



Pengaruh Servant Leadership Terhadap Perilaku Karyawan di Organisasi: tinjauan literatur sistematis

Zainal Ruma*

Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Makassar, Indonesia

Email: zainal.ruma@unm.ac.id *

Abstrak:

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah pengaruh servant leadership terhadap perilaku karyawan di organisasi melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Latar belakang penelitian menunjukkan bahwa perilaku karyawan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan organisasi, yang mencakup keterlibatan kerja, kreativitas, inovasi, dan kontribusi ekstra-peran. Servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pelayanan, pemberdayaan, dan perhatian terhadap kesejahteraan serta pengembangan individu. Penelitian ini menelaah 20 artikel yang memenuhi kriteria inklusi dari pencarian awal sebanyak 50 artikel jurnal di Google Scholar menggunakan Publish or Perish (POP) versi 8 dengan kata kunci "Servant Leadership" AND "Organization" AND "Employee". Hasil tinjauan menunjukkan bahwa servant leadership meningkatkan keterlibatan kerja, kinerja tugas, kemampuan adaptif, kreativitas, kesejahteraan karyawan, keterlibatan proses kreatif, dan budaya berbagi pengetahuan. Selain itu, *servant leadership* berperan dalam inovasi dan kinerja melalui mediasi knowledge sharing dan moderasi self-efficacy, memperkuat hubungan CSR dengan perilaku inovatif, mendorong perilaku ramah lingkungan, serta meningkatkan employee advocacy melalui psychological empowerment dan perceived relationship investment. Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya pengembangan praktik kepemimpinan yang melayani agar karyawan lebih termotivasi, kreatif, adaptif, dan berkontribusi secara proaktif pada pencapaian tujuan organisasi.

Kata kunci: Servant Leadership, Kinerja Karyawan, Systematic Literature Review (SLR).

A. Pendahuluan

Perilaku karyawan menjadi salah satu indikator utama keberhasilan organisasi karena berkaitan langsung dengan produktivitas, kualitas layanan, dan inovasi. Karyawan yang menunjukkan inisiatif, kolaborasi, dan komitmen terhadap organisasi dapat mendorong terciptanya budaya kerja yang positif dan berkelanjutan (Irfan et



al., 2022). Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif menjadi faktor krusial dalam membentuk perilaku karyawan yang adaptif dan proaktif (Dwi et al., 2021). Servant leadership muncul sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang menekankan pelayanan terhadap pengikut, pemberdayaan, dan pengembangan kapasitas karyawan. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* fokus pada kebutuhan karyawan, mendengarkan secara aktif, serta mendorong pengambilan inisiatif dan kreativitas (Dalain, 2023). Hal ini berbeda dengan kepemimpinan tradisional yang lebih berorientasi pada otoritas dan kontrol, sehingga servant leadership mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif terhadap perilaku karyawan, seperti Organizational Citizenship Behavior (OCB), keterlibatan kerja, inovasi, dan perilaku berbagi pengetahuan (Ekhsan & Aziz, 2021). Pemimpin yang mendukung pertumbuhan karyawan terbukti meningkatkan motivasi intrinsik, sehingga karyawan terdorong untuk berkontribusi lebih dari tanggung jawab formal mereka (Setiadi et al., 2023). Perilaku ini berimplikasi langsung pada efektivitas organisasi dan kualitas interaksi antarpegawai.

Selain pengaruh langsung, beberapa faktor mediator dan moderator memengaruhi hubungan antara servant leadership dan perilaku karyawan. Work engagement, kepuasan kerja, dan iklim organisasi telah diidentifikasi sebagai variabel yang memperkuat atau menjelaskan mekanisme pengaruh servant leadership (Cai et al., 2024). Pemahaman mengenai faktor-faktor ini membantu organisasi merancang strategi kepemimpinan yang lebih tepat sasaran dan kontekstual.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa efek servant leadership dapat bervariasi tergantung pada sektor, ukuran organisasi, dan budaya kerja. Variasi ini menunjukkan perlunya sintesis literatur sistematis untuk menyatukan temuan yang tersebar dan memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang pengaruh servant leadership terhadap perilaku karyawan (Setiadi et al., 2023). Dengan demikian, tinjauan literatur sistematis menjadi penting untuk mengidentifikasi pola hubungan yang konsisten.

