



Artikel Penelitian

## MODEL GAYA KEPEMIMPINAN PADA PERUSAHAAN DI INDONESIA

Dipa Teruna<sup>1</sup> dan Tedy Ardiansyah<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universitas Nasional, Jakarta, Indonesia

<sup>2</sup>Universitas Indraprasta PGRI, Jakarta, Indonesia

### INFORMASI ARTIKEL

Diterima : 23 Februari 2021  
 Direvisi : 24 Maret 2021  
 Diterbitkan : 08 April 2021

### KATA KUNCI

Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, Kepemimpinan Transaksional, Kepemimpinan Melayani

### KORESPONDENSI

E-mail Author Korespondensi:  
[dipateruna@civitas.unas.ac.id](mailto:dipateruna@civitas.unas.ac.id)  
 E-mail Co-Author:  
[tedyardiansy4h@gmail.com](mailto:tedyardiansy4h@gmail.com)

### A B S T R A K

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bentuk kepemimpinan yang tepat dari berbagai jenis kepemimpinan terhadap kinerja karyawan termasuk hasil korelasi apakah hasil signifikan maupun tidak signifikan sehingga membantu memberikan literatur yang baru dari keterbatasan yang ada saat ini. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, Data yang digunakan berupa data sekunder yang semuanya diambil dari jurnal terindeks scopus mulai dari tahun 2020, semua jurnal berupa penelitian kuantitatif dan dengan sampel rata-rata sebanyak 217 responden. Kesimpulan yang didapatkan secara garis besar adalah penelitian yang ada menimbulkan model baru bahwa tidak semua penelitian yang berhubungan dengan Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap Kinerja karyawan, serta jenis kepemimpinan secara umum dan Kepemimpinan Transformasional yang tidak mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan selainnya mempunyai hubungan yang sangat kuat.

### PENDAHULUAN

Pemerintah menjadikan manajemen kepegawaian dilandasi dengan dalam UU no.43, untuk memfasilitasi pemerintah untuk mengelola kinerja pegawai negeri. Dalam UU no.43, pasal 1 ayat 1 disebutkan menyatakan bahwa PNS adalah WNI telah memenuhi persyaratan yang ditetapkan yaitu ditunjuk oleh pimpinan yang telah ditunjuk dan ditugaskan untuk kantor pemerintah, atau dan dibayar sesuai regulasi. regulasi saat ini. Berdasarkan isi artikel, dijelaskan bahwa PNS diberi hak dan kewajiban untuk melaksanakan tugas Negara diberikan oleh pemerintah. Sumber daya manusia adalah kuncinya keberhasilan suatu lembaga dalam mencapai visi yang diharapkannya, misi, dan tujuan. Soal pencapaian visi, misi, dan yang diharapkan tujuan, salah satu aspek yang perlu diperhatikan adalah peningkatan kualitas karyawan dengan meningkatkan metode kerja mereka agar mereka, mengamankan tugas sesuai prosedur tetap dan secara optimal. Kinerja adalah tahapan pencapaian dalam menyelesaikan pekerjaan

tertentu atau prestasi kerja yang diembannya keluar oleh individu dari organisasi (A. Eliyana, Ma'arif, & Muzakki., 2019). Dalam review penelitian penilaian kinerja, Selvarajan, Singh, & Solansky (2018) juga mengemukakan hal yang ultimate tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan meningkatkan kinerja mereka. Kinerja karyawan adalah sebuah kapasitas individu untuk mencapai tujuan mandiri efisien (Kalsoom et al., 2018) atau tingkat produktivitas seorang karyawan harus dievaluasi satu dengan lain (Buil, Martínez, & Matute, 2019). Kinerja yang dicapai oleh karyawan akan mengacu pada kualitas pekerjaan yang benar dan dapat mengarah pada indikator pembangunan ekonomi

SDM dalam suatu organisasi dapat bekerja secara efisien dan secara efektif, pemimpin yang tepat dibutuhkan untuk mempengaruhi, mengelola dan memobilisasi karyawan, serta beradaptasi terhadap situasi didalam dan di luar perusahaan. Kepemimpinan transformasional dianggap memiliki peran penting dalam membentuk manajemen yang efektif karena kepemimpinan transformasional dapat

mendorong positif perilaku karyawan (Buil et al., 2019). Kepemimpinan Transformasional juga dapat menciptakan perubahan signifikan bagi pengikut dan organisasi karena dapat mengubah strategi, misi, struktur, dan budaya organisasi menjadi mempromosikan produk dan inovasi kerja (Mustika, Eliyana, & Agustina, 2020). Sejauh mana pemimpin memajukan perkembangan perusahaan dan memahami peran karyawan atau bawahan dapat dilihat pada cara kerja perusahaan atau organisasi berjalan.

Perkembangan tersebut hanya akan melahirkan produk-produk baru yang tidak diperuntukkan bagi masyarakat, bukan untuk masyarakat sesuai dengan kebutuhan. Pencapaian hasil SDM merupakan hal mendasar dalam upaya mencapai kesuksesan (Cesário & Chambel, 2017)., termasuk meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan fenomena yang ada menunjukkan hal tersebut Peningkatan hasil SDM tidak lepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya kinerja karyawan. Upaya yang dilakukan selama ini terutama terkait dengan perbaikan organisasi desain, sistem, prosedur, internalisasi nilai dan budaya organisasi, personel manajemen, pelatihan dan penghargaan dan hukuman. Jadi pada dasarnya, reformasi birokrasi melibatkan tiga aspek utama yaitu kelembagaan / organisasi, manajemen atau proses bisnis, dan meningkatkan kapasitas sumber daya aparatur. Artinya meski upaya dilakukan demikian Sejauh ini telah komprehensif (menyeluruh) dan serentak di banyak bidang, tetapi hanya menyentuh hal-hal itu muncul di permukaan. Belum menyinggung hal yang paling mendasar dan esensial. Penelitian juga menunjukkan bahwa organisasi bisa mempromosikan praktik SDM yang berorientasi menuju komitmen untuk mencapai tujuan organisasi dan menghasilkan karya yang berkualitas.

