



## ***Systematic Literatur Review: Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan***

**Heni Yuniarti<sup>1</sup>, Rizki Agustina<sup>2</sup>, Suprayogi Pamungkas<sup>3</sup>, Dani Rizana<sup>4</sup>**  
Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas Putra Bangsa, Kebumen<sup>1,2,3,4</sup>

\*Email:

[heniyuni288@gmail.com](mailto:heniyuni288@gmail.com)<sup>1</sup>, [agustinarizki900@gmail.com](mailto:agustinarizki900@gmail.com)<sup>2</sup>, [suprayogipamungkas027@gmail.com](mailto:suprayogipamungkas027@gmail.com)<sup>3</sup>

Diterima: 27-11-2025 | Disetujui: 07-12-2025 | Diterbitkan: 09-12-2025

### **ABSTRACT**

*This study aims to review and synthesize previous research findings on the influence of servant leadership on employee performance using the Systematic Literature Review (SLR) approach. This approach was employed to trace, analyze, and synthesize various prior studies relevant to the topic of servant leadership. Data collection was conducted through two main databases, namely Google Scholar and Emerald Insight, covering publications from 2019 to 2025. The selected articles were screened based on inclusion and exclusion criteria, assessed for topic relevance, and analyzed using a descriptive-qualitative approach to identify research patterns and trends. The synthesis results show that servant leadership has a positive and significant impact on employee performance across various sectors, including education, public service, and private organizations. This leadership style not only enhances job satisfaction, loyalty, and organizational commitment but also builds a collaborative and empowerment-oriented organizational culture. Core values such as empathy, ethics, and social responsibility have been proven to increase motivation, productivity, and employee well-being. Therefore, servant leadership can be regarded as an effective leadership approach that balances organizational goal achievement with human resource development.*

**Keywords:** *Servant Leadership, Employee Performance, Systematic Literature Review, Leadership, Human Resource Management.*

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk meninjau dan mensintesis mengenai pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR), pendekatan ini digunakan untuk menelusuri, menganalisis, dan mensintesis berbagai hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik. Proses pengumpulan data dilakukan melalui dua basis data utama, yaitu Google Scholar dan Emerald Insight, dengan rentang waktu publikasi tahun 2019–2025. Artikel yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi, diidentifikasi kesesuaiannya dengan topik, dan dianalisis menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif untuk menemukan pola dan kecenderungan hasil penelitian. Hasil sintesis menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor, baik pendidikan, publik, maupun swasta. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya meningkatkan kepuasan, loyalitas, dan komitmen kerja, tetapi juga membangun budaya organisasi yang kolaboratif dan berorientasi pada pemberdayaan. Nilai-nilai utama seperti empati, etika, dan tanggung jawab sosial terbukti mendorong peningkatan motivasi, produktivitas, serta kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, servant leadership dapat dipandang sebagai pendekatan kepemimpinan efektif yang menyeimbangkan pencapaian tujuan organisasi dengan pengembangan sumber daya manusia.

**Kata kunci:** Servant Leadership, Kinerja Karyawan, Systematic Literature Review, Kepemimpinan, Manajemen SDM.

**Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:**

Heni Yuniarti, Rizki Agustina, Suprayogi Pamungkas, & Dani Rizana. (2025). Systematic Literatur Review: Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Literature Review*, 1(2), 751-766. <https://doi.org/10.63822/zse0b310>

## PENDAHULUAN

Dalam era transformasi organisasi yang ditandai dengan perubahan signifikan dan kompleksitas yang meningkat, peran kepemimpinan menjadi aspek fundamental dalam menentukan efektivitas dan keberlanjutan organisasi (Sun et al., 2024). Gaya kepemimpinan yang mampu beradaptasi dengan dinamika lingkungan kerja modern menjadi kebutuhan mendesak, terutama ketika organisasi menghadapi tantangan berupa ketidakpastian, tekanan kinerja, serta tuntutan kesejahteraan karyawan (Cai et al., 2024). Salah satu pendekatan yang semakin mendapatkan perhatian dalam konteks ini adalah *servant leadership*, yaitu ciri khas kepemimpinan modern dimana pada kepemimpinan modern tidak cukup dengan hanya bekerja sendiri, tetapi juga melibatkan pengikut atau orang yang dipimpinnya. Dalam proses ini melibatkan niat dan keinginan dari pemimpin dan pengikut yang terlibat aktif, sehingga tercapai tujuan yang sama (Iswati et al., 2025).

Seiring meningkatnya kompleksitas organisasi modern, peran *servant leadership* menjadi semakin penting untuk menjaga keseimbangan antara tujuan bisnis dan kesejahteraan karyawan. Pemimpin yang melayani tidak hanya fokus pada hasil, tetapi juga mengedepankan nilai kemanusiaan, etika, dan keberlanjutan organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan (Eva et al., 2019) yang menegaskan bahwa *servant leadership* berperan penting dalam membangun budaya organisasi yang suportif dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mencapai kinerja optimal.

Selain itu, penelitian terkini menunjukkan bahwa *servant leadership* berkorelasi positif dengan berbagai dimensi perilaku kerja karyawan seperti *organizational citizenship behavior (OCB)*, loyalitas, dan komitmen terhadap organisasi (Canavesi & Minelli, 2022). Ada juga prinsip *servant leadership* yaitu pemimpin yang memberdayakan orang lain melalui teladan, bimbingan, kepedulian, pemahaman, kepekaan, kepercayaan, apresiasi, dorongan, semangat, penguatan, dan visi bersama (Souza, 2012). Kepemimpinan yang melayani tidak berfokus pada kepentingan pribadi melainkan berusaha mempersiapkan pemimpin berikutnya yang diharapkan juga memiliki keinginan yang sama untuk melayani orang lain guna mencapai tujuan bersama.

Transformasi generasi pekerja dan kemajuan teknologi turut mengubah dinamika hubungan pemimpin dan bawahan. Generasi muda seperti Gen Z cenderung mencari makna kerja dan keseimbangan hidup, bukan sekadar kompensasi material. Oleh karena itu, *servant leadership* dipandang sebagai pendekatan yang menunjukkan korelasi positif antara kepemimpinan pelayan dan keterlibatan Gen Z di tempat kerja (Morrison M.H., 2024). Pendekatan ini menekankan nilai kolaborasi, empati, dan pemberdayaan, yang sejalan dengan karakteristik generasi baru tenaga kerja.

Kinerja merupakan hasil atau dampak dari kegiatan individu selama periode waktu tertentu. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah di sepakati (Collins et al., 2021). Seorang pemimpin juga harus mengetahui bagaimana karakter atau kepribadian bawahannya, karena hal tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepribadian memiliki sifat yang umum dan unik, meskipun secara individu berbeda. Dengan memiliki sifat umum inilah, kepribadian bisa dikembangkan kearah positif yang diinginkan, baik secara individu maupun kelompok. Dengan mengembangkan kepribadian yang baik terhadap para karyawannya, Perusahaan akan bisa memperoleh keuntungan. Keuntungan tersebut bisa diperoleh jika Perusahaan mampu mengembangkan kepribadian karyawannya yang mengarah kepada perilaku kerja yang positif (Miftakul Huda et al., 2024).

Kajian literatur menunjukkan bahwa hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan tidak bersifat sederhana, melainkan dipengaruhi oleh konteks organisasi, budaya kerja, serta karakteristik individu. Dalam konteks organisasi berbasis nilai sosial seperti pendidikan dan pelayanan publik, kepemimpinan melayani terbukti meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan (Nabawi et al., 2023). Namun, dalam konteks industri yang sangat kompetitif, efektivitasnya sering kali dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja dan sistem penghargaan (Nabawi et al., 2023).

Dalam konteks metodologis, penting untuk mengevaluasi secara sistematis bagaimana variabel kontekstual seperti karakteristik industri, budaya organisasi, dan generasi pekerja dapat memoderasi hubungan antara *servant leadership* dan kinerja karyawan. Dengan demikian, *Systematic Literature Review (SLR)* ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola umum, kesenjangan penelitian, serta arah pengembangan konseptual dalam studi-studi tentang pengaruh *servant leadership* terhadap kinerja karyawan. Pendekatan SLR memungkinkan sintesis komprehensif terhadap bukti ilmiah yang ada, sehingga hasilnya dapat memberikan kontribusi signifikan bagi teori kepemimpinan dan praktik manajemen sumber daya manusia di masa depan (Kainde & Mandagi, 2023).

## KAJIAN PUSTAKA

### 1. *Servant Leadership*

*Servant Leadership* pertama kali diperkenalkan oleh Greenleaf, (2011) yang menekankan bahwa pemimpin sejati adalah mereka yang memiliki keinginan untuk melayani terlebih dahulu, baru kemudian memimpin. Menurut Eva et al., (2019), *servant leadership* berfokus pada nilai-nilai kemanusiaan seperti empati, tanggung jawab sosial, serta dorongan untuk mengembangkan orang lain. Pemimpin yang melayani bertujuan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan bermakna, dengan menempatkan kebutuhan karyawan di atas kepentingan pribadi. *Servant leadership* merupakan kepemimpinan yang membahas masalah etika, pengalaman pelanggan, dan keterlibatan karyawan sambil menciptakan budaya organisasi yang unik, di mana pemimpin dan pengikut bersatu untuk mencapai tujuan organisasi tanpa kekuasaan posisional atau otoritatif. Karyawan dipandang sebagai salah satu aset terbesar organisasi, untuk mempertahankan karyawan yang setia dan produktif, meningkatkan laba menjadi tantangan bagi para pimpinan, serta mendorong untuk memahami keterlibatan karyawan. *Servant leadership* didasarkan pada premis bahwa pemimpin yang paling mampu memotivasi pengikut adalah pemimpin yang tidak maksimal dalam memuaskan kebutuhan mereka sendiri, dan sebagian besar memprioritaskan untuk pemenuhan kebutuhan pengikutnya. Jadi dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* adalah seorang pemimpi yang lebih mengarahkan kepada sikap, etika, dan budaya organisasi yang lebih baik. Contohnya: mentaati peraturan dalam kantor yang diantaranya mentaati aturan jam kerja dan cara berpakaian (Carter & Baghurst, 2014).

Mazarei et al., (2013) mendefinisikan Kepemimpinan yang melayani sebagai persepsi atau tindakan dimana pemimpin lebih memilih untuk dirinya sendiri. Motivasi utama *servant leadership* adalah kecenderungan untuk melayani orang lain untuk mencapai tujuan kelompok. Wollah et al., (2020) mengemukakan bahwa *Servant leadership* memiliki unsur yang unik dan membedakan dengan jenis kepemimpinan lainnya sebagaimana yang dikemukakan. Collins et al., (2021) menyatakan bahwa *servant leadership*, memiliki (1) komponen moral, artinya moral menjadi bagian yang terintegral sebagai identitas pemimpin dan ditransfer atau ditularkan kepada bawahan atau pengikutnya; (2)

fokus terhadap layanan kepada pengikut atau bawahan, artinya pemimpin memberi perhatian bagi perbaikan, peningkatan dan pencapaian kinerja pribadi bawahan dan bukan sekedar untuk kepentingan organisasi; (3) perhatian kepada kesuksesan semua *stakeholder*, artinya pemimpin organisasi memandang bahwa keberhasilan organisasi tidak lepas dari segala komponen internal maupun eksternal yang terkait dengan organisasi seperti: karyawan, pelanggan, mitra usaha maupun masyarakat; dan (4) refleksi diri, sebagai upaya menghindari profil pemimpin yang angkuh. Pemimpin yang mengusung model *servant leadership* memberi keterbukaan untuk segenap anggotanya maupun organisasi yang dipimpinnya berpartisipasi aktif dan kreatif serta membangkitkan motivasi yang besar bagi pegawainya untuk bekerja serta melibatkan hati mereka dalam misi dan tujuan organisasi

### Indikator-Indikator *Servant Leadership*

Menurut Liden et al., (2008) mencakup tujuh dimensi utama, yaitu sebagai berikut:

1. *Emotional Healing*.  
Pemimpin dengan kemampuan *emotional healing* memiliki kepekaan terhadap kondisi emosional orang lain. Ia mampu menjadi pendengar yang baik, memberikan dukungan saat tim menghadapi masalah pribadi maupun pekerjaan, serta menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis. Dengan begitu, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk tetap berkinerja baik.
2. *Creating Value for the Community*.  
Dimensi ini menekankan bahwa seorang *servant leader* tidak hanya fokus pada kepentingan organisasi, tetapi juga berupaya memberikan dampak positif bagi masyarakat sekitar. Misalnya melalui kegiatan sosial, program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR), atau dukungan terhadap pengembangan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan sejati turut berkontribusi bagi kemajuan lingkungan sosial.
3. *Conceptual Skills*.  
Keterampilan ini mencerminkan kemampuan pemimpin dalam memahami situasi kompleks, menganalisis masalah, dan membuat keputusan strategis. Pemimpin yang memiliki *conceptual skills* tidak hanya berpikir jangka pendek, tetapi juga mampu melihat gambaran besar organisasi serta mengarahkan tim menuju tujuan yang lebih luas dan berkelanjutan.
4. *Empowering*.  
Seorang *servant leader* memberikan kepercayaan dan wewenang kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dalam lingkup tugasnya. Ia tidak mendominasi, melainkan mendorong kemandirian dan pertumbuhan individu. Dengan memberdayakan tim, pemimpin membantu anggota merasa lebih percaya diri dan bertanggung jawab atas hasil kerjanya.
5. *Helping Subordinates Grow and Succeed*.  
Pemimpin yang melayani berperan aktif dalam pengembangan karier bawahannya. Ia memberikan bimbingan, pelatihan, dan peluang agar setiap anggota tim dapat berkembang secara profesional maupun pribadi. Fokusnya bukan hanya pada hasil kerja, tetapi juga pada peningkatan potensi dan kesejahteraan individu.
6. *Putting Subordinates First*.

Dalam dimensi ini, pemimpin menempatkan kebutuhan tim di atas kepentingan pribadi atau jabatan. Ia memastikan kesejahteraan, kenyamanan, dan kepuasan kerja bawahan menjadi prioritas. Pendekatan ini menumbuhkan rasa loyalitas dan kepercayaan dalam organisasi.

#### 7. *Behaving ethically.*

Seorang *servant leader* selalu menjunjung tinggi nilai moral dan integritas dalam setiap tindakan. Ia menjadi contoh dalam bersikap jujur, adil, dan bertanggung jawab. Dengan perilaku etis, pemimpin membangun budaya organisasi yang sehat dan menjadi panutan bagi seluruh anggota tim.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *Servant Leadership* mampu meningkatkan *work engagement*, *organizational commitment*, serta *job satisfaction* (Canavesi, 2021). Pemimpin yang melayani cenderung menempatkan kebutuhan bawahan sebagai prioritas, memberikan dukungan emosional, serta menciptakan lingkungan kerja yang penuh kepercayaan dan penghargaan. Hal ini membuat karyawan merasa dihargai dan didukung, sehingga mereka menjadi lebih terikat secara emosional dengan pekerjaannya, lebih loyal terhadap organisasi, dan merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi.

## 2. Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi. Menurut Berlian, (2022) kinerja karyawan adalah hasil yang dapat dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Dengan melakukan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan, karyawan dapat mencapai hasil ini. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari pencapaian karyawan sebagai wujud tanggung jawab dalam mengerjakan tugasnya berdasarkan standar yang telah ditentukan (Hamzah & Sitorus, 2021).

Budaya kinerja karyawan suatu organisasi didefinisikan sebagai prestasi kerja yang diatur sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Jika karyawan berkinerja sesuai dengan standar perusahaan, mereka dapat membantu meningkatkan kinerja organisasi. (Wahyu & Ranto, 2024). Kinerja yang lebih baik membuat organisasi lebih kompetitif. Kualitas dan kuantitas output, kehadiran di tempat kerja, akomodasi, dan ketepatan waktu adalah semua indikator kinerja karyawan. Jika kinerja karyawan sesuai dengan harapan perusahaan, perusahaan dapat menggunakan bonus dan penghargaan langsung sebagai imbal balik dari kinerja karyawan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh tujuan untuk tetap kompetitif dalam lingkungan yang dinamis dan orientasi karyawan, kualitas pemimpin-anggota untuk meningkatkan inovasi keseluruhan organisasi pertukaran dan hasil dari kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja (Augustine et al., 2022). Saat mengevaluasi efisiensi dan efektivitas suatu organisasi, variabel “kinerja karyawan” adalah yang utama (Susanto, 2022). Menurut (Ode et al., 2019) kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional dapat mempengaruhi persepsi dan motivasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain faktor kepemimpinan, ada banyak sekali faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, beberapa faktor diantaranya adalah kompensasi, gaya kepemimpinan, motivasi dan kepuasan kerja. (Hasnah & Asyari, 2022). Kompensasi yang adil dapat meningkatkan semangat kerja, sedangkan gaya kepemimpinan yang baik mampu menumbuhkan rasa tanggung jawab. Motivasi menjadi dorongan bagi karyawan untuk mencapai hasil terbaik, dan kepuasan kerja membuat mereka lebih berkomitmen dalam melaksanakan tugasnya.

Menurut Saputra, Masyuroh, et al., (2023) bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan tetapi juga variabel lain yang berkaitan dengan kondisi dan dukungan organisasi. Misalnya, lingkungan kerja yang nyaman, pelatihan yang memadai, motivasi dari perusahaan, serta dukungan rekan kerja juga berperan penting dalam menentukan seberapa baik seorang pegawai bekerja.

Dalam konteks ini dapat disimpulkan bahwa baik faktor kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan maupun faktor lain seperti lingkungan kerja, motivasi, pelatihan, dan lain-lain saling berkaitan dalam membentuk kinerja karyawan (Saputra, Dwikotjo, et al., 2023). Pemahaman mendalam terhadap variabel-variabel tersebut dapat membantu perusahaan mengembangkan strategi komprehensif untuk meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan (Saputra, Dwikotjo, et al., 2023).

#### **Indikator-Indikator kinerja karyawan:**

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja menunjukkan tingkat ketelitian, kerapian, dan keakuratan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Indikator ini mencerminkan sejauh mana pekerjaan diselesaikan sesuai dengan standar perusahaan atau harapan atasan. Karyawan dengan kualitas kerja yang baik biasanya menunjukkan kemampuan profesional, perhatian terhadap detail, dan menghasilkan output yang memuaskan.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja mengacu pada jumlah atau volume pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu. Indikator ini menilai efektivitas dan produktivitas seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Karyawan dengan kuantitas kerja tinggi umumnya mampu mengatur waktu dengan baik dan bekerja secara efisien tanpa mengorbankan kualitas hasil.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab menggambarkan kesadaran karyawan terhadap kewajibannya serta kesediaan untuk mempertanggungjawabkan hasil kerja yang dilakukan. Karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab tinggi akan menyelesaikan tugas tepat waktu, menjaga kepercayaan yang diberikan, serta tidak mudah menghindar dari kesalahan yang terjadi. Sikap ini penting untuk menciptakan keandalan dan integritas dalam lingkungan kerja.

4. Disiplin kerja

Disiplin kerja mencerminkan kepatuhan karyawan terhadap aturan, kebijakan, serta tata tertib yang berlaku di perusahaan. Karyawan yang disiplin akan datang tepat waktu, mematuhi prosedur kerja, dan menunjukkan sikap profesional dalam menjalankan tugas. Disiplin yang baik membantu menciptakan keteraturan dan efisiensi dalam operasional organisasi.

5. Inisiatif

Inisiatif menggambarkan kemampuan karyawan untuk bertindak proaktif tanpa harus menunggu perintah dari atasan. Karyawan dengan tingkat inisiatif tinggi biasanya berani mengemukakan ide, mencari solusi atas permasalahan, dan berupaya meningkatkan cara kerja agar lebih efektif. Sikap ini menunjukkan semangat berkontribusi dan menjadi nilai tambah bagi kemajuan perusahaan.

Menurut Collins et al. (2021), kinerja yang baik tidak hanya diukur dari produktivitas, tetapi juga dari kontribusi terhadap pengembangan organisasi dan kolaborasi tim. Kinerja yang baik tidak hanya dilihat dari seberapa banyak output yang dihasilkan, tetapi juga dari sejauh mana karyawan berkontribusi terhadap kemajuan organisasi secara keseluruhan. Hal ini mencakup kemampuan untuk bekerja sama, berbagi pengetahuan, serta mendukung rekan kerja dalam mencapai tujuan bersama. Dengan demikian, kinerja yang efektif mencerminkan keseimbangan antara produktivitas individu dan kontribusi terhadap keberhasilan tim serta organisasi.

### 3. Hubungan *Servant Leadership* dengan Kinerja Karyawan

*Servant leadership* memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui pembentukan budaya organisasi yang suportif dan berorientasi pada pelayanan. Pemimpin yang melayani mendorong karyawan untuk tumbuh secara personal dan profesional, yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas kerja (Morrison M.H., 2024). Selain itu, kepemimpinan yang berlandaskan empati dan kepercayaan dapat meningkatkan loyalitas dan mengurangi tingkat turnover karyawan (Iswati et al., 2025). Lebih jauh, gaya kepemimpinan ini berfokus pada pengembangan individu dengan memberikan perhatian terhadap kebutuhan, aspirasi, dan kesejahteraan karyawan (Eva et al., 2019). Melalui dukungan emosional dan pemberdayaan (empowerment), karyawan merasa dihargai sehingga meningkatkan komitmen organisasi dan semangat kerja (Addina & Nasution, 2022). Pemimpin yang melayani tidak hanya memprioritaskan pencapaian target organisasi, tetapi juga berperan sebagai fasilitator yang membantu bawahan mencapai potensi terbaiknya (Liden et al., 2015).

Selain itu, *servant leadership* menciptakan hubungan interpersonal yang sehat antara atasan dan bawahan melalui komunikasi terbuka dan keadilan dalam pengambilan keputusan (Greenleaf, 1977). Kondisi ini mendorong munculnya rasa memiliki (*sense of belonging*) dan keterlibatan kerja (*work engagement*) yang berdampak pada peningkatan produktivitas (Ling et al., 2023). Penelitian empiris menunjukkan bahwa ketika karyawan merasakan kepedulian dan dukungan dari pemimpin, mereka lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik dan berkontribusi terhadap tujuan organisasi (Yarbrough et al., 2024).

Dengan demikian, *servant leadership* berperan sebagai faktor strategis dalam menciptakan kinerja tinggi melalui peningkatan kesejahteraan psikologis, komitmen afektif, dan kolaborasi di tempat kerja. Pemimpin yang mengedepankan pelayanan bukan hanya memperkuat hubungan sosial di dalam organisasi, tetapi juga membangun fondasi kinerja berkelanjutan yang didorong oleh nilai-nilai kemanusiaan, kepercayaan, dan pengabdian.

## METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah *Systematic Literature Review (SLR)*. Metode ini merupakan pendekatan terstruktur untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis secara sistematis hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik tertentu (Kitchenham &

Charters, 2021). Menurut Wahono, (2015), *Systematic Literature Review* merupakan proses untuk menelusuri, menilai, dan menafsirkan semua bukti penelitian yang tersedia untuk menjawab pertanyaan penelitian yang spesifik. Dengan metode ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman menyeluruh mengenai hubungan antara *Servant Leadership* dan kinerja karyawan, serta menemukan kesenjangan (*gap*) penelitian untuk pengembangan *riset* berikutnya. Tahapan SLR terdiri atas tiga langkah utama: *Planning* (Perencanaan), *Conducting* (Pelaksanaan), dan *Reporting* (Pelaporan).

### 1. *Planning* / Perencanaan

Tahap ini diawali dengan menyusun pertanyaan penelitian yang menjadi dasar untuk pencarian literatur. *Research Question* diformulasikan berdasarkan isu utama, yaitu pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 1. *Research Question***

Kode	Pertanyaan Penelitian
RQ1	Apakah <i>Servant Leadership</i> berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
RQ2	Faktor apa saja yang memediasi atau memoderasi hubungan antara <i>Servant Leadership</i> dan kinerja karyawan?

### 2. *Conducting* / Pelaksanaan

Pada tahap ini terdapat beberapa langkah. Tahap pelaksanaan melibatkan proses pencarian literatur, seleksi artikel, penilaian kualitas (*quality assessment*), dan ekstraksi data dari sumber-sumber relevan.

#### 1. Strategi Pencarian Literatur

Mengidentifikasi literature yang bertujuan untuk mendapatkan sumber-sumber yang relevan untuk menjawab pertanyaan *Research Question* (RQ1 dan RQ2). Sumber yang digunakan dalam penelitian ini adalah jurnal nasional dan internasional yang membahas tentang *Servant Leadership* dan kinerja karyawan.

Pencarian dilakukan menggunakan dua basis data utama, yaitu:

1. Google Scholar (<https://scholar.google.com/>)
2. Emerald Insight (<https://www.emerald.com/insight/>)

Pencarian difokuskan pada artikel yang terbit antara tahun 2019–2024 agar hasil penelitian yang digunakan bersifat mutakhir (*up-to-date*).

#### 2. Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria ini digunakan untuk memastikan hanya artikel relevan yang dianalisis dalam penelitian.

**Tabel 2. Kriteria Inklusi dan Eksklusi**

Kriteria Inklusi	Kriteria Eksklusi
1. Artikel ilmiah (jurnal atau prosiding) dengan tahun terbit 2019–2024.	1. Artikel tanpa akses penuh atau hanya berupa abstrak.
2. Fokus penelitian membahas <i>Servant Leadership</i> dan kinerja atau perilaku kerja karyawan.	2. Artikel non-empiris seperti opini, editorial, atau laporan organisasi.

3. Artikel berbahasa Indonesia atau Inggris.	3. Studi yang tidak memuat data empiris terkait kepemimpinan melayani.
--	--

### 3. Quality Assessment

Evaluasi kualitas dilakukan untuk memastikan setiap artikel yang digunakan memiliki kredibilitas akademik dan relevansi yang tinggi terhadap topik penelitian.

**Tabel 3. Quality Assessment**

Penilaian Kualitas	Ya	Tidak
QA1. Apakah jurnal diterbitkan pada tahun 2019–2024?		
QA2. Apakah penelitian membahas hubungan <i>Servant Leadership</i> dengan kinerja karyawan?		
QA3. Apakah jurnal berasal dari database bereputasi ( <i>Google Scholar</i> atau <i>Emerald</i> )?		
QA4. Apakah penelitian menggunakan metode empiris (kuantitatif/kualitatif)?		

Hanya artikel yang memenuhi minimal 3 dari 4 kriteria yang disertakan dalam analisis akhir.

### 4. Proses dan Hasil Pencarian Data

Pencarian dilakukan secara bertahap dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 4. Hasil Pencarian Data**

Sumber Database	Intervensi Pencarian	Terdeteksi
Google Scholar	• Pencarian berdasarkan kata kunci “servant leadership” dan “Kinerja Karyawan”	11.000
	• Artikel yang dipilih	30
	• Artikel yang relevan	7
Emerald	• <i>Search string “Servant Leadership” and “Employee Performance”</i>	720
	• Artikel yang dipilih	10
	• Artikel yang relevan	3
Total artikel relevan yang digunakan dalam sintesis		10

String pencarian/kata kunci yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan kata kunci “*Servant Leadership*” dan “Kinerja Karyawan”, yang akhirnya menemukan 10 artikel yang relevan. String pencarian di atas diterapkan untuk mencari semua bagian artikel, seperti judul, abstrak, kata kunci, dan bagian utama dalam database elektronik Google Scholar dan Emerald.

### 3. Reporting / Pelaporan

Tahap akhir melibatkan proses penyusunan laporan hasil kajian sistematis, termasuk:

- Ringkasan pola temuan umum dari berbagai studi,
- Identifikasi gap penelitian untuk riset masa depan,

- c. Interpretasi hubungan antar variabel utama, dan
- d. Penyusunan kesimpulan dan rekomendasi.

Hasil pelaporan disusun secara naratif agar memudahkan pembaca memahami keterkaitan antar penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Pengaruh *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil telaah dari sepuluh penelitian terdahulu, ditemukan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan di berbagai jenis organisasi. Pemimpin yang melayani berorientasi pada kepentingan bawahan, menciptakan hubungan kerja yang harmonis, dan menumbuhkan komitmen terhadap tujuan organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Eva, Robin et al., 2019) menunjukkan bahwa *servant leadership* berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi melalui nilai-nilai empati, etika, dan pemberdayaan. Hasil serupa juga diperoleh (Canavesi & Minelli, 2022) yang menemukan bahwa gaya kepemimpinan melayani berdampak positif terhadap *organizational commitment* dan *employee engagement*, karena pemimpin yang melayani berfokus pada pengembangan potensi individu.

Cai et al., (2024) memperkuat temuan tersebut dengan menjelaskan bahwa *servant leadership* mampu meningkatkan *work engagement* karyawan melalui perhatian terhadap kesejahteraan dan dukungan emosional. Sementara itu, Iswati et al., (2025) menunjukkan bahwa *Servant Leadership* secara signifikan memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan di lingkungan pendidikan tinggi. Dalam konteks tersebut, pemimpin yang melayani tidak hanya memberikan arahan kerja, tetapi juga menciptakan suasana saling menghargai dan rasa tanggung jawab bersama.

Selain itu, penelitian Agatha & Go (2021) menemukan bahwa *Servant Leadership* meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui *employee engagement*, di mana *employee engagement* berperan sebagai mediator yang signifikan. Pemimpin yang menempatkan kepentingan karyawan di atas kepentingan pribadi mendorong munculnya loyalitas dan produktivitas tinggi. Hasil ini sejalan dengan penelitian (Hariyono & Andreani, 2020) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja meningkat ketika pemimpin memberikan perhatian, dukungan, serta penghargaan kepada bawahannya. Secara keseluruhan, hasil literatur menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak hanya berpengaruh terhadap kinerja secara kuantitatif, tetapi juga meningkatkan kualitas hubungan antar individu di dalam organisasi. Dengan mengedepankan nilai-nilai kemanusiaan seperti empati, kejujuran, dan kepedulian, pemimpin yang melayani mampu menumbuhkan semangat kerja, disiplin, dan tanggung jawab yang lebih tinggi pada diri karyawan.

### 2. Dampak *Servant Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa penerapan *servant leadership* memberikan dampak yang luas terhadap peningkatan kinerja baik individu maupun organisasi. Gaya kepemimpinan ini mampu memperkuat budaya kerja yang positif, meningkatkan kolaborasi, serta menumbuhkan rasa saling percaya antara pemimpin dan karyawan. Beberapa penelitian seperti

yang dilakukan oleh Kainde & Mandagi, (2023) menunjukkan bahwa dalam konteks pendidikan, *servant leadership* berperan penting dalam meningkatkan moral kerja, kepuasan, serta tanggung jawab guru terhadap tugasnya. Pemimpin yang melayani menjadi teladan dalam menunjukkan integritas dan empati, sehingga mendorong terciptanya semangat kerja yang tinggi serta kolaborasi yang efektif antar anggota organisasi.

Penelitian Miftakul Huda et al., (2024) juga menegaskan bahwa *servant leadership* berkontribusi pada pembentukan perilaku kerja positif. Ketika pemimpin memperhatikan karakter dan kebutuhan individu, karyawan merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Sementara itu, Alviani et al., (2021) menambahkan bahwa komitmen dan loyalitas karyawan meningkat karena adanya kepercayaan dan pemberdayaan yang diberikan pemimpin.

Menurut penelitian Pala'langan (2021) *servant leadership* tidak memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, *servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja guru, disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja guru, dan kepuasan kerja tidak memberikan pengaruh terhadap kinerja guru. Dengan kata lain, *Servant Leadership* dapat meningkatkan kinerja guru secara langsung misalnya dengan memberikan dukungan, bimbingan, dan teladan yang baik tanpa harus terlebih dahulu meningkatkan kepuasan kerja. *Servant Leadership* mendorong guru untuk bekerja lebih baik karena merasa dihargai dan didukung oleh pemimpinnya, meskipun tingkat kepuasan kerja tidak selalu meningkat secara signifikan.

