

The Relationship Between Servant Leadership And Employee Performance: A Systematic Review

Hubungan Antara Kepemimpinan Yang Melayani Dan Kinerja Karyawan: Tinjauan Sistematis

Dicky Bonar Saputra Situmeang^{1*}, Nuri Herachwati²

Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia^{1,2}

dicky.bonar.saputra-2022@pasca.unair.ac.id¹

*Corresponding Author

ABSTRACT

The purpose of this article is to systematically review existing research on servant leadership to employee performance. All articles that cited the PM have been systematically reviewed. In total, 15 studies of 191, found in Scopus & EBSCOhost, are included in the review. Findings – This study provides strong evidence that servant leadership is positively related to employee performance. The results of this study have important implications for practitioners and organizations in understanding the importance of servant leadership in achieving better performance. This review has several limitations that require further research, including the lack of variation in research contexts and samples, the use of subjective measurement methods, and limitations in research design. This paper helps contributes to the literature on leadership by examining the relationship between servant leadership and employee performance, which has been an area of growing interest and debate in recent years.

Keywords: Servant Leadership, Employee Performance, Systematic review.

ABSTRAK

Tujuan dari artikel ini adalah untuk meninjau secara sistematis penelitian yang sudah ada mengenai kepemimpinan yang melayani terhadap kinerja karyawan. Semua artikel yang mengutip PM telah ditinjau secara sistematis. Secara keseluruhan, 15 penelitian dari 191 penelitian, yang ditemukan di Scopus & EBSCOhost, dimasukkan dalam tinjauan ini. Temuan - Studi ini memberikan bukti kuat bahwa servant leadership berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memiliki implikasi penting bagi para praktisi dan organisasi dalam memahami pentingnya servant leadership dalam mencapai kinerja yang lebih baik. Kajian ini memiliki beberapa keterbatasan yang memerlukan penelitian lebih lanjut, termasuk kurangnya variasi dalam konteks penelitian dan sampel, penggunaan metode pengukuran yang subyektif, dan keterbatasan dalam desain penelitian. Makalah ini membantu memberikan kontribusi pada literatur tentang kepemimpinan dengan memeriksa hubungan antara servant leadership dan kinerja karyawan, yang telah menjadi area yang semakin menarik dan diperdebatkan dalam beberapa tahun terakhir.

Kata kunci: Kepemimpinan yang melayani, Kinerja Karyawan, Tinjauan sistematis.

1. Pendahuluan

Memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas tinggi, di Tengah perkembangan teknologi yang cepat dapat memudahkan pencapaian tujuan bisnis seperti kepemimpinan. Terdapat banyak bukti bahwa kepemimpinan sangat memengaruhi kinerja, kesejahteraan, serta motivasi karyawan sehingga kepemimpinan menjadi salah satu elemen penting dalam keberhasilan suatu organisasi ataupun perusahaan. Meskipun begitu, seiring berjalannya waktu terdapat paradigma kepemimpinan yang telah berubah dari kekuasaan menjadi pemberdayaan. *Servant leadership* menjadi salah gaya kepemimpinan yang mewakili keinginan manusia (Hamide & Nikooparvar, 2012). *Servant leadership theory* diciptakan dan dikembangkan untuk menjawab kekhawatiran yang semakin meningkat dari stakeholder bisnis yang berubah. Dalam kehidupan bisnis yang semakin kompetitif ini, kerja keras dan kinerja karyawan sangat penting baik itu bagi organisasi mereka dan juga bagi diri mereka sendiri.

Menurut Spears dalam Handoyo (2010), *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang melayani dengan menebarkan sikap atmosfer *dignity* (matabat), *respect* (hormat), kerja sama tim, dan mendengarkan rekan serta karyawan. Ketika pemimpin menjadi pemimpin yang melayani akan belajar bagaimana mendengarkan dan menghargai secara mendalam agar bisa memahami dan menyelesaikan masalah karyawan mereka dengan cara yang sesuai dengan nilai-nilai mereka sendiri. Memahami karyawan akan meningkatkan keterlibatan karyawan dan memungkinkan pemimpin melakukan banyak hal dalam jangka waktu yang pendek atau sedikit. Hal inilah menjadi kemenangan bersama baik itu untuk pihak pemimpin, karyawan, maupun perusahaan.

Selain dari gaya kepemimpinan, *employee performance* menjadi salah satu faktor pendukung untuk meningkatkan kualitas suatu perusahaan atau organisasi. *Employee performance* ditentukan dari beberapa komponen, yaitu: kualitas dan kuantitas pekerjaan, kejujuran, inisiatif, tanggung jawab, pengetahuan mengenai pekerjaannya, dan pemanfaatan waktu kerja. Terdapat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Harwiki (2013) dan Awan et al (2012) ditemukan hasil bahwa *servant leadership* berpengaruh secara signifikan terhadap *employee performance*. Oleh karena itu, melalui penelitian terdahulu dan fenomena umum maka arah penelitian ini untuk melakukan investigasi mengenai *servant leadership* terhadap *employee performance* dalam unit analysis individu dan multi level di berbagai perusahaan di dunia.

Systematic review procedure

Kajian pustaka atau *literature review* dilakukan untuk mempelajari kedalaman atau keluasan penelitian yang sudah ada terkait topik yang akan diteliti (Okoli & Schabram, 2010). Dengan objektif melalui identifikasi, evaluasi, dan sintesis terhadap karya-karya hasil penelitian dan hasil pemikiran yang sudah dihasilkan oleh para peneliti sebelumnya (Ring et al., 2011). Langkah-langkah ini telah diadopsi dan diuji oleh studi manajemen lainnya (Khan et al., 2020). Langkah-langkah ini dijelaskan di bagian berikut.

Research purposes

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan sintesis data dan mengintegrasikan penelitian *servant leadership* yang sudah ada secara sistematis, yang dimulai dengan mengajukan dua pertanyaan penelitian.

RQ1. Apa yang disarankan literatur secara keseluruhan mengenai konsep dan penelitian *servant leadership* terhadap *employee performance* saat ini?

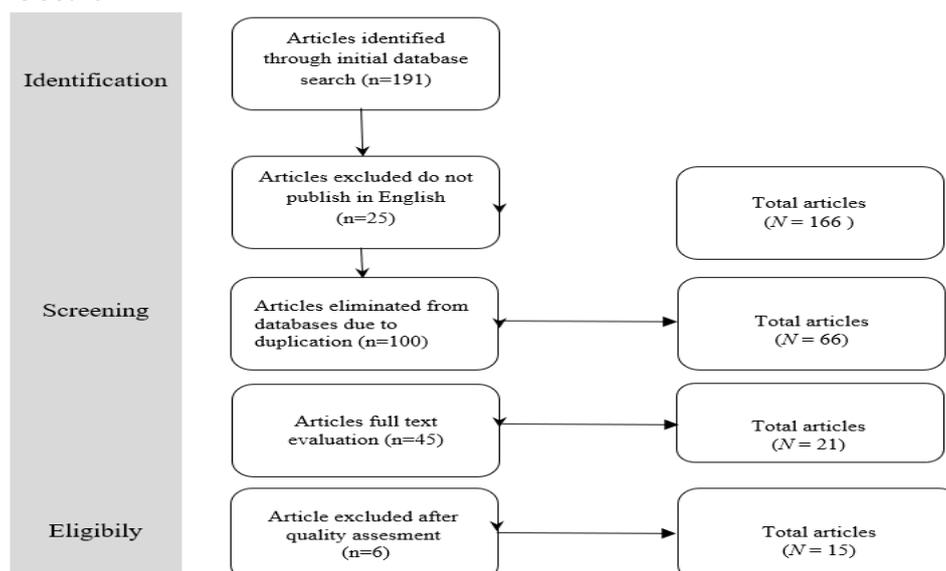
RQ2. Kemungkinan apa yang akan tersedia untuk dilakukan pengkajian yang lebih luas pada penelitian di masa yang akan datang untuk pengembangan dan memperluas literatur yang ada di domain ini?

Research protocol development

Pengumpulan literatur merupakan tahap mencari dan mengumpulkan data-data yang akan digunakan sebagai bahan literatur dan dilakukan dengan beberapa cara. Penelitian sebelumnya tentang subjek *servant leadership* dan *employee performance* diidentifikasi dengan melakukan penelusuran database host Scopus dan EBSCO. Scopus merupakan sebuah pusat data terbesar di dunia yang mencakup puluhan juta literatur ilmiah yang terbit sejak puluhan tahun yang lalu yang dimiliki oleh Elsevier (Saleh & Sumarni, 2016). Scopus menghimpun abstrak dari berbagai literatur ilmiah meliputi jurnal, buku dan prosiding. Scopus membuat indeks literatur ilmiah untuk memberikan informasi yang akurat mengenai meta data masing-masing artikel ilmiah termasuk di dalamnya data publikasi, abstrak, dan referensi lainnya (Sawitri, 2019). Scopus membantu para peneliti untuk melakukan penelusuran, menganalisis, dan memvisualisasikan sebuah penelitian dengan lebih efektif

(Tupan et al., 2018). Scopus berhasil mempertahankan kualitasnya sejak puluhan tahun yang lalu hingga saat ini (Natonis, 2019). EBSCO (Elton B Stephens Company) adalah sebuah perusahaan terkenal dan terbaik di Amerika yang menyediakan layanan e-journal database yang berpusat di Birmingham, Alabama yang berdiri tahun 1944. EBSCO sistem referensi dan informasi ilmiah yang dapat diakses secara online melalui internet. EBSCO-host juga memiliki catatan yang luas, menyimpan 98% catatan bibliografi untuk 25 jurnal bisnis dan manajemen dengan faktor dampak tertinggi (Niesten dan Stefan, 2019). Proses pencarian artikel jurnal internasional menggunakan keyword “*Servant leadership*”, “*Employee performance*”, “*Servant Leadership*” dan dalam rentang waktu penelitian 2013-2023. Hasilnya, sebanyak 191 makalah ditemukan, sebanyak 31 artikel dari database Scopus, dan 160 artikel dari database host EBSCO. Pencarian awalnya mencapai sampel 191. Proses pengumpulan jurnal dapat dilihat dalam bagan di bawah ini:

Literature Search



Gambar 1. Flow diagram of searched, screened, and included studies

Criteria Application

Mengikuti pedoman Tranfield et al. (2003) dan konsisten dengan studi tinjauan sebelumnya dalam disiplin manajemen yang berbeda dan konsisten, artikel dipilih yang memenuhi semua kriteria pemilihan yang diuraikan sebagai berikut: makalah yang diterbitkan di outlet jurnal Scopus atau EBSCO; makalah yang membahas semua atau sebagian variabel *Servant Leadership* dan *Employee Performance*; makalah yang ditulis dalam bahasa Inggris. Penulis menentukan relevansi penelitian dengan membaca judul, abstrak dan teks lengkap makalah. Penulis menghapus makalah yang tidak ditulis dalam bahasa Inggris (25), artikel duplikat yang ditemukan pada pencarian sebelumnya (100) dan hasil pencarian teks lengkap dari makalah terpilih yang tidak memenuhi kriteria tinjauan *Servant Leadership* dan *Employee Performance* (6). Pada tahap ini, 15 artikel yang relevan dipilih untuk ditinjau dari kumpulan awal 191 studi.

Study quality Assessment

Penilaian kualitas dalam sebuah jurnal bertujuan untuk mengevaluasi validitas studi yang diilih, memberikan justifikasi yang sesuai dan memberikan informasi yang diperlukan kepada pembaca untuk mengidentifikasi strategi tinjauan yang dapat diterapkan pada penelitian yang akan dilakukan (Christofi dan Vrontis, 2017). Namun, tantangan utama dalam

mengembangkan metodologi tinjauan sistematis terletak pada perancangan dan penerapan studi kualitas (Tranfield et al., 2003).

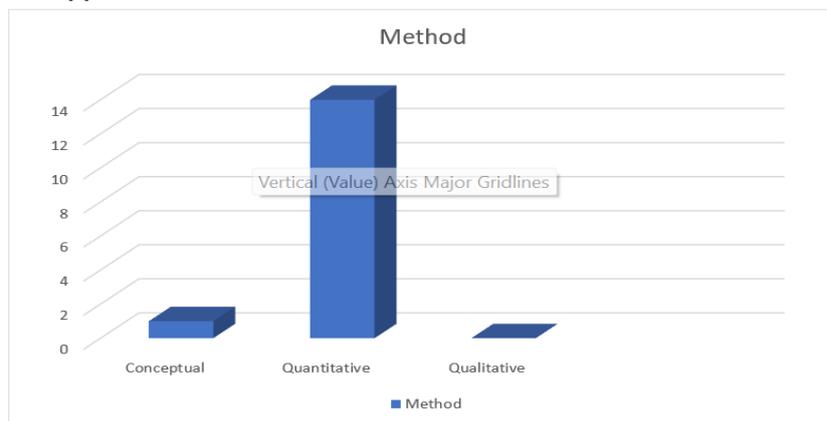
Data extraction

Setelah kualitas, data diambil dari studi terpilih untuk memeriksa kesalahan dan bias dalam suatu penelitian (Tranfield et al., 2003). Data yang diekstraksi kemudian dipindahkan ke spreadsheet Excel, yang mencatat informasi tentang penulis, tahun penelitian, tujuan penelitian, desain dan data penelitian, teori dan ringkasan hasil studi.

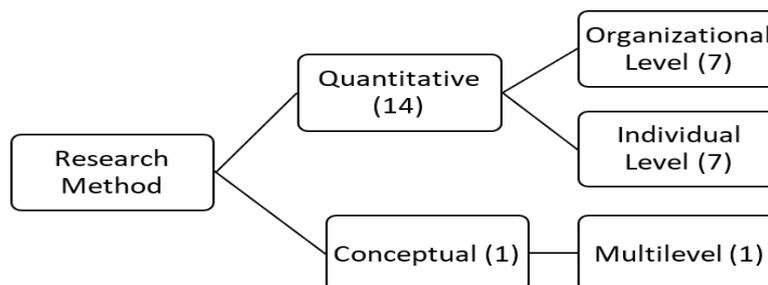
Tabel 1. List Of Journal Outlets

Indeks Scopus	Nama Jurnal	Jumlah
Q1	<i>Management Research Review</i>	1
	<i>European Research on Management and Business Economics</i>	1
	<i>International Journal of Law and Management</i>	1
	<i>Personnel Review</i>	2
	<i>Service Industries Journal</i>	1
	<i>Journal of Business Ethics</i>	1
	Q2	<i>Industrial and Commercial Training</i>
<i>Management Science Letters</i>		1
<i>International Journal of Productivity and Quality Management</i>		1
<i>International Journal of Productivity and Performance Management</i>		1
Q3		<i>Quality - Access to Success</i>
Q4	<i>Accounting</i>	1

Methodological Application



Gambar 2. Methodological application



Gambar 3. Research Method of Reviewed Article



Gambar 4. Result Of The Literature Review: Antecedents Of Servant Leadership

2. Hasil Dan Pembahasan

Antecedents

Antecedents and Consequences Discussion

Studi sistematis ini mengidentifikasi dan menganalisis hubungan antara kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) dengan kinerja karyawan. Berdasarkan literatur yang telah diulas, terdapat beberapa temuan penting mengenai faktor-faktor penyebab dan akibat dari hubungan ini. Diskusi mengenai sebab dan akibat tersebut meliputi:

1. *Motivating Language* sebagai mediator antara *servant leadership* dan hasil karyawan (Gutierrez-Wirsching, 2015):
 - Hasil penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* secara positif berhubungan dengan penggunaan bahasa yang memotivasi karyawan.
 - Kepemimpinan pelayan yang kuat dapat mendorong penggunaan bahasa yang lebih memotivasi dalam interaksi dengan karyawan.
 - Bahasa yang memotivasi tersebut kemudian berperan sebagai mediator yang menghubungkan *servant leadership* dengan hasil kerja karyawan.
2. *Servant leadership* sebagai moderator hubungan antara manajemen sumber daya manusia strategis terhadap pelanggaran aturan dan kepuasan kerja (Adiguzel, 2020):
 - *Servant leadership* dapat memoderasi hubungan antara manajemen sumber daya manusia strategis dan pelanggaran aturan serta kepuasan kerja.
 - *Servant leadership* yang kuat dapat mengurangi efek negatif manajemen sumber daya manusia strategis terhadap pelanggaran aturan.
 - *Servant leadership* juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam konteks manajemen sumber daya manusia strategis.
3. Pengaruh *servant leadership* terhadap *reward*, budaya organisasi, dan implikasinya terhadap kinerja karyawan, Studi Kasus pada Karyawan PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Indonesia (Sihombing, 2018):
 - *Servant leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *reward* yang diterima oleh karyawan.
 - *Kepemimpinan pelayan* juga berkontribusi pada pengembangan budaya organisasi yang positif.
 - *Reward* dan budaya organisasi yang dibangun melalui *servant leadership* berdampak positif terhadap kinerja karyawan.
4. Faktor-faktor yang harus diketahui setiap pemimpin dalam menjadi seorang *servant leadership* (Mertel, 2015):

- *Servant leadership* melibatkan penerimaan bahwa pemimpin bertanggung jawab untuk melayani dan memenuhi kebutuhan karyawan.
- *Servant leadership* yang efektif memiliki karakteristik seperti kesadaran diri, empati, ketekunan, dan keteladanan moral.
- Pengetahuan dan pemahaman yang mendalam tentang *servant leadership* penting bagi setiap pemimpin yang ingin menjadi seorang pemimpin pelayan.

Literature Gaps

Meskipun studi ini menyediakan wawasan yang berharga mengenai hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan, terdapat beberapa kesenjangan dalam literatur yang perlu diatasi melalui penelitian masa depan. Beberapa kesenjangan dalam literatur tersebut meliputi:

1. Kesenjangan dalam pemahaman mengenai mekanisme mediasi: Meskipun beberapa penelitian mengidentifikasi faktor-faktor mediasi seperti *motivating language* atau *public service motivation* dalam hubungan antara *servant leadership* dan hasil karyawan, masih diperlukan penelitian yang lebih mendalam untuk memahami secara rinci bagaimana mekanisme mediasi ini terjadi. Studi masa depan dapat fokus pada menjelajahi mekanisme ini secara lebih terperinci dan menguji pengaruhnya secara empiris.
2. Kesenjangan dalam konteks dan industri yang diteliti: Sebagian besar penelitian yang ada telah dilakukan dalam konteks organisasi tertentu, seperti perusahaan keuangan, sekolah, atau pemerintahan. Oleh karena itu, penting untuk melakukan penelitian lebih lanjut dalam berbagai konteks industri yang berbeda, untuk memperluas pemahaman kita tentang hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan.
3. Kesenjangan dalam variabel-variabel *moderating*: Meskipun beberapa penelitian telah mengidentifikasi variabel-variabel *moderating* seperti *religiosity*, *organizational politics*, atau *talent management* dalam hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan, masih ada potensi untuk mengeksplorasi variabel-variabel *moderating* lainnya yang mungkin memengaruhi hubungan ini. Penelitian masa depan dapat memperluas pemahaman tentang variabel-variabel *moderating* ini dan bagaimana mereka dapat mempengaruhi hubungan *servant leadership* dan kinerja karyawan.
4. Kesenjangan dalam pengukuran kinerja karyawan: Studi yang lebih komprehensif dapat mempertimbangkan berbagai dimensi kinerja karyawan, seperti kinerja tugas (*task performance*), perilaku warga negara (*citizenship behavior*), dan kinerja ekstra-peran (*extra-role performance*). Selain itu, pengukuran kinerja yang menggunakan metode subjektif seperti *self-reported performance* juga perlu dikombinasikan dengan pengukuran objektif untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap tentang hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan.

Future Research Directions

Berikut adalah beberapa arah penelitian yang dapat ditempuh untuk memperluas pemahaman tentang hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan:

1. Penelitian eksperimental: Melakukan penelitian eksperimental untuk menguji efek *servant leadership* terhadap kinerja karyawan secara langsung dan mengidentifikasi mekanisme yang mungkin terlibat dalam hubungan ini.
2. Penelitian longitudinal: Melakukan penelitian longitudinal untuk memahami perubahan dalam hubungan *servant leadership* dan kinerja karyawan seiring waktu, serta mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang mungkin mempengaruhi hubungan ini.

3. Penelitian lintas budaya: Melakukan penelitian lintas budaya untuk membandingkan hubungan *servant leadership* dan kinerja karyawan di berbagai konteks budaya, sehingga dapat mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi hubungan ini.
4. Penelitian komparatif industri: Melakukan penelitian komparatif di berbagai industri untuk membandingkan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan di sektor-sektor yang berbeda.
5. Penelitian *multi-level*: Melakukan penelitian yang melibatkan analisis *multi-level*, yang mempertimbangkan pengaruh *servant leadership* tidak hanya pada tingkat individu, tetapi juga pada tingkat tim, departemen, atau organisasi secara keseluruhan. Hal ini dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif tentang dampak *servant leadership* terhadap kinerja di berbagai tingkatan.
6. Penelitian komparatif antar negara: Melakukan penelitian komparatif antar negara untuk membandingkan perbedaan dalam hubungan *servant leadership* dan kinerja karyawan di konteks budaya dan kelembagaan yang berbeda. Penelitian semacam ini dapat membantu dalam memahami bagaimana faktor-faktor kontekstual yang berbeda mempengaruhi hubungan ini di negara-negara yang berbeda.
7. Penelitian *neuroleadership*: Menggunakan pendekatan *neuroleadership* untuk memahami dampak *servant leadership* pada aktivitas otak dan respon fisiologis karyawan. Penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih dalam tentang mekanisme neurologis yang terlibat dalam hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan.
8. Penelitian pengaruh *servant leadership* pada berbagai kelompok karyawan: Melakukan penelitian yang melibatkan kelompok karyawan dengan karakteristik yang berbeda, seperti generasi yang berbeda, tingkat pengalaman, atau tingkat pendidikan. Hal ini dapat membantu memahami bagaimana *servant leadership* dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan latar belakang dan kebutuhan yang berbeda.
9. Penelitian tentang faktor-faktor kontekstual: Melakukan penelitian yang lebih mendalam tentang faktor-faktor kontekstual yang dapat memoderasi hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan, seperti struktur organisasi, budaya organisasi, atau tuntutan pekerjaan. Studi ini dapat membantu dalam memahami konteks yang optimal untuk efektivitas *servant leadership*.

Dengan melanjutkan penelitian dalam arah-arah ini, kita dapat memperdalam pemahaman tentang hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan, serta menerapkan pengetahuan tersebut dalam konteks organisasi yang berbeda.

Future empirical directions

Dalam melanjutkan penelitian tentang hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan, terdapat beberapa arah empiris yang dapat dijelajahi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam. Beberapa arah penelitian empiris masa depan yang disarankan adalah:

1. Penggunaan desain penelitian longitudinal: Melakukan penelitian longitudinal untuk mengamati hubungan *servant leadership* dan kinerja karyawan secara berkelanjutan dalam jangka waktu yang lebih panjang. Penelitian ini akan membantu dalam memahami perubahan jangka panjang dalam hubungan ini dan melihat dampak *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dari waktu ke waktu.
2. Penelitian eksperimental dengan kelompok kontrol: Melakukan penelitian eksperimental dengan kelompok kontrol untuk menguji secara langsung efek *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dapat memberikan bukti yang lebih kuat mengenai hubungan sebab-akibat antara *servant leadership* dan kinerja.
3. Penggunaan metode kualitatif: Melibatkan metode kualitatif seperti wawancara mendalam atau studi kasus untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang

- pengalaman individu dalam konteks *servant leadership* dan bagaimana hal itu mempengaruhi kinerja mereka. Metode kualitatif dapat memberikan wawasan yang kaya tentang mekanisme yang terlibat dalam hubungan ini.
4. Studi lintas budaya: Melakukan studi lintas budaya untuk membandingkan hubungan *servant leadership* dan kinerja karyawan dalam konteks budaya yang berbeda. Penelitian semacam ini akan membantu dalam memahami sejauh mana pengaruh *servant leadership* tergantung pada konteks budaya dan apakah ada faktor-faktor budaya tertentu yang mempengaruhi hubungan ini.
 5. Penelitian menggunakan metode *neuroleadership*: Menggunakan metode *neuroleadership* untuk menyelidiki dampak *servant leadership* pada aktivitas otak dan respon fisiologis karyawan. Metode ini dapat memberikan wawasan tentang aspek neurologis dari hubungan *servant leadership* dan kinerja karyawan.
 6. Penelitian komparatif industri: Melakukan penelitian komparatif di berbagai industri untuk membandingkan pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan dalam konteks industri yang berbeda. Hal ini akan membantu dalam memahami apakah ada perbedaan dalam pengaruh *servant leadership* tergantung pada jenis industri yang terlibat.
 7. Pengukuran kinerja yang komprehensif: Menggunakan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang melibatkan berbagai dimensi kinerja seperti kinerja tugas, perilaku warga negara, kinerja ekstra-peran, dan motivasi intrinsik. Dengan cara ini, dapat diperoleh pemahaman yang lebih lengkap tentang dampak *servant leadership* terhadap berbagai aspek kinerja karyawan. Dengan mengadopsi arah-arrah penelitian empiris ini, penelitian lebih lanjut dapat memberikan wawasan yang lebih dalam tentang hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan, serta memberikan pemahaman yang lebih kaya tentang faktor-faktor yang menggunakan hubungan ini. Penelitian empiris masa depan dapat mengisi kesenjangan pengetahuan yang ada dan memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang keterkaitan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan.
 8. Pengaruh *servant leadership* pada kepuasan kerja dan retensi karyawan: Melakukan penelitian untuk memahami bagaimana *servant leadership* memengaruhi kepuasan kerja karyawan dan retensi mereka dalam organisasi. Penelitian ini dapat mengungkapkan peran penting *servant leadership* dalam membangun ikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi.
 9. Pengaruh *servant leadership* pada inovasi dan kreativitas: Meneliti pengaruh *servant leadership* terhadap inovasi dan kreativitas karyawan. Penelitian ini dapat membantu dalam memahami bagaimana *servant leadership* dapat mendorong ide-ide baru, kolaborasi, dan kemampuan beradaptasi dalam organisasi.
 10. Peran *servant leadership* dalam mengatasi stres kerja dan kelelahan: Melakukan penelitian untuk menginvestigasi bagaimana *servant leadership* dapat membantu karyawan mengatasi stres kerja dan kelelahan yang berhubungan dengan beban kerja yang tinggi. Penelitian ini dapat mengungkapkan peran *servant leadership* dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mempromosikan kesejahteraan karyawan.
 11. Pengaruh *servant leadership* pada loyalitas pelanggan: Meneliti pengaruh *servant leadership* pada loyalitas pelanggan dengan melihat bagaimana penerapan prinsip-prinsip *servant leadership* dapat memengaruhi interaksi karyawan dengan pelanggan dan pengalaman pelanggan secara keseluruhan.
 12. Peran *servant leadership* dalam mengatasi konflik dan meningkatkan kerjasama tim: Melakukan penelitian untuk mengeksplorasi peran *servant leadership* dalam mengatasi konflik dalam tim dan meningkatkan kerjasama antar anggota tim. Penelitian ini dapat memberikan wawasan tentang bagaimana *servant leadership* dapat memfasilitasi komunikasi yang efektif, membangun kepercayaan, dan menciptakan lingkungan yang inklusif dalam tim.

Dengan menjelajahi arah-arah penelitian empiris ini, dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan, serta implikasi praktisnya dalam konteks organisasi yang berbeda.

Future theoretical directions

Selain arah penelitian empiris, terdapat juga beberapa arah teoritis yang dapat ditempuh untuk memperluas pemahaman tentang hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan. Beberapa arah teoritis yang dapat dieksplorasi adalah sebagai berikut:

1. Integrasi teori motivasi: Melakukan integrasi teori motivasi seperti Teori Harapan atau Teori Keterikatan dalam konteks *servant leadership*. Penelitian semacam ini dapat membantu dalam memahami bagaimana *servant leadership* dapat mempengaruhi motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan, dan bagaimana motivasi tersebut berdampak pada kinerja mereka.
2. Teori keadilan organisasional: Mengeksplorasi konsep keadilan organisasional dalam konteks *servant leadership*. Penelitian semacam ini dapat membantu dalam memahami bagaimana *servant leadership* dapat memengaruhi persepsi karyawan tentang keadilan distributif, prosedural, dan interaksional, serta implikasinya terhadap kinerja.
3. Teori identitas sosial: Melibatkan konsep-konsep dari teori identitas sosial dalam memahami hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan. Penelitian semacam ini dapat mengungkapkan bagaimana *servant leadership* dapat membentuk identitas kolektif dalam tim atau organisasi, dan bagaimana hal ini berdampak pada kinerja karyawan.
4. Teori psikologi positif: Mengeksplorasi konsep-konsep dari teori psikologi positif seperti optimisme, kepuasan hidup, atau rasa syukur dalam konteks *servant leadership*. Penelitian semacam ini dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang kontribusi *servant leadership* terhadap kesejahteraan psikologis karyawan dan kinerja mereka.
5. Teori kapabilitas dinamis: Mengadopsi perspektif teori kapabilitas dinamis untuk memahami bagaimana *servant leadership* dapat menjadi sumber daya organisasi yang berkelanjutan dalam menciptakan keunggulan kompetitif melalui pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan.
6. Teori komitmen organisasional: Meneliti hubungan antara *servant leadership* dan komitmen organisasional karyawan. Penelitian semacam ini dapat memberikan wawasan tentang bagaimana *servant leadership* dapat mempengaruhi komitmen afektif, normatif, dan kontinu karyawan terhadap organisasi, dan dampaknya pada kinerja mereka.
7. Teori hubungan pemimpin-anggota (*leader-member exchange*): Mengeksplorasi konsep-konsep dari teori hubungan pemimpin-anggota dalam konteks *servant leadership*. Penelitian semacam ini dapat membantu dalam memahami dinamika interaksi antara pemimpin dan anggota tim, dan bagaimana *servant leadership* dapat memengaruhi kualitas hubungan dan kinerja anggota tim.

Dengan mengembangkan kerangka teoritis yang kuat melalui arah teoritis masa depan ini, penelitian lebih lanjut dapat memperdalam pemahaman tentang *servant leadership* dan memberikan landasan konseptual yang kokoh untuk penelitian mendatang.

Future methodological directions

Untuk memperkuat pemahaman tentang hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan, terdapat beberapa arah metodologis yang dapat dijelajahi dalam penelitian mendatang. Beberapa arah metodologis yang dapat ditempuh adalah sebagai berikut:

1. Penggunaan desain penelitian longitudinal: Melakukan penelitian dengan desain longitudinal untuk mengamati hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan seiring berjalannya waktu. Hal ini akan memberikan pemahaman tentang bagaimana

servant leadership dapat berdampak pada perubahan kinerja karyawan dalam jangka panjang.

2. Penggunaan metode eksperimental: Melakukan penelitian dengan menggunakan pendekatan eksperimental untuk menguji sebab-akibat antara *servant leadership* dan kinerja karyawan secara lebih kuat. Dalam penelitian ini, kelompok kontrol dapat dibentuk untuk membandingkan dampak *servant leadership* terhadap kinerja dengan kelompok yang tidak terpapar *servant leadership*.
3. Penggunaan metode kualitatif: Menggabungkan pendekatan kualitatif dalam penelitian untuk mendapatkan wawasan mendalam tentang pengalaman dan persepsi karyawan terkait dengan *servant leadership* dan kinerja. Metode ini dapat melibatkan wawancara mendalam, observasi partisipatif, atau analisis konten untuk memahami konteks dan mekanisme yang terlibat dalam hubungan tersebut.
4. Penggunaan pengukuran objektif kinerja: Menerapkan pengukuran kinerja yang objektif dan terukur untuk menghindari bias penilaian yang mungkin muncul dalam pengukuran kinerja yang berbasis pada laporan diri atau persepsi subjektif. Misalnya, menggunakan data penjualan aktual, produktivitas, atau indikator kinerja operasional lainnya.
5. Penggunaan metode pemodelan statistik yang lebih canggih: Menerapkan teknik pemodelan statistik yang lebih canggih seperti analisis jalur, pemodelan persamaan struktural, atau pemodelan *multilevel* untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan *servant leadership* dan kinerja karyawan. Metode ini dapat membantu dalam menguji mediasi, moderasi, atau interaksi antara variabel-variabel yang terlibat.
6. Penelitian lintas budaya dan lintas industri: Melakukan penelitian yang melibatkan sampel karyawan dari berbagai budaya dan industri untuk memperluas generalisabilitas hasil penelitian. Dengan melibatkan variasi budaya dan konteks kerja, dapat dipahami bagaimana hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan dapat berbeda di berbagai konteks tersebut.

Dengan mengadopsi pendekatan metodologis yang beragam ini, penelitian selanjutnya dapat menguatkan temuan-temuan sebelumnya dan memberikan kontribusi yang berharga dalam memahami hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan secara lebih komprehensif dan mendalam.

3. Penutup Kesimpulan

Berdasarkan tinjauan sistematis yang dilakukan pada penelitian-penelitian terkait, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan. Beberapa temuan utama yang mendukung hubungan ini antara lain:

1. Mediasi oleh faktor-faktor lain: Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *servant leadership* dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui mediasi faktor-faktor seperti motivasi, bahasa yang memotivasi, kepuasan kerja, budaya organisasi, motivasi pelayanan publik, dan keterlibatan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *servant leadership* dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara tidak langsung melalui faktor-faktor tersebut.
2. Moderasi oleh faktor-faktor lain: Beberapa penelitian juga menemukan bahwa faktor-faktor seperti manajemen sumber daya manusia strategis, politik organisasi, struktur informasi organisasi, religiositas, dan kebijakan sumber daya manusia berorientasi pada karyawan dapat memoderasi hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja dapat bervariasi tergantung pada faktor-faktor kontekstual tersebut.

Meskipun ada konsistensi dalam temuan-temuan tersebut, terdapat pula kekurangan dalam literatur yang perlu diperhatikan dalam penelitian selanjutnya. Beberapa kekurangan

tersebut antara lain kurangnya variasi konteks dan sampel penelitian, penggunaan metode pengukuran subjektif, dan keterbatasan desain penelitian. Oleh karena itu, untuk memperdalam pemahaman tentang hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan, penelitian selanjutnya dapat mengadopsi pendekatan metodologis yang lebih beragam, melibatkan sampel yang lebih representatif, dan menggunakan pengukuran kinerja yang lebih objektif.

Dalam kesimpulan, penelitian ini memberikan bukti yang kuat bahwa *servant leadership* berhubungan secara positif dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini memiliki implikasi penting bagi praktisi dan organisasi dalam memahami pentingnya *servant leadership* dalam mencapai kinerja yang lebih baik. *Servant leadership* dapat menjadi pendekatan kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi, memperbaiki kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja karyawan. Namun, perlu diingat bahwa hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan bersifat kompleks dan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor kontekstual yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu menggali lebih dalam tentang mekanisme dan kondisi kontekstual yang memoderasi hubungan ini.

Daftar Pustaka

- Adiguzel, Z., Ozcinar, M. F., & Karadal, H. (2020). Does servant leadership moderate the link between strategic human resource management on rule breaking and job satisfaction?. *European Research on Management and Business Economics*, 26(2), 103-110.
- Astuti, S. D., Riyanto, F., & Ingsih, K. (2023). Is Ethical Leadership Style More Suitable For Millennial State Civil Apparatus?. *Calitatea*, 24(192), 249-260.
- Awan, Khuram Zafar., Ibnu-E-Waleed Qureshi., and Sadiya Arif. 2012. The Effective Leadership Style NGOs: Impact of Servant leadershipStyle on Employees' Work Motivation. *International Journal of Economics and Management Sciences*, vol.1, pp. 43–46.
- Bayram, P., & Zoubi, K. (2020). The effect of servant leadership on employees' self-reported performance: Does public service motivation play a mediating explanatory role?. *Management Science Letters*, 10(8), 1771-1776.
- Calderón, A., & Ruiz, M. (2015). A systematic literature review on serious games evaluation: An application to software project management. *Computers & Education*, 87, 396-422.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M., & Tsai, C. Y. (2019). A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 34-58.
- Greenleaf, Robert K., Larry C. Spears. 2002. *Servant Leadership :A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press International,U.S.Mahwah, United States
- Gutierrez-Wirsching, S., Mayfield, J., Mayfield, M., & Wang, W. (2015). Motivating language as a mediator between servant leadership and employee outcomes. *Management Research Review*, 38(12), 1234-1250.
- Hartnell, C. A., Christensen-Salem, A., Walumbwa, F. O., Stotler, D. J., Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2023). Manufacturing Motivation in the Mundane: Servant Leadership's Influence on Employees' Intrinsic Motivation and Performance. *Journal of Business Ethics*, 1-20.
- Harwiki, W. (2013). Influence of servant leadership to motivation, organization culture, organizational citizenship behavior (OCB), and employee's performance in outstanding cooperatives East Java Province, Indonesia. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 8(5), 50-58
- Hermanto, Y. B., & Srimulyani, V. A. (2022). The role of servant leadership and work engagement in improving extra-role behaviour and teacher performance. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 35(1), 57-77.

- Jamal, A., Budiyanto, B., & Agustedi, A. (2021). The role of religiosity in moderating the influence of servant leadership on job satisfaction. *Accounting*, 7(4), 965-976.
- Kaltainen, J., & Hakanen, J. (2022). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *BRQ Business Research Quarterly*, 25(1), 28-43.
- Khan, F., Arshad, M., Raoof, R., & Farooq, O. (2022). Servant leadership and employees' performance: organization and information structure perspective. *The Service Industries Journal*, 1-19.
- Khattak, M. N., & O'Connor, P. (2021). The interplay between servant leadership and organizational politics. *Personnel Review*, 50(3), 985-1002.
- Khattak, M. N., O'Connor, P., & Muhammad, N. (2023). The buffering role of servant leadership on the relationship between organizational politics and employee task performance and citizenship behaviors. *Personnel Review*, 52(3), 616-630.
- Ludwikowska, K. (2022). Employee-oriented human resource policy as a factor shaping the influence of servant leadership on job performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Mertel, T., & Brill, C. (2015). What every leader ought to know about becoming a servant leader. *Industrial and Commercial Training*, 47(5), 228-235.
- Muafi, M., & 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*.
- Mujeeb, T., Khan, N. U., Obaid, A., Yue, G., Bazkiaei, H. A., & Samsudin, N. A. (2021). Do servant leadership self-efficacy and benevolence values predict employee performance within the banking industry in the post-covid-19 era: using a serial mediation approach. *Administrative Sciences*, 11(4), 114.
- Nobles, B. (2019). Use hierarchy for "liberating servant leadership" instead of controlling employees. *Journal of Organization Design*, 8(1), 21.
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research.
- Saleh, A. R., & Sumarni, E. (2016). Studi bibliometrik pada Jurnal Standardisasi pasca terakreditasi (2011-2015). *VISI PUSTAKA: Buletin Jaringan Informasi Antar Perpustakaan*, 18(3), 231-240.
- Shekari, H., & Nikooparvar, M. Z. (2012). Promoting Leadership Effectiveness in Organizations: A Case Study on the Involved Factors of Servant Leadership. *International Journal of Business Administration*, 3(1), 54-65.
- Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. *International Journal of Law and Management*.
- Sutrisno, E. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke tujuh)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British journal of management*, 14(3), 207-222.
- Tripathi, D., Priyadarshi, P., Kumar, P., & Kumar, S. (2019). Micro-foundations for sustainable development: leadership and employee performance. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Tupan, T., Rahayu, R. N., Rachmawati, R., & Rahayu, E. S. R. (2018). Analisis bibliometrik perkembangan penelitian bidang ilmu instrumentasi. *BACA: Jurnal Dokumentasi Dan Informasi*, 39(2), 135-149.