Studi ini bertujuan mengeksplorasi pengaruh servant leadership terhadap perilaku karyawan, termasuk bentuk perilaku yang paling terpengaruh, arah pengaruh, serta faktor mediator atau moderator yang relevan (Pio & Cavaliere, 2021). Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dengan menyajikan sintesis hasil penelitian terdahulu serta memberikan panduan praktis bagi implementasi kepemimpinan berbasis pelayanan di organisasi modern (Dwi et al., 2021).

Selain itu, penelitian ini berfungsi sebagai acuan bagi studi lanjutan untuk mengeksplorasi faktor kontekstual dan kultural yang memengaruhi efektivitas servant leadership. Dengan memahami hubungan antara gaya kepemimpinan ini dan perilaku karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karyawan sekaligus meningkatkan kinerja keseluruhan. Hal ini

menunjukkan bahwa servant leadership bukan hanya konsep teoritis, tetapi juga strategi manajerial yang aplikatif dan relevan.

Secara keseluruhan, penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana servant leadership membentuk perilaku karyawan yang adaptif, kolaboratif, dan produktif. Sintesis literatur dari berbagai konteks organisasi ini diharapkan mampu menjadi panduan bagi pemimpin dan praktisi HR untuk merancang intervensi kepemimpinan yang efektif serta meningkatkan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan di tempat kerja. Dengan demikian, kontribusi penelitian ini tidak hanya pada level akademik, tetapi juga pada praktik manajemen sehari-hari.

B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR). Systematic Literature Review (SLR) adalah metode penelitian yang sistematis, transparan, dan dapat direplikasi, yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis literatur yang relevan mengenai topik tertentu (Tranfield et al., 2003). penelitian ini dibagi menjadi 4 tahap utama, yaitu *Identification*, *Screening*, *Eligibility*, dan *Included*. Masing-masing dirancang untuk menyeleksi artikel secara bertahap berdasarkan relevansi, kualitas, dan kesesuaian dengan tujuan penelitian. Dengan prosedur ini, penelitian dapat menjamin bahwa literatur yang dianalisis valid, terpercaya, dan memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai pengaruh servant leadership terhadap perilaku karyawan dalam organisasi.

Identifikasi (*Identification*)

Tahap pertama dalam penelitian ini adalah identifikasi. Peneliti melakukan pencarian literatur melalui Google Scholar dengan bantuan perangkat Publish or Perish (POP) versi 8 menggunakan kata kunci "Servant Leadership" AND "Organization" AND "Employee". Pencarian dibatasi pada 50 artikel jurnal untuk memastikan fokus pada literatur yang relevan dengan topik penelitian. Semua artikel yang muncul dicatat, dan judul serta abstraknya ditinjau untuk menentukan potensi kesesuaian dengan tujuan penelitian.

Penyaringan (*Screening*)

Tahap kedua adalah penyaringan. Peneliti memeriksa manual judul, abstrak, dan metodologi artikel yang tersisa untuk memastikan kesesuaian dengan fokus penelitian. Artikel yang dinilai kurang relevan atau tidak memenuhi standar kualitas akademik dihapus dari daftar. Tahap ini bertujuan memastikan bahwa artikel yang dianalisis benar-benar sesuai dengan tujuan penelitian dan memiliki kualitas yang memadai untuk disintesis.

Kelayakan (*Eligibility*) Journal of Interdisipliner

Tahap ketiga adalah kelayakan. Peneliti menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi untuk menyaring artikel yang tidak relevan. Kriteria inklusi meliputi; (1) artikel diterbitkan antara tahun 2021 hingga 2025; (2) berbahasa Inggris; (3) bersifat open access; (4) diterbitkan di jurnal bereputasi; (5) dan sesuai dengan tujuan penelitian. Artikel yang tidak memenuhi kriteria ini atau merupakan duplikasi dikeluarkan dari daftar. Adapun artikel yang memenuhi kriteria eksklusi ialah artikel yang tidak memenuhi syarat kriteria inklusi. Setelah tahap penyaringan, tersisa 20 artikel yang memenuhi kriteria awal untuk dianalisis lebih lanjut.

Included

Tahap terakhir adalah inklusi artikel yang valid untuk dianalisis. Berdasarkan proses identifikasi, penyaringan, dan kelayakan, ditemukan 20 artikel yang memenuhi semua kriteria dan dijadikan pedoman utama dalam analisis dan 30 artikel dikeluarkan karena memenuhi kriteria eksklusi. Artikel-artikel ini menjadi basis pembahasan lebih lanjut untuk memahami pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku karyawan dalam organisasi. Dengan empat tahap ini, penelitian menjamin kualitas dan relevansi literatur yang digunakan sehingga hasil analisis dapat dipercaya dan komprehensif.

C. Hasil dan Pembahasan

Hasil tinjauan literatur menunjukkan bahwa kajian mengenai pengaruh dari *servant leadership* sangat penting terhadap perilaku karyawan di organisasi. Tabel berikut berisi 10 artikel yang paling banyak disitasi dan relevan dengan topik *servant leadership* serta perilaku karyawan dalam organisasi. Artikel-artikel ini digunakan sebagai bahan utama untuk melihat bagaimana *servant leadership* berpengaruh terhadap karyawan, seperti pada keterlibatan kerja, kreativitas, kinerja, perilaku inovatif, dan perilaku positif lainnya. Melalui tabel ini, pembaca dapat melihat secara ringkas nama penulis, nama jurnal, judul artikel, hasil penelitian, serta jumlah sitasi dari setiap artikel. Dengan adanya tabel ini, pembahasan penelitian menjadi lebih mudah dipahami karena sumber-sumber utama yang digunakan sudah ditampilkan secara jelas

Tabel 2. Literatur Utama Kerangka Konseptual

Penulis/Tahun	Nama Jurnal	Judul	Hasil	Citasi
(Kaltiainen & Hakanen, 2022)	Business Research Quarterly	Fostering task and adaptive performance through employee well-	Servant leadership berhubungan dengan peningkatan <i>work engagement</i> dan	192

Journal of Interdisipliner

Penulis/Tahun	Nama Jurnal	Judul	Hasil	Citasi
		being: The role of servant leadership	penurunan <i>burnout</i> . Peningkatan <i>work engagement</i> mendorong peningkatan <i>task performance</i> dan <i>adaptive performance</i> , sedangkan penurunan <i>burnout</i> berkaitan dengan peningkatan <i>task performance</i> .	
(Zhou et al., 2022)	Frontiers in Psychology	Does Servant Leadership Stimulate Work Engagement? The Moderating Role of Trust in the Leader	Servant leadership berpengaruh positif terhadap <i>work engagement</i> . Kepercayaan kepada pemimpin berperan sebagai moderator dalam hubungan servant leadership dan keterlibatan kerja karyawan.	160
(Wang et al., 2022)	Frontiers in Psychology	Servant Leadership and Creativity: A Study of the Sequential Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Well-Being	Servant leadership berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan. Hubungan tersebut dimediasi secara berurutan oleh <i>psychological safety</i> dan	124

Journal of Interdisipliner

Penulis/Tahun	Nama Jurnal	Judul	Hasil	Citasi
			<i>employee well-being.</i>	
(Chen et al., 2022)	Frontiers in Psychology	How Does Servant Leadership Influences Creativity? Enhancing Employee Creativity via Creative Process Engagement and Knowledge Sharing	Servant leadership meningkatkan kreativitas karyawan melalui <i>creative process engagement</i> . Selain itu, <i>knowledge sharing</i> memperkuat hubungan antara servant leadership dan kreativitas karyawan.	100
(Ahmad et al., 2021)	International Journal of Environmental Research and Public Health	The Inter-Relation of Corporate Social Responsibility at Employee Level, Servant Leadership, and Innovative Work Behavior in the Time of Crisis from the Healthcare Sector of Pakistan	CSR pada level karyawan berhubungan positif dengan <i>innovative work behavior</i> . Servant leadership terbukti memediasi sebagian hubungan antara CSR-E dan perilaku kerja inovatif karyawan.	95
(Rasheed, 2023)	General Management	Quantifying the Moderating Effect of Servant Leadership between Occupational Stress and Employee In-Role	Stres kerja berdampak negatif terhadap <i>in-role performance</i> dan <i>extra-role performance</i> atau OCB. Servant leadership mampu	94

