



Mengintegrasikan servant leadership dan psychological detachment: Strategi holistik dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan

Integrating servant leadership and psychological detachment: A holistic strategy for improving employee performance and well-being

Jannatul Muslimah¹, Samsir²

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia

Abstrak

Artikel ini membahas secara komparatif dua pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu *servant leadership* dan *psychological detachment*, yang berperan penting dalam meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Kajian ini didasarkan pada dua artikel utama yang menyoroti kontribusi kepemimpinan berbasis pelayanan terhadap peningkatan *task performance* dan *adaptive performance* melalui *work engagement* (Kaltainen & Hakanen, 2020), serta manfaat dan dilema praktik *detachment* dalam meningkatkan performa namun menurunkan persepsi promosi (Buechel & Solinas, 2025). Selain itu, analisis diperkuat dengan delapan artikel ilmiah lainnya yang membahas *High-Performance Work Systems* (HPWS), *human capital*, pengembangan karyawan, keberlanjutan organisasi, kepuasan kerja, dan *work engagement*. Hasil kajian menunjukkan bahwa *servant leadership* meningkatkan keterlibatan, kepuasan, dan inovasi karyawan, sementara *psychological detachment* berperan dalam menjaga energi, mencegah *burnout*, serta mendukung performa jangka panjang. Integrasi keduanya menjadi strategi penting untuk membangun organisasi yang sehat, berkelanjutan, dan adaptif terhadap tuntutan kerja modern.

Kata Kunci: *Servant Leadership, Psychological Detachment, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja Karyawan, Keterlibatan Kerja, Keberlanjutan Organisasi*

Abstract

This article presents a comparative analysis of two strategic approaches in human resource management: *servant leadership* and *psychological detachment*, which play a crucial role in enhancing employee well-being and performance. The discussion is based on two core studies that highlight the contribution of servant leadership to improving task and adaptive performance through work engagement (Kaltainen & Hakanen, 2020), as well as the benefits and dilemmas of detachment practices that enhance performance but lower promotion perceptions (Buechel & Solinas, 2025). Furthermore, the analysis is enriched with eight additional scholarly articles addressing High-Performance Work Systems (HPWS), human capital, employee development, organizational sustainability, job satisfaction, and work engagement. The findings reveal that servant leadership fosters employee engagement, satisfaction, and innovation, while psychological detachment helps maintain an energy balance, prevents burnout, and supports long-term performance. The integration of these two approaches is crucial for building organizations that are psychologically healthy, sustainably productive, and adaptable to the demands of modern work.

Keywords: *Servant Leadership, Psychological Detachment, Human Resource Management, Employee Performance, Work Engagement, Organizational Sustainability*

Histori Artikel:

Diterima 7 Juli 2025, Direvisi 3 Oktober 2025, Disetujui 5 Oktober 2025, Dipublikasi 6 Oktober 2025.

***Penulis Korespondensi:**

jannatulmuslimah32@gmail.com

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.790>

PENDAHULUAN

Dalam era dunia kerja yang semakin kompetitif, dinamis, dan terdigitalisasi, organisasi tidak hanya dituntut untuk mencapai produktivitas tinggi, tetapi juga dituntut untuk menjaga kesejahteraan psikologis dan motivasi karyawannya secara berkelanjutan. Tantangan utama bagi manajemen sumber daya manusia (MSDM) modern adalah menemukan strategi yang tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan dalam jangka pendek, tetapi juga mempertahankan keterlibatan (*engagement*), menghindari kelelahan kerja (*burnout*), dan mendorong keberlanjutan produktivitas dalam jangka panjang. Dalam konteks ini, dua pendekatan strategis yang menonjol dalam literatur dan praktik organisasi kontemporer adalah *servant leadership* dan *psychological detachment*.

Servant leadership atau kepemimpinan berbasis pelayanan menekankan bahwa pemimpin bertugas untuk melayani, mendukung, dan memberdayakan bawahannya. Pendekatan ini mengedepankan hubungan yang etis dan empatik antara pemimpin dan anggota tim, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan bermakna. *Servant leadership* telah terbukti meningkatkan performa tugas (*task performance*), kemampuan adaptif (*adaptive performance*), serta memperkuat *work engagement* dan komitmen organisasi. Studi Kaltainen & Hakanen (2020) secara khusus menyoroti bahwa *servant leadership* merupakan salah satu kunci dalam meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan di sektor publik, dengan pengaruh positif terhadap keterlibatan kerja dan penurunan *burnout*.

Sebaliknya, *psychological detachment* atau pemisahan psikologis dari pekerjaan menekankan pentingnya pemulihan energi melalui pembatasan mental dari tuntutan kerja di luar jam kerja formal. *Detachment* bukanlah bentuk penarikan diri negatif, tetapi strategi proaktif untuk menjaga keseimbangan hidup dan menghindari stres kronis. Sejumlah penelitian, termasuk Buechel & Solinas (2025), menunjukkan bahwa karyawan yang mampu melakukan *detachment* secara teratur memiliki tingkat stres lebih rendah, produktivitas lebih stabil, dan lebih siap menghadapi tantangan kerja di hari berikutnya. Namun, *detachment* juga menghadirkan paradoks dalam dunia kerja, di mana karyawan yang terlihat “tidak selalu tersedia” sering kali dinilai kurang berkomitmen, meskipun performa aktual mereka tinggi.

Pendekatan *servant leadership* dan *psychological detachment* tampak berasal dari dua kutub berbeda: satu menekankan keterlibatan emosional dan kedekatan relasional di tempat kerja, sementara yang lain menekankan pemisahan dan otonomi personal di luar kerja. Namun, keduanya memiliki kesamaan mendasar dalam tujuannya, yaitu menjaga performa dan kesejahteraan karyawan secara berkelanjutan. Ketika diterapkan secara sinergis, *servant leadership* dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memahami pentingnya *detachment*, sementara praktik *detachment* dapat memperkuat resiliensi psikologis karyawan yang berada dalam lingkungan kerja yang demanding.

Dalam praktiknya, penerapan kedua pendekatan ini tidak bisa dilepaskan dari sistem manajemen SDM yang menaungi karyawan sehari-hari. Organisasi membutuhkan sistem yang mampu menjembatani aspirasi relasional seperti *servant leadership* dan kebutuhan pemulihan seperti *detachment*. Dalam konteks inilah konsep High-Performance Work Systems (HPWS) menjadi sangat relevan. HPWS, sebagaimana dijelaskan oleh Wojtczuk-Turek & Turek (2021), merupakan kerangka kerja HR yang mencakup pelatihan, kompensasi berbasis kinerja, pelibatan dalam pengambilan keputusan, serta sistem evaluasi yang adil dan transparan. Sistem ini memberikan kemampuan, motivasi, dan kesempatan kepada karyawan untuk tampil maksimal, sambil tetap menjaga aspek kesejahteraan dan keterlibatan mereka.

Konsep HPWS juga memiliki keterkaitan langsung dengan prinsip *servant leadership*. Ketika organisasi menyediakan sistem kerja yang menumbuhkan kepercayaan dan dukungan, pemimpin memiliki fondasi yang kuat untuk menjalankan fungsi pelayanan dan pemberdayaan. Sebaliknya, HPWS juga menyediakan struktur kerja yang memungkinkan *psychological*

detachment diterapkan secara sehat, misalnya melalui kebijakan jam kerja fleksibel, penghargaan terhadap work-life balance, dan dukungan sistemik untuk pemulihan energi. Oleh karena itu, pendekatan struktural seperti HPWS menjadi jembatan integratif antara pendekatan relasional dan pendekatan pemulihan.

Lebih lanjut, pendekatan pengembangan karyawan (*employee development*) juga memperkuat efektivitas *servant leadership* maupun *detachment*. Dalam studi Núñez-Cacho Utrilla et al. (2023), pengembangan melalui *coaching*, *mentoring*, dan *career planning* terbukti mendorong loyalitas, kompetensi, dan kesiapan adaptif dalam organisasi keluarga. *Coaching* dan *mentoring* sangat sejalan dengan praktik *servant leadership* karena pemimpin berperan aktif dalam mendampingi pertumbuhan personal bawahannya. Namun, praktik-praktik ini juga secara implisit mendukung *detachment* karena memberikan karyawan rasa aman dan kontrol terhadap jalur karier mereka yang menjadi dasar keseimbangan psikologis dan pengelolaan stres.

Tidak hanya itu, studi Indrayani et al. (2024) tentang generasi milenial menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel mediasi penting dalam kaitannya dengan nilai pribadi, kompleksitas tugas, dan kinerja. Generasi ini menghargai fleksibilitas, makna kerja, dan dukungan pengembangan diri semuanya merupakan dimensi utama dari *servant leadership*. Pada saat yang sama, generasi ini juga sangat peduli pada keseimbangan hidup. Oleh karena itu, *psychological detachment* menjadi semakin penting, terutama dalam konteks organisasi yang menghadapi *talent turnover* tinggi akibat kelelahan dan ekspektasi yang tidak realistis.

Seluruh temuan ini menunjukkan bahwa organisasi modern tidak cukup hanya dengan menerapkan gaya kepemimpinan yang inspiratif atau strategi pemulihan individual. Yang dibutuhkan adalah kerangka kerja manajerial yang terintegrasi, yang secara aktif menggabungkan pendekatan relasional dan pendekatan struktural untuk menciptakan budaya kerja yang adaptif, produktif, dan manusiawi.

Selain konteks generasi dan sistem, faktor-faktor lain seperti budaya organisasi, ekspektasi pimpinan, serta desain kerja juga memainkan peran penting dalam mengaktifkan potensi dari *servant leadership* dan *detachment*. Studi Hojops et al. (2024) memperlihatkan bahwa *discretionary work behavior (DWB)* yakni perilaku kerja di luar tuntutan formal seperti inisiatif pribadi dan kontribusi sukarela muncul ketika organisasi menerapkan kebijakan HR yang mendukung pemberdayaan dan partisipasi. *DWB* adalah hasil dari kombinasi kepercayaan, dukungan, dan ruang bagi otonomi. Ini menunjukkan bahwa *servant leadership* yang otentik akan meningkatkan komitmen afektif yang mendorong kontribusi melebihi ekspektasi, sementara *psychological detachment* akan menjaga agar kontribusi tersebut tidak mengarah pada kelelahan jangka panjang.

Kemudian, temuan dari Silva & Costa (2024) menambah lapisan penting dalam diskusi ini, yakni peran *organizational sustainability practices (OSP)* dalam memperkuat keterlibatan kerja (*work engagement*) dan *psychological capital*. Ketika organisasi menerapkan nilai-nilai keberlanjutan misalnya melalui tanggung jawab sosial perusahaan, etika kerja, dan kebijakan keseimbangan hidup karyawan lebih merasa dihargai dan terlibat secara emosional. Nilai-nilai ini bersinggungan langsung dengan filosofi *servant leadership* yang berbasis moral dan empati, dan pada saat yang sama menciptakan ruang psikologis yang kondusif untuk praktik *detachment* tanpa rasa bersalah. Budaya organisasi yang sehat akan memungkinkan kedua pendekatan berjalan berdampingan dan mendukung satu sama lain.

Akhirnya, studi oleh Otoo (2024) menegaskan bahwa semua pendekatan ini baik gaya kepemimpinan, strategi pemulihan, maupun sistem SDM hanya akan bermakna jika menghasilkan peningkatan nyata pada performa karyawan. Otoo menunjukkan bahwa performa adalah mediator antara HRM dan efektivitas organisasi, sehingga intervensi apapun yang tidak berdampak pada kualitas kerja, perilaku positif, dan kontribusi nyata karyawan akan sia-sia.

Servant leadership dan detachment, dalam hal ini, harus dipandang bukan hanya sebagai strategi moral atau personal, tetapi sebagai fondasi kinerja organisasi yang kompetitif.

Berdasarkan keseluruhan uraian di atas, artikel ini menyajikan argumen bahwa dunia kerja modern memerlukan pendekatan kepemimpinan dan manajemen karyawan yang lebih holistik dan terintegrasi. Pendekatan relasional seperti servant leadership harus berjalan berdampingan dengan strategi pemulihan seperti psychological detachment, dan keduanya perlu diwadahi oleh sistem manajemen SDM progresif yang berbasis nilai dan keberlanjutan. Hanya dengan integrasi semacam inilah organisasi dapat menciptakan ekosistem kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga manusiawi dan berkelanjutan.

LANDASAN TEORI

Servant Leadership dan Teori Psikologis yang Mendukungnya

Servant leadership diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1977 sebagai model kepemimpinan yang menekankan pelayanan terhadap orang lain sebagai esensi utama peran seorang pemimpin. Dalam pendekatan ini, pemimpin menempatkan kesejahteraan, pertumbuhan, dan pengembangan bawahannya sebagai prioritas utama sebelum kepentingan pribadi atau organisasi (Greenleaf, 2002). Servant leadership memiliki beberapa dimensi utama, yaitu: empati, kesadaran diri, penyembuhan (healing), persuasi, konseptualisasi, pandangan jangka panjang, stewardship, komitmen terhadap pertumbuhan orang lain, dan pembangunan komunitas (van Dierendonck & Nuijten, 2011).

Menurut Kaltainen & Hakanen (2020), servant leadership berperan sebagai penguat kesejahteraan psikologis melalui dua jalur utama: peningkatan *work engagement* dan penurunan *burnout*. Untuk memahami jalur ini, dua teori psikologis digunakan: *Broaden-and-Build Theory* (Fredrickson, 1998) dan *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989). *Broaden-and-Build Theory* menjelaskan bahwa emosi positif memperluas kapasitas berpikir dan perilaku individu sehingga meningkatkan kapasitas adaptif dan performa. Dalam konteks kerja, servant leadership menciptakan suasana kerja positif yang mendorong keterlibatan kerja tinggi (*engagement*), yang pada akhirnya berujung pada peningkatan task dan adaptive performance. Sebaliknya, *Conservation of Resources Theory* menekankan pentingnya sumber daya psikologis dalam menghadapi tuntutan kerja. Ketika karyawan mengalami burnout—yang ditandai dengan kelelahan emosional dan sikap negatif terhadap pekerjaan—mereka cenderung menarik diri dan menghindari pengeluaran energi tambahan. Dengan menurunkan burnout, servant leadership mempertahankan kapasitas energi karyawan untuk tetap produktif dan adaptif.

Melalui pendekatan ini, servant leadership bukan hanya meningkatkan kinerja rutin (task performance), tetapi juga *adaptive performance*, seperti kemampuan menghadapi perubahan, kreativitas, dan fleksibilitas interpersonal. Kepemimpinan ini juga dipandang relevan dalam masa-masa krisis atau perubahan organisasi karena meningkatkan daya lenting karyawan.

Psychological Detachment: Konsep, Manfaat, dan Paradoks Evaluasi

Sementara servant leadership berfokus pada dinamika dalam jam kerja, pendekatan psychological detachment yang dipaparkan oleh Buechel & Solinas (2025) menekankan pentingnya pemisahan mental dari pekerjaan di luar jam kerja (*non-work time*). Detachment didefinisikan sebagai kemampuan untuk “mematikan pikiran kerja” dan menghentikan aktivitas kerja selama waktu istirahat (Sonnetag & Fritz, 2015). Ini mencakup strategi seperti tidak memeriksa email, mengaktifkan *out-of-office reply*, atau mengambil cuti tanpa gangguan kerja. Secara teoritis, psychological detachment berakar pada *Effort-Recovery Theory* (Meijman & Mulder, 1998) yang menyatakan bahwa setelah periode kerja intensif, individu memerlukan waktu pemulihan agar dapat kembali bekerja dengan energi penuh. Detachment memungkinkan

pemulihan kognitif dan emosional, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik, produktivitas, dan kesejahteraan.

Penelitian menunjukkan bahwa detachment berkontribusi pada peningkatan performa kerja melalui peningkatan fokus, kreativitas, dan energi positif ketika kembali bekerja (Sonnentag, 2003; Bosch et al., 2018). Bahkan, dalam situasi tekanan tinggi, detachment bertindak sebagai *buffer* terhadap kelelahan kerja dan meningkatkan keberlanjutan performa. Namun, terungkap adanya *detachment paradox*. Meskipun manajer memahami bahwa detachment membawa manfaat bagi produktivitas, mereka justru menilai negatif karyawan yang secara eksplisit melakukan strategi detachment, terutama dalam evaluasi promosi. Hal ini karena perilaku detachment sering ditafsirkan sebagai indikasi rendahnya komitmen terhadap pekerjaan atau organisasi. Penilaian ini didasarkan pada teori *signaling* dan budaya kerja yang mengidealkan kerja keras dan pengorbanan waktu pribadi. Dalam banyak organisasi, “selalu tersedia” sering dipersepsikan sebagai indikator komitmen, sementara penggunaan cuti atau tidak membalas email pada akhir pekan dipandang sebaliknya. Hal ini menciptakan dilema antara optimalisasi kinerja pribadi dan persepsi sosial di tempat kerja.

Perbandingan Teoretis: *Internal Empowerment vs Recovery Management*

Baik servant leadership maupun psychological detachment memiliki fondasi kuat dalam literatur psikologi kerja, namun berbeda dalam fokus temporal dan pelaku utama.

- **Fokus temporal:**
 - *Servant leadership* beroperasi dalam jam kerja, dengan menekankan hubungan antara pemimpin dan pengikut, pemberian makna terhadap pekerjaan, dan dukungan berkelanjutan terhadap kesejahteraan.
 - *Detachment* berfokus di luar jam kerja, mengandalkan otonomi karyawan untuk mengelola batas waktu dan energi secara mandiri demi pemulihan.
- **Aktor utama:**
 - *Servant leadership* menekankan peran pemimpin sebagai fasilitator kesejahteraan.
 - *Detachment* menekankan peran karyawan sendiri dalam mengelola batas keseimbangan kerja-hidup.
- **Strategi peningkatan performa:**
 - *Servant leadership* mendorong performa melalui peningkatan motivasi internal dan perasaan dihargai.
 - *Detachment* mendorong performa melalui pemulihan energi dan pengurangan kelelahan.

Kedua pendekatan ini saling melengkapi, namun dalam praktiknya bisa saling bertabrakan. Sebagai contoh, servant leadership mendorong keterlibatan mendalam dalam pekerjaan, yang dalam konteks budaya kerja tertentu bisa dianggap bertentangan dengan detachment yang mendorong batasan antara kerja dan pribadi.

High-Performance Work System (HPWS): Penguatan Struktural terhadap Servant Leadership dan Detachment

Konsep High-Performance Work Systems (HPWS) yang diangkat oleh Wojtczuk-Turek dan Turek (2021) menawarkan pendekatan strategis terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui kombinasi praktik SDM berbasis kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*), dan peluang (*opportunity*) yang dikenal sebagai model AMO. Dalam penelitian mereka pada sektor *Knowledge-Intensive Business Services* (KIBS) di Polandia, HPWS secara signifikan meningkatkan perilaku produktif dan menurunkan perilaku kontraproduktif, melalui mediasi komitmen afektif dan moderasi efikasi diri.

Temuan ini sangat relevan ketika dikaitkan dengan pendekatan servant leadership. Di mana servant leadership berfokus pada pemberdayaan dan dukungan emosional pemimpin terhadap bawahannya, HPWS menekankan desain sistem dan proses kerja yang memungkinkan

karyawan tampil maksimal. Kedua pendekatan ini sama-sama memiliki orientasi pada peningkatan kesejahteraan dan performa kerja, namun lewat jalur yang berbeda. *Servant leadership* bekerja lewat dimensi relasional (hubungan pemimpin-bawahan), sedangkan HPWS melalui pendekatan struktural (sistem HR). Dalam konteks *psychological detachment*, HPWS juga dapat melengkapi melalui pengaturan kerja yang memungkinkan pemisahan waktu kerja dan istirahat secara eksplisit. Misalnya, sistem kompensasi berbasis kinerja yang adil dan mekanisme feedback yang jelas memungkinkan karyawan mengetahui batasan performa dan kapan saatnya berhenti. Hal ini mendukung efektivitas *detachment* sebagai strategi pemulihan energi yang tidak bertentangan dengan sistem organisasi.

Lebih lanjut, artikel ini menunjukkan bahwa efektivitas HPWS tergantung pada dua variabel psikologis penting: *affective commitment* dan *self-efficacy*. *Servant leadership* diketahui meningkatkan kedua variabel ini melalui hubungan interpersonal dan dukungan moral, sementara *detachment* cenderung meningkatkan efikasi pribadi melalui kontrol terhadap waktu dan keseimbangan hidup. Oleh karena itu, keberhasilan organisasi dalam mengelola performa karyawan sangat ditentukan oleh bagaimana ketiga pendekatan ini *servant leadership*, *detachment practices*, dan HPWS diintegrasikan secara sinergis. Penelitian Wojtczuk-Turek dan Turek juga memperkuat pentingnya peran HR dalam menciptakan sistem kerja yang secara tidak langsung mendorong budaya kepemimpinan pelayanan. Misalnya, pemilihan sistem seleksi, pelatihan, dan evaluasi kinerja yang berorientasi pada nilai dan kesejahteraan karyawan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kepemimpinan berbasis pelayanan. Studi oleh Núñez-Cacho Utrilla et al. (2023) menyoroti bagaimana praktik pengembangan karyawan seperti pelatihan, perencanaan karier, coaching, dan mentoring berkontribusi langsung terhadap kinerja perusahaan keluarga. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM yang dirancang secara formal mendorong peningkatan kinerja individual maupun organisasi melalui peningkatan loyalitas, kesiapan suksesi, serta kemampuan adaptif. Coaching dan mentoring dua praktik kunci dalam pengembangan SDM ditekankan sebagai alat strategis untuk menciptakan lingkungan kerja yang suportif, meningkatkan retensi, serta memperkuat profesionalisme di antara karyawan non-keluarga.

Konsep ini sejalan erat dengan prinsip *servant leadership* yang mengedepankan pertumbuhan dan pengembangan karyawan. Pemimpin yang menjalankan peran sebagai pelatih (*coach*) dan mentor secara langsung menjembatani nilai-nilai *servant leadership* dengan hasil organisasi yang nyata. Di sisi lain, sistem mentoring juga memberikan wadah informal untuk mendukung keseimbangan psikologis, mirip seperti tujuan dari *detachment practices* yakni menjaga daya tahan dan keberlanjutan kerja. Yang menarik dari temuan Utrilla et al. adalah bahwa praktik pengembangan ini tidak hanya meningkatkan performa, tetapi juga mengurangi konflik dalam organisasi, terutama di antara karyawan keluarga dan non-keluarga. Ini memperkuat argumen bahwa kesejahteraan psikologis karyawan (yang menjadi titik temu *servant leadership* dan *detachment*) berkontribusi langsung terhadap stabilitas dan keberhasilan organisasi. Dalam konteks ini, strategi pengembangan karyawan menjadi penghubung konkret antara pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pelayanan dan efektivitas organisasi yang berkelanjutan.

Relevansi Kontekstual: Dunia Kerja Pasca-Pandemi

Konteks pasca-pandemi COVID-19 memberikan panggung nyata bagi kedua pendekatan ini. Perpaduan antara kerja jarak jauh dan digitalisasi menyebabkan banyak karyawan kesulitan menetapkan batas waktu kerja. Dalam kondisi ini:

- *Servant leadership* menjadi krusial untuk menjaga motivasi dan kesehatan mental karyawan yang terisolasi.

- *Detachment* menjadi kunci untuk menghindari kelelahan digital (*digital fatigue*) dan mempertahankan produktivitas jangka panjang.

Namun demikian, tantangan muncul ketika budaya organisasi tidak mengakomodasi pentingnya pemulihan psikologis, atau ketika sinyal-sinyal kerja keras lebih dihargai daripada hasil nyata.

METODOLOGI

Sumber data utama berasal dari dua artikel inti, yakni Kaltiainen & Hakanen (2020) yang membahas pengaruh *servant leadership* terhadap kesejahteraan dan performa kerja karyawan, serta Buechel & Solinas (2025) yang meneliti pengaruh *detachment practices* terhadap produktivitas dan keseimbangan kerja-hidup. Selain kedua artikel utama, delapan artikel ilmiah lainnya ditambahkan sebagai referensi pendukung guna memperkaya analisis dan memperkuat validitas temuan. Seluruh artikel dipilih berdasarkan kriteria sebagai berikut: (1) relevansi dengan topik peningkatan kinerja karyawan melalui pendekatan kepemimpinan atau regulasi diri; (2) dipublikasikan dalam kurun waktu 2018–2025; dan (3) diterbitkan di jurnal bereputasi dengan peringkat Q1 atau Q2 pada indeks Scopus. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis isi tematik (*thematic content analysis*), yaitu dengan mengidentifikasi, mengelompokkan, dan membandingkan tema-tema utama dari setiap artikel. Fokus utama analisis adalah pada indikator peningkatan kinerja, bentuk intervensi kepemimpinan atau perilaku kerja, serta efek jangka pendek dan jangka panjang terhadap individu maupun organisasi. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengevaluasi kesamaan dan perbedaan kedua pendekatan dalam konteks empiris yang berbeda, serta menyusun rekomendasi teoritis dan praktis bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur komparatif, yang bertujuan untuk membandingkan dua pendekatan utama dalam meningkatkan kinerja karyawan, yaitu *servant leadership* dan *psychological detachment*. Sumber data utama berasal dari dua artikel inti, yakni Kaltiainen & Hakanen (2020) dan Buechel & Solinas (2025), serta delapan artikel pendukung yang dipilih berdasarkan kriteria inklusi yang ketat.

Proses Seleksi Literatur

Proses seleksi literatur dilakukan secara sistematis melalui beberapa tahap. Pertama, pencarian artikel dilakukan di database terindeks Scopus dan Web of Science menggunakan kata kunci seperti "*servant leadership*," "*psychological detachment*," "*employee performance*," "*work engagement*," dan "*High-Performance Work Systems (HPWS)*." Kriteria inklusi yang diterapkan adalah: (1) artikel harus diterbitkan dalam jurnal bereputasi (Q1 atau Q2) pada periode 2015–2025; (2) fokus penelitian harus relevan dengan topik peningkatan kinerja karyawan melalui pendekatan kepemimpinan atau regulasi diri; (3) artikel harus menggunakan metode empiris atau tinjauan sistematis; dan (4) tersedia dalam akses terbuka atau berbayar. Dari 52 artikel yang diidentifikasi, 10 artikel memenuhi kriteria dan dipilih untuk analisis mendalam.

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis isi tematik (*thematic content analysis*), di mana tema-tema utama diidentifikasi, dikelompokkan, dan dibandingkan dari setiap artikel. Fokus analisis meliputi indikator kinerja, bentuk intervensi kepemimpinan atau perilaku kerja, serta dampak jangka pendek dan jangka panjang terhadap individu dan organisasi.

Kriteria Evaluasi

Perbandingan dilakukan berdasarkan dimensi:

- Efektivitas terhadap kinerja.
- Dampak terhadap persepsi manajerial.
- Kesesuaian kontekstual.

- **Risiko implementasi dalam praktik organisasi.**

Dengan pendekatan ini, diharapkan studi ini mampu memberikan gambaran holistik dan berimbang mengenai bagaimana organisasi dapat memilih atau menggabungkan strategi manajerial yang paling sesuai dengan kebutuhan karyawan dan budaya organisasi mereka.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Efektivitas Strategi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

A. Kepuasan Kerja dan Kinerja Generasi Milenial: Relevansi untuk Servant Leadership dan Detachment

Penelitian Indrayani et al. (2024) memberikan wawasan penting terkait bagaimana kepuasan kerja menjadi faktor mediasi antara kompetensi profesional, nilai pribadi, dan kompleksitas tugas terhadap kinerja karyawan generasi milenial. Dengan menggunakan pendekatan SEM terhadap 205 responden, studi ini menunjukkan bahwa kompleksitas tugas dan kompetensi memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja, tergantung pada tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Dalam konteks servant leadership, kepuasan kerja dapat meningkat ketika pemimpin memberikan pengakuan terhadap nilai-nilai pribadi karyawan serta mendukung pengembangan kompetensi mereka. Kepemimpinan yang empatik dan memberdayakan seperti dalam model servant leadership membantu memenuhi kebutuhan psikologis dasar yang sangat dihargai oleh generasi milenial, seperti otonomi, makna kerja, dan pengembangan diri.

Sementara itu, psychological detachment juga berkaitan erat dengan temuan studi ini. Milenial sangat memperhatikan keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi. Kemampuan untuk melakukan detachment dari pekerjaan di luar jam kerja terbukti menjadi salah satu faktor yang meningkatkan kepuasan kerja serta menurunkan intensi keluar dari organisasi. Dalam hal ini, organisasi yang mengadopsi kebijakan fleksibel misalnya tidak menuntut balasan email di luar jam kerja atau mendorong penggunaan cuti tahunan akan lebih mampu mempertahankan talenta milenial yang produktif. Gabungan pendekatan servant leadership yang fokus pada relasi dan pemberdayaan, serta praktik detachment yang menekankan keseimbangan dan pemulihan, terbukti relevan secara empiris untuk generasi kerja saat ini. Studi ini mendukung bahwa pendekatan yang menyeimbangkan tuntutan kinerja dengan perhatian terhadap kesejahteraan psiko-sosial akan lebih efektif untuk generasi muda di dunia kerja.

B. Kapasitas Human Capital dalam Konteks Kepemimpinan dan Kinerja Global

Studi Ardito et al. (2021) memberikan dimensi baru dalam pembahasan kinerja organisasi dengan memfokuskan pada human capital sebagai penggerak ekspansi pasar internasional pada usaha kecil-menengah (UKM). Temuan mereka menunjukkan bahwa kualitas pemilik atau manajer termasuk pendidikan, keahlian, dan latar belakang etnis berpengaruh langsung terhadap keberhasilan kinerja di pasar global.

Human capital di sini dipandang sebagai bentuk kekuatan kognitif dan sosial yang melekat dalam individu yang memiliki nilai ekonomi. Jika dikaitkan dengan servant leadership, pemimpin yang mendorong pertumbuhan SDM melalui mentoring dan pemberdayaan secara tidak langsung berinvestasi dalam pembangunan human capital. Hal ini sejalan dengan hasil Kaltiainen & Hakanen (2020), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berbasis pelayanan meningkatkan kapasitas karyawan untuk beradaptasi dan menunjukkan performa tinggi. Selain itu, Ardito et al. menemukan bahwa keragaman etnis dan latar belakang pemimpin dapat memperkaya proses pengambilan keputusan, meningkatkan fleksibilitas strategi, dan menguatkan kemampuan menghadapi ketidakpastian pasar. Artinya, servant leadership yang inklusif dan menghargai keunikan individu memperkuat kontribusi human capital dalam pencapaian organisasi lintas budaya. Di sisi lain, konsep psychological detachment juga relevan,

terutama ketika human capital menghadapi tekanan kerja yang tinggi dalam konteks globalisasi dan digitalisasi. Pemimpin yang memahami pentingnya pemulihan mental dan keseimbangan kerja akan mendukung kebijakan yang memungkinkan karyawan memisahkan waktu kerja dan waktu pribadi sebuah bentuk perlindungan terhadap human capital yang bernilai tinggi.

Studi ini menyiratkan bahwa kombinasi pendekatan servant leadership yang manusiawi dan praktik detachment yang menjaga keberlanjutan energi kerja dapat menjaga dan meningkatkan peran human capital dalam organisasi. Dengan demikian, human capital tidak hanya dilihat sebagai hasil dari pelatihan teknis, tetapi juga dari kepemimpinan yang memberdayakan dan sistem kerja yang manusiawi.

C. Discretionary Work Behavior: Efek Praktik HRM terhadap Tindakan Inisiatif Karyawan

Studi oleh Hojops et al. (2024) memfokuskan pada bagaimana High-Performance Human Resource Practices (H-PHRPs) mempengaruhi Discretionary Work Behavior (DWB) di kalangan dosen perguruan tinggi negeri di Uganda. DWB adalah perilaku sukarela yang melampaui tanggung jawab formal kerja, seperti inisiatif pribadi, membantu rekan kerja, dan loyalitas organisasi.

Penelitian ini menemukan bahwa lima praktik H-PHRPs pelatihan dan pengembangan, kompensasi berbasis kinerja, pemberdayaan karyawan, promosi berbasis merit, dan penilaian berbasis kompetensi berkontribusi signifikan terhadap peningkatan DWB. Ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan diberi ruang untuk berkembang, mereka akan secara sukarela memberikan lebih dari yang diminta. Dari sudut pandang servant leadership, hasil ini menguatkan pentingnya empowerment dan dukungan terhadap pertumbuhan personal. Pemimpin yang menerapkan servant leadership tidak hanya mengarahkan, tetapi juga membimbing dan membuka ruang bagi karyawan untuk berkembang serta berkontribusi secara proaktif. Ini menciptakan iklim kerja yang menumbuhkan rasa kepemilikan dan inisiatif.

Di sisi lain, DWB juga berkaitan dengan psychological detachment secara tidak langsung. Karyawan yang memiliki keseimbangan kerja-hidup cenderung tidak terbebani secara mental, sehingga lebih bersedia melakukan discretionary behaviors tanpa merasa overworked atau burnout. Oleh karena itu, organisasi yang menyediakan ruang detachment dan mendukung well-being dapat memanen manfaat dari DWB yang tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa kebijakan HR strategis tidak bisa dipisahkan dari gaya kepemimpinan dan sistem kerja sehat. Ketika servant leadership dan detachment dikombinasikan dengan praktik HRM progresif seperti dalam studi ini, hasilnya bukan hanya kinerja tinggi, tetapi juga komitmen dan kontribusi sukarela dari karyawan.

D. Kreativitas Karyawan dan Dukungan Organisasi: Sinergi antara HPWS dan Servant Leadership

Penelitian oleh Tang et al. (2017) menunjukkan bahwa penerapan High-Performance Work System (HPWS) dapat meningkatkan employee creativity, khususnya jika didukung oleh perceived organizational support (POS). Efek ini bahkan diperkuat oleh praktik devolved management, yakni pemberian otonomi dan tanggung jawab kepada karyawan. Temuan ini sangat kompatibel dengan semangat servant leadership, di mana pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah tetapi juga sebagai fasilitator pertumbuhan pribadi dan profesional. Dengan memberikan kepercayaan dan kesempatan berinovasi, pemimpin memupuk lingkungan kerja yang aman secara psikologis suatu kondisi penting dalam pengembangan kreativitas. HPWS dalam penelitian ini mencakup praktik seperti pelatihan ekstensif, keterbukaan informasi, sistem insentif berbasis kinerja, serta pelibatan dalam pengambilan keputusan. Semua ini meningkatkan persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan, sehingga mendorong munculnya ide-ide baru yang inovatif.

Kaitannya dengan psychological detachment muncul ketika organisasi mendorong keseimbangan kerja–hidup melalui praktik manajerial yang menghargai batasan waktu pribadi. Ketika karyawan merasa didukung dan tidak dibebani secara berlebihan, mereka lebih cenderung menggunakan kapasitas kreatifnya secara optimal. Dengan demikian, studi Tang et al. memberikan penguatan empiris bahwa strategi manajemen SDM yang menggabungkan dukungan psikologis, otonomi, dan kepercayaan dapat menciptakan ruang kreativitas. Baik servant leadership maupun detachment dapat mendorong kondisi ini jika difasilitasi oleh HPWS yang progresif.

Keterlibatan Kerja sebagai Mediasi antara Sustainability Practices dan Performa

Silva & Costa (2024) melakukan studi pasca-pandemi COVID-19 untuk mengeksplorasi hubungan antara Organizational Sustainability Practices (OSP) dengan kinerja karyawan, baik dalam bentuk task performance maupun adaptive performance. Temuan utama mereka adalah bahwa work engagement memediasi hubungan tersebut, sementara psychological capital (optimisme, efikasi, harapan, dan resiliensi) memperkuat efeknya. Studi ini mengonfirmasi bahwa organisasi yang menjalankan praktik keberlanjutan secara konsisten misalnya program CSR, tanggung jawab sosial, dan dukungan keseimbangan kerja meningkatkan keterlibatan kerja karyawan. Dalam konteks servant leadership, ini sangat sejalan: pemimpin yang melayani tidak hanya mendukung bawahannya secara personal tetapi juga secara sistemik melalui nilai dan kebijakan organisasi yang bertanggung jawab. Dalam konteks psychological detachment, OSP juga menciptakan ruang aman bagi karyawan untuk “melepaskan diri” tanpa rasa bersalah. Budaya organisasi yang peduli pada kesejahteraan memungkinkan karyawan mengelola energi kerja dan pemulihan secara efektif, yang pada gilirannya memperkuat keterlibatan kerja saat mereka kembali bekerja.

Selain itu, dimensi psychological capital yang dipaparkan dalam studi ini terutama resiliensi dan efikasi diri juga menjadi perantara penting yang sebelumnya telah diangkat dalam servant leadership maupun detachment. Pemimpin yang mampu membangun psychological capital bawahannya akan menciptakan karyawan yang tangguh dalam tekanan dan tetap produktif. Dengan demikian, artikel ini menjadi penguat bahwa upaya peningkatan performa tidak hanya bergantung pada gaya kepemimpinan atau strategi HR semata, tetapi juga pada nilai-nilai keberlanjutan dan dukungan moral organisasi terhadap karyawan. Work engagement adalah hasil dari sinergi antara sistem, budaya, dan gaya kepemimpinan yang sehat.

Servant Leadership dan Peningkatan Task & Adaptive Performance

Kaltainen & Hakanen (2020) menemukan bahwa peningkatan persepsi terhadap servant leadership secara signifikan berkorelasi dengan peningkatan *task performance* dan empat subdimensi dari *adaptive performance*, yaitu: pengelolaan stres, reaktivitas, kreativitas, dan adaptivitas interpersonal. Efek ini dimediasi oleh peningkatan *work engagement* dan penurunan *burnout*. Artinya, servant leadership bekerja sebagai penguat psikologis internal yang memungkinkan karyawan untuk berfungsi secara optimal dalam menghadapi tuntutan kerja maupun perubahan organisasi.

Dengan menggunakan pendekatan longitudinal dua gelombang terhadap lebih dari 2.400 karyawan sektor publik, studi ini menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan performa tidak bersifat langsung, melainkan melalui jalur kesejahteraan psikologis. Pemimpin yang menunjukkan empati, pemberdayaan, dan dukungan otentik menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan peningkatan motivasi intrinsik, yang berujung pada perilaku kerja positif.

Psychological Detachment dan Produktivitas Kerja

Buechel & Solinas (2025) menyajikan hasil yang unik: detachment dari pekerjaan di luar jam kerja meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan, baik dalam jangka pendek (misalnya: energi dan motivasi kerja hari berikutnya) maupun jangka panjang (misalnya: pencegahan burnout). Studi mereka membuktikan bahwa strategi seperti penggunaan *out-of-office reply*, cuti, dan mematikan perangkat kerja selama akhir pekan meningkatkan persepsi positif terhadap kesejahteraan dan performa karyawan oleh manajer.

Namun, paradoks terjadi ketika manajer yang sama justru memberikan penilaian promosi yang lebih rendah kepada karyawan yang menunjukkan perilaku detachment. Ini disebabkan oleh persepsi bahwa detachment menandakan komitmen yang rendah terhadap organisasi, walaupun kinerjanya meningkat.

Perbandingan Model Teoritis

- Kaltainen & Hakanen mengandalkan *Broaden-and-Build Theory* untuk menjelaskan bahwa servant leadership memperluas kapasitas berpikir karyawan dan mendorong keterlibatan positif.
- Sebaliknya, Buechel & Solinas mengandalkan *Effort-Recovery Theory* dan *signaling theory*, bahwa jeda dari pekerjaan memberikan waktu pemulihan dan bahwa persepsi sosial terhadap perilaku karyawan menentukan nasib kariernya.

Kedua pendekatan ini menekankan pentingnya kesejahteraan, namun berbeda dalam titik tolak:

- Servant leadership menciptakan kesejahteraan melalui relasi vertikal (atasan-bawahan).
- Detachment menciptakan kesejahteraan melalui pengaturan waktu dan batas pribadi oleh individu itu sendiri.

E. Performa Karyawan sebagai Penghubung antara HRM dan Efektivitas Organisasi

Otoo (2024) meneliti hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia (HRM), performa karyawan, dan efektivitas organisasi, dengan fokus pada kepolisian di Ghana. Temuan kunci dari penelitian ini adalah bahwa performa karyawan berperan sebagai mediator utama dalam hubungan antara praktik HR dan efektivitas organisasi, baik dari sisi finansial maupun non-finansial.

Penelitian ini menunjukkan bahwa tidak semua praktik HRM memberikan hasil langsung terhadap efektivitas organisasi. Sebaliknya, keberhasilan organisasi tergantung pada sejauh mana praktik HR dapat memfasilitasi peningkatan kemampuan, motivasi, dan peluang karyawan untuk tampil optimal. Dengan kata lain, HRM hanya efektif bila menghasilkan peningkatan performa nyata di level individu.

Dalam kerangka servant leadership, pendekatan ini sangat relevan. Pemimpin yang mengedepankan pemberdayaan, perhatian terhadap kesejahteraan, serta pertumbuhan personal karyawan akan menciptakan kondisi di mana performa karyawan dapat berkembang secara optimal. Servant leadership bukan hanya soal gaya kepemimpinan, tapi juga soal bagaimana pemimpin mendorong praktik manajerial yang fokus pada pengembangan manusia sebagai aset utama organisasi.

Sementara itu, psychological detachment juga dapat dilihat sebagai mekanisme manajemen energi dan kesehatan karyawan yang secara tidak langsung meningkatkan performa. Studi Otoo mengingatkan bahwa tanpa performa individu yang kuat, semua inisiatif manajerial, termasuk servant leadership maupun kebijakan fleksibel seperti detachment, tidak akan membawa dampak signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Otoo juga menekankan pentingnya mengukur performa bukan hanya dari output kerja langsung, tetapi juga dari dimensi perilaku, kompetensi, dan kemampuan adaptif dimensi yang juga menjadi fokus dalam artikel Kaltainen & Hakanen (2020). Ini memperkuat bahwa servant

leadership meningkatkan efektivitas bukan secara langsung, tetapi melalui peningkatan engagement dan kompetensi karyawan.

Implikasinya, organisasi perlu memahami bahwa performa individu adalah simpul penghubung utama yang menjembatani antara strategi HR, budaya kepemimpinan, dan outcome organisasi. Dengan memahami posisi strategis performa ini, organisasi dapat merancang sistem kepemimpinan dan kebijakan SDM yang saling menguatkan baik dari sisi relasi interpersonal (servant leadership), kebijakan sistemik (HPWS), maupun keseimbangan personal (detachment).

Dimensi Penilaian Kinerja: Objektif vs Persepsional

Kaltiainen & Hakanen menilai kinerja berdasarkan indikator perilaku kerja aktual dan persepsi karyawan terhadap dirinya sendiri. Mereka menyasar performa nyata seperti penyelesaian tugas dan kemampuan adaptasi.

Sementara itu, Buechel & Solinas menilai kinerja dari dua sisi: performa aktual (yang meningkat karena detachment) dan persepsi manajerial terhadap komitmen (yang menurun akibat sinyal non-kerja). Di sinilah letak paradoksnya: perilaku yang meningkatkan produktivitas justru menurunkan peluang promosi karena dikira tidak “siap sedia”.

Perbedaan ini penting karena menunjukkan bahwa dalam lingkungan kerja modern, evaluasi performa tidak selalu berdasarkan output, tetapi sering kali berdasarkan persepsi komitmen yang belum tentu akurat.

Konteks Implementasi dan Tantangan Manajerial

Studi servant leadership sangat relevan dalam konteks sektor publik dan organisasi besar dengan struktur hirarkis, di mana gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kesejahteraan dan performa. Namun, penerapan servant leadership membutuhkan pelatihan dan reorientasi budaya kerja, serta pengembangan kapasitas empatik dan dukungan otonomi dari manajer.

Sebaliknya, psychological detachment cocok diterapkan dalam konteks kerja digital, kerja fleksibel, dan organisasi berbasis hasil (result-based organization). Namun, seperti yang ditunjukkan Buechel & Solinas, detachment memerlukan perubahan budaya organisasi agar tidak dianggap sebagai kurang komitmen. Jika tidak, strategi ini justru menciptakan dilema bagi karyawan: antara menjaga kesehatan mental dan mempertahankan persepsi profesional.

Integrasi Strategis: Apakah Bisa Digabungkan?

Meskipun berasal dari pendekatan berbeda, kedua strategi ini tidak harus saling bertentangan. Justru keduanya dapat bersinergi bila diimplementasikan dengan kebijakan organisasi yang mendukung. Misalnya:

- Pemimpin yang mengadopsi servant leadership dapat secara aktif mendorong detachment dengan menciptakan norma “no email on weekends” atau menyarankan cuti sebagai bagian dari budaya kerja sehat.
- Di sisi lain, organisasi dapat merancang sistem evaluasi promosi berbasis hasil nyata, bukan persepsi semu tentang ketersediaan 24/7.

Jika servant leadership mendorong engagement saat jam kerja, maka detachment menjaga keseimbangan di luar jam kerja. Sinergi ini mendukung *sustainable performance*.

Studi ini menyoroti dua pendekatan strategis yang berbeda namun sama-sama signifikan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan: *servant leadership* dan *psychological detachment*. Berdasarkan analisis terhadap dua artikel utama Kaltiainen & Hakanen (2020) serta Buechel & Solinas (2025) dapat disimpulkan bahwa keduanya memiliki kontribusi nyata terhadap

kesejahteraan dan produktivitas karyawan, meskipun melalui mekanisme yang berbeda dan menimbulkan implikasi manajerial yang kontras.

Servant leadership terbukti efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan bermakna. Pemimpin yang mengedepankan nilai pelayanan terhadap bawahan, memberdayakan, serta memberikan perhatian tulus terhadap perkembangan karyawan mampu meningkatkan *work engagement* dan menurunkan tingkat *burnout*. Kedua aspek tersebut merupakan prediktor penting bagi kinerja tugas maupun adaptasi dalam menghadapi perubahan. Dengan demikian, servant leadership dapat dilihat sebagai strategi jangka panjang untuk menciptakan organisasi yang sehat secara psikologis dan produktif secara berkelanjutan.

Di sisi lain, *psychological detachment* memberikan perspektif yang menekankan pentingnya pemulihan energi dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. *Detachment* terbukti secara empiris meningkatkan performa kerja dan kesejahteraan melalui pemisahan mental dari pekerjaan di luar jam kerja. Namun, pendekatan ini menghadapi hambatan budaya dan struktural dalam organisasi, terutama karena adanya persepsi bahwa perilaku *detachment* menunjukkan kurangnya komitmen. Paradoks ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara pengetahuan manajerial tentang manfaat *detachment* dan tindakan evaluatif mereka terhadap karyawan yang melaksanakannya.

Jika dibandingkan secara langsung, servant leadership lebih bersifat relasional dan mengandalkan transformasi dalam perilaku kepemimpinan, sedangkan *detachment* lebih bersifat individual dan menekankan pada pengaturan diri serta batasan waktu kerja. Masing-masing memiliki kelebihan dan keterbatasan. Servant leadership memerlukan investasi pelatihan dan kesediaan organisasi untuk mengubah gaya kepemimpinan yang mungkin sudah mapan. Sementara itu, *detachment* membutuhkan perubahan norma organisasi

Meskipun kedua pendekatan *servant leadership* dan *psychological detachment* telah terbukti meningkatkan kinerja dan kesejahteraan, terdapat beberapa bias dan gap literatur yang perlu diperhatikan. Misalnya, sebagian besar studi tentang *servant leadership* masih didominasi oleh konteks sektor publik dan organisasi besar (Liden et al., 2015), sehingga generalisasi ke sektor swasta atau UKM masih terbatas. Di sisi lain, penelitian mengenai *psychological detachment* cenderung mengabaikan peran budaya organisasi yang mempengaruhi persepsi terhadap *detachment* (Park & Lee, 2021). Selain itu, terdapat gap metodologis dalam pengukuran kinerja, di mana banyak studi mengandalkan laporan diri (*self-report*) yang rentan terhadap bias sosial.

Untuk memperkuat analisis, kami menambahkan referensi dari Lee et al. (2020) yang menunjukkan bahwa *servant leadership* lebih efektif dalam organisasi dengan tingkat kepercayaan tinggi, sementara studi oleh Sonnentag (2018) mengonfirmasi bahwa *detachment* hanya berdampak positif jika didukung oleh kebijakan organisasi yang jelas. Temuan ini mengindikasikan bahwa tanpa dukungan struktural, kedua pendekatan ini berisiko tidak berkelanjutan.

SIMPULAN

Kajian ini membandingkan dua pendekatan strategis utama dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan: servant leadership dan *psychological detachment*, serta memperkaya pembahasan dengan delapan artikel ilmiah tambahan yang relevan dengan pengelolaan SDM modern. Secara umum, kedua pendekatan tersebut memiliki kekuatan dan keterbatasan masing-masing, namun dalam praktik organisasi yang kompleks dan dinamis saat ini, integrasi antara keduanya justru menjadi pendekatan yang paling menjanjikan.

Servant leadership menekankan pendekatan kepemimpinan berbasis pelayanan, di mana pemimpin memprioritaskan kebutuhan, pertumbuhan, dan kesejahteraan bawahannya. Seperti yang ditunjukkan oleh Kaltiainen & Hakanen (2020), gaya kepemimpinan ini dapat meningkatkan

task performance dan *adaptive performance* melalui peningkatan *work engagement* dan penurunan *burnout*. Pemimpin berperan penting sebagai fasilitator psikologis, yang menciptakan iklim kerja suportif dan bermakna. *Servant leadership* terbukti membangun *psychological capital* seperti efikasi diri, resiliensi, dan optimisme, yang sangat penting bagi keberlanjutan produktivitas di lingkungan kerja modern.

Di sisi lain, *psychological detachment* memfokuskan pada pemulihan psikologis dan pengelolaan energi melalui pemisahan mental dari pekerjaan di luar jam kerja. Buechel & Solinas (2025) mengungkapkan bahwa meskipun *detachment* meningkatkan performa dan kesejahteraan, ia seringkali dinilai negatif dalam budaya organisasi yang memuja keterlibatan total. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara pengetahuan ilmiah dan praktik evaluasi manajerial yang masih bias terhadap “*always-on culture*.”

Dari literatur tambahan, berbagai temuan menguatkan bahwa kedua pendekatan ini dapat berjalan secara sinergis jika dikombinasikan dengan kebijakan dan sistem SDM yang mendukung. Misalnya, Wojtczuk-Turek & Turek (2021) dan Tang et al. (2017) menunjukkan bahwa *High-Performance Work Systems (HPWS)* secara struktural memperkuat motivasi, kreativitas, dan komitmen karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan keterlibatan dan *detachment* sekaligus. Ketika organisasi merancang sistem kerja yang transparan, adil, dan berorientasi pada pengembangan, maka *servant leadership* dan *detachment* dapat berjalan secara harmonis.

Demikian pula, Núñez-Cacho Utrilla et al. (2023) dan Indrayani et al. (2024) menekankan pentingnya *coaching*, *mentoring*, dan pengembangan karier, terutama bagi generasi milenial yang menghargai fleksibilitas, makna kerja, dan dukungan personal. Pendekatan *servant leadership* yang memberikan ruang bagi pemberdayaan dan ekspresi diri sangat cocok dengan kebutuhan generasi ini, sementara kebijakan *detachment* menjadi kunci dalam menjaga kepuasan kerja dan retensi mereka.

Aspek *human capital* yang dibahas oleh Ardito et al. (2021) juga memperluas cakupan kesimpulan ini. Mereka menegaskan bahwa pemimpin yang menghargai keunikan, latar belakang, dan kontribusi personal karyawan memperkuat daya saing organisasi di tingkat global. Dalam hal ini, *servant leadership* memperkuat nilai *human capital*, dan *detachment* berperan sebagai alat proteksi terhadap kejenuhan dan kehilangan makna kerja.

Lebih jauh, Hojops et al. (2024) menunjukkan bahwa praktik HRM yang progresif mendorong *discretionary work behavior* yakni perilaku kerja sukarela dan inisiatif yang melebihi ekspektasi formal. Ini mengindikasikan bahwa *servant leadership* yang memberdayakan dan organisasi yang mendukung keseimbangan hidup akan menciptakan karyawan yang lebih termotivasi untuk berkontribusi lebih, bukan karena tekanan, melainkan karena keterlibatan emosional yang sehat.

Dalam konteks keberlanjutan dan keterlibatan kerja, Silva & Costa (2024) menekankan peran *organizational sustainability practices (OSP)* dalam mendorong *work engagement*. Praktik keberlanjutan, tanggung jawab sosial, serta keseimbangan kerja-hidup tidak hanya meningkatkan kinerja, tetapi juga memperkuat *psychological capital*. Hal ini menghubungkan *servant leadership*, *detachment*, dan sistem nilai organisasi dalam satu kesatuan strategi manajemen yang holistik. Terakhir, Otoo (2024) menekankan bahwa performa karyawan adalah penghubung kunci antara kebijakan HR dan efektivitas organisasi. *Servant leadership* dan *detachment* hanya akan berdampak nyata jika diterjemahkan menjadi perilaku kerja produktif. Oleh karena itu, organisasi perlu menilai kinerja tidak hanya dari hasil output, tetapi juga dari keseimbangan energi, motivasi, dan persepsi komitmen.

Dengan demikian, kesimpulan umum dari artikel ini adalah bahwa baik *servant leadership* maupun *psychological detachment* tidak dapat berdiri sendiri sebagai strategi tunggal. Keduanya merupakan pendekatan yang komplementer. *Servant leadership* memperkuat sisi

relasional dan motivasional dalam jam kerja, sedangkan detachment menjaga keberlanjutan energi dan keseimbangan psikologis di luar jam kerja. Organisasi yang hanya mengandalkan keterlibatan tanpa pemulihan berisiko mengalami burnout massal, sementara organisasi yang hanya memberikan fleksibilitas tanpa dukungan dapat kehilangan arah dan kohesi tim.

Agar kedua pendekatan ini efektif, organisasi harus mengintegrasikan keduanya ke dalam sistem manajemen yang lebih besar, yang mencakup:

- Praktik HR progresif (HPWS, performance-based rewards, dan pengembangan kompetensi)
- Budaya keberlanjutan dan keseimbangan kerja-hidup
- Evaluasi kinerja berbasis hasil, bukan persepsi kehadiran semata
- Dukungan teknologi dan sistem kerja fleksibel
- Pelatihan kepemimpinan yang menekankan empati, coaching, dan keteladanan

Dengan kata lain, pengelolaan kinerja karyawan modern membutuhkan sinergi antara pendekatan relasional (*servant leadership*), pendekatan pemulihan (*detachment*), dan pendekatan sistemik (HRM dan struktur organisasi). Strategi integratif semacam ini tidak hanya meningkatkan performa individu, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang sehat, produktif, dan berkelanjutan di tengah tekanan dunia kerja yang terus berubah.

Kajian ini menyimpulkan bahwa integrasi antara *servant leadership* dan *psychological detachment* dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga berkelanjutan secara psikologis. Namun, terdapat beberapa keterbatasan dalam studi ini, antara lain ketergantungan pada literatur terbatas yang mayoritas berasal dari jurnal Barat, sehingga kontekstualisasi di negara berkembang seperti Indonesia masih perlu dikaji lebih lanjut. Selain itu, metode studi literatur yang digunakan tidak memungkinkan untuk melakukan analisis kuantitatif atau uji hipotesis.

Rekomendasi untuk Penelitian Lanjut

Penelitian di masa depan disarankan untuk: (1) mengeksplorasi integrasi kedua pendekatan ini dalam konteks industri kreatif atau sektor rintisan (*startup*); (2) menguji model integratif secara kuantitatif dengan variabel mediator seperti *psychological safety* atau *digital wellbeing*; dan (3) meneliti peran moderator seperti tipe kepribadian atau dukungan keluarga.

Implikasi Praktis

Bagi organisasi, hasil studi ini menekankan pentingnya mengadopsi sistem evaluasi kinerja yang berbasis hasil, bukan persepsi ketersediaan. Pelatihan kepemimpinan yang mengintegrasikan nilai-nilai *servant leadership* dan penghargaan terhadap waktu pemulihan juga perlu menjadi prioritas. Bagi praktisi SDM, pengembangan kebijakan *flexible working hours* dan program *mental health days* dapat menjadi langkah strategis untuk mendukung *detachment* tanpa mengorbankan produktivitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardito, L., Dangelico, R. M., & Messeni Petruzzelli, A. (2021). The role of human capital in SME foreign market performance. *Journal of Intellectual Capital*, 22(1), 179–197. <https://doi.org/10.1108/JIC-09-2020-0312>
- Bennett, A. A., Bakker, A. B., & Field, J. G. (2018). The role of recovery in work–life balance. *Journal of Business and Psychology*, 33(4), 505–519. <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9522-6>
- Buechel, E. C., & Solinas, E. (2025). The detachment paradox: Employers recognize the benefits of detachment for employee well-being and performance, yet penalize it in employee evaluations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 188, 104403. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2025.104403>

- Chen, Z., Zhang, X., & Zhou, M. (2021). Detachment and work–family conflict: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 130, 103619. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103619>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Goh, Z., Jie, W., & Ahmad, S. (2023). Sustainable HRM and employee well-being: The role of servant leadership and green work climate. *Journal of Cleaner Production*, 378, 134512. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134512>
- Hojops, A. R., Kalungi, D. R., & Nyanzi, J. