



Mekanisme Psikologis *Servant Leadership* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Sebuah *Systematic Literature Review*

Jenar Ayu Persada¹, Valerine Tampubolon², Najwa Aulannisa³
Fakultas Psikologi, Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia^{1,2,3}

*Email Korespodensi: valerinetampubolon@gmail.com

Diterima: 18-04-2026 | Disetujui: 24-04-2026 | Diterbitkan: 26-04-2026

ABSTRACT

This study examines how servant leadership influences employee job satisfaction using a Systematic Literature Review (SLR) approach. Articles published 2021 and 2026 were collected from databases such as Scopus, ScienceDirect, SpringerLink, and ProQuest. The findings indicate that servant leadership is positively associated with job satisfaction across various organizational contexts. This leadership style enhances trust, strengthens relationships between leaders and employees, and creates a supportive work environment. Furthermore, the result shows that the relationship between servant leadership and job satisfaction operates through psychological mechanisms, such as trust and leader-member exchange, as well as structural mechanisms, including empowerment and employee development. However, the strength of this relationship varies depending on contextual factors, such as organizational culture and individual characteristics. Therefore, organizations are encouraged to implement servant leadership by considering internal conditions and contextual dynamics.

Keywords: *Servant leadership; Job satisfaction; Systematic Literature Review; Employee well-being; Leadership*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana servant leadership mempengaruhi kepuasan kerja karyawan melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Artikel yang dianalisis merupakan publikasi tahun 2021-2026 yang diperoleh dari database Scopus, ScienceDirect, SpringerLink, dan ProQuest. Hasil kajian menunjukkan bahwa servant leadership memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja di berbagai konteks organisasi. Gaya kepemimpinan ini mampu meningkatkan kepercayaan, memperkuat hubungan antara pemimpin dan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara servant leadership dan kepuasan kerja tidak secara langsung, melainkan melalui mekanisme psikologis, seperti trust leader-member exchange, serta mekanisme struktural, seperti pemberdayaan dan pengembangan karyawan. Namun demikian, kekuatan hubungan tersebut dipengaruhi oleh faktor kontekstual, seperti budaya organisasi dan karakteristik individu. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk mengimplementasikan servant leadership secara adaptif dengan mempertimbangkan kondisi internal serta dinamika kontekstual yang ada.

Katakunci: *Servant leadership; Job satisfaction; Systematic Literature Review; Kesejahteraan karyawan; Kepemimpinan.*

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Ayu Persada, J., Tampubolon, V., & Aulannisa, N. (2026). Mekanisme Psikologis Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja Karyawan: Sebuah Systematic Literature Review. *Indonesia Economic Journal*, 2(1), 955-963. <https://doi.org/10.63822/7625fy31>

PENDAHULUAN

Dalam beberapa tahun terakhir, kajian kepemimpinan mengalami pergeseran dari pendekatan yang berorientasi pada kontrol menuju pendekatan yang lebih humanistik dan berfokus pada kesejahteraan karyawan. Transformasi digital, dinamika pasca-pandemi, serta perubahan karakteristik tenaga kerja mendorong organisasi untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih adaptif dan empatik (Northouse, 2022; Yukl & Gardner, 2020). Dalam konteks ini, *servant leadership* menjadi salah satu pendekatan yang semakin relevan karena menekankan pelayanan, empati, serta pengembangan individu sebagai prioritas utama dalam organisasi (Eva et al., 2019).

Kepuasan kerja merupakan indikator penting dalam perilaku organisasi yang mencerminkan evaluasi emosional individu terhadap pekerjaannya (Robbins & Judge, 2022; Luthans, 2017). Tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan kinerja, komitmen organisasi, serta penurunan turnover karyawan (Alarcon & Lyons, 2011; Schaufeli, 2017).

Meskipun sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, temuan empiris yang ada masih menunjukkan hasil yang tidak sepenuhnya konsisten di berbagai konteks organisasi. Beberapa studi menemukan hubungan yang signifikan (Herrieth C. Limo et al., 2021; Zummy Dami et al., 2022), sementara penelitian lain menunjukkan pengaruh yang lemah atau tidak signifikan dalam kondisi tertentu (Sepang S. M. E. W. & Merung H. M., 2025).

