

**PERAN *SERVANT LEADERSHIP* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DALAM
MENINGKATKAN KINERJA INOVASI PADA UKM KRIYA DI PROVINSI BALI**

Ni Putu Kusuma Widanti¹

Ida Ayu Agung Paramitaswari²

Ni Kadek Pajar Kusumawati³

Adisti Maharani Krisna⁴

Ni Wayan Septiawini⁵

Akademi Keuangan dan Perbankan Denpasar^{1,2,3,4,5}

Email : kusumawidanti1001@gmail.com

ABSTRACT

Innovation performance is a critical factor in enhancing business competitiveness and long-term sustainability, particularly for craft Small and Medium Enterprises (SMEs) operating in an increasingly dynamic business environment. This study aimed to examine the effects of servant leadership and employee engagement on innovation performance among craft SMEs in Bali Province, Indonesia. A quantitative research design was employed using a survey of 86 craft SMEs selected through simple random sampling. The collected data were analyzed using multiple linear regression analysis. The findings revealed that servant leadership had a positive and significant effect on innovation performance. Likewise, employee engagement exerted a positive and significant influence on innovation performance. The model produced an Adjusted R² of 0.620, indicating that servant leadership and employee engagement explained 62% of the variance in innovation performance, while the remaining 38% was explained by other factors outside the proposed model. These findings support Social Exchange Theory, suggesting that leaders who prioritize serving, empowering, and supporting employees foster reciprocal relationships that strengthen employee engagement and ultimately enhance innovation performance. The study provides practical implications for craft SME owners by emphasizing the importance of implementing servant leadership practices and fostering employee engagement to improve innovation performance and sustain business competitiveness.

Keywords: *Servant Leadership, Employee Engagement, Innovation Performance, Social Exchange Theory, Craft SMEs, Bali.*

Kinerja inovasi merupakan indikator penting yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan, mengembangkan, dan mengimplementasikan inovasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Aristana et al., 2022). Organisasi yang memiliki kinerja inovasi tinggi mampu menghasilkan produk, proses, maupun metode kerja baru yang bernilai tambah, merespons perubahan kebutuhan pasar dengan cepat, serta mampu bersaing dalam persaingan yang semakin dinamis (Aristana et al., 2025). Namun, rendahnya kinerja inovasi dapat menghambat kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, mengurangi peluang pertumbuhan, serta melemahkan posisi kompetitif organisasi di pasar (Moreira et al., 2024; Widanti et al., 2025). Berbagai penelitian (Fontana & Musa, 2017; Widanti et al., 2026; Zahidi et al., 2024) menunjukkan bahwa kinerja inovasi dipengaruhi oleh factor-faktor yang berasal dari karakteristik individu serta lingkungan organisasi, seperti gaya kepemimpinan, kreativitas, keterikatan karyawan (*employee engagement*), budaya inovasi, serta kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan. Di antara berbagai faktor tersebut, praktik kepemimpinan yang efektif menjadi determinan penting karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas, memperkuat kolaborasi, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta memfasilitasi terciptanya ide-ide baru yang dapat diimplementasikan menjadi inovasi yang memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Servant leadership dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan, pengembangan, dan pemberdayaan karyawan (El Reqib, et al., 2025). Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* berupaya memenuhi kebutuhan bawahan, mendukung pertumbuhan individu, membangun hubungan yang didasarkan pada kepercayaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif (Ekmekcioglu & Öner, 2024). Berbagai penelitian telah membuktikan *servant leadership* memiliki pengaruh kuat terhadap perusahaan, seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, *employee engagement*, dan kinerja (Lopes et al., 2024; Mishra & Hassen, 2023; Sermontyte-Baniule et al., 2022). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas *servant leadership* tidak hanya tercermin dari kemampuan pemimpin dalam mengarahkan pencapaian target organisasi, tetapi juga dari kemampuannya membangun hubungan yang positif dengan karyawan. Saat karyawan didukung dan mendapat kesempatan untuk berkembang, karyawan akan memiliki persepsi positif terhadap organisasi serta terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih besar (Andina et al., 2024). Artinya, hasil kerja tidak hanya dipengaruhi oleh praktik *servant leadership*, namun juga membentuk kondisi psikologis yang mendukung terciptanya perilaku kerja yang inovatif.

Salah satu kondisi psikologis yang menjadi fokus dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah *employee engagement*. Konsep ini menggambarkan karyawan memiliki loyalitas dalam terhadap pekerjaan maupun organisasi (Sermontyte-Baniule et al., 2022). Alhammadi et al., 2026; Islam et al., (2024) dalam penelitiannya menyatakan rendahnya *employee engagement* sering dikaitkan dengan menurunnya motivasi kerja, rendahnya komitmen, meningkatnya tingkat absensi, hingga tingginya keinginan untuk meninggalkan organisasi. Melalui perilaku melayani, mendengarkan, memberikan dukungan, serta memberdayakan karyawan, pemimpin mampu

menciptakan lingkungan kerja yang aman, penuh kepercayaan, dan menghargai kontribusi setiap individu (Widanti et al., 2025). Lingkungan kerja seperti ini membuat karyawan merasa diperhatikan dan dihargai, sehingga mereka mengembangkan rasa memiliki terhadap organisasi dan menunjukkan tingkat keterikatan yang lebih tinggi. Ketika karyawan telah memiliki *engagement* yang kuat, mereka cenderung bekerja dengan lebih fokus, proaktif, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya (Aristana, et al., 2022).

Islam et al., (2024) menyatakan bahwa tingginya *employee engagement* mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang terikat dengan pekerjaannya tidak hanya mampu menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien, tetapi juga menunjukkan kualitas kerja yang lebih baik, produktivitas yang lebih tinggi, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi yang melampaui tuntutan formal pekerjaannya (Ariani, 2023). Oleh karena itu, *servant leadership* dan *employee engagement* merupakan dua faktor yang saling melengkapi dalam membangun kinerja inovasi pada karyawan. Organisasi yang mampu menerapkan kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan sekaligus menciptakan keterikatan karyawan yang tinggi berpeluang lebih besar untuk mencapai kinerja organisasi yang berkelanjutan (Suswandayana et al., 2025).

Meskipun hubungan antara *servant leadership*, *employee engagement*, dan kinerja telah banyak dibahas dalam literatur manajemen sumber daya manusia, bukti empiris yang tersedia masih menunjukkan beberapa kesenjangan penelitian. Fakhri, (2024) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa *employee engagement* berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, kualitas kerja, dan perilaku kerja positif karyawan. Namun demikian, hasil penelitian terdahulu belum sepenuhnya memberikan kesimpulan yang konsisten. Beberapa studi sebelumnya menyatakan kuatnya pengaruh *Servant Leadership* terhadap kinerja (Andina et al., 2024; Udin et al., 2025), sedangkan literatur lain membuktikan bahwa pengaruh tersebut dipengaruhi oleh kondisi organisasi, karakteristik pekerjaan, maupun faktor kontekstual lainnya sehingga diperlukan variabel atau konteks yang berbeda untuk menjelaskan variasi hasil penelitian (Alhammad et al., 2026). Lebih lanjut, meskipun *employee engagement* secara umum berhubungan positif dengan kinerja, kekuatan hubungan tersebut masih menunjukkan variasi antar sektor industri dan karakteristik organisasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa efektivitas *Servant Leadership* maupun *employee engagement* dalam meningkatkan kinerja belum dapat digeneralisasi pada seluruh jenis organisasi.

Selain adanya perbedaan temuan empiris, penelitian mengenai *servant leadership* dan *employee engagement* masih didominasi pada organisasi berskala besar atau sektor jasa, seperti rumah sakit, pendidikan, perhotelan, perusahaan manufaktur, dan organisasi public (Andina et al., 2024; Fakhri, 2024; Udin et al., 2025). Namun, penelitian pada usaha mikro, kecil, dan menengah (UKM), khususnya UKM industri kriya, masih relatif terbatas. Padahal, UKM kriya memiliki atribut partikular yang membedakannya dengan organisasi lain. Manajemen organisasi yang sederhana, hubungan kerja yang lebih personal antara pemilik dan karyawan, serta tingginya ketergantungan terhadap keterampilan, kreativitas, dan kualitas hasil kerja dalam berinovasi menjadikan peran kepemimpinan dan keterikatan karyawan semakin penting dalam menentukan keberhasilan organisasi.

Lebih lanjut, UKM industri kriya khususnya di Bali menghadapi tantangan dalam mempertahankan produktivitas, inovasi sangat dibutuhkan untuk menjaga kualitas produk, serta meningkatkan daya saing di tengah perubahan preferensi pasar dan persaingan global.

Keberhasilan menghadapi tantangan inovasi tidak hanya mengandalkan kemampuan teknis karyawan, tetapi juga pada kemampuan pemilik usaha dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung serta menciptakan keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya (Ariani, 2023). Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian terkait pengaruh *servant leadership* dan *employee engagement* terhadap kinerja inovasi pada UKM industri kriya menjadi penting untuk memperluas bukti empiris dalam konteks ekonomi kreatif.

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Social Exchange Theory*

Social Exchange Theory banyak dilakukan dalam penelitian modern yang telah dijelaskan secara komprehensif oleh (Madison et al., 2025). Artinya, ketika karyawan menerima perlakuan positif dari organisasi atau pemimpinnya, seperti perhatian, dukungan, kepercayaan, dan kesempatan untuk berkembang, mereka akan merasa memiliki kewajiban moral untuk membalas perlakuan tersebut melalui sikap dan perilaku yang menguntungkan organisasi. Dengan demikian, hubungan yang saling menguntungkan antara pemimpin dan karyawan akan menciptakan komitmen, kepercayaan, serta perilaku kerja yang positif (Madison et al., 2025).

Dalam penelitian ini, *Social Exchange Theory* menjadi landasan teoritis untuk menjelaskan hubungan antara *servant leadership*, *employee engagement*, dan kinerja inovasi. Pemimpin yang menerapkan *servant leadership* menunjukkan kepedulian, memberikan dukungan, membangun kepercayaan, serta membantu pengembangan karyawan dalam berinovasi (Udin et al., 2025). Perlakuan positif tersebut menciptakan hubungan timbal balik yang mendorong meningkatnya *employee engagement* yang terlihat dari semangat kerja, dedikasi, dan loyalitas pada pekerjaan. Selanjutnya, karyawan yang memiliki tingkat *engagement* tinggi akan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik melalui peningkatan kualitas, produktivitas, dan efektivitas kerja (Ariani, 2023; Canavesi & Minelli, 2022). Oleh karena itu, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa praktik *servant leadership* akan mendorong terbentuknya *employee engagement*, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja inovasi pada karyawan sebagai bentuk balas jasa (*reciprocal exchange*) atas perlakuan positif yang diterima dari pemimpin dan organisasi.

2.2. *Servant Leadership*

Servant leadership merupakan konsep yang diperkenalkan oleh Greenleaf pada tahun 1977 yang mengemukakan bahwa efisiensi kepemimpinan yang efektif adalah yang mengutamakan kebutuhan, pengembangan, dan kesejahteraan pengikut sebelum kepentingan pribadi maupun organisasi. Pendekatan kepemimpinan ini berfokus pada pengembangan, pelayanan, dan pemberdayaan karyawan (El Reqib & Tariq, 2025). Berbeda dengan kepemimpinan yang berorientasi pada kekuasaan, *servant leadership* menekankan pemberdayaan, kepedulian, kepercayaan, serta pembentukan hubungan kerja yang positif (Canavesi & Minelli, 2022). Sejalan

dengan *Social Exchange Theory*, ketika pemimpin menunjukkan perhatian dan dukungan kepada karyawan, mereka akan membalasnya melalui sikap dan perilaku positif, seperti meningkatnya *employee engagement*, komitmen, dan kinerja (Madison et al., 2025)

Pada UKM industri kriya, *servant leadership* menjadi semakin relevan karena hubungan antara pemilik usaha dan karyawan cenderung lebih dekat dibandingkan organisasi besar. Peran pemimpin sebagai pengambil keputusan, juga sebagai pembimbing dan pemberdaya, mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung peningkatan inovasi. Pada penelitian ini *servant leadership* diukur berdasarkan 5 (lima) indikator yang diadaptasi dari (Canavesi & Minelli, 2022; Udin et al., 2025) yaitu:

1. Kepedulian
Pemimpin yang peduli berupaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung karyawan dalam berinovasi.
2. Pengembangan karyawan
Upaya pemimpin dalam meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan potensi karyawan melalui bimbingan, pelatihan, maupun pemberian kesempatan untuk berkembang.
3. Kepercayaan
Keyakinan pemimpin terhadap kemampuan karyawan dengan memberikan tanggung jawab, wewenang, dan kesempatan untuk menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.
4. Integritas
Perilaku pemimpin yang jujur, adil, konsisten, dan bertanggung jawab dalam setiap tindakan maupun pengambilan keputusan sehingga mampu menjadi teladan bagi karyawan.
5. Hubungan kerja
Kemampuan pemimpin dalam membangun komunikasi yang terbuka, saling menghargai, dan hubungan yang didasarkan pada kepercayaan sehingga tercipta kerja sama yang harmonis.

Kelima indikator tersebut dipilih karena mampu merepresentasikan perilaku utama pemimpin dalam melayani, memberdayakan, dan membangun hubungan yang positif dengan karyawan sehingga relevan dengan karakteristik UKM industri kriya.

2.3 Employee Engagement

Employee engagement didefinisikan sebagai kondisi positif yang ditandai oleh semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan (Alhammadi et al., 2026).

Mengacu pada *Social Exchange Theory*, *employee engagement* adalah bentuk timbal balik (*reciprocity*) atas perlakuan positif yang diterima karyawan dari organisasi maupun pemimpinnya (Madison et al., 2025). Ketika karyawan memperoleh dukungan, perhatian, penghargaan, dan kesempatan untuk berkembang, mereka merasa organisasi menghargai kontribusinya. Sebagai balasannya, karyawan akan menunjukkan keterikatan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan, meningkatkan komitmen, serta berupaya memberikan kinerja terbaik. Artinya, *Social Exchange Theory* menjelaskan bahwa *employee engagement* merupakan respons positif karyawan terhadap hubungan sosial yang berkualitas antara pemimpin, organisasi, dan karyawan.

Dalam penelitian ini, *employee engagement* diukur menggunakan tiga indikator yang diadaptasi dari (Fakhri, 2024; Islam et al., 2024) yaitu:

1. Semangat Kerja
tingkat energi, ketahanan mental, dan antusiasme karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karyawan dengan semangat kerja tinggi mampu menghadapi tantangan dan tetap berupaya memberikan kinerja terbaik.
2. Dedikasi Kerja
keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan melalui rasa bangga, antusias, serta keyakinan bahwa pekerjaannya memiliki makna dan tujuan.
3. Penghayatan Kerja.
kemampuan karyawan untuk berkonsentrasi penuh dan terlibat secara mendalam dalam pekerjaannya sehingga mampu bekerja dengan fokus dan menikmati setiap tugas yang dilakukan.

2.3 Kinerja Inovasi

Kinerja inovasi sebagai indikator penting yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam menghasilkan, mengembangkan, dan mengimplementasikan inovasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Aristana et al., 2022). Karyawan yang memiliki kinerja tinggi umumnya mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif, menghasilkan kualitas kerja yang baik, serta memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas organisasi (Pradhan, 2017)

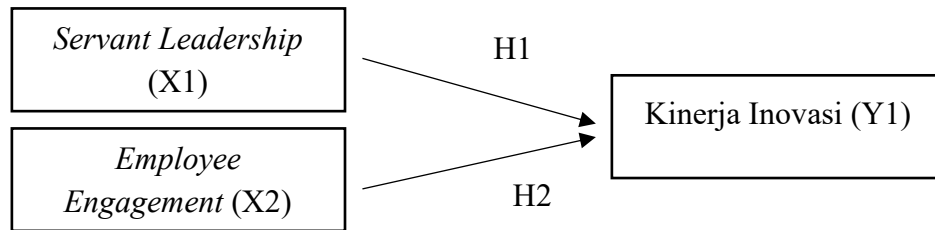
Dalam penelitian ini, kinerja inovasi diukur menggunakan tiga indikator yang diadaptasi dari (Chabbouh & Boujelbene, 2020; Pradhan, 2017; Widanti et al., 2026) yaitu:

1. Inovasi Produk
Kemampuan menghasilkan atau mengembangkan produk baru maupun penyempurnaan produk yang sudah ada.
2. Inovasi Proses
Kemampuan memperbaiki proses produksi, metode kerja, atau teknologi sehingga menjadi lebih efektif dan efisien.
3. Keberhasilan Inovasi di Pasar
Tingkat keberhasilan inovasi dalam meningkatkan daya saing dan penerimaan pasar.

Ketiga indikator tersebut dipilih karena mampu menggambarkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan utama, berkontribusi terhadap lingkungan kerja, serta menyesuaikan diri dengan perubahan dan proses inovasi yang terjadi dalam organisasi.

2.4 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual pada penelitian ini adalah mengenai *servant leadership* (X_1) dan *employee engagement* (X_2) terhadap variabel dependen yaitu kinerja inovasi (Y).



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

Sumber: Hasil pemikiran peneliti (2026)

Hipotesis pada penelitian ini yaitu:

1. H1: *Servant leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi pada UKM Kriya di Bali
2. H2: *Employee engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja inovasi pada UKM Kriya di Bali

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Creswell et al., (2017) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan, serta menyimpulkan beragam keadaan, suasana dan persoalan yang terjadi. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada rumus Krejcie & Morgan, sebagaimana disebutkan Sintaasih et al., (2020) dimana pengambilan sampel menggunakan metode probability sampling. Artinya, setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi sampel. Teknik yang digunakan yaitu simple random sampling dimana sampel diambil secara acak. Sebanyak 86 UKM menjadi sample pada penelitian ini. Teknik analisis regresi linear berganda digunakan dalam analisis data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil

Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis ini mengulas pengaruh variabel *servant leadership* (X1) dan *employee engagement* (X2) terhadap kinerja inovasi (Y). Hasil dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.764 ^a	.704	.620	1.36739

Sumber: Data diolah

Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa *servant leadership* dan *employee engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi. Nilai adj. R² sebesar 0.620 artinya variabel *servant leadership* dan *employee engagement* yang digunakan dalam penelitian ini mampu menjelaskan kinerja inovasi sebesar 62%, sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian.

Tabel 3
Uji t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.804	2.487		9.168	.000
	servant leadership	.154	.093	.064	.583	.011
	employee engagement	.102	.123	.002	.017	.017

a. Dependent Variable: kinerja inovasi

Sumber: data diolah

$$Y = 22,840 + 0,154X_1 + 0,102X_2$$

1. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi. Nilai signifikansi $0,011 < 0,05$
2. *Employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi. Nilai signifikansi $0,017 < 0,05$

2. Pembahasan

Servant Leadership (X1) Terhadap Kinerja Inovasi (Y)

Hasil penelitian menunjukkan *servant leadership* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi. Hasil ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Madison et al., 2025) Temuan ini membuktikan bahwa semakin tinggi penerapan *servant leadership*, maka kinerja inovasi yang dihasilkan karyawan pada UKM industri kriya juga meningkat. Pemimpin yang menunjukkan kepedulian, memberikan kepercayaan, mendukung pengembangan karyawan, bertindak dengan integritas, serta membangun hubungan kerja yang baik mampu menciptakan inovasi yang berkualitas bagi organisasi. Namun nilai Beta rendah 0.064 yang artinya bahwa meskipun signifikan, *servant leadership* bukan faktor dominan yang mempengaruhi kinerja inovasi pada UKM kriya di Bali.

Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (El Reqib & Tariq, 2025; Mishra & Hassen, 2023) bahwa *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang dibutuhkan dalam membentuk kinerja.

Employee Engagement (X2) Terhadap Kinerja Inovasi (Y) Pada UKM Kriya di Bali

Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Alhammadi et al., 2026; Ariani, 2023) yang menyatakan semakin tinggi tingkat loyalitas dan keterikatan terhadap pekerjaannya, semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Karyawan yang memiliki semangat kerja, dedikasi, dan penghayatan terhadap pekerjaan cenderung bekerja dengan lebih antusias, bertanggung jawab, serta berupaya memberikan hasil kerja yang optimal.

SIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa *Servant Leadership* dan *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Inovasi pada UKM industri kriya di Bali. Temuan ini membuktikan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, pemberdayaan, dan kepedulian mampu meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat menghasilkan inovasi yang memiliki daya saing di pasar. Lebih lanjut, karyawan dengan *employee engagement* tinggi menunjukkan semangat, loyalitas, dan kontribusi yang besar dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil penelitian ini juga mendukung *Social Exchange Theory*, sebagaimana dijelaskan bahwa perlakuan positif dari pemimpin menghasilkan peningkatan keterikatan karyawan dan kinerja melalui proses inovasi.

Secara praktis, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pemilik UKM industri kriya perlu menerapkan praktik *servant leadership* serta menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan *employee engagement* untuk mengoptimalkan kinerja inovasi. Penelitian dimasa mendatang disarankan memperluas objek penelitian dan melibatkan variabel lain untuk memperoleh sudut pandang secara menyeluruh mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja inovasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhammadi, H. Y., Ban-Melhem, S., Almazrouei, S., Al-Hawari, M. A., Mohd-Shamsudin, F., & Saud, J. (2026). Compassion at work: a catalyst for servant leadership and reducing employee quiet quitting behaviors. *Management Research Review*, 49(4), 448–467. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MRR-09-2025-0729>
- Andina, N., Andrawina, L., & Kurniawati, A. (2024). The Effect of Individual Mental Health, Individual Learning, Information Technology Capability, and Servant Leadership on Individual Performance. *Procedia Computer Science*, 234, 710–717. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.057>
- Ariani, D. (2023). The effects of job crafting and engagement in improving the performance of micro, small and medium enterprises. *South African Journal of Business Management*, 54. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3883>
- Aristana, I. N., Putri, N. K. A., Widanti, N. P. K., & Lestari, I. G. A. K. (2025). OPTIMALISASI LAYANAN DAN TATA KELOLA DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KUALITAS OPERASIONAL HATI THAI CABANG BALI. 4. <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/seminarfeb/article/view/13016>
- Canavesi, A., & Minelli, E. (2022). Servant Leadership and Employee Engagement: A Qualitative Study. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 34(4), 413–435. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09389-9>
- Chabbouh, H., & Boujelbene, Y. (2020). Open innovation in SMEs: The mediating role between human capital and firm performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 31(2), 100391. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hitech.2020.100391>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications.
- Desak Ketut Sintaasih, Gede Riana, I. N. A. (2020). Entrepreneurial Leadership and Innovation: The Mediating Role of Knowledge Sharing (A Study on the Export-oriented Handicraft Industry in Bali). *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13. https://doi.org/www.ijicc.net/images/vol_13/13165_Sintaasih_2020_E_R.pdf
- Ekmekcioglu, E. B., & Öner, K. (2024). Servant leadership, innovative work behavior and innovative organizational culture: the mediating role of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 272–288. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-08-2022-0251>
- El Reqib, R. E. S., & Tariq, M. U. (2025). Servant leadership and performance outcomes: a cross-industry systematic review with a focus on hospitality and tourism. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(9), 3440–3460. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JHTI-12-2024-1293>
- Fakhri, M. (2024). Exploring the Moderating Effects of Organizational Citizenship Behavior on the Relationship between Servant Leadership and Employee Performance with Employee Engagement as the Mediator. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 14. https://doi.org/https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2024.v14i2.013
- Fontana, A., & Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 2–19. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2016-0004>
- I Nengah Aristana, I Made Bayu Wisnawa, Anak Agung Ketut Sriasih, N. M., & Junipisa, E.

- (2022). Entrepreneurial Leadership and Employee Creativity: Moderation and Mediation Perspective. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*.
<https://doi.org/https://eprints.unmas.ac.id/id/eprint/3544/5/BK%26RP-NAristana02.pdf>
- I Nengah Aristana, Dwitrayani, M. C., Junipisa, N. M. E., I, & Sumerta, K. E. (2022). EFEK INOVASI TERHADAP KINERJA USAHA KECIL DAN MENENGAH. *Journal of Applied Management and Accounting Science*, 3. <https://doi.org/jamas.triatmamulya.ac.id/>
- Islam, T., Khatoun, A., Cheema, A. U., & Ashraf, Y. (2024). How does ethical leadership enhance employee work engagement? The roles of trust in leader and harmonious work passion. *Kybernetes*, 53(6), 2090–2106. <https://doi.org/10.1108/K-09-2022-1343>
- Lopes, A. R. G., de Azevedo Correia, A. I., & da Silva Braga, A. M. (2024). Motivations for and barriers to innovation in non-profit organizations: The case of nursing homes in Northern Portugal. *International Journal of Innovation Studies*, 8(1), 25–44. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijis.2023.04.002>
- Madison, K., Eva, N., De Cieri, H., & Goh, Z. (2025). Social exchange theory in leadership research: A problematizing review. *The Leadership Quarterly*, 36(6), 101924. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2025.101924>
- Mishra, S. S., & Hassen, M. H. (2023). Servant leadership and employee's job performance: the role of public service motivation in Ethiopian public sector organizations. *International Journal of Public Leadership*, 19(1), 64–80. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPL-05-2022-0025>
- Moreira, A., Navaia, E., & Ribau, C. (2024). Innovation capabilities and their dimensions: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, 8(3), 313–333. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.07.001>
- Pradhan, R. (2017). Employee Performance at Workplace. *Buniess Perspectives and Research*, Vol.5, 69–85.
- Sermontyte-Baniule, R., Pundziene, A., Giménez, V., & Narbón-Perpiñá, I. (2022). Role of Cultural Dimensions and Dynamic Capabilities in the Value-based Performance of Digital Healthcare Services. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121490. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121490>
- Suswandayana, I. kadek A., Widanti, N. P. K., Aristana, I. N., & Juliasa, M. (2025). Strategi Meningkatkan Promosi Pelayanan dan Pengelolaan Bengkel AD Motor Sparepart Melalui Media Sosial. *Synergy and Society Service*, 5. <https://doi.org/https://doi.org/10.51713/save.v5i1.99>
- Udin, Udin, Chantes, Suteera, & Dananjoyo, Radian. (2025). Servant leadership, work engagement and affective commitment in social exchange perspective: A mediation-moderation framework. *Human Systems Management*, 44(1), 133–142. <https://doi.org/10.3233/HSM-240077>
- Widanti, N. P. K., Adisti, M. K., Kusumawati, N. K. P., Paramitaswari, I. A. A., & Septiawini, N. W. (2025). ANALISIS KUALITAS LAYANAN BERBASIS SERVQUAL DAN PENGARUHNYA TERHADAP KEPERCAYAAN SERTA KEPUASAN NASABAH: STUDI PADA KSP. PONDOK ARTA SEJAHTERA. *Journal Research of Management*, 7. <https://doi.org/https://doi.org/10.51713/jarma.2025.7175>
- Widanti, N. P. K., Aristana, I. N., Landra, N., & Puspitawati, N. M. D. (2026). Green Innovation Strategies for Enhancing Sustainable Performance: A Bibliometric Analysis and Research Avenues. *Economics Ecology Socium*, 10. <https://doi.org/https://doi.org/10.61954/2616->

7107/2026.10.1-8

Zahidi, F., Kaluvilla, B. B., & Mulla, T. (2024). Embracing the new era: Artificial intelligence and its multifaceted impact on the hospitality industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(4), 100390.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100390>