Organisasi yang berhasil mencapai tujuannya akan juga, sangat bergantung pada pemimpin mereka. Pemimpin yang mampu untuk menjalankan tugasnya dengan baik, sangat mungkin bahwa organisasi akan mencapai tujuannya. Pemimpin juga sangat membutuhkan untuk memperhatikan gaya kepemimpinan mereka pada tahapan member petunjuk dan memotivasi aktivitas mereka bawahan dan mengoordinasikan tujuan bawahan dan agar tujuan organisasi keduanya dapat tercapai. Gaya kepemimpinan seringkali dianggap paling penting faktor keberhasilan atau kegagalan organisasi. Berdasarkan Graduate & Efendi, (2020) gaya kepemimpinan adalah kemampuan memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain atau sekitar melakukan upaya kolaboratif menggapai suatu goal yang direncanakan. Jadi, kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi karyawan dengan memobilisasi sumber daya yang tersedia secara efektif dan efisien dalam seluruh proses manajemen untuk mencapai yang diinginkan tujuan dan menciptakan pekerjaan yang berkualitas baik.

Disisi lain model pemimpin yang baik menjadi permintaan wajib dalam sebuah organisasi untuk dapat

meningkatkan kinerja dalam kewajiban sudah ditentukan, pemimpin juga akan terbentuk budaya organisasi. Schneider, Ehrhart, & MacEly (2013) menyatakan bahwa pemimpin menciptakan, memproses serta menghasilkan budaya.

Faktor kepemimpinan penting di antara faktor-faktor lain dan kualitas kepemimpinan menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Salleh, Fareed, & Hamzah, 2018). Efektivitas memobilisasi individu menuju tujuan kolektif sangat penting dalam domain kepemimpinan (Ellemers, Gilder, & Haslam, 2004). Pengembangan keterampilan kepemimpinan tergantung pada tradisi dan persepsi seorang individu. Asumsi ini adalah tentang kepemimpinan yang efektif yang dikembangkan pada individu untuk efektivitas sosial dan operasional, yang dapat mengarah pada perbaikan organisasi dan kinerja (Choudhary, Akhtar, & Zaheer, 2013). Kepemimpinan Hamba dengan fokus yang berbeda (S., R., & Patterson, 2004) tidak bergantung pada karisma, tetapi pada melayani orang lain, seperti layanan timbal balik, yang terutama berarti melibatkan orang lain psikologis untuk mewajibkan mereka dengan kebaikan kembali (Cialdini, 2001). Menjaga ini tetap terlihat, kita dapat mengatakan bahwa pemimpin yang melayani memotivasi orang lain, mengembangkan dan melibatkan pengikut secara positif menanggapi. Hamba pemimpin tidak menginginkan nikmat personal namun pertukaran bentuk ini keterlibatan mengarahkan pengikut mereka untuk melayani orang lain. Pelajaran kepemimpinan menjadi menarik untuk penelitian akademis, sebagai pemimpin yang melayani menunjukkan perilaku multidimensi (Sendjaya, Sarros, & Santora, 2008). (Van Dierendonck, 2011), mengarahkan bahwa kepemimpinan budaya, keadilan sosial, penatalayanan, dan memberdayakan orang lain adalah beberapa dimensi yang melaluinya hamba pemimpin mengarahkan, memberdayakan, dan mengembangkan orang dalam pengaturan organisasi. Pengembangan dari orang melalui kepemimpinan juga dapat mempengaruhi budaya organisasi yang bisa memainkan peran penting; itu mungkin mengembangkan kepercayaan untuk mengatasi perbedaan individu dalam organisasi (Reinke, 2004).

Beberapa kajian literatur (literatur review) dalam obyek penelitian ini antara lain;

### **Leadership**

Kepemimpinan adalah mengundang dan mengarahkan pengikut atau bawahan untuk mencapai tujuan bersama dengan menciptakan sebuah karyalingkungan yang lebih berwibawa, efektif, terarah, dan dikendalikan (Abadiyah, Eliyana, & Sridadi, 2020). Kepemimpinan adalah satu dari kemampuan yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin dalam sebuah perusahaan untuk memimpin perusahaan (Bastari, Eliyana, & Wijayanti, 2020b). Kepemimpinan berasal dari kata "memimpin" yang artinya petunjuk, sedangkan orang yang melaksanakan bimbingan yang disebut

pemimpin (Bastari et al., 2020b). Pengaruh seorang pemimpin dikenal untuk melakukan perbaikan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Sementara itu, Gaya kepemimpinan akan dikaitkan dengan tindakan seorang pemimpin saat memimpin pengikut atau memberikan bimbingan (Rohman, Eliyana, Purwana, & Hamidah, 2020). Gaya kepemimpinan ditentukan oleh Graduate & Efendi (2020) sebagai kemampuan yang biasa digunakan memberikan pengaruh yang membangun pada orang lain atau disekitarnya melakukan upaya kolaboratif dalam mencapai tujuan yang direncanakan. Selain itu, menurut Pawirosumarto, Sarjana, & Gunawan, (2017) Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang ketika orang itu mencoba memengaruhi perilaku orang lain, dan diketahui bahwa setiap pemimpin memiliki pola yang berbeda merangsang, membina, dan mengarahkan potensi pengikutnya. Dengan demikian, melalui gaya kepemimpinan, suatu usaha dapat dibentuk mengarahkan atau memengaruhi orang lain dengan memobilisasi yang tersedia sumber daya secara efektif dan efisien di seluruh proses manajemen untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan yang diselenggarakan dalam kelompok dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan (T. R. Mitchell & Scott, 1987). Mengemukakan pendapat itu mempengaruhi aktivitas orang lain (Nigro & Nigro, 1970). Kepemimpinan adalah bagian dari kerja tim dan kolaborasi. Kepemimpinan sebenarnya adalah hasil dari pengaruh dari satu arah, karena pemimpin memiliki kualitas tertentu yang membedakan mereka dari mereka pengikut. Ahli teori sukarela (ahli teori induksi kepatuhan) cenderung melihat kepemimpinan sebagai paksaan atau pengaruh tidak langsung dan sebagai cara untuk mendorong kelompok untuk bertindak sesuai dengan keinginan pemimpin (Stone, Russell, & Patterson, 2004).

Literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan berdampak pada tujuan dan sikap jangka panjang organisasi menuju keberlanjutan dengan menyusun kebijakan, praktik, dan sistem pendukung (Wang, Wart, & Lebrede, 2014), mengelola proyek dan karyawan (Tabassi et al., 2016), menghubungkan dan mengkoordinasikan beragam pemangku kepentingan (Stephan, Patterson, Kelly, & Mair, 2016), mengarahkan karyawan ke arah perubahan, dan menjadi sadar terhadap lingkungan dan masyarakat (Slankis, 2006). Namun, kepemimpinan dan keberlanjutan belum banyak diteliti dalam kombinasi (McCann & Sweet, 2014). Para ahli mencatat kurangnya penelitian tentang bagaimana mekanisme tingkat mikro, seperti yang berkaitan dengan kepemimpinan dan perilaku karyawan, mempengaruhi tujuan pembangunan berkelanjutan organisasi (Carmeli, Brammer, Gomes, & Tarba, 2017; Xing & Starik, 2017) menyoroti kurangnya penelitian dalam penggerak relasional keberlanjutan, terutama dari perspektif hubungan antara pemimpin dan perilaku hijau karyawan. Ada sebuah

perlu mengembangkan pemahaman tentang bagaimana perilaku tingkat individu dapat membuat organisasi lebih mampu menghadapi tantangan keberlanjutan (Strauss et al., 2017) (K. Strauss, Lepoutre, & Wood, 2017). Untuk mengatasi kesenjangan penelitian tersebut di atas, penelitian ini mencoba untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang efektif dalam proyek keberlanjutan. Ini juga mengedepankan perilaku karyawan yang akan membuat organisasi lebih mampu menangani tugas multifaset pembangunan berkelanjutan. Selanjutnya, mengidentifikasi variabel yang memediasi hubungan karyawan pemimpin.

### Employee Performance

Kinerja adalah tahapan pencapaian dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu (A. Eliyana, Ma'arif, & Muzakki., 2019). A. Anggarwati & Eliyana, (2015) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja penyelesaian yang mewakili tingkat pencapaian setiap pekerjaan dan pemenuhan harapan, kebijakan, atau persyaratan untuk peran resmi organisasi. Sedangkan kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu pekerjaan karyawan selama periode tertentu dibandingkan berbagai kemungkinan, seperti kriteria, standar, atau target yang ditentukan dan disepakati bersama (Muzakki, Eliyana, & Muhtadi, 2019). Kinerja karyawan juga dikenal faktor yang secara signifikan dapat mempengaruhi organisasi profitabilitas. Karena kinerja karyawan adalah hasilnya pencapaian atau prestasi yang dibuat di tempat kerja terkait untuk fitur kinerja, kebijakan organisasi, dan praktik organisasi (Salman, Khan, Javaid, & Din, 2016). Jadi itu apa kebutuhan organisasi akan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sehingga akan mempengaruhi profitabilitas.

Di dalam studi ini juga menggambarkan kinerja karyawan sebagai level dari produktivitas seorang karyawan, relatif terhadap rekan-rekannya, pada beberapa perilaku dan hasil yang terkait dengan pekerjaan, dan merupakan sebuah motivasi individu untuk mencapai tujuan tertentu atau target kinerja yang dapat diperoleh dalam hal apa hasil akan bermanfaat. Untuk individu sebagai akibat dari mencapai tujuan itu dan nilai apa yang ditempatkan padanya hasil (Salman et al., 2016). Performa yang dihasilkan oleh karyawan juga bisa diartikan sebagai produktivitas yang menyatakan kualitas, kuantitas, dan kontribusi bekerja, sehingga ketika produktivitas tinggi, keseluruhan kinerja dalam organisasi juga akan tinggi. Konsep prestasi kerja mengandung unsur kompleks yang menyangkut banyak faktor, keduanya dilihat dari konsep dan pendekatannya, serta metode pengukurannya. Dari ini kompleksitas, dapat dilihat adanya berbagai macam tafsir dan pengertian menuju konsep pencapaian dan bagaimana mengukurnya.

Bagi sebagian orang, menunjukkan pencapaian dikaitkan dengan produktivitas atau produksi total (Lawler & Mohrman, 2003), seperti yang sering ditemukan di bidang pertanian. Ekonom mengidentifikasi kata tersebut dengan rasio modal-output, seorang insinyur industri

mengaitkannya dengan produktivitas tenaga kerja dan mesin pemanfaatan, dan untuk manajer, ini terkait dengan profitabilitas, (E. A. Locke & Latham, 2004).

Pembahasan kepemimpinan cukup beragam, hasilnya belum dapat memastikan kepemimpinan yang mana mempunyai pengaruh yang kuat pada kinerja karyawan, beberapa penelitian tidak fokus pada kepemimpinan dan kinerja karyawan, banyak variabel lain yang juga diamati antara lain Pancasila, Haryono, & Sulisty, (2020) membahas mengenai kepemimpinan, motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Abbas, Saud, Usman, & Ekowati (2020) membahas mengenai Kepemimpinan, religious dan kinerja karyawan. Widyaningrum & Surabaya, (2020) membahas mengenai Kepemimpinan, insentif, motivasi kerja dan kinerja karyawan, dan masih banyak lagi, dimana riset-riset terdahulu belum memfokuskan pada kepemimpinan dan kinerja karyawan. Riset ini akan menjawab kepemimpinan yang mana, yang tepat dengan kinerja karyawan di suatu perusahaan yang ada di Indonesia ini.