Namun demikian, ketidakkonsistenan tersebut belum dijelaskan secara komprehensif dalam literatur sebelumnya. Sebagian besar penelitian masih berfokus pada pengujian hubungan langsung antara *servant leadership* dan kepuasan kerja tanpa secara sistematis mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual maupun variabel batas (*boundary conditions*) yang dapat mempengaruhi kekuatan hubungan tersebut (Dirk van Dierendonck et al., 2019; Peter G. Northouse, 2022).

Beberapa studi memang telah mengindikasikan peran variabel mediasi seperti *trust* dan *leader-member exchange* dalam menjelaskan hubungan tersebut (Zummy Dami et al., 2022), tetapi masih terdapat keterbatasan dalam menjelaskan bagaimana faktor-faktor kontekstual, seperti budaya organisasi, karakteristik individu karyawan, serta lingkungan kerja, dapat memperkuat atau justru memperlemah pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja (Wenny Desty Febrian & Indra Sani, 2023; Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, 2017).

Oleh karena itu, terdapat kebutuhan untuk melakukan kajian literatur secara sistematis yang tidak hanya mengintegrasikan temuan empiris, tetapi juga memetakan secara lebih jelas kondisi batas (*boundary conditions*) dan faktor kontekstual yang berperan dalam menjelaskan variasi hasil penelitian terkait hubungan antara *servant leadership* dan kepuasan kerja.

LANDASAN TEORI

Servant leadership

Servant leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada bawahan sebagai prioritas utama dalam organisasi (Greenleaf, 1977). Berbeda dengan kepemimpinan tradisional yang berorientasi pada kontrol dan otoritas, *servant leadership* menekankan pemberdayaan, empati, dan pengembangan individu sebagai inti praktik kepemimpinan (Northouse, 2022). Dalam

perspektif perilaku organisasi, pendekatan ini dipandang mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif melalui perhatian terhadap kebutuhan psikologis karyawan.

Secara operasional, servant leadership tercermin dalam sejumlah dimensi utama seperti emotional healing, empowering, helping subordinates grow and succeed, serta behaving ethically. Dimensi-dimensi ini menunjukkan bahwa peran pemimpin tidak hanya sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong kesejahteraan dan perkembangan karyawan secara berkelanjutan.

Job Satisfaction

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai evaluasi efektif individu terhadap pekerjaannya secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2022). Konsep ini mencerminkan sejauh mana individu merasakan kesenangan atau ketidakpuasan terhadap berbagai aspek pekerjaan, termasuk tugas kerja hubungan interpersonal, serta kondisi lingkungan kerja.

Dalam literatur perilaku organisasi, kepuasan kerja dipandang sebagai indikator penting yang berkaitan dengan berbagai outcome organisasi seperti kinerja, komitmen, dan turnover intention. Oleh karena itu, pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menjadi krusial bagi keberlanjutan organisasi.

Hubungan Servant Leadership dan Kepuasan Kerja

Servant leadership berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui berbagai mekanisme psikologis dan sosial. Dalam perspektif teori pertukaran sosial (social exchange theory), perilaku pemimpin yang menunjukkan empati, perhatian, dan dukungan akan mendorong karyawan untuk merespons secara positif terhadap pekerjaan mereka.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa servant leadership meningkatkan kepercayaan (trust) terhadap pemimpin serta memperkuat kualitas hubungan *leader-member exchange* (LMX), yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan kerja (Dami et al., 2022). Selain itu, dimensi servant leadership seperti empowering dan helping untuk berkembang, sehingga meningkatkan rasa memiliki terhadap pekerjaan.

Namun demikian, hubungan tersebut tidak selalu konsisten. Faktor kontekstual seperti budaya organisasi, struktur organisasi serta karakteristik individu karyawan dapat mempengaruhi kekuatan hubungan antara servant leadership dan kepuasan kerja (Natalia & Hidayat, 2021). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih komprehensif untuk memahami bagaimana servant leadership bekerja dalam berbagai kondisi organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan penelitian yang relevan mengenai hubungan antara servant leadership dan kepuasan kerja. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai perkembangan penelitian dalam suatu bidang secara sistematis dan terukur. Dalam proses pelaksanaannya, penelitian ini berpedoman pada *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020.