Journal of Interdisipliner

Penulis/Tahun	Nama Jurnal	Judul	Hasil	Citasi
		and Extra-Role Performance	memperlemah hubungan negatif antara stres kerja dan kinerja karyawan.	
(Zada et al., 2023)	Journal of Organizational and End User Computing	Does Servant Leadership Enhance Employee Creativity and Performance? Mediating Role of Knowledge Sharing and Moderating the Role of Self-Efficacy	Servant leadership berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan dan <i>work role performance</i> . <i>Knowledge sharing</i> memediasi sebagian hubungan tersebut, sedangkan <i>self-efficacy</i> memoderasi hubungan servant leadership dan knowledge sharing.	57
(Ludwikowska, 2026)	International Journal of Productivity and Performance Management	Employee-oriented human resource policy as a factor shaping the influence of servant leadership on job performance	Kebijakan SDM yang berorientasi pada karyawan memperkuat hubungan antara servant leadership dan <i>job performance</i> . Integrasi antara kebijakan SDM dan kepemimpinan penting untuk	56

Journal of Interdisipliner

Penulis/Tahun	Nama Jurnal	Judul	Hasil	Citasi
			meningkatkan kinerja karyawan.	
(Gu, 2022)	Sustainability	Environmentally Specific Servant Leadership and Employee Workplace Green Behavior: Moderated Mediation Model of Green Role Modeling and Employees' Perceived CSR	Environmentally specific servant leadership berpengaruh positif terhadap <i>in-role green behavior</i> dan <i>extra-role green behavior</i> . <i>Green role modeling</i> memediasi hubungan tersebut, sedangkan persepsi CSR karyawan memoderasi hubungan mediasi tersebut.	54
(Thelen & Yue, 2021)	International Journal of Communication	Servant Leadership and Employee Advocacy: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Perceived Relationship Investment	Servant leadership meningkatkan <i>psychological empowerment</i> dan <i>perceived relationship investment</i> . Kedua variabel tersebut kemudian mendorong perilaku <i>employee advocacy</i> .	45

Sumber: diolah peneliti (2026)

Selanjutnya akan dibahas uraian dari sepuluh artikel utama yang menjadi dasar dalam penelitian ini. Artikel-artikel tersebut dipilih karena memiliki jumlah sitasi tertinggi dan memiliki keterkaitan langsung dengan topik servant leadership serta perilaku karyawan dalam organisasi. Pembahasan setiap artikel mencakup tujuan

penelitian, metode yang digunakan, alat analisis, objek penelitian, hasil utama, serta implikasi yang dapat diambil.

1. **Servant Leadership Meningkatkan Kinerja Tugas dan Kemampuan Adaptif Karyawan**

Penelitian Kaltiainen & Hakanen., (2022) bertujuan untuk menjelaskan bagaimana *servant leadership* dapat meningkatkan *task performance* dan *adaptive performance* karyawan melalui kondisi kesejahteraan kerja, yaitu *work engagement* dan *burnout*. Metode yang digunakan adalah survei dua gelombang dengan desain kuantitatif longitudinal. Alat analisis yang digunakan adalah *latent change score modeling* atau LCSM dengan bantuan Mplus versi 8, karena penelitian ini ingin melihat perubahan persepsi karyawan dari waktu ke waktu. Objek penelitian adalah 2.453 karyawan dari 34 organisasi sektor publik di Finlandia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan persepsi terhadap *servant leadership* berkaitan dengan meningkatnya *work engagement* dan menurunnya *burnout*, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja tugas dan kemampuan adaptif karyawan. Implikasinya, organisasi perlu mengembangkan praktik kepemimpinan yang melayani agar karyawan lebih terlibat, lebih sehat secara psikologis, dan lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi.

2. **Servant Leadership Memperkuat Keterlibatan Kerja melalui Kepercayaan pada Pemimpin**

Artikel Zhou et al., (2022) bertujuan untuk mengetahui apakah *servant leadership* dapat meningkatkan *work engagement* karyawan serta melihat peran kepercayaan kepada pemimpin sebagai variabel moderator. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap karyawan di lingkungan universitas. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linear untuk menguji hubungan antara *servant leadership*, *trust in leader*, dan *work engagement*. Objek penelitian adalah 242 karyawan dari staf pendidikan dan non-pendidikan di universitas yang berada di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan positif dengan *work engagement*, dan kepercayaan kepada pemimpin memperkuat hubungan tersebut. Implikasinya, organisasi perlu membangun pemimpin yang tidak hanya melayani, tetapi juga dipercaya oleh karyawan, karena kepercayaan dapat meningkatkan keterlibatan dan semangat kerja karyawan.

3. **Servant Leadership Mendorong Kreativitas Karyawan melalui Keamanan Psikologis dan Kesejahteraan**

Artikel (Wang et al., 2022) bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan melalui peran berurutan dari *psychological safety* dan *employee well-being*. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pengumpulan data dua gelombang dalam rentang waktu enam minggu. Alat analisis yang digunakan meliputi *confirmatory factor analysis*, regresi, dan *bootstrapping* untuk menguji efek mediasi berurutan. Objek penelitian adalah

252 karyawan penuh waktu di Inggris yang direkrut melalui platform panel daring. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kreativitas karyawan, dan hubungan tersebut dijelaskan melalui rasa aman psikologis serta kesejahteraan karyawan. Implikasinya, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang aman, mendukung, dan memperhatikan kesejahteraan karyawan agar mereka lebih berani menyampaikan ide baru dan berperilaku kreatif.

4. *Servant Leadership Memfasilitasi Kreativitas melalui Keterlibatan Proses Kreatif dan Knowledge Sharing*

Artikel Chen et al., (2022) bertujuan untuk menjelaskan bagaimana *servant leadership* memengaruhi kreativitas karyawan melalui *creative process engagement* dan *knowledge sharing*. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan pendekatan *time-lag*, sehingga data dikumpulkan dalam waktu yang berbeda untuk mengurangi bias jawaban. Alat analisis yang digunakan adalah analisis model mediasi dan moderasi untuk menguji hubungan antara *servant leadership*, keterlibatan proses kreatif, berbagi pengetahuan, dan kreativitas karyawan. Objek penelitian adalah 242 karyawan dan 57 manajer dari perusahaan publik yang terdaftar di China. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *creative process engagement* memediasi hubungan antara *servant leadership* dan kreativitas karyawan, sementara *knowledge sharing* memperkuat hubungan tersebut. Implikasinya, organisasi perlu mendorong pemimpin untuk membangun komunikasi terbuka, mendukung proses kreatif, dan membiasakan budaya berbagi pengetahuan agar kreativitas karyawan semakin berkembang.

5. *Servant Leadership dan CSR Meningkatkan Perilaku Kerja Inovatif di Sektor Kesehatan*

Artikel Ahmad et al., (2021) bertujuan untuk menguji hubungan antara *corporate social responsibility* pada level karyawan, *servant leadership*, dan *innovative work behavior* dalam konteks krisis di sektor kesehatan Pakistan. Metode yang digunakan adalah survei kuantitatif dengan kuesioner *self-administered* atau pengisian mandiri. Alat analisis yang digunakan adalah *structural equation modeling* atau SEM untuk menguji hubungan langsung dan mediasi antarvariabel. Objek penelitian adalah karyawan sektor kesehatan di Pakistan, khususnya pada konteks rumah sakit yang menghadapi tuntutan pelayanan berkualitas selama masa krisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSR pada level karyawan berhubungan positif dengan perilaku kerja inovatif, dan *servant leadership* berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut. Implikasinya, rumah sakit dan organisasi kesehatan perlu memandang CSR bukan hanya sebagai kegiatan filantropi, tetapi juga sebagai strategi untuk mendorong inovasi karyawan melalui kepemimpinan yang melayani.