## METODE

Metode yang digunakan dalam riset ini adalah deskriptif kualitatif, biasanya desain deskriptif kualitatif bersifat pilihan tetapi masuk akal dan dipertimbangkan dengan baik kombinasi pengambilan sampel, dan pengumpulan data, analisis, dan teknik representasi. Pada bagian berikut, menjelaskan desain tipikal fitur. Deskripsi kualitatif khususnya setuju untuk mendapatkan lurus dan sebagian besar tanpa hiasan (yaitu, minimal berteori atau sebaliknya ditransformasikan atau berputar) jawaban atas pertanyaan relevansi khusus dengan praktisi dan kebijakan pembuat (Sandelowski, 2000).

Adapun prosedur penelitian yang dilakukan dilakukan beberapa tahapan antara lain;

1. Data yang digunakan berupa data sekunder yang semuanya diambil dari jurnal terindeks scopus mulai dari tahun 2019 sampai tahun 2020, dimana publishernya antara lain: EManuscript Technologies, SAGE Publications, Sciedu Press, institute of Advanced Scientific Research, Innovare Academics Sciences, International Journal of Scientific and Technology Research, Primrose Hall Publishing Group, SRAC - Romanian Society for Quality, Serials Publications, National Research University, Higher School of Economics, American Scientific Publishers.
2. Pedoman telah disarankan untuk validasi penelitian kualitatif, Ini dapat dibagi menjadi dua kelompok dasar: ekstrinsik (berdasarkan kriteria yang diimpor dari penelitian kuantitatif dan disesuaikan dengan penelitian kualitatif) dan intrinsik (berdasarkan konteks penelitian kualitatif). Telah diperdebatkan bahwa opsi kedua lebih disukai karena ini adalah cara untuk meningkatkan kredibilitas penelitian kualitatif

(Morrow, 2015). Penilaian pengetahuan ilmiah melibatkan tiga konsep utama, yaitu validasi, reliabilitas, dan generalisasi. Sebuah saran dibuat untuk penelitian kualitatif ke menekankan pengertian tentang kepercayaan dari metode, koherensi hasil, dan pengalihan dan penerapan hasil (Hill, Thompson, & Williams, 1997).

Peneliti kualitatif sekarang memiliki pilihan untuk memilih dari suatu kelompok yang meningkat secara teoritis dan metode yang secara teknis canggih. Oleh karena itu, mungkin tampak aneh untuk menghidupkan kembali yang lebih sederhana dan banyak metode: yaitu, deskripsi kualitatif. Namun justru itu meningkatnya kompleksitas metode kualitatif dan tirani metode dalam penelitian sehingga membuat penemuan kembali melalui deskripsi kualitatif sangat diperlukan.

Penelitian deskriptif biasanya digambarkan dalam teks penelitian berada di anak tangga terbawah dari hirarki desain penelitian kuantitatif. Dalam literatur metode kualitatif yang sekarang luas, tidak ada deskripsi yang komprehensif tentang deskripsi kualitatif sebagai metode khas yang setara berdiri dengan metode kualitatif lain, meskipun itu adalah salah satu yang paling sering digunakan pendekatan metodologis dalam disiplin praktek.

## HASIL DAN DISKUSI

### Hasil Penelitian

Beberapa hasil penelitian yang mendukung dari variabel penelitian dan kinerja dosen diperguruan tinggi di Indonesia adalah sebagai berikut:

### Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan transaksional didasarkan pada asumsi itukaryawan dimotivasi oleh penghargaan dan hukuman. Menurut (Angriani, Eliyana, Fitrah, & Sembodo, 2020), transactional kepemimpinan paling cocok untuk sistem sosial yang bekerja paling baik melalui rantai komando yang jelas. Karena dalam konsep ini tanggung jawab utama karyawan adalah melakukan apa yang mereka lakukan atasan menyuruh mereka melakukannya. Dengan begitu, transaksional kepemimpinan juga bisa dikatakan otokratis karena pemimpin mengharapkan bawahannya untuk mematuhi yang ditetapkan aturan dan ikuti instruksi dari pemimpin.

Berdasarkan Bass dikutip oleh (Mustika et al., 2020), konsep awal kepemimpinan transaksional akan menjelaskan proses dari kebutuhan bawahan yang harus dipenuhi dengan imbalan peran pemimpin, dan bahwa pemimpin hanya dapat bereaksi jika bawahan gagal memenuhi kebutuhan peran mereka (Tanjung, Rahman, Suryana, Sumar, & Mufid, 2020). Transaksional kepemimpinan juga dapat didefinisikan sebagai aktivitas yang memandu bawahan ke tujuan yang telah ditentukan

dengan menekankan peran dan tugas tersebut. (Anis Eliyana & Ratmawati, 2015) menyatakan bahwa ada persyaratan dalam kepemimpinan transaksional, yaitu penghargaan bersyarat, Manajemen dengan pengecualian (pasif) dan Manajemen oleh pengecualian (aktif).

### **Kepemimpinan Transformasional**

Konsep kepemimpinan transformasional sudah dimulai secara bertahap menggeser konsep kepemimpinan instruksional, sebagai harapan di dunia pendidikan untuk pendidikan tinggi pemimpin untuk membawa tipe kepemimpinan visioner ke dalam organisasi (Yunita Noor Azizaha, Muhammad Khairul Rijal et al., 2020). Kepemimpinan Transformasional adalah salah satu teori paling populer di lapangan kepemimpinan dan telah dianggap sebagai topik penting terkait dengan kepemimpinan selama lebih dari 20 tahun (Sihombing, 2020). Minat ini karena Kepemimpinan Transformasional mengarah pada hubungan yang positif dan superior dengan bawahan, komitmen, motivasi kinerja, dan pemimpin yang efektif (Olabanji & Abayomi, 2016). Kepemimpinan Transformasional didasarkan pada prinsip-prinsip yang terkait dengan proses pengembangan bawahan. Transformasional pemimpin mengevaluasi semua kemampuan dan potensi masing-masing bawahan untuk melaksanakan pekerjaan mereka, dengan melihat kemungkinan memperluas dan memberdayakan bawahan dalam masa depan (Bastari, Eliyana, & Wijayanti, 2020a). Pemimpin transformasional juga dikenal mampu mengubah organisasi dengan mengidentifikasi kebutuhan akan perubahan, memulai sebuah visi, dan memobilisasi komitmen untuk mewujudkan visi itu (Noor et al., 2020).

### **Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership)**

Kepemimpinan pelayan dengan fokus yang berbeda tidak bergantung pada karisma, tetapi pada melayani orang lain, seperti layanan timbal balik, yang pada dasarnya berarti melibatkan orang lain psikologis untuk mewajibkan mereka dengan kebaikan kembali. Dengan mengingat hal ini, kita dapat mengatakan bahwa pemimpin yang melayani memotivasi orang lain, mengembangkan dan melibatkan pengikut secara positif untuk merespons. Pemimpin yang melayani tidak menginginkan bantuan untuk dirinya sendiri, tetapi bentuk pertukaran dari keterlibatan ini mengarahkan pengikut mereka untuk melayani orang lain.

Studi kepemimpinan pelayan menjadi menarik untuk penelitian akademis, karena pemimpin pelayan menunjukkan perilaku multidimensi (Dierendonck, 2011), mengarahkan bahwa kepemimpinan budaya, keadilan sosial, kepengurusan, dan pemberdayaan orang lain adalah beberapa dimensi di mana pemimpin yang melayani mengarahkan, memberdayakan, dan mengembangkan orang dalam pengaturan organisasi. Perkembangan orang melalui kepemimpinan juga dapat mempengaruhi budaya organisasi (Melchar & S. M. Bosco, 2010) yang dapat memainkan

peran penting; itu dapat mengembangkan kepercayaan untuk mengatasi perbedaan individu dalam organisasi. yang dapat memainkan peran penting; itu dapat mengembangkan kepercayaan untuk mengatasi perbedaan individu dalam organisasi. Peneliti sebelumnya membahas fokus utama organisasi untuk mengembangkan dan memberdayakan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka. Berfokus pada kinerja, kepemimpinan yang melayani adalah gaya terbaik untuk diadopsi, karena pelayan memiliki motivasi diri dan berorientasi pada kinerja, juga, mereka bekerja untuk kemajuan pengikut mereka

Studi kepemimpinan pelayan telah berkembang dalam 20 tahun terakhir, tetapi perdebatan tentang kejelasan konseptual dan empiris masih berlangsung. Perdebatan konseptual terjadi karena banyaknya literatur yang ada, yang mungkin mencampurkan dan tumpang tindih gaya kepemimpinan yang melayani dengan gaya kepemimpinan lain, yaitu terutama kepemimpinan transformasional. Namun, kejelasan konseptual kepemimpinan yang melayani dapat menawarkan wawasan penelitian 20 tahun lagi, (Eva, Robin, Sendjaya, Dierendonck, & R. C. Liden, 2019) di bidang studi kepemimpinan. menyebut mereka yang mendorong pertumbuhan intelektual dan moral yang komprehensif mencerminkan diri, kepemimpinan menghasilkan perilaku yang positif dan membantu (T. N. Bauer, Perrot, Liden, & B. Erdogan, 2019) untuk membentuk kinerja pekerjaan. dari pengikut (Banks, Gooty, Ross, Williams, & Harrington, 2018; Hsiao, C., Lee, Y.-H., & Chen, 2015; Stollberger, J., Las Heras, Rofcanin, & Bosch, 2019).

Pemimpin pelayan ingin melayani terlebih dahulu, bukan untuk diri mereka sendiri tetapi untuk orang lain dengan pilihan sadar, yang berarti itu adalah gaya yang ideal untuk diadopsi di lembaga pendidikan, mengemukakan keadilan sosial, komunitas demokratis, dan pemberdayaan sebagai (Young, Patterson, Wolff, Greer, & Wynne, 2015), memberikan platform alternatif kepemimpinan sekolah sebagai fisiognomi inti dari kepemimpinan yang melayani. Evolusi menjadi servant leadership melalui suatu budaya fitur dan waktu yang diperlukan, termasuk kepengurusan, mendengarkan orang lain, empati, penyembuhan, persuasi, pandangan ke depan, komitmen untuk pertumbuhan orang lain, dan membangun komunitas.

### **Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan dinilai sangat penting mendorong pertumbuhan organisasi. Lebih jelas dan spesifik, untuk organisasi yang bergerak di bidang jasa, karyawan kinerja merupakan faktor penentu dan pendorong untuk pertumbuhan yang lebih tinggi (Fong & Snape, 2015). Kinerja karyawan yang berfokus pada layanan sangat penting untuk mencapai bisnis tujuan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Chiang & Hsieh, 2012; Karatepe &

A. Sokmen, 2006). Oleh karena itu, manajemen organisasi harus mendorong dan melanjutkan melatih karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Dalam dunia yang serba cepat, organisasi harus berinovasi untuk tetap kompetitif. Perilaku karyawan yang menambah dan berkontribusi pada pembentukan dan penerapan baru yang diinginkan ide akan mengarah pada inovasi tingkat organisasi, yaitu sangat diperlukan untuk mencapai efektivitas organisasi, keunggulan kompetitif, dan jangka panjang organisasi kelangsungan hidup (Shanker, Bhanugopan, Heijden, & Farrell, 2017). Oleh karena itu, ini penting untuk dilakukan mengidentifikasi, menyelidiki dan mengeksplorasi faktor-faktor yang mendorong, mempengaruhi, dan meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja adalah tahapan pencapaian dalam menyelesaikan pekerjaan tertentu mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja penyelesaian yang mewakili tingkat pencapaian setiap pekerjaan dan pemenuhan harapan, kebijakan, atau persyaratan untuk peran resmi organisasi. Sedangkan kinerja pegawai merupakan hasil dari suatu pekerjaan karyawan selama periode tertentu dibandingkan berbagai kemungkinan, seperti kriteria, standar, atau target yang ditentukan dan disepakati bersama (Muzakki, M., Eliyana, A., & Muhtadi, 2019). Kinerja karyawan juga dikenal sebagai faktor yang secara signifikan dapat mempengaruhi organisasi profitabilitas. Karena kinerja karyawan adalah hasilnya pencapaian atau prestasi yang dibuat di tempat kerja terkait untuk fitur kinerja, kebijakan organisasi, dan praktik organisasi (Salman et al., 2016). Jadi itu apa kebutuhan organisasi akan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sehingga akan mempengaruhi profitabilitas.

Di dalam studi ini juga menggambarkan kinerja karyawan sebagai level dari produktivitas seorang karyawan, relatif terhadap rekan-rekannya, pada beberapa perilaku dan hasil yang terkait dengan pekerjaan, dan merupakan sebuah motivasi individu untuk mencapai tujuan tertentu atau target kinerja yang dapat diperoleh dalam hal apa hasil akan bermanfaat. untuk individu sebagai akibat dari mencapai tujuan itu dan nilai apa yang ditempatkan padanya hasil (Salman et al., 2016). Performa yang dihasilkan oleh karyawan juga bisa diartikan sebagai produktivitas yang menyatakan kualitas, kuantitas, dan kontribusi bekerja, sehingga ketika produktivitas tinggi, keseluruhan kinerja dalam organisasi juga akan tinggi.

### **Pembahasan penelitian**

Dari hasil penelitian diatas beberapa penelitian ada yang menyatakan pada Kepemimpinan Melayani (Servant Leadership), Kepemimpinan Transaksional, ada pula kepemimpinan Transaksional ataupun gabungan kepemimpinan secara keseluruhan terhadap kinerja karyawan.

Hasil beberapa penelitian ini menyimpulkan bahwa, Hasilnya melalui analisis regresi menunjukkan

bahwa *Servant Leadership* adalah prediktor proaktif kinerja karyawan dan hubungan yang kuat ketika diuji dengan religiusitas. Studi ini berkontribusi pada studi yang sangat dibutuhkan kepemimpinan pendidikan dan studi manajemen di Asia (Abbas et al., 2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif, kepemimpinan transaksional, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; insentif dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan berpengaruh pada motivasi karyawan; dan melalui motivasi, kepemimpinan transaksional dan insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi memegang peranan utama dalam diri karyawan karena semakin tinggi insentif yang diberikan kepada karyawan dan pimpinan, semakin tinggi kinerjanya juga akan meningkat. Penelitian ini menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki keterkaitan yaitu variabel bebas (insentif dan kepemimpinan) dan terikat Variabel yaitu kinerja dan motivasi saling mempengaruhi (Widyaningrum & Surabaya, 2020).

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang telah dilakukan, maka kesimpulan yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformational berpengaruh tidak signifikan terhadap karyawan kinerja, budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak ada berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan, dan efek mediasi dari komitmen organisasi hanya ditujukan pada efek kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Purnomo, Eliyana, & Pramesti, 2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan antara kepemimpinan dan pemberdayaan sumber daya manusia dalam penelitian ini berbanding lurus; Kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan sedangkan Manusia Pemberdayaan sumber daya berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Pekerjaan kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi tidak berpengaruh positif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya variabel pemberdayaan tidak secara signifikan memediasi hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja variabel (Ristianty & Adam, 2020).

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini adalah bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja tetapi memiliki pengaruh signifikan pada LMX untuk pegawai Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Surabaya Kantor, sedangkan LMX berpengaruh signifikan terhadap karyawan kinerja (Hasib, Eliyana, Arief, & Pratiwi, 2020). Setelah analisis statistik ditemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional tidak mempengaruhi efikasi diri, keadilan procedural tidak mempengaruhi efikasi diri, pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan berpengaruh pada

efikasi diri, kepemimpinan transformasional tidak tidak mempengaruhi kinerja karyawan, keadilan prosedural mempengaruhi tidak mempengaruhi kinerja karyawan, pelatihan tidak mempengaruhi kinerja karyawan, dan efikasi diri memiliki pengaruh yang signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Kusumaningrum, Haryono, & Handari, 2020).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih besar (0,263) dibandingkan motivasi kerja (0,171) terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh kepemimpinan melayani terhadap prestasi kerja adalah 0,175. Pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja sebesar 0,166. Kepuasan kerja memiliki paling banyak pengaruh dominan (0,363) terhadap kinerja karyawan. Pengaruh langsung kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan adalah 0,175 lebih besar dari pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan, yaitu hanya 0,096 (Pancasila et al., 2020).

Hasil analisis data menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Meskipun kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang substansial terhadap kepuasan kerja karyawan, hal itu tidak mempengaruhi kinerja (Paais & Pattiruhu, 2020). Hasil penelitian ini menunjukkan, pertama, bahwa e-training, kepemimpinan transaksional, dan work-life balance berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Kedua, e-training, kepemimpinan transaksional, work-life balance, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuannya menunjukkan bahwa perusahaan harus memperhatikan faktor e-training, kepemimpinan transaksional, dan work-life balance agar karyawan tetap termotivasi dan menjaga kinerja karyawan yang optimal, terutama pada saat terjadi pandemi COVID-19 melalui kerja online (Wolor, Solikhah, Fidhyallah, & Lestari, 2020).

## SIMPULAN

Berdasarkan dari hasil dan pembahasan dapat disimpulkan untuk hubungan antara Gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Seluruh data diambil dari penelitian kuantitatif yang mana terindeks jurnal internasional bereputasi, dimana hasil yang di kemukakan bersifat tepat dan akurat, sampel diambil dari satu negara yaitu dari Indonesia.
2. Dari penelitian yang ada menimbulkan model Gaya kepemimpinan baru bahwa tidak semua penelitian yang berhubungan dengan Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang kuat

terhadap Kinerja karyawan. Hanya ada 2 penelitian yang tidak berpengaruh dari seluruh penelitian, yaitu gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh pada kinerja karyawan.

3. Sampel yang diambil berkisar antara 30 sampai kurang lebih 800 dosen, dimana sampel yang terkecil adalah 38 dosen dan yang paling terbesar adalah 706 dosen, dimana rata-rata untuk sampel adalah 217,5, sedangkan kepemimpinan tidak mempunyai hubungan dengan kinerja dosen pada sampel 200 responden.
4. Kepemimpinan dari data riset penelitian sebelumnya terbagi menjadi tiga yaitu kepemimpinan melayani (Servant Leadership), kepemimpinan transaksional dan Kepemimpinan Transformasional.

Dari Tiga (3) Jenis kepemimpinan hanya Kepemimpinan Transformasional tidak mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan selainnya mempunyai hubungan yang sangat kuat yaitu Kepemimpinan yang melayani (Servant Leadership) dan Kepemimpinan Transaksional pada perusahaan yang ada di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- A. Anggarwati, & Eliyana, A. (2015). The Influence of Creative Self-Efficacy towards Creativity with Job Satisfaction as Intervening Variable at PT. Smile Island Surabaya. *International Journal of Economics and Business Administration*, III(1), 90–99. <https://doi.org/https://doi.org/10.35808/ijeba/65>
- A. Eliyana, Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *Uropean Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- Abadiyah, R., Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2020). Motivation, leadership, supply chain management toward employee green behavior with organizational culture as a mediator variable. *International Journal of Supply Chain Management*, 09(3), 981–989.
- Abbas, A., Saud, M., Usman, I., & Ekowati, D. (2020). Servant Leadership and Religiosity: An Indicator of Employee Performance in the Education Sector, 13(4), 391–409.
- Angriani, M. R., Eliyana, A., Fitrah, H., & Sembodo, P. (2020). The Effect of Transactional and Transformational Leadership on Lecturer Performance with Job Satisfaction as the Mediation. *Sys Rev Pharm*, 11(11), 1263–1272.
- Astuty, I., & Udin, U. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Transformational Leadership on Affective Commitment and Employee Performance, 7(10), 401–411. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.401>
- Banks, G. C., Gooty, J., Ross, R. L., Williams, C. E., &

- Harrington, N. T. (2018). Construct redundancy in leader behaviors: A review and agenda for the future. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 236–251.
- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. (2020a). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10(12), 2883–2888. <https://doi.org/https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.019>
- Bastari, A., Eliyana, A., & Wijayanti, T. W. (2020b). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10(12), 2883–2888. <https://doi.org/https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.019>
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement, and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64–75. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Carmeli, A., Brammer, S., Gomes, E., & Tarba, S. Y. (2017). “An organizational ethic of care and employee involvement in sustainability-related behaviors: a social identity perspective.” *Journal of Organizational Behavior*, 38(9), 1380–1395.
- Cesário, F., & Chambel, M. J. (2017). Linking Organizational Commitment and Work Engagement to Employee Performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116(2), 433–440.
- Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and Practice*. Allyn & Bacon.
- Dierendonck, D. Van. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- E. A. Locke, & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388–403.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment affect transformational leadership in employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iemeen.2019.05.001>
- Eliyana, Anis, & Ratmawati, D. (2015). Influence of transformational leadership and organization climate to the work satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior on the educational personnel of sebelas maret university, surakarta, 1(1), 41–66.
- Ellemers, N., Gilder, D., & Haslam, S. A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29(3), 459–478.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. van, & R. C. Liden. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132.
- Fong, K. H., & Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee Outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26(1), 126–138.
- Graduate, & Efendi, M. N. R. S. R. (2020). The Performance of Employees Influenced by Leadership Styles and Compensation. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 292–299.
- Hasib, F. F., Eliyana, A., Arief, Z., & Pratiwi, A. A. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated by Leader-Member Exchange ( LMX ), 11(11), 1199–1209.
- Hill, C., Thompson, B., & Williams, B. (1997). ‘A guide to conducting consensual qualitative research.’ *The Counselling Psychologist*, 25(4), 517–572.
- Hsiao, C., Lee, Y.-H., & Chen, W.-J. (2015). The effect of servant leadership on customer value co-creation: A cross-level analysis of key mediating roles. *Tourism Management*, (49), 45–57.
- K. Strauss, Lepoutre, J., & Wood, G. (2017). “Fifty shades of green: how microfoundations of sustainability dynamic capabilities vary across organizational contexts”,. *Journal of Organizational Behavior*, 38(9), 1338–1355.
- Karatepe, O. M., & A. Sokmen. (2006). The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 27(2), 255–268.
- Kusumaningrum, G., Haryono, S., & Handari, R. S. (2020). Employee Performance Optimization Through Transformational Leadership , Procedural Justice , and Training : The Role of Self-Efficacy \*, 7(12), 995–1004. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.995>
- Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). *Creating an effective human resources organisation: Trends and new directions*. Stanford University Press.
- McCann, J., & Sweet, M. (2014). “The perceptions of ethical and sustainable leadership”,. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 373–383.
- Melchar, D. E., & S. M. Bosco. (2010). Achieving high organization performance through servant leadership. *Journal of Business Inquiry: Research, Education & Application*, 9(1).
- Morrow, S. L. (2015). ‘Quality and trustworthiness in qualitative research in counselling psychology’,. *Journal of Counselling Psychology*, 52(2), 250–260.
- Mustika, H., Eliyana, A., & Agustina, T. S. (2020). The effect of leadership behavior on knowledge management practices at the PT Power Plant of East



- Java. *International Journal of Innovation, Creativity, and Change*, 10(12), 382–391.
- Muzakki, M., Eliyana, A., & Muhtadi, R. (2019). Is Employee Performance Affected by Organizational Cuoture, Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior (OCB)?: An Empirical Investigation. *IJIEEB: International Journal of Integrated Education, Engineering and Business*, 2(1), 36–42.
- Muzakki, M., Eliyana, A., & Muhtadi, R. (2019). Is Employee Performance Affected by Organizational Cuoture, Work Motivation and Organizational Citizenship Behavior (OCB)?: An Empirical Investigation. *IJIEEB: International Journal of Integrated Education, Engineering and Business*, 2(1), 36–42.
- Nigro, F. A., & Nigro, L. G. (1970). *Modern Public Administration*. New York: International Edition.
- Noor, Y. A., Rijal, K. M., Rohmah, N. U., Pranajaya, S. A., Ngiu, Z., Mufid, A., ... HaliahMâu, D. (2020). Transformational or Transactional Leadership Style: Which Affects Work Satisfaction and Performance of Islamic University Lecturers During COVID-19 Pandemic? *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 577–588.
- Olabanji, O. E., & Abayomi, A. A. (2016). Influence of Transformational and Transactional Leadership on Motivation of Academic Staff in Nigerian Universities. *Islamic University Multidisciplinary Journal (IUMJ)*, 123–128.
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation , Leadership , and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Pancasila, I., Haryono, S., & Sulistyono, B. A. (2020). Effects of Work Motivation and Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance : Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387–397. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.387>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Purnomo, B. R., Eliyana, A., & Pramesti, E. D. (2020). The Effect of Leadership Style , Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance with Organizational Commitment as the Intervening Variable, 11(10), 446–458.
- Reinke, S. J. (2004). Service before self: Towards a theory of servant-leadership. *Global Virtue Ethics Review*, 5(3), 30-57.
- Ristianty, C. I., & Adam, L. B. (2020). The Influence of Leadership on Human Resource Empowerment and Job Satisfaction in Improving Employee Performance, 07(01), 3844–3852.
- Rohman, A., Eliyana, A., Purwana, D., & Hamidah. (2020). Individual and organizational factors' effect on knowledge sharing behavior. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 38–48. [https://doi.org/https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(3\)](https://doi.org/https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(3))
- S., A. G., R., F. R., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership Organization Development Journal*, 25(4), 349–361.
- Salleh, S. S. M. M., Fareed, M., & Hamzah, A. W. (2018). Gender Differences in Leadership Styles and its Impact on Employees' Motivation. *Int. J. Manag. Bus. Res.*, 8(2), 86–97.
- Salman, M., Khan, M. N., Javaid, M., & Din, M. N. u. (2016). Leadership Style and Employee Performance Through Mediating Role of Work Engagement. *American Journal of Business and Society*, 1(3), 129–135.
- Sandelowski, M. (2000). Focus on Research Methods Whatever Happened to Qualitative Description? *Research in Nursing & Health*, (23), 334–340.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & MacEy, W. H. (2013). *Organizational climate and culture. In Annual Review of Psychology*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1146/annurevpsych-113011-143809>
- Selvarajan, T. T., Singh, B., & Solansky, S. (2018). Performance appraisal fairness, LMX, and motivation to improve performance: A study of US and Mexican employees. *Journal of Business Research*, 85.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Heijden, B. I. Van der, & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.
- Sihombing, M. (2020). The Effect of Transformational Leadership, Work Discipline, and Satisfaction on Lecturers ' Performance at the Tarbiyah and Teaching Faculty of UIN Antasari Banjarmasin. *Journal of K6 Education and Management*, 3(2), 100–108. <https://doi.org/https://doi.org/10.11594/jk6em.03.02.01>
- Slankis, E. (2006). *Sustainable Thinking, Sustainable Leadership-the New EQ, Leadership*.
- Stephan, U., Patterson, M., Kelly, C., & Mair, J. (2016). "Organizations driving positive social change: a review and." *Journal of Management*, 42(5), 1250-1281.
- Stollberger, J., Las Heras, M., Rofcanin, Y., & Bosch, M. J. (2019). Serving followers and family? A trickle-down model of how servant leadership shapes employee work performance. *Journal of Vocational Behavior*, (112), 158–171.
- Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organisation Development Journal*.
- T. N. Bauer, Perrot, S., Liden, R. C., & B. Erdogan. (2019). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. *Journal of Vocational Behavior*, (112), 356-368.

- T. R. Mitchell, & Scott, W. G. (1987). Leadership failures, the distrusting public, and prospects of the administrative state. *Public Administration Review*, 1(1), 445–452.
- Tabassi, A. A., Roufehaei, K. M., Ramli, M., Bakar, A. H. A., Ismail, R., & Pakir, A. H. K. (2016). “Leadership competences of sustainable construction project managers.” *Journal of Cleaner Production*, 124, 339–349.
- Tanjung, B. N., Rahman, Y., Suryana, A. T., Sumar, W. T., & Mufid, A. (2020). The Influence of Transformational Leadership , Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on the Performance of Islamic School Teachers. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 539–546.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Wang, X., Wart, M. Van, & Lebrede, N. (2014). “Sustainability leadership in a local government context: the administrator’s role in the process.” *Public Performance and Management Review*, 37(3), 339–364.
- Widyaningrum, M. E., & Surabaya, U. B. (2020). The Effect of Incentives and Leadership on Employees ’ Motivation and Performance at the Indonesian Footwear Industry Development Centre, 13(5), 728–738.
- Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of E-Training , E-Leadership , and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19, 7(10), 443–450. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.443>
- Xing, Y., & Starik, M. (2017). “Taoist leadership and employee green behaviour: a cultural and philosophical microfoundation of sustainability.” *Journal of Organizational Behavior*, 38(9), 1302–1319.
- Young, S., Patterson, L., Wolff, M., Greer, Y., & Wynne, N. (2015). Empowerment, leadership, and sustainability in a faith-based partnership to improve health. *Journal of Religion Health*, 54(6), 2086–2098.
- Yunita Noor Azizaha, Muhammad Khairul Rijalb, R., Umi Nuriyatur Rohmahd, S. A. P., Ngiuf, Z., Mufidg, A., Purwantoh, A., & Ma`u, D. H. (2020). Transformational or Transactional Leadership Style : Which Affects Work Satisfaction and Performance of Islamic University Lecturers During COVID-19 Pandemic ?, 11(7), 577–588.