Dari berbagai temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dampak utama *servant leadership* meliputi peningkatan motivasi, disiplin, kepuasan kerja, dan loyalitas. Lingkungan kerja yang dipimpin oleh pemimpin yang melayani akan lebih kondusif, kooperatif, dan berorientasi pada pengembangan bersama. Selain itu, gaya kepemimpinan ini juga berkontribusi dalam membentuk iklim kerja yang etis dan berkelanjutan, yang menjadi fondasi penting bagi peningkatan kinerja jangka panjang.

Dengan demikian, *servant leadership* dapat dianggap sebagai salah satu pendekatan kepemimpinan yang efektif dalam menghadapi tantangan organisasi modern. Pendekatan ini menyeimbangkan antara pencapaian tujuan organisasi dengan kesejahteraan karyawan, serta berperan dalam membangun budaya kerja yang kuat, kolaboratif, dan berdaya saing tinggi.

**Tabel 5. Penelitian Terdahulu yang Relevan**

No	Peneliti & Tahun	Judul Peneliti	Metode Penelitian	Hasil Penelitian Utama
1	Eva et al. (2019)	<i>Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research</i>	Systematic Review	Menemukan bahwa <i>Servant leadership</i> meningkatkan kepuasan, komitmen, dan kinerja karyawan melalui nilai empati, etika, dan pemberdayaan.
2	Canavesi & Minelli (2022)	<i>Servant Leadership: A Systematic Literature Review and Network Analysis</i>	SLR dan Network Analysis	Menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani memiliki dampak positif terhadap <i>organizational commitment</i> , <i>employee engagement</i> , dan produktivitas.
3	Cai, Wang & Cheng (2024)	<i>The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The</i>	Kuantitatif (PLS-SEM)	<i>Servant leadership</i> meningkatkan <i>work engagement</i> karyawan melalui mediasi

		<i>Role of Employee Resilience and Organizational Support</i>		<i>employee resilience</i> dan dukungan organisasi.
4	Iswati, Ignatius & Prastowo (2025)	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di STIE IBMT Surabaya	Kuantitatif	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja dan kepuasan kerja; pemimpin yang melayani mendorong loyalitas karyawan di STIE IBMT Surabaya.
5	Agatha & Go (2021)	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap Kinerja Karyawan Melalui <i>Employee Engagement</i> Di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya	PLS -SEM	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Servant Leadership</i> meningkatkan kinerja karyawan secara tidak langsung melalui <i>employee engagement</i> , dimana <i>employee engagement</i> berperan sebagai mediator yang signifikan
6	Kainde & Mandagi (2023)	<i>A Systematic Review of Servant Leadership Outcomes in Education Context</i>	SLR	<i>Servant leadership</i> terbukti meningkatkan moral, kepuasan kerja, keterlibatan, kepercayaan, dan loyalitas guru, serta memperkuat komunikasi, kolaborasi, dan budaya organisasi positif di lingkungan pendidikan.
7	Miftakul Huda et al. (2024)	Peran Kepribadian sebagai Moderasi Pengaruh <i>Servant Leadership</i> dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan kepribadian memperkuat hubungan tersebut.
8	Hariyono & Andreani (2020)	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki	Kuantitatif PLS	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dan menjadi mediator antara <i>servant leadership</i> dan kinerja karyawan.
9	Alviani, Widyani, Saraswati (2021)	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> terhadap Kinerja Pegawai dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah dan Perdagangan Kabupaten Badung	Structural Equation Modeling (SEM) berbasis <i>Partial Least Square (PLS)</i> .	<i>Servant leadership</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Komitmen organisasi juga terbukti meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan.
10	Pala'langan (2021)	Pengaruh <i>servant leadership</i> , disiplin	statistik deskriptif	<i>Servant leadership</i> dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja

		kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru	dan analisis jalur (path analysis)	guru. Disiplin kerja juga memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja guru. Namun, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru maupun sebagai variabel mediasi antara <i>servant leadership</i> dan kinerja guru.
--	--	---	------------------------------------	---

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review* terhadap sepuluh penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di berbagai sektor organisasi. Gaya kepemimpinan ini mendorong peningkatan motivasi, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja, sekaligus memperkuat budaya kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada kesejahteraan bersama. Selain berdampak langsung pada kinerja, *servant leadership* juga berperan melalui faktor-faktor mediasi seperti *employee engagement*, komitmen organisasi, dan kepribadian karyawan. Nilai-nilai utama yang diusung, yaitu empati, etika, pelayanan, dan pemberdayaan, terbukti efektif dalam membangun hubungan kerja yang harmonis serta lingkungan organisasi yang humanis dan berkelanjutan.

Dengan demikian, *servant leadership* dapat dianggap sebagai model kepemimpinan strategis yang mampu menyeimbangkan pencapaian tujuan organisasi dengan pengembangan sumber daya manusia. Penerapan gaya kepemimpinan ini sangat relevan bagi organisasi modern yang berorientasi pada kolaborasi, inovasi, dan keberlanjutan jangka panjang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Augustine, A. K., Sunaryo, A. C., Firmansyah, Y., Psikologi, F., & Tarumanagara, U. (2022). *No Title*. 2(1), 147–156.
- Ayu, G., Alviani, L., Ayu, N. P., Saraswati, S., & Koperasi, D. (n.d.). *Jurnal EMAS*. 2.
- Berlian, C. V. T. (2022). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan*. 01(04), 97–108.
- Cai, M., Wang, M., & Cheng, J. (2024). The Effect of Servant Leadership on Work Engagement: The Role of Employee Resilience and Organizational Support. *Behavioral Sciences*, 14(4). <https://doi.org/10.3390/bs14040300>
- Canavesi, A. (2021). *Servant leadership and employee engagement : a qualitative study*.
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership: a Systematic Literature Review and Network Analysis. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(3), 267–289. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09381-3>
- Carter, D., & Baghurst, T. (2014). The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee Engagement. *Journal of Business Ethics*, 124(3), 453–464. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1882-0>
- Collins, S. P., Storrow, A., Liu, D., Jenkins, C. A., Miller, K. F., Kampe, C., & Butler, J. (2021). *No Title 濟無No Title No Title No Title*. 167–186.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A

- systematic review and call for future research. *Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Greenleaf, R. K. (1977). Greenleaf-Servant Leadership. In *Servant Leadership: A Journey Into the Nature of Legitimate Power & Greatness* (hal. 20–61).
- Greenleaf, R. K. (2011). Who Is the Servant-Leader? *International Journal of Servant-Leadership*, 7(1). <https://doi.org/10.33972/ijsl.162>
- Hasnah, F., & Asyari, D. P. (2022). *Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit : Systematic Review*. 1(1).
- Iswati, I., Ignatius, J., & Prastowo, G. (2025). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di STIE IBMT Surabaya. *Jurnal Simki Economic*, 8(1), 302–311. <https://doi.org/10.29407/jse.v8i1.1092>
- Kainde, S. J. R., & Mandagi, D. (2023). A Systematic Review of Servant Leadership Outcomes in Education Context. *EDUKASIA: Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 4(2), 2563–2574. <https://doi.org/10.62775/edukasia.v4i2.627>
- Kantor, D., Pt, P., Retail, P., & Hamzah, A. (2021). *Peran Employee Engagement Dalam Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan*. 7(2), 91–124.
- Kitchenham, B., & Charters, S. M. (2021). *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering* *Guidelines for performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*. January 2007.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant Leadership : Validation of a Short Form of the SL-28 Servant leadership : Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). *Servant leadership : Development of a multidimensional measure and multi-level assessment* ☆. 19(November 2005), 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>
- Mazarei, E., Hoshyar, M., & Nourbakhsh, P. (2013). The Relationships between Servant Leadership Style and Organizational Commitment. *Scholars Research Library Archives of Applied Science Research*, 5(1), 312–317.
- Miftakul Huda, Fais Dimas Prasetya, Wiji Safitri, & Rismawati. (2024). Peran Kepribadian sebagai Moderasi Pengaruh Servant Leadership dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *JSMA (Jurnal Sains Manajemen dan Akuntansi)*, 16(1), 51–67. <https://doi.org/10.37151/jsma.v16i1.167>
- Morrison M.H. (2024). Servant Leadership Impact on Generation Z Employees' Workplace Engagement. *Doctoral dissertation, Walden University*, 252. <https://search.proquest.com/openview/a6c46c5c9d515c052cdad99e4f340b58/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Motivasi, M., Di, K., Anugrah, U. D., Rejeki, M., Bisnis, P. M., Manajemen, P. S., Bisnis, F., Ekonomi, D., & Siwalankerto, J. (2020). *PENGARUH SERVANT LEADERSHIP TERHADAP KINERJA KARYAWAN*. 8(2).
- Nabawi, A., Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2023). Implementasi Servant Leadership Dalam Organisasi: Pendekatan Systematic Literature Review. *BISMA: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 17(1), 49. <https://doi.org/10.19184/bisma.v17i1.36342>
- Ode, W., Muizu, Z., Kaltum, U., Sule, E. T., Ekonomi, F., & Padjadjaran, U. (2019). *Pengaruh*

- Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan*. 2, 61–78.
- Saputra, F., Dwikotjo, F., & Sumantyo, S. (2023). *Pengaruh Sistem Informasi Manajemen : Kepuasan Konsumen dan Keputusan Pembelian Tiket MPL Mobile Legend di Aplikasi Blibli . com*. 1(2), 98–105.
- Saputra, F., Masyurroh, A. J., Danaya, B. P., & Putri, S. (2023). *Determinasi Kinerja Karyawan : Analisis Lingkungan Kerja , Beban Kerja dan Kepemimpinan pada PT Graha Sarana Duta*.
- Souza, R. D. (2012). *The Christian Leader : Servant and Steward*. 22, 13–28. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4062054>
- Sun, P. Y. T., Anderson, M. H., & Gang, H. I. (2024). Determining the Hierarchical Structure and Nature of Servant Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 39(3), 715–734. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09904-9>
- Susanto, E. (2022). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Dosen Bersertifikasi. *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(6), 7851–7857. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i6.4247>
- Wahono, R. S. (2015). *A Systematic Literature Review of Software Defect Prediction : Research Trends , Datasets , Methods and Frameworks*. 1(1).
- Wahyu, D., & Ranto, P. (2024). *Jurnal E-Bis : Ekonomi-Bisnis Kinerja Organisasi : Systematic Literature Review*. 8(1), 1–12.
- Wollah, A. L., Bambang Nur Cahyaningrum, & Wijayanti, A. W. (2020). *Journal of Business Finance and Economic (JBFE) Volume 1, Nomor 1, Juni 2020* <http://journal.univetbantara.ac.id/index.php/jbfe> *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, . 1*, 45–58.
- Yarbrough, J., Hyatt, K., & Smith, S. (2024). The Influence of Servant Leadership on Employee Turnover Intention: Employees Want to Be Heard. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 21(3), 50–66. <https://doi.org/10.33423/jlae.v21i3.7212>