6. *Servant Leadership Memoderasi Dampak Stres Kerja pada Kinerja*

Artikel Rasheed (2023) bertujuan untuk menguji pengaruh stres kerja terhadap *in-role performance* dan *extra-role performance* karyawan, serta melihat apakah

servant leadership dapat meminimalkan dampak negatif stres kerja tersebut. Metode yang digunakan adalah survei kuantitatif lintas-seksional dengan sumber data dari karyawan dan penilaian atasan. Alat analisis yang digunakan adalah SPSS versi 22 dengan analisis regresi utama dan regresi moderasi. Objek penelitian adalah 286 pasangan responden dari sektor publik dan swasta di Pakistan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berdampak negatif terhadap kinerja formal dan perilaku ekstra-peran karyawan, tetapi *servant leadership* mampu mengurangi dampak negatif tersebut. Implikasinya, manajer perlu menerapkan perilaku kepemimpinan yang melayani, mendukung, dan peduli kepada karyawan agar tekanan kerja tidak terlalu merusak kinerja dan perilaku positif karyawan.

7. *Servant Leadership* Meningkatkan Kreativitas dan Kinerja Kerja dengan Mediasi *Knowledge Sharing* dan Moderasi *Self-Efficacy*

Artikel Zada et al., (2023) bertujuan untuk menganalisis pengaruh *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan dan *work role performance* melalui *knowledge sharing*, serta melihat peran *self-efficacy* sebagai moderator. Metode penelitian yang digunakan adalah survei kuantitatif *multi-wave* atau *time-lag*. Alat analisis yang digunakan adalah *structural equation modeling* dan analisis mediasi-moderasi untuk menguji hubungan antarvariabel. Objek penelitian adalah 289 tenaga kesehatan, yaitu perawat dan dokter, dalam konteks layanan kesehatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* meningkatkan kreativitas dan kinerja peran kerja karyawan, *knowledge sharing* memediasi sebagian hubungan tersebut, dan *self-efficacy* memperkuat hubungan antara *servant leadership* dan *knowledge sharing*. Implikasinya, organisasi kesehatan perlu membangun pemimpin yang mendukung, mendorong rasa percaya diri karyawan, dan memperkuat budaya berbagi pengetahuan agar kreativitas serta kinerja tenaga kesehatan meningkat.

8. Kebijakan SDM yang Berorientasi Karyawan Memperkuat Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja

Artikel Ludwikowska (2026) bertujuan untuk menguji apakah kebijakan sumber daya manusia yang berorientasi pada karyawan dapat memperkuat hubungan antara *servant leadership* dan *job performance*. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif empiris pada organisasi di Polandia. Alat analisis yang digunakan meliputi analisis korelasi dan regresi moderasi dengan PROCESS Macro versi 3.5 pada IBM SPSS Statistics versi 25. Objek penelitian adalah 263 organisasi yang beroperasi di Polandia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* berhubungan positif dengan kinerja karyawan, dan kebijakan SDM yang berorientasi pada karyawan memperkuat hubungan tersebut. Implikasinya, organisasi perlu mengintegrasikan gaya kepemimpinan yang melayani dengan kebijakan SDM yang mendukung pengembangan karyawan, seperti pelatihan, pemberdayaan, dan lingkungan kerja yang mendorong potensi individu.

9. *Servant Leadership* Mendorong Perilaku Hijau Karyawan melalui *Green Role Modeling* dan Persepsi CSR

Artikel Gu (2022) bertujuan untuk menguji pengaruh *environmentally specific servant leadership* terhadap perilaku hijau karyawan di tempat kerja, baik *in-role green behavior* maupun *extra-role green behavior*. Metode penelitian yang digunakan adalah survei kuantitatif dua gelombang. Alat analisis yang digunakan adalah *structural equation modeling* dan PROCESS Macro for SPSS untuk menguji model mediasi dan moderasi. Objek penelitian adalah 512 karyawan dari delapan perusahaan di Provinsi Shandong, China. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *environmentally specific servant leadership* berpengaruh positif terhadap perilaku hijau karyawan, *green role modeling* menjadi mediator, dan persepsi CSR karyawan memperkuat hubungan mediasi tersebut. Implikasinya, organisasi perlu mengembangkan pemimpin yang menjadi teladan perilaku ramah lingkungan serta memperkuat kebijakan CSR agar karyawan terdorong menjalankan perilaku hijau dalam pekerjaan maupun di luar tuntutan formal.

10. Servant Leadership Meningkatkan Employee Advocacy melalui Psychological powerment dan Perceived Relationship Investment

Artikel Thelen & Yue., (2021) bertujuan untuk menganalisis hubungan antara *servant leadership* dan *employee advocacy* melalui peran mediasi *psychological empowerment* dan *perceived relationship investment*. Metode penelitian yang digunakan adalah survei kuantitatif daring melalui Qualtrics. Alat analisis yang digunakan adalah *structural equation modeling* atau SEM dengan AMOS 24.0, diawali dengan *confirmatory factor analysis* untuk menguji model pengukuran. Objek penelitian adalah 357 karyawan penuh waktu dari berbagai industri di Chile. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* meningkatkan pemberdayaan psikologis dan persepsi bahwa organisasi berinvestasi dalam hubungan dengan karyawan, yang kemudian mendorong karyawan untuk mendukung, merekomendasikan, dan membela organisasi. Implikasinya, organisasi perlu menerapkan kepemimpinan yang melayani dan membangun hubungan yang kuat dengan karyawan agar karyawan bersedia menjadi pendukung aktif bagi organisasi, baik secara internal maupun eksternal.

D. Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa *servant leadership* adalah gaya kepemimpinan yang menekankan pelayanan terhadap karyawan, pemberdayaan, serta perhatian terhadap kesejahteraan dan perkembangan individu. Latar belakang penelitian menunjukkan bahwa perilaku karyawan menjadi faktor krusial dalam keberhasilan organisasi, dan kebutuhan untuk mendorong keterlibatan, kreativitas, serta kinerja adaptif semakin meningkat di era modern.

Untuk memahami pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku karyawan, penelitian ini menelaah sepuluh artikel dengan jumlah sitasi tertinggi yang relevan dengan topik. Adapun hasil pembahasan mengungkap bahwa; (1) *Servant leadership* meningkatkan work engagement karyawan, yang pada gilirannya memperkuat kinerja tugas dan kemampuan adaptif melalui pengurangan burnout serta peningkatan kepercayaan terhadap pemimpin; (2) *Servant leadership* mendorong kreativitas karyawan melalui peningkatan *psychological safety*; (3) *Servant leadership* meningkatkan kesejahteraan karyawan (*employee well-being*); (4) *Servant leadership* mendorong keterlibatan dalam proses kreatif (*creative process engagement*); (5)

Servant leadership memperkuat budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*); (6) Servant leadership mendukung inovasi dan kinerja karyawan melalui mediasi *knowledge sharing* dan moderasi *self-efficacy*; (7) *Servant leadership* memperkuat hubungan CSR dengan perilaku inovatif karyawan; (8) Integrasi servant leadership dengan kebijakan SDM yang berorientasi pada karyawan meningkatkan kinerja secara keseluruhan; (9) Servant leadership mendorong perilaku ramah lingkungan karyawan melalui green role modeling dan persepsi CSR yang positif; (10) dan *Servant leadership* meningkatkan *employee advocacy* melalui *psychological empowerment* dan *perceived relationship investment*, sehingga karyawan lebih aktif mendukung dan membela organisasi.

C. Daftar Pustaka

- Ahmad, N., Scholz, M., Arshad, M. Z., Khuram, S., Jafri, A., Sabir, R. I., Khan, W. A., & Han, H. (2021). The Inter-Relation of Corporate Social Responsibility at Employee Level , Servant Leadership , and Innovative Work Behavior in the Time of Crisis from the Healthcare Sector of Pakistan. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 1–16.
- Cai, M., Wang, M., & Cheng, J. (2024). behavioral sciences The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The Role of Employee Resilience and Organizational Support. *Behavioral Sciences*.
- Chen, M., Zada, M., & Chen, M. (2022). How Does Servant Leadership Influences Creativity ? Enhancing Employee Creativity via Creative Process Engagement and Knowledge Sharing. *Frontiers in Psychology*, 13(July). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.947092>
- Dalain, A. F. (2023). *Nurturing Employee Engagement at Workplace and Organizational Innovation in Time of Crisis With Moderating Effect of Servant Leadership*. June, 1–14. <https://doi.org/10.1177/21582440231175150>
- Dwi, R., Christianto, P., & Program, P. (2021). The Influence Of Servant Leadership And Employee Compensation On Employee Engagement Through Employee Job Satisfaction As An Intervening Variable At PT Indonesia Power Suralaya. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 5, 118–128.
- Ekhsan, M., & Aziz, A. (2021). Servant leadership and employee performance : Does organizational commitment mediate in the model? *The First International Conference on Government Education Management and Tourism (ICoGEMT)*, 1(1).
- Gu, F. (2022). Environmentally Specific Servant Leadership and Employee Workplace Green Behavior: Moderated Mediation Model of Green Role Modeling and Employees ' Perceived CSR. *Sustainability*, 14(19).
- Irfan, M., Salameh, A. A., Saleem, H., Naveed, R. T., Dalain, A. F., & Shahid, R. M. (2022). Impact of servant leadership on organization excellence through employees ' competence : Exploring a cross-cultural perspective. *Frontiers in Environmental Science*, October, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.985436>
- Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*. <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>
- Ludwikowska, K. (2026). Employee-oriented human resource policy as a factor

- shaping the influence of servant leadership on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(8), 2335–2348. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2021-0525>
- Pio, L., & Cavaliere, L. (2021). THE IMPACT OF SERVANT LEADERSHIP ON. *International Journal of Management (IJM)*, 12(5), 165–173. <https://doi.org/10.34218/IJM.12.5.2021.014>
- Rasheed, R. (2023). CUNY Academic Works Quantifying the moderating effect of servant leadership between occupational stress and employee in-role and extra-role performance How does access to this work benefit you? Let us know! Quantifying the Moderating Effect of Servant L. *General Management*. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.195.08>
- Setiadi, M. T., Sofi, I., & Haryadi, D. (2023). Dynamic capability of servant leadership as a triggering factor for organizational commitment and employee performance. *International Journal of Applied Finance and Business Studies*, 11(2), 246–254.
- Thelen, P. D., & Yue, C. E. N. A. (2021). Servant Leadership and Employee Advocacy : The Mediating Role of Psychological Empowerment and Perceived Relationship Investment. *International Journal of Communication*, 15, 3802–3826.
- Wang, W., Kang, S., & Choi, S. B. (2022). Servant Leadership and Creativity : A Study of the Sequential Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Well-Being. *Frontiers in Psychology*, 12(February), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.807070>
- Zada, S., Khan, J., Zada, M., Saeed, I., & Jun, Z. Y. (2023). Does Servant Leadership Enhance Employee Creativity and Performance ? Mediating Role of Knowledge Sharing and Moderating the Role of Self-Efficacy. *Journal of Organizational and End User Computing*, 35(1), 1–24. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.321656>
- Zhou, G., Gul, R., & Tufail, M. (2022). Does Servant Leadership Stimulate Work Engagement? The Moderating Role of Trust in the Leader. *Frontiers in Psychology*, 13(July), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.925732>

Copyright Holder :

© Ruma (2026).

First Publication Right :

© JUNTER : Jurnal Interdisiplin

This article is under: