan tiga proposisi teoritis. Pertama, secara

simultan, *servant leadership* dan dukungan rekan kerja secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kedua, diduga terdapat hubungan kausal positif antara *servant leadership* dan *coworkers support*, di mana praktik kepemimpinan yang mengedepankan kebijaksanaan, pembinaan dan komunikasi partisipatif akan memperkuat kohesivitas sosial horizontal antar karyawan. Ketiga, *coworkers support* dihipotesiskan secara langsung berkontribusi lebih dominan terhadap kepuasan kerja dibandingkan faktor kepemimpinan, mengingat karakteristik budaya kekeluargaan dalam dinamika tim di lokasi tersebut. Ketiga hipotesis ini diuji melalui pendekatan kuantitatif untuk memverifikasi model interaksional dalam konteks spesifik industri pulp dan kertas.

Metode

Partisipan Penelitian

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menyelidiki hubungan antara *servant leadership*, *coworkers support* dan kepuasan kerja pada karyawan. Partisipan penelitian terdiri dari 134 karyawan di *Chemical Making Plants Division* PT. IKPP (Indah Kiat *Pulp and Paper*) perawah yang terdiri dari tiga unit yaitu *Chemical Making*, *Chlor Alkali* dan *Chemical Plant*. Teknik pengambilan sampel menerapkan *convenience sampling* sebagai metode non-probabilitas yang melibatkan pemilihan responden berdasarkan ketersediaan dan kesediaan berpartisipasi dalam studi

Instrumen Penelitian

Skala *servant leadership* dikembangkan berdasarkan model lima dimensi Barbuto dan Wheeler (2006) yang mencakup *altruistic calling*, *emotional healing*, *wisdom*, *persuasive mapping*, dan *organizational stewardship*. Instrumen ini terdiri dari 23 aitem *favorable* yang mengalami adaptasi linguistik dan kontekstual: frasa "orang itu" dimodifikasi menjadi "atasan saya", istilah "melayani" disinonimkan dengan "membantu" serta "organisasi" disesuaikan menjadi "perusahaan" untuk relevansi dengan konteks industri. Adapaun salah satu aitemnya berbunyi "Atasan saya pandai membantu saya mengatasi masalah emosional". Proses adaptasi mengacu pada prinsip ekivalensi

konseptual lintas budaya Van de Vijver dan Hambleton (1996), dengan reliabilitas (α Cronbach >0.88) terkonfirmasi melalui studi pendahuluan pada sampel independen. Untuk mengukur dukungan rekan kerja, diadopsi instrumen dua dimensi dari Tews dkk. (2014) yang membedakan dukungan emosional dan instrumental. Skala 14 aitem *favorable* ini diadaptasi dari Setton dan Mossholder (2002) dengan penyesuaian konteks manufaktur melalui penilaian tiga ahli psikologi industri untuk memastikan *face validity*. Salah satu aitemnya berbunyi “rekan kerja meluangkan waktu untuk mendengarkan kekhawatiran saya”. Dalam uji pendahuluan, instrumen memenuhi standar psikometrik Fornell dan Larcker (1981) dengan koefisien reliabilitas (α Cronbach >0.83)

Adapun kepuasan kerja dioperasionalisasi menggunakan skala enam dimensi dari Stamps dan Piedmont (1978) meliputi *pay, autonomy, interaction, professional status, organizational requirements, task requirements*. Instrumen 24 aitem ini secara seimbang memuat 12 *favorable* dan 12 *unfavorable*. Salah satu aitemnya berbunyi “para karyawan di unit saya tidak ragu untuk membantu satu sama lain ketika keadaan sedang sulit”. Sistem skoring menggunakan skala Likert 5 poin dengan reverse coding pada aitem *unfavorable*, menunjukkan reliabilitas α Cronbach = 0.77 dalam verifikasi psikometrik.

Prosedur Penelitian

Pelaksanaan penelitian diawali dengan pengajuan dokumen administratif meliputi surat pra-riset, surat *try out*, surat resmi fakultas, dan proposal penelitian kepada pihak terkait. Setelah memperoleh persetujuan dari divisi *Public Affairs*, peneliti melakukan koordinasi dengan manajemen terkait untuk menyesuaikan protokol penelitian. Pengumpulan data utama dilaksanakan secara luring di divisi *Chemical Making Plants* selama tiga hari kerja. Instrumen penelitian mencakup: (1) lembar persetujuan partisipasi (*informed consent*), (2) identitas responden, (3) skala kepemimpinan melayani, (4) skala dukungan rekan kerja, dan (5) skala kepuasan kerja. Sebanyak 134 karyawan berpartisipasi penuh dalam proses pengisian kuesioner.

Data Analisis

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik regresi linier berganda melalui perangkat lunak Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versi 27.0 untuk menguji pengaruh variabel independen—kepemimpinan melayani (X_1) dan dukungan rekan kerja (X_2)—terhadap variabel dependen kepuasan kerja (Y). Prosedur analisis diawali dengan verifikasi asumsi klasik regresi meliputi: (1) uji normalitas residual dengan Kolmogorov-Smirnov, (2) uji multikolinearitas melalui Variance Inflation Factor (VIF) dan tolerance, (3) uji heteroskedastisitas menggunakan metode uji park, serta (4) uji linearitas. Selanjutnya, model regresi dibangun dengan persamaan $\hat{Y} = a + b_1X_1 + b_2X_2$, di mana signifikansi model diuji melalui koefisien determinasi (R^2) dan uji F. Pengujian hipotesis parsial dilakukan dengan uji t pada tingkat signifikansi $\alpha = 0.05$, sementara kontribusi relatif setiap variabel independen dihitung melalui beta coefficient standar. Seluruh prosedur mengacu pada pedoman analisis regresi Hair dkk., (2019) dan Tabachnick & Fidell (2019).

Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini melibatkan 134 karyawan yang bersedia berpartisipasi secara sukarela. Subjek berasal dari tiga unit operasional: Chemical Making (CM), Chlor Alkali (CA), dan Chemical Plant (CP). Distribusi subjek menunjukkan mayoritas bekerja di unit CM (65 karyawan; 48.5%), diikuti CA (35 karyawan; 26.1%), dan CP (34 karyawan; 25.4%). Ditinjau dari karakteristik demografis, sebagian besar karyawan (60.4%; $n=81$) berada dalam kategori dewasa madya (40-60 tahun) menurut klasifikasi perkembangan dewasa Jannah dkk. (2021), sementara 39.6% ($n=53$) termasuk dewasa awal (18-40 tahun). Rentang usia aktual subjek adalah 19-56 tahun. Seluruh partisipan merupakan laki-laki (100%), mencerminkan komposisi gender yang homogen di lingkungan industri ini.

Pada tingkat pendidikan, dominasi lulusan SMA/SMK/MA (68.7%; $n=92$) menjadi pola khas, diikuti oleh pemegang gelar S1 (26.1%; $n=35$). Sebagian kecil memiliki kualifikasi Diploma (3.0%; $n=4$), S2 (1.5%; $n=2$), dan S3 (0.7%; $n=1$). Karakteristik pengalaman kerja menunjukkan mayoritas karyawan (78.4%; $n=105$)

telah bekerja lebih dari 5 tahun, sementara 12.7% (n=17) memiliki pengalaman 1-3 tahun, dan 9.0% (n=12) selama 3-5 tahun. Profil ini mengindikasikan stabilitas karyawan dan kedalaman pengetahuan teknis di divisi tersebut. Berdasarkan analisis statistik deskriptif terhadap 134 karyawan laki-laki Divisi *Chemical Making Plants* PT. IKPP Perawang—dengan dominasi usia dewasa madya (60.4%), pengalaman >5 tahun (78.4%), dan pendidikan SMA/SMK (68.7%)—ditemukan bahwa ketiga variabel penelitian menunjukkan pola konsisten dimana nilai empiris melampaui nilai hipotetis dengan distribusi terkonsentrasi pada kategori sedang, yakni kepemimpinan melayani (70.9%), dukungan rekan kerja (61.2% sedang; 38.8% tinggi), dan kepuasan kerja (92.5%), mengindikasikan lingkungan kerja yang stabil didukung praktik kepemimpinan melayani dan kohesivitas tim yang memadai, meskipun ruang peningkatan masih terbuka terutama pada dimensi kepuasan kerja yang belum mencapai kategori tinggi secara optimal.

Sebagai prasyarat analisis regresi, empat asumsi klasik diuji untuk menjamin validitas dan reliabilitas model. Pertama, uji normalitas residual menggunakan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai Asymp. Sig. 0.482 (> 0.05), mengonfirmasi distribusi normal. Hasil ini diperkuat visualisasi histogram (bentuk lonceng simetris) dan P-P Plot (titik sejajar garis diagonal). Kedua, uji linearitas menghasilkan nilai signifikansi 0.001 (*servant leadership*) dan 0.000 (*coworker support*) (< 0.05), membuktikan hubungan linear antara variabel independen dan dependen. Ketiga, uji multikolinearitas mencatat tolerance 0.856 dan VIF 1.168 untuk kedua variabel—memenuhi kriteria *tolerance* > 0.10 dan *VIF* < 10—yang mengindikasikan tidak adanya korelasi antar prediktor. Keempat, uji heteroskedastisitas dengan Park test menunjukkan nilai signifikansi 0.517 (*servant leadership*) dan 0.93 (*coworker support*) (> 0.05), menegaskan homoskedastisitas residual. Seluruh hasil memenuhi asumsi dasar regresi linier berganda menurut Field (2009).

Hasil analisis regresi berganda menyatakan bahwa *servant leadership* dan *coworkers support* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan ($F = 9.209$; $p < 0.001$), di mana secara parsial, *servant leadership*

meningkatkan kepuasan kerja secara positif dan signifikan ($\beta = 0.206$; $t = 2.326$; $p = 0.022$), demikian pula dukungan rekan kerja yang menunjukkan pengaruh lebih kuat ($\beta = 0.217$; $t = 2.454$; $p = 0.015$), dengan model persamaan kepuasan kerja = $30.973 + 0.178$ (*servant leadership*) + 0.320 (*coworkers support*). Koefisien determinasi ($R^2 = 0.123$) mengindikasikan bahwa 12.3% variasi kepuasan kerja dijelaskan oleh kedua variabel, sementara 87.7% ditentukan faktor eksternal; interpretasi lebih lanjut menunjukkan bahwa tanpa pengaruh prediktor, tingkat dasar kepuasan kerja berada pada skor 30.973.

Tabel 1

Uji Signifikansi Simultan (ANOVA)

Model	Sum Of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Regression	580,300	2	290,150	9,209	0,000
Residual	4127,438	131	31,507		
Total	4707,739	133			

Tabel 2

Uji Regresi Secara Parsial (Uji t)

Variabel	B	SE	β	<i>t</i>	<i>p</i>
Konstanta	30,973	5,599	-	5,532	0,000
ervant Leadership	0,178	0,77	0,206	2,326	0,022
oworkers Support	0,320	0,131	0,217	2,454	0,015

Tabel 3

Koefisien Determinasi (R^2)

<i>R</i>	<i>R. Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
0,351	0,123	0,110	5,613

Analisis sumbangan efektif mengungkap bahwa dukungan rekan kerja memberikan kontribusi lebih dominan (6.40%) terhadap kepuasan kerja dibandingkan kepemimpinan melayani (5.93%), dengan koefisien beta standar ($\beta = 0.217$ vs. 0.206) dan korelasi lebih kuat ($r = 0.295$ vs. 0.288). Temuan ini konsisten dengan karakteristik budaya kolektivistik PT. IKPP Perawang, di mana solidaritas horizontal (*peer bonding*) dan praktik saling mendukung dalam tim terbukti lebih krusial dalam membentuk kepuasan kerja ketimbang intervensi kepemimpinan

vertikal. Meskipun kedua variabel berkontribusi positif, total sumbangan efektif yang relatif kecil (12.3%) menegaskan perlunya eksplorasi faktor kontekstual lain seperti sistem insentif, keamanan kerja atau kondisi lingkungan fisik yang diduga menjadi determinan utama berdasarkan temuan kualitatif sebelumnya.

Tabel 4

Sumbangan Efektif Servant Leadership dan Coworkers Support

Variabel	Beta	Koefisien Korelasi	Sumbangan Efektif (%)	R.
<i>Servant Leadership</i> dengan Kepuasan Kerja	0,206	0,288	5,93%	12,3
<i>Coworkers Support</i> dengan Kepuasan Kerja	0,217	0,295	6,40%	

Pembahasan

Temuan penelitian ini mengkonfirmasi bahwa *coworkers support* menjadi prediktor dominan kepuasan kerja karyawan PT. IKPP Perawang ($\beta = 0.217$; SE% = 6.40%), mengungguli pengaruh kepemimpinan melayani ($\beta = 0.206$; SE% = 5.93%). Pola ini konsisten dengan karakteristik budaya kolektivistik Indonesia, di mana praktik gotong royong dan kohesivitas tim seperti yang terobservasi dalam tradisi saling jenguk saat sakit dan kerja sama praktik *autonomous maintenance* lebih efektif meningkatkan *well-being* karyawan dibanding intervensi hierarkis. Dukungan rekan kerja secara konsisten terbukti memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Hubungan ini teramati lintas berbagai kajian dan *setting* pekerjaan. Sebagai contoh, penelitian menunjukkan bahwa dukungan rekan kerja secara langsung meningkatkan kepuasan kerja karyawan, khususnya pada pekerjaan yang mengandalkan kreativitas di mana dukungan semacam ini krusial bagi kepuasan kerja (Koseoglu dkk., 2020). Lebih lanjut, dalam konteks keperawatan, dukungan rekan kerja menjadi prediktor signifikan kepuasan kerja, menegaskan peran vitalnya di lingkungan kesehatan (Orgambidez-Ramos dkk., 2017). Dampak positif dukungan rekan kerja terhadap kepuasan kerja juga didukung temuan yang menekankan peran hubungan suportif dalam meredam dampak negatif stresor tempat kerja, sehingga

meningkatkan kepuasan kerja secara holistik (Sloan, 2012).

Berdasarkan penelitian Dijkshoorn Albrecht dkk. (2024), dukungan rekan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui peningkatan kompetensi diri dalam pelaksanaan tugas dan penguatan emosi positif. Temuan ini menegaskan dukungan rekan sebagai prediktor signifikan peningkatan kepuasan kerja. Penelitian terkini oleh Mohd Soffian Lee dkk. (2023) lebih lanjut mengonfirmasi peran kritis dukungan rekan kerja sebagai determinan utama kepuasan kerja. Mekanisme utamanya terletak pada kemampuan dukungan ini menciptakan afek positif yang meningkatkan ketahanan karyawan menghadapi tantangan organisasi, sehingga memicu kepuasan kerja lebih tinggi dan perilaku kerja produktif.

Lebih lanjut, dukungan rekan kerja tidak hanya berdampak langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga berkontribusi pada *work-life balance* yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja (Ferguson dkk., 2012). Hal ini mengindikasikan bahwa dukungan rekan kerja dapat memengaruhi kepuasan kerja secara langsung maupun tidak langsung, dengan dimediasi melalui peningkatan keseimbangan kehidupan kerja dan reduksi konflik kerja-keluarga. Selain itu, kehadiran iklim tim yang suportif dan identitas tim yang kuat dapat lebih memperkuat efek positif dukungan rekan kerja terhadap kepuasan kerja (Pisarski dkk., 2006). Organisasi dapat mengoptimalkan temuan riset ini untuk membangun ekosistem kerja kolaboratif yang memperkuat kepuasan kerja. Implementasi kebijakan organisasional yang memfasilitasi dukungan rekan kerja contohnya kegiatan penguatan tim (*team-building*) dan inisiatif pendampingan antar sejawat (*peer mentoring*) dapat menghasilkan dampak strategis (Hans & Gupta, 2022).

Servant leadership secara konsisten terbukti berdampak positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dalam penelitian ini. Gaya kepemimpinan ini yang menekankan pelayanan kepada orang lain dan memprioritaskan kebutuhan karyawan menumbuhkan lingkungan kerja yang suportif dan memberdayakan. Penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan melayani secara langsung meningkatkan kepuasan kerja melalui penguatan modal psikologis (*psychological capital*) dan

penciptaan budaya organisasi yang positif (Handayani dkk., 2025). Misalnya, di industri manufaktur ekspor Meksiko, kepemimpinan melayani terbukti secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja karyawan menunjukkan perlunya perusahaan mendorong perilaku berbasis gaya kepemimpinan ini (Máñez-Guaderrama dkk., 2023). Demikian pula, studi pada klub kebugaran di Korea dan institusi kesehatan masyarakat di Indonesia telah mendemonstrasikan pengaruh positif kepemimpinan melayani terhadap kepuasan kerja, memperkuat hubungan langsung antar variabel tersebut (Udin dkk., 2024). Lebih lanjut, kepemimpinan melayani memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan dalam hal kompetensi, keterhubungan sosial (*relatedness*), dan otonomi yang merupakan pilar krusial bagi kesejahteraan holistik dan kepuasan kerja mereka (Jiang & Wei 2024).

Dampak positif *servant leadership* terhadap kepuasan kerja memiliki implikasi signifikan bagi praktik organisasional. Dengan mengadopsi perilaku *servant leadership*, organisasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan yang selanjutnya berpotensi meningkatkan kinerja, mengurangi intensi *turnover*, dan memperkuat retensi karyawan (Alafeshat & Tanova, 2019; Azim, 2019). Mendorong pemimpin untuk secara proaktif memprioritaskan kebutuhan karyawan, memberdayakan tim, dan menciptakan budaya kerja suportif dapat mendorong terciptanya tenaga kerja yang lebih terlibat dan puas. Selain itu, organisasi perlu mempertimbangkan implementasi program pelatihan terstruktur untuk mengembangkan kompetensi kepemimpinan melayani di kalangan manajer, mengingat hal ini dapat memperkuat hubungan langsung antara kepemimpinan melayani dan kepuasan kerja (Meuser & Smallfield, 2023).

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan diskusi, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan melayani dan dukungan rekan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. IKPP Perawang ($p < 0.001$), dengan dukungan rekan kerja menjadi prediktor dominan ($\beta = 0.217$; $SE\% = 6.40\%$) dibandingkan kepemimpinan melayani ($\beta = 0.206$; $SE\% = 5.93\%$).

Kebaruan teoretis terletak pada identifikasi mekanisme penyangga budaya kolektivistik di lingkungan industri *high-stress*, di mana solidaritas horizontal (seperti tradisi saling membantu dan *autonomous maintenance*) berfungsi sebagai *psychological buffer* yang lebih efektif daripada intervensi kepemimpinan vertikal. Temuan ini merevisi model konvensional *job demands-resources* dengan menempatkan *peer-support* sebagai sumber daya utama dalam konteks manufaktur Indonesia, sekaligus mengonfirmasi mediasi kebutuhan psikologis dasar (otonomi, kompetensi, keterhubungan) sebagai jalur kausal yang sebelumnya belum terpetakan di industri pulp-kertas.

Saran

Bagi praktisi di PT. IKPP, disarankan mengembangkan program *peer mentoring* terstruktur lintas generasi guna mengakselerasi transfer pengetahuan teknis sekaligus memperkuat kohesivitas tim, disertai dengan penyelenggaraan pelatihan kepemimpinan berbasis *emotional healing* khususnya pada dimensi kebijaksanaan (*wisdom*) dan pengelolaan organisasi (*stewardship*) untuk mengoptimalkan pemberdayaan psikologis bawahan. Bagi peneliti selanjutnya, perlu mengeksplorasi variabel mediator seperti keadilan prosedural (*procedural justice*) dalam sistem insentif dan iklim keselamatan (*safety climate*) sebagai prediktor tambahan, menguji model serupa di sektor jasa atau lahan basah dengan komposisi gender berimbang untuk validasi eksternal, serta mendesain riset longitudinal guna menangkap dinamika adaptasi karyawan terhadap perubahan kebijakan organisasional. Pada tingkat kebijakan industri, kementerian terkait dapat memformulasikan pedoman manajemen SDM berbasis kolektivitas yang mengintegrasikan prinsip gotong royong ke dalam standar pengembangan sumber daya manusia sektor manufaktur.

Daftar Pustaka

Anselmus Dami, Z., Imron, A., Burhanuddin, B., & Supriyanto, A. (2024). Predicting the outcomes of servant leadership in Indonesian Christian higher education: Direct and indirect effects. *International Journal of Christianity and Education*, 28(1), 35–70. <https://doi.org/10.1177/20569971231175133>

Alafeshat, R., & Tanova, C. (2019). Servant leadership style and high-performance

work system practices: Pathway to a sustainable Jordanian airline industry. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22). <https://doi.org/10.3390/su11226191>

- Azim, M. (2019). The effect of servant leadership, organizational culture in employee performance mediated by job satisfaction (study case of al-kahfi Islamic boarding school, somalangun, Kebumen). *Proceedings on Engineering Sciences*, 1(2), 143–162. <https://doi.org/10.24874/PES01.02.014>
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group and Organization Management*, 31(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1059601106287091>
- Dahleez, K., & Aboramadan, M. (2025). Servant leadership and job satisfaction in higher education: the mediating roles of organizational justice and organizational trust. *International Journal of Leadership in Education*, 28(4), 853–874. <https://doi.org/10.1080/13603124.2022.2052753>
- Dijkshoorn-Albrecht, W., Six, F., Vermeulen, H., & Meijerink, J. (2024). Integrative Review of the Impact of Coworker Support on Nurses' Job Motivation: Associations with Job Satisfaction, Stress, and Intention to Stay. *Nursing Forum*, 2024. <https://doi.org/10.1155/2024/3638727>
- Ferguson, M., Carlson, D., Zivnuska, S., & Whitten, D. (2012). Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 299–307. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.01.001>
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS: and sex and drugs and rock "n" roll (2nd Edition)*. London: SAGE Publication Ltd
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning
- Handayani, R. N., Indrayanto, A., Arif, A., & Suandika, M. (2025). The benefit and impact of servant leadership on organizational culture, rewards, job satisfaction, and employee performance. *BIO Web of Conferences*, 152. <https://doi.org/10.1051/bioconf/202515201021>
- Hans, S., & Gupta, R. (2022). Influence of spousal support and coworker support on satisfaction with work-family balance. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 13(1), 18–36. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2022.121972>
- Koseoglu, G., Blum, T. C., & Shalley, C. E. (2020). Gender similarity, coworker support, and job attitudes: An occupation's creative requirement can make a difference. *Journal of Management and Organization*, 26(5), 880–898. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.40>
- Máynez-Guaderrama, A. I., Vargas-Salgado, M. M., & Gómez-Bull, K. G. (2023). Servant leadership: Effect on job satisfaction and psychological capital in the Mexican manufacturing industry [Liderança servidora: efeito na satisfação no

trabalho e no capital psicológico na indústria manufatureira mexicana] [Liderazgo de servicio: efecto en la satisfacción laboral y el capital psicológico en la industria de manufactura mexicana]. *Cuadernos de Administración*, 36. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao36.lsefsl>

- Meuser, J. D., & Smallfield, J. (2023). Servant leadership: The missing community component. *Business Horizons*, 66(2), 251–264. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.07.002>
- Mohd Soffian Lee, U. H., Ahmad, N. A., Ismail, A., & Muda, F. L. (2023). Measuring the Impact of Co-Worker Support on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour. *IIECONS e-Proceedings*, October, 431–437. <https://doi.org/10.33102/ieicons.v10i1.10>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.
- Jiang, X., & Wei, Y. (2024). Linking servant leadership to followers' thriving at work: self-determination theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1384110>
- Lee, K., Kim, Y., & Cho, W. (2018). A study on the relationship between servant leadership, organizational culture, and job satisfaction in fitness clubs. *Sport Mont*, 16(3), 43–49. <https://doi.org/10.26773/smj.181008>
- Muafi & Azim, M. (2019). The effect of servant leadership, organizational culture in employee performance mediated by job satisfaction (study case of Al-Kahfi Islamic boarding school, Somalangun, Kebumen). *Proceedings on Engineering Sciences*, 1(2), 143-162. <https://doi.org/10.24874/PES01.02.014>
- Orgambídez-Ramos, A., & Borrego-Alés, Y. (2017). Social support and engagement as antecedents of job satisfaction in nursing staff. *Enfermería Global*, 16(4), 217–225. <https://doi.org/10.6018/eglobal.16.4.260771>
- Ozyilmaz, A., & Cicek, S. S. (2015). How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal of Management and Organization*, 21(3), 263–290. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.80>
- Pisarski, A., Brook, C., Bohle, P., Gallois, C., Watson, B., & Winch, S. (2006). Extending a model of shift-work tolerance. *Chronobiology International*, 23(6), 1363–1377. <https://doi.org/10.1080/07420520601055316>
- Quinteros-Durand, R., Almanza-Cabe, R. B., Morales-García, W. C., Mamani-Benito, O., Sairitupa-Sanchez, L. Z., Puño-Quispe, L., Saintila, J., Saavedra-Sandoval, R., Paredes, A. F., & Ramírez-Coronel, A. A. (2023). Influence of servant leadership on the life satisfaction of basic education teachers: the mediating role of satisfaction with job resources. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1167074>

- Sloan, M. M. (2012). Unfair treatment in the workplace and worker well-being: The role of coworker support in a service work environment. *Work and Occupations*, 39(1), 3–34. <https://doi.org/10.1177/0730888411406555>
- Stamps L, P., Eugene B, P., Dinah B, S., & Ann Marie, H. (1978). Measurement of work satisfaction among health professionals. *Medical Care*, 16(4) 337–352.
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Ellingson, J. E. (2014). The impact of coworker support on employee turnover in the hospitality industry. *Group and Organization Management*, 38(5), 630–653. <https://doi.org/10.1177/1059601113503039>
- Thelen, P. D. (2021). Leadership and internal communication: Linking servant leadership, communication satisfaction, and employee advocacy. *International Journal of Strategic Communication*, 15(5), 440–462. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2021.1984919>
- Udin, U. (2024). Servant leadership in higher education: A bibliometric analysis. *Pakistan Journal of Life and Social Sciences*, 22(1), 4390–4401. <https://doi.org/10.57239/PJLSS-2024-22.1.00322>
- Udin, U., Rakasiwi, G., & Dananjoyo, R. (2024). Servant leadership and work engagement: Exploring the mediation role of affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 9(2), 205–216. <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2024.02.02>
- Van de Vijver, F. J. R., & Hambleton, R. K. (1996). Translating tests: Some practical guidelines. *European Psychologist*, 1(2), 89–99. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.1.2.89>
- Westbrook, K. W., Nicol, D., Nicol, J. K., & Orr, D. T. (2022). Effects of servant leadership style on hindrance stressors, burnout, job satisfaction, turnover intentions, and individual performance in a nursing unit. *Journal of Health Management*, 24(4), 670–684. <https://doi.org/10.1177/09720634221128100>