

Pengaruh *Servant Leadership* Terhadap Kreativitas Karyawan

Ruby Faozan Qomaruzzaman¹⁾, Ikhsan Nurrachman²⁾

Universitas Jenderal Soedirman^{1,2)}

ozanbusiness04@gmail.com

ABSTRAK

Kemampuan organisasi untuk terus beradaptasi dan berinovasi sangat penting dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Kreativitas karyawan memainkan peran penting dalam menghasilkan inovasi, memungkinkan organisasi untuk menciptakan ide-ide baru dan meningkatkan efisiensi. Penelitian ini menggunakan metode *narrative review* untuk mengeksplorasi bagaimana *servant leadership* memengaruhi kreativitas karyawan. Kepemimpinan ini berfokus pada kesejahteraan karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Temuan menunjukkan bahwa *servant leadership* meningkatkan kreativitas melalui mediator seperti *team-member exchange* (TMX) dan pemberdayaan psikologis. Faktor-faktor kontekstual seperti jarak kekuasaan yang rendah dan motivasi intrinsik memperkuat dampak positif ini. Namun, dalam industri yang sangat terstruktur, efektivitasnya dapat berkurang. Penelitian ini berkontribusi pada literatur dan praktik dengan menyoroti pentingnya pendekatan *servant leadership* dalam mempromosikan kreativitas.

Kata Kunci

Servant Leadership; Kreativitas; Karyawan

An organization's ability to innovate and adapt is critical in a competitive business environment. Employee creativity plays an important role in driving innovation by generating new ideas and improving efficiency. This research uses a narrative review approach to explore the influence of servant leadership on employee creativity. This leadership style prioritizes employee well-being and fosters a collaborative work environment. Findings show that servant leadership enhances creativity through mediators such as team-member exchange (TMX) and psychological empowerment. Contextual factors such as low power distance and intrinsic motivation amplify its positive effects. However, its effectiveness may be reduced in highly structured industries. This study contributes to the literature and practice by emphasizing the importance of servant leadership in fostering creativity.

Keywords

Servant Leadership; Creativity; Employee

PENDAHULUAN

Kemampuan sebuah perusahaan untuk terus berinovasi dan beradaptasi dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis sangat penting sebagai dasar bertahan dan berkembang (Li, 2019). Kreativitas karyawan merupakan komponen penting dalam mendorong inovasi karena memungkinkan organisasi untuk mengembangkan konsep baru, memperbaiki prosedur, dan membuat produk dan layanan berkualitas tinggi (Yesuf, 2024). Oleh karena itu, banyak organisasi memprioritaskan penyediaan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas.

Servant leadership merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada keselamatan dan kesejahteraan karyawan. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh (Greenleaf, 1977) dengan menekankan pemimpin yang melayani daripada memerintah. Mereka berkomitmen untuk mendorong karyawan, membangun hubungan jangka panjang, dan menciptakan lingkungan kerja yang ramah dan mendukung (Bonini, 2024). Dengan menerapkan pendekatan ini, para pemimpin berusaha mengimbangi kebutuhan organisasi dengan perkembangan potensi karyawan. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan inovasi (Liden, *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*, 2014).

Studi menunjukkan bahwa *servant leadership* memberikan pemberdayaan dan dukungan emosional, yang meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Pemimpin yang melayani juga dapat mendorong kolaborasi tim, yang meningkatkan pertukaran ide dan inovasi dalam organisasi (Hunter, 2013). Pemimpin yang melayani juga dapat menciptakan rasa keamanan psikologis, yang penting bagi karyawan untuk mengekspresikan ide-ide baru tanpa takut gagal (Eva, 2019).

Proses menciptakan inovasi atau menyelesaikan masalah dengan ide-ide baru dan unik disebut kreativitas (Amabile, 2018). Kreativitas adalah kunci untuk menciptakan produk baru, layanan, dan proses kerja yang lebih efisien dalam organisasi. Kreativitas tidak hanya didasarkan pada kemampuan seseorang, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang ada di sekitar mereka. Faktor-faktor ini termasuk dukungan dari pemimpin, budaya organisasi, dan lingkungan tempat kerja (Anderson, 2014).

Studi menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan kebebasan eksperimental memengaruhi kreativitas karyawan. Karyawan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk menemukan solusi inovatif dalam lingkungan kerja yang memungkinkan mereka berpikir secara mandiri dan bekerja sama (Shalley, 2004). Pemimpin memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan tempat kerja yang mendorong inovasi dan kreativitas.

Melalui pemberdayaan, dukungan emosional, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, pemimpin staf membantu karyawan menjadi lebih kreatif. Pemimpin yang melayani mendorong pekerja untuk mencapai potensi penuh mereka dan mencoba hal-hal baru. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh (Newman, 2017) menemukan bahwa *servant leadership* meningkatkan motivasi intrinsik dan *self-efficacy*, yang merupakan komponen penting dalam meningkatkan kreativitas.

Selain itu, pemimpin dengan gaya *servant leadership* membantu anggota tim bekerja sama, yang mendorong pertukaran ide dan pemecahan masalah kreatif. Mereka melakukan ini dengan menggunakan pendekatan yang berfokus pada pertumbuhan individu dan komunitas.

Banyak penelitian menunjukkan bahwa kreativitas karyawan dipengaruhi oleh *servant leadership*. Namun, mekanisme yang mendasari hubungan ini masih belum banyak diteliti. Faktor-faktor seperti keefektifan tim dan *self-efficacy* berfungsi sebagai mediator, menurut beberapa penelitian. Selain mediator, peran kontekstual seperti budaya organisasi dan jarak kekuasaan atau *power distance*, masih kurang dipelajari. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mempelajari lebih lanjut tentang pengaruh *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan dengan menggunakan metode *narrative review*. Selain itu, tujuan lain dari penelitian ini adalah untuk menemukan komponen mediasi dan moderasi yang memengaruhi hubungan tersebut.

METODE PENELITIAN

Untuk memahami secara menyeluruh pengaruh *servant leadership* terhadap kreativitas karyawan, penelitian ini menggunakan *narrative review*, sebuah pendekatan yang bertujuan untuk merangkum, mengintegrasikan, dan mengevaluasi literatur yang relevan. Review cerita dipilih karena dapat memberikan tinjauan teoretis yang mendalam dan menemukan celah dalam penelitian (Green, 2006).

1. Rancangan Penelitian

Penelitian ini akan berkonsentrasi pada analisis literatur tentang konsep, mekanisme mediasi, dan moderasi *servant leadership* serta kreativitas karyawan. Penelitian dengan metode *narrative review* memungkinkan peneliti menghubungkan berbagai hasil dan memperoleh pemahaman yang lebih luas tentang subjek (Baumeister, 1997).

2. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian terdiri dari artikel jurnal, buku akademik, dan laporan penelitian yang membahas kreativitas dan *servant leadership*. Pemilihan sampel dilakukan secara *purposive*, artinya studi yang relevan dan telah diterbitkan dalam

sepuluh tahun terakhir dipilih. Langkah ini dilakukan untuk memastikan data yang digunakan akurat dan relevan dengan penelitian saat ini (Snyder, 2019).

3. Teknik Pengambilan Data

Penelitian mengenai *servant leadership* ini menggunakan data sekunder. Data sekunder berasal dari literatur yang dipublikasikan dalam jurnal, buku akademik, dan laporan penelitian yang diakui. *Database* seperti *Google Scholar*, *Scopus*, dan *Web of Science* adalah sumber data utama. Data yang dikumpulkan terutama berdasarkan literatur tentang *servant leadership*, kreativitas karyawan, dan faktor mediasi dan moderasi yang relevan.

Untuk mengumpulkan data, literatur telah dicari dengan kata kunci khusus seperti *servant leadership*, kreativitas karyawan, inovasi organisasi, dan pemimpin dan kreativitas. Artikel yang relevan disusun menggunakan teknik dokumentasi, yang kemudian dikelompokkan menurut tema tertentu. Jurnal internasional terkemuka, termasuk yang terindeks *Scopus* dan *Web of Science*, termasuk dalam pencarian literatur.

4. Teknik Analisis Data

Data dianalisis secara deskriptif dan tematik dalam beberapa langkah:

- a. Identifikasi Tema: Artikel yang dikumpulkan disusun berdasarkan tema utama, seperti peran *servant leadership*, mekanisme mediasi, dan pengaruh kontekstual.
- b. Evaluasi Kritis: Setiap artikel dievaluasi untuk menilai kualitas metodologi, relevansi, dan kontribusi teoritisnya terhadap penelitian.
- c. Sintesis Hasil: Hasil literatur disatukan untuk membuat kerangka teoretis yang kuat dan mengidentifikasi perbedaan dalam penelitian saat ini (Tranfield, 2003).

5. Model Analisis

Analisis tematik adalah model analisis yang digunakan pada penelitian ini. Tujuannya adalah untuk menemukan pola dan hubungan antar konsep yang ditemukan dalam literatur. Analisis tematik memungkinkan pengelompokan temuan ke dalam kategori yang relevan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang subjek yang diteliti. Ini juga membantu dalam memahami bagaimana *servant leadership* memengaruhi kreativitas karyawan serta elemen yang berperan sebagai mediator atau moderator dalam hubungan tersebut (Braun, 2006).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Informasi Bibliografi dari Artikel-Artikel yang Disertakan dalam Penelitian

Nama Penulis	Judul Artikel/Tahun	Jurnal/Indeks/Affiliasi
Shagufta Zada, Jawad Khan, Muhammad Zada, Imran Saeed, Zhang Yong Jun	<i>Does Servant Leadership Enhance Employee Creativity and Performance? Mediating Role of Knowledge Sharing and Moderating the Role of Self-Efficacy/2023</i>	Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)/SCOPUS, Web of Science (Social Sciences Citation Index®, INSPEC, DBLP, and Google Scholar/Cina, Pakistan, dan Chili.
Olivia Syanne Nelwan, Victor Paskah Kalawat Lengkong, Silvy Lefina Mandey, Regina Trifena Saerang, Maria Heny Pratiknjo, Elsje Pauline Manginsela, Hengki Djemie Walangitan, Samuel Paulus Ratag, Frangky Jessy Paat, Raymond Christian Kawet (Nelwan, 2023)	<i>The Role Of Organizational Citizenship Behavior, Servant Leadership On Employee Creativity: An Empirical Study Of University In Manado</i>	Rev. Gest. Soc. Ambient/Scopus/Indonesia
Aneu Yulianeu dan Muhamad Nurdin Yusuf (Yulianeu, 2023)	<i>Servant Leadership And Employee Creativity: The Mediating Role Of Harmonious Passion And Psychological Safety</i>	Tourism and Hospitality Management/Hrčak/Indonesia
Mega Lindawati, Fenika Wulani, dan Julius Runtu (Lindawati, 2023)	<i>The Effects of Servant Leadership, Occupational Commitment, and Work Engagement on Creativity of Teacher</i>	KINERJA/ResearchGate /Indonesia
Meizhao Chen, Muhammad Zada, Jawad Khan, dan Noor Ul Saba (Chen, 2023)	<i>How Does Servant Leadership Influences Creativity? Enhancing Employee Creativity via Creative Process Engagement and Knowledge Sharing</i>	Sec. Organizational Psychology/Scopus dan DOAJ/China dan Pakistan
Marwa Samir Sorour, Hazem Ahmed khairy, dan Soha Mamdouh Elkholy (Sorour, 2023)	<i>Relationship between Servant Leadership and its' Role on Staff Nurses' Creativity and Sustainable Development Behavior</i>	Assiut Scientific Nursing Journal/-/Mesir

Nama Penulis	Judul Artikel/Tahun	Jurnal/Indeks/Affiliasi
Zhining Wang, Chunjie Guan, Tao Cui, Shaohan Cai, dan Dandan Liu (Wang, 2023)	<i>Servant Leadership, Team Reflexivity, Coworker Support Climate, and Employee Creativity: A Multilevel Perspective</i>	Journal of Leadership & Organizational Studies/Scopus dan Web of Science/Tiongkok
Pablo Ruiz-Palomino, Pablo Zoghbi-Manrique-de-Larab (Ruiz-Palomino, 2023)	<i>How and when servant leaders fuel creativity: The role of servant attitude and intrinsic motivation</i>	International Journal of Hospitality Management/Scopus, Web of Science, dan Google Scholar/Spain
Jin Yang, Cuiping Ma, Jibao Gu and Hefu Liu	<i>Linking servant leadership to employee creativity. The roles of team identification and collectivism</i>	Chinese Management Studies/Scopus dan Web of Science/Tiongkok
Jin Yan, Jibao Gu, dan Hefu Liu (Yan, 2023)	<i>Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict</i>	Current Psychology/Scopus/Tiongkok
Adnan Ahmed Sheikh, Qurat-ul-Ain Ishaq and Aneeq Inam (Sheikh, 2023)	<i>Fostering creativity through servant leadership: Mediating role of knowledge sharing, thriving at work and burnout</i>	Abasyn Journal of Social Sciences/ResearchGate/Pakistan dan Malaysia
Jiaqi Zhu (Zhu, 2023)	<i>Research on the Impacts of Servant Leadership on R&D Employee Creativity: Based on the Social Information Processing Perspective</i>	Advances in Economics, Business and Management Research/EDMI 2019/Tiongkok
Neeraj Kumar Jaiswal dan Rajib Lochan Dhar (Jaiswal, 2023)	<i>The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity</i>	Leadership & Organization Development Journal/Scopus/India
Jin Yang, Hefu Liu, Jibao Gu (Yang J. L., 2023)	<i>A multi-level study of servant leadership on creativity: the roles of self-efficacy and power distance</i>	Leadership & Organization Development Journal/Scopus, Web of Science (WoS), Emerald Insight, EBSCOhost, ProQuest/Tiongkok
Winifrida Malingumu, Jeroen Stouten, Martin Euwema, dan Emmanuel Babygeya (Malingumu, 2023)	<i>Servant Leadership, Organisational Citizenship Behavior and Creativity: The Mediating Role of Team-Member Exchange</i>	Psychologica Belgica/PsycINFO, Scopus, ERIC, Google Scholar.

Pemilihan 15 artikel ini didasarkan pada relevansi tema, kualitas publikasi, serta keragaman konteks budaya dan sektor yang menjadi fokus penelitian. Artikel-artikel yang dipilih secara langsung mengeksplorasi hubungan antara *servant leadership* dan kreativitas karyawan melalui mekanisme mediasi seperti berbagi pengetahuan, pemberdayaan psikologis, dan *team-member exchange* (TMX), serta moderator seperti jarak kekuasaan dan motivasi intrinsik. Artikel oleh Zada, (2023) dan Yang, (2023) misalnya, memberikan wawasan yang mendalam tentang mekanisme ini, sementara penelitian oleh Wang, (2023) menyoroti peran faktor kontekstual dalam mempengaruhi hubungan tersebut.

Mayoritas literatur dipublikasikan di jurnal internasional terkemuka yang diindeks oleh *Scopus*, *Web of Science*, atau indeks lain yang dapat diandalkan, seperti artikel oleh Ruiz-Palomino dan Zoghbi-Manrique-de-Larab di *International Journal of Hospitality Management* dan karya Yang 2023 di *Leadership & Organization Development Journal*. Kredibilitas jurnal-jurnal ini menjamin kualitas data yang digunakan. Selain itu, cakupan penelitian yang mencakup berbagai budaya, seperti Cina, Pakistan, Spanyol, India, dan Indonesia, serta berbagai sektor seperti pendidikan, perbankan, keperawatan, serta penelitian dan pengembangan, memperkaya perspektif penerapan *servant leadership* di berbagai lingkungan.

Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Yang, 2023 menerapkan analisis *multilevel* untuk mengevaluasi hubungan *servant leadership* dengan kreativitas di tingkat individu dan tim, sehingga menawarkan kerangka kerja analisis yang lebih komprehensif. Di sisi lain, artikel-artikel seperti yang ditulis oleh Zada, (2023) dan Malingumu, (2023) memperkenalkan elemen-elemen baru seperti berkembang di tempat kerja, keamanan psikologis, dan semangat yang harmonis, yang memperluas pemahaman teoritis. Dengan adanya literatur ini, penelitian dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang peran kepemimpinan yang melayani dalam meningkatkan kreativitas karyawan dan mengidentifikasi implikasi praktisnya di berbagai sektor.

Berdasarkan hasil analisis ke-15 artikel, terdapat bukti bahwa melalui berbagai mekanisme, *servant leadership* dapat membantu karyawan menjadi lebih kreatif. Pemimpin yang melayani memperhatikan apa yang dibutuhkan pekerja dan membuat lingkungan kerja yang mendukung, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kepercayaan diri dan keberanian karyawan untuk mengembangkan ide-ide baru. Mekanisme mediasi seperti pertukaran anggota tim (TMX), penguatan mental, dan pertukaran pengetahuan meningkatkan efek ini. TMX, misalnya, memungkinkan karyawan berbagi informasi secara lebih terbuka dan mendukung kolaborasi tim, yang menghasilkan peningkatan kreativitas. Selain itu, *thriving at work* juga penting karena karyawan yang merasa aman secara mental dan didukung oleh majikannya lebih cenderung melakukan hal-hal baru.

Studi menunjukkan bahwa faktor-faktor kontekstual dan individual juga dipengaruhi oleh hubungan antara *servant leadership* dan kreativitas karyawan. Misalnya, jarak daya memoderasi hubungan; dalam tim dengan jarak daya yang rendah, pemimpin dan anggota tim berinteraksi secara egaliter, pengaruh *servant leadership* lebih kuat. Sebaliknya, dalam tim dengan jarak daya yang tinggi, interaksi antara pemimpin dan anggota tim lebih sedikit, yang mengakibatkan pengurangan efektivitas *servant leadership*. Selain itu, ada bukti bahwa pengaruh *servant leadership* terhadap kreativitas ditingkatkan oleh *intrinsic motivation*. Karyawan dengan motivasi intrinsik cenderung lebih proaktif dalam mencari solusi baru, terutama ketika mereka didukung oleh pemimpin yang melayani.

Selain itu, *servant leadership* dan perilaku warga negara organisasi (OCB) berkorelasi positif satu sama lain, baik di tingkat individu maupun organisasi. Kualitas hubungan antar anggota tim yang baik mendorong perilaku tambahan, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Lingkungan kerja yang kooperatif dan penuh kepercayaan ini mendorong kreativitas dan meningkatkan kesehatan organisasi.

Meskipun *servant leadership* memiliki banyak manfaat, terdapat beberapa hal yang dapat membatasi manfaatnya. Misalnya, kebosanan tidak memengaruhi hubungan antara *servant leadership* dan kreativitas di industri yang sangat terstruktur, seperti perbankan, karena karyawan harus melakukan tugas rutin. Disisi lain, konflik rumah tangga (WFC) dapat mengurangi dampak *servant leadership* terhadap kreativitas. Pemimpin yang memperhatikan keseimbangan kerja-keluarga karyawan dapat membantu menyelesaikan perselisihan dan menciptakan lingkungan yang lebih mendukung inovasi.

Studi menunjukkan bahwa *servant leadership* adalah metode yang efektif untuk meningkatkan kreativitas, bahkan memiliki peran dalam meningkatkan OCB. Namun, keberhasilannya bergantung pada interaksi dengan mediator seperti TMX dan pemberdayaan psikologis, serta moderator seperti jarak kekuatan dan *intrinsic motivation*. Sebagaimana dibuktikan oleh penelitian yang dilakukan pada berbagai sektor dan konteks budaya, pemimpin yang memahami dinamika ini dapat lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kerja sama.

KESIMPULAN

Studi menunjukkan bahwa melalui berbagai mekanisme moderasi dan mediasi, *servant leadership* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kreativitas karyawan dan perilaku organisasi. *Servant leadership* menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan kepercayaan diri, kerja sama, dan inspirasi bagi karyawan. Hubungan ini diperkuat oleh mediasi seperti pertukaran anggota tim

(TMX), pertukaran pengetahuan, dan kesuksesan di tempat kerja. Di sisi lain, hal-hal seperti jarak kekuatan dan motivasi intrinsik berfungsi sebagai moderator yang mempengaruhi seberapa baik servant leadership mendorong kreativitas. Hasil juga menunjukkan bahwa hubungan tim yang baik, seperti TMX dan perilaku warga negara organisasi (OCB), berkontribusi pada kerja sama, inovasi, dan kesehatan organisasi secara keseluruhan. Studi lebih lanjut diperlukan untuk mengetahui seberapa efektif *servant leadership* dalam berbagai konteks budaya. Hal ini terutama harus melihat faktor-faktor seperti jarak kekuatan dan nilai kolektivisme, yang dapat memengaruhi bagaimana kepemimpinan ini diterima oleh karyawan. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menyelidiki bagaimana hal itu dapat diterapkan di berbagai industri, mulai dari yang lebih terstruktur seperti perbankan hingga yang lebih dinamis seperti industri teknologi, untuk memahami bagaimana hal itu berdampak pada kreativitas dan perilaku organisasi. Selain itu, penelitian mendalam diperlukan untuk mempelajari bagaimana mekanisme mediasi seperti pertukaran anggota tim (TMX), penguatan psikologis, dan keberhasilan di tempat kerja berinteraksi satu sama lain. Terakhir, penelitian jangka panjang sangat penting untuk memahami dampak *servant leadership* terhadap perilaku organisasi, kreativitas karyawan, dan hasil organisasi secara keseluruhan.

REFERENSI

- Amabile, T. M. (2018). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. New York: Taylor & Francis Group.
- Anderson, N. P. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review. *Journal of Management*, 1297-1333.
- Baumeister, R. F. (1997). Writing narrative reviews: A methodological approach. *Psychological Bulletin*, 301-323.
- Bonini, A. (2024). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict. *Current Psychology*, 1435-1450.
- Braun, V. &. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 77-101.
- Chen, M. Z. (2023). How does servant leadership influence creativity? Enhancing employee creativity via creative process engagement and knowledge sharing. *Secondary Organizational Psychology*, 189-210.
- Eva, N. N. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 111-132.
- Green, D. M. (2006). Narrative review: Techniques and approaches for writing reviews. *Journal of Management Review*, 121-139.

- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hunter, E. M. (2013). Servant leadership in the eyes of followers: An examination of perceived leader behaviors and their impact on follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 316-331.
- Jaiswal, N. K. (2023). The influence of servant leadership, trust in leader and thriving on employee creativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 65-79.
- Li, J. (2019). Innovation in a competitive and dynamic business environment: Challenges and opportunities. *Journal of Business Research*, 1-10.
- Liden, R. C. (2014). ervant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 91-107.
- Liden, R. C. (2014). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 91-107.
- Lindawati, M. W. (2023). The effects of servant leadership, occupational commitment, and work engagement on creativity of teacher. *KINERJA*, 45-55.
- Malingumu, W. S. (2023). Servant leadership, organizational citizenship behavior and creativity: The mediating role of team-member exchange. *Psychologica Belgica*, 118-131.
- Nelwan, O. S. (2023). The role of organizational citizenship behavior, servant leadership on employee creativity: An empirical study of university in Manado. *Revista de Gestão Social e Ambiental (Rev. Gest. Soc. Ambient.)*, 1-12.
- Newman, A. (2017). Servant leadership, intrinsic motivation, and creativity: The role of self-efficacy. *International Journal of Leadership Studies*, 54-68.
- Ruiz-Palomino, P. &.-M.-d.-L. (2023). How and when servant leaders fuel creativity: The role of servant attitude and intrinsic motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 12-24.
- Shalley, C. E. (2004). What leaders need to know: A review of research on leadership and creativity. *The Leadership Quarterly*, 33-53.
- Sheikh, A. A.-u.-A. (2023). Fostering creativity through servant leadership: Mediating role of knowledge sharing, thriving at work and burnout. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 55-70.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 333-339.
- Sorour, M. S. (2023). Relationship between servant leadership and its role on staff nurses' creativity and sustainable development behavior. *Assiut Scientific Nursing Journal*, 1-13.
- Tranfield, D. D. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 207-222.

- Wang, Z. G. (2023). Servant leadership, team reflexivity, coworker support climate, and employee creativity: A multilevel perspective. *ournal of Leadership & Organizational Studies*, 190-208.
- Yan, J. G. (2023). Servant leadership and employee creativity: The roles of psychological empowerment and work-family conflict. *Current Psychology*, 99-111.
- Yang, J. L. (2023). A multi-level study of servant leadership on creativity: The roles of self-efficacy and power distance. *Leadership & Organization Development Journal*, 132-145.
- Yang, J. M. (2023). Linking servant leadership to employee creativity: The roles of team identification and collectivism. *Chinese Management Studies*, 233-249.
- Yang, J. M. (2023). Linking servant leadership to employee creativity: The roles of team identification and collectivism. *Chinese Management Studies*, 233-249.
- Yesuf, M. A. (2024). Employee creativity and its role in innovation and organizational performance. *Journal of Business and Management*, 27-42.
- Yulianeu, A. &. (2023). Servant leadership and employee creativity: The mediating role of harmonious passion and psychological safety. *Tourism and Hospitality Management*, 151-170.
- Zada, S. K. (2023). Does servant leadership enhance employee creativity and performance? Mediating role of knowledge sharing and moderating the role of self-efficacy. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 122-140.
- Zada, S. K. (2023). Does servant leadership enhance employee creativity and performance? Mediating role of knowledge sharing and moderating the role of self-efficacy. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 122-140.
- Zhu, J. (2023). Research on the impacts of servant leadership on R&D employee creativity: Based on the social information processing perspective. *Advances in Economics, Business, and Management Research*, 31-47.