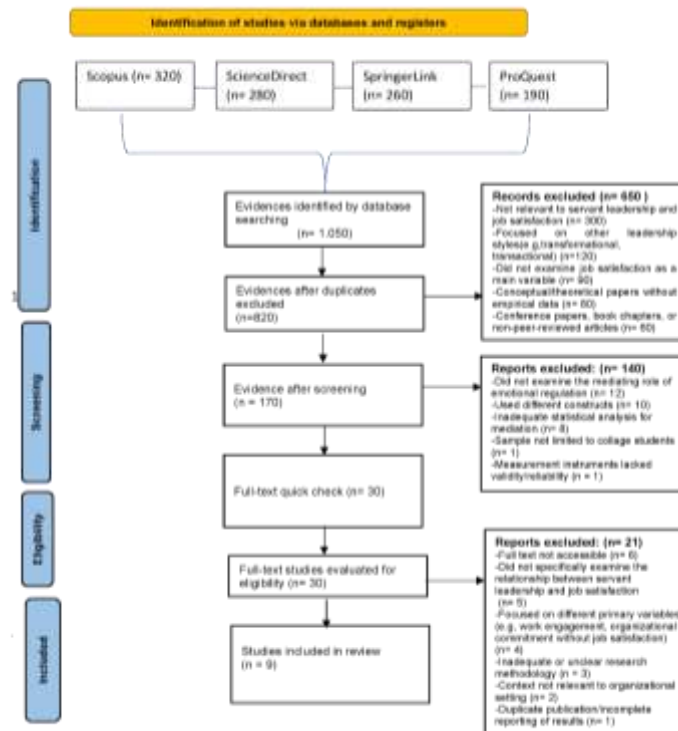
Proses pencarian literatur review dilakukan melalui beberapa database ilmiah yaitu *Scopus*, *ScienceDirect*, *SpringerLink*, dan *ProQuest*. selain itu, *Google Scholar* digunakan sebagai sumber pelengkap untuk menemukan artikel tambahan yang relevan dengan topik penelitian.

Artikel yang dianalisis dalam penelitian ini dibatasi pada publikasi dalam rentang tahun 2021-2026 untuk memperoleh gambaran penelitian terbaru mengenai hubungan antara servant leadership dan kepuasan kerja. Artikel yang direview mencakup artikel berbahasa Inggris dan Indonesia. Jenis dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah artikel jurnal ilmiah yang telah melalui proses *peer-review*.

Strategi pencarian artikel dilakukan dengan menggunakan kata kunci utama “*servant leadership*” AND “*job satisfaction*”. Selain itu digunakan pula kombinasi kata kunci (“*servant leadership*” OR “*servant leader*”) AND (“*job satisfaction*” OR “*employee satisfaction*”). Pencarian dilakukan pada bagian title, abstract, dan keyword. Proses pencarian literatur dilakukan pada maret 2026.

Dalam proses seleksi artikel, penelitian ini menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel jurnal *peer-review*, (2) dipublikasikan pada tahun 2021-2026, (3) membahas variabel servant leadership dan kepuasan kerja, serta (4) dilakukan dalam konteks organisasi. Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi artikel berupa editorial, opini, tesis, disertasi, serta artikel yang tidak relevan dengan topik penelitian atau tidak tersedia dalam teks lengkap.

Setelah proses seleksi artikel dilakukan, data dari artikel yang terpilih kemudian diekstraksi dan disusun ke dalam bentuk tabel untuk mempermudah proses analisis. Proses ekstraksi data dilakukan dengan mengidentifikasi beberapa informasi penting dari setiap artikel yang direview. Informasi yang diekstraksi dari setiap artikel meliputi nama penulis, tahun publikasi, konteks penelitian, metode penelitian, yang digunakan, karakteristik sampel, variabel penelitian, serta temuan utama penelitian.



Gambar 1. Diagram Alur Seleksi Artikel (PRISMA)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review* (SLR), hubungan antara servant leadership dan kepuasan kerja tidak hanya bersifat langsung, tetapi bekerja melalui mekanisme yang lebih kompleks dan terstruktur. Hasil kajian menunjukkan bahwa pengaruh servant leadership terhadap kepuasan kerja dapat dipahami melalui dua jalur utama, yaitu jalur relasional dan jalur struktural.

Pertama, jalur relasional, di mana *servant leadership* meningkatkan kepuasan kerja melalui kualitas hubungan interpersonal antara pemimpin dan karyawan. Dimensi seperti *emotional healing* berperan dalam menciptakan rasa aman secara psikologis, yang kemudian membangun kepercayaan (*trust*) dan memperkuat kualitas hubungan *leader-member exchange* (LMX). Hubungan yang didasarkan pada kepercayaan ini mendorong karyawan merasa dihargai dan didukung, sehingga meningkatkan keterikatan emosional terhadap pekerjaan. Dalam konteks ini, kepuasan kerja tidak hanya muncul dari aspek pekerjaan itu sendiri, tetapi juga dari kualitas interaksi sosial di dalam organisasi.

Kedua, jalur struktural, dimana servant leadership mempengaruhi kepuasan kerja melalui pemberian otonomi dan kesempatan berkembang. Dimensi seperti *empowering dan helping subordinates grow and succeed* memungkinkan karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan serta mengembangkan kompetensi mereka. Hal ini secara langsung memenuhi kebutuhan psikologis karyawan, khususnya terkait dengan rasa kompetensi dan aktualisasi diri. Dengan demikian, kepuasan kerja terbentuk dari persepsi bahwa pekerjaan memberikan ruang untuk berkembang dan memiliki makna.

Meskipun demikian, efektivitas kedua jalur tersebut tidak bersifat universal. Hasil kajian menunjukkan bahwa pengaruh servant leadership terhadap kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi. Dalam organisasi dengan budaya yang terbuka dan kolaboratif, jalur relasional dan struktural cenderung berfungsi secara optimal. Sebaliknya, dalam organisasi yang bersifat hierarkis, proses pembentukan kepercayaan maupun pemberian otonomi dapat terhambat, sehingga dampaknya terhadap kepuasan kerja menjadi lebih lemah.

Selain itu, keberadaan variabel mediasi seperti *trust* dan LMX menegaskan bahwa hubungan antara servant leadership dan kepuasan kerja tidak bersifat langsung, melainkan melalui mekanisme psikologis tertentu. Variabel moderasi seperti budaya organisasi dan karakteristik individu juga turut menentukan kekuatan hubungan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa servant leadership bukanlah pendekatan yang secara otomatis efektif, melainkan memerlukan kondisi pendukung agar dapat memberikan hasil yang optimal.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa servant leadership merupakan pendekatan kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja, terutama ketika mampu mengintegrasikan dimensi relasional dan struktural secara seimbang. Oleh karena itu, organisasi perlu tidak hanya mengadopsi gaya kepemimpinan ini, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung terbentuknya kepercayaan dan pemberdayaan karyawan.

Tabel 1. Ringkasan Artikel Penelitian tentang Servant Leadership dan Kepuasan Kerja

Penulis	Tahun	Konteks Penelitian	Metode	Sampel	Variabel	Temuan Utama
Sepang, S. M. E. W., & Merung, H. M.	2025	Karyawan akuntansi pada perusahaan manufaktur di Kota Manado	Pendekatan kuantitatif ; analisis menggunakan PLS-SEM	100 karyawan akuntansi	Servant leadership,kepuasan kerja, organizational citizenship behavior (OCB)	Servant leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja, sedangkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja (mediasi parsial).
Helverida, M., & Justina	2023	Bidang kesehatan, khususnya pelayanan keperawatan di rumah sakit	Literature Review	15 artikel jurnal nasional dan internasional (2018–2023)	Servant leadership, kepercayaan bawahan,kepuasan kerja	Servant leadership berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja perawat dan kepercayaan bawahan. Penerapan servant leadership kepuasan pasien atau pelanggan.
Fatme El Zahraa M. Rahal, Panteha Farmanesh	2022	Pengaruh trust in leader dan servant leadership pada karyawan perusahaan	Metode kuantitatif dengan pendekatan survei; analisis menggunakan SEM-PLS	138 karyawan organisasi	Servant Leadership, Trust in Leader, Work Engagement	Servant Leadership berpengaruh positif terhadap work engagement karyawan dan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin.
Herrieth C. Limo, Mrisho M. Malipula, Rashid R. Yusuph	2021	Organisasi publik di Tanzania, khususnya di Tanzania Posts Corporation Headquarters (TPCH)	Metode kuantitatif dengan analisis IBM SPSS Statistics 25	150 orang pegawai TPCH	Servant leadership, job satisfaction	Semakin tinggi praktik servant leadership, maka kepuasan kerja karyawan juga meningkat. Selain itu, hal ini juga meningkatkan kesejahteraan dan motivasi karyawan di perusahaan publik
Ariffin	2023	Karyawan kantor regional perusahaan telekomunikasi nasional di Kalimantan Selatan.	Kuantitatif	63 karyawan	Servant leadership, ethical leadership, satisfaction with supervisor	Servant leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan karyawan terhadap supervisor. Ethical leadership juga berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan terhadap supervisor.
Ling et al.	2023	Karyawan organisasi	Kuantitatif	± 300 karyawan	Servant leadership, psychological safety, job satisfaction	Servant leadership berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui mediasi psychological safety yang meningkatkan rasa aman secara psikologis karyawan.

Zummy Dami, Ali Imron, Burhanuddin Burhanuddin, Achmad Supriyanto	2022	Pendidikan tinggi Kristen di Indonesia	Kuantitatif (PLS-SEM)	160 dosen dari 26 perguruan tinggi Kristen di Jawa Timur	Servant Leadership, Trust, Leader-Member Exchange, Job Satisfaction	Servant leadership berpengaruh positif terhadap job satisfaction. Trust dan LMX memediasi hubungan tersebut.
Wenny Desty Febrian, Indra Sani	2023	Bidang manajemen Sumber Daya Manusia	Kualitatif dengan pendekatan literature review	Artikel jurnal ilmiah sebelumnya sebagai sumber data untuk dianalisis	Work environment, servant leadership, job satisfaction	Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, seperti lingkungan kerja, sikap karyawan, coaching, dan gaya kepemimpinan.
Hasanuddin, Mustainah M, Pricylia Chintya Dewi Buntuang	2021	Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Sulawesi Tengah	Kuantitatif (regresi linear berganda)	72 pegawai yang dipilih dengan teknik purposive sampling	Servant Leadership (altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, organizational stewardship), Job Satisfaction, Individual Characteristics (usia, gender, pendidikan, masa kerja, gaji) sebagai variabel moderasi	Servant leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap job satisfaction. Faktor wisdom merupakan faktor paling kuat yang mempengaruhi kepuasan kerja, diikuti oleh altruistic calling, persuasive mapping, dan emotional healing, sedangkan organizational stewardship tidak berpengaruh signifikan terhadap job satisfaction.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review* yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa servant leadership memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan ini terbukti mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif antara pemimpin dan bawahan. Meskipun demikian, pengaruh *servant leadership* terhadap kepuasan kerja tidak selalu bersifat universal karena dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti budaya organisasi, karakteristik individu, serta variabel mediasi seperti trust dan leader-member exchange. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk mengimplementasikan servant leadership secara adaptif dengan mempertimbangkan kondisi internal organisasi. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengkaji lebih dalam peran variabel moderasi dan konteks organisasi yang berbeda untuk memperkaya pemahaman mengenai hubungan antara servant leadership dan kepuasan kerja. Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi bagi organisasi untuk mengembangkan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan guna meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Limo, H. C., Malipula, M. M., & Yusuph, R. R. (2024). The relationship between servant leadership practices and employee job satisfaction in public organizations in Tanzania. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 31(3).
- Natalia, & Hidayat, D. (2021). Pengaruh servant leadership, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kepercayaan organisasi guru. *Polyglot: Jurnal Ilmiah*, 17(2), 232–250.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson Education Limited.
- Alarcon, G. M., & Lyons, J. B. (2011). The relationship of engagement and job satisfaction in working samples. *The Journal of Psychology*, 145(5), 463–480.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model: A “how to” guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132.
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Luthans, F. (2017). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Dami, Z. A., Imron, A., Burhanuddin, B., & Supriyanto, A. (2022). Servant leadership and job satisfaction: The mediating role of trust and leader-member exchange. *Frontiers in Education*, 7.
- Ling, Q., Liu, F., & Wu, X. (2023). Servant leadership and job satisfaction: The mediating role of psychological safety. *Frontiers in Psychology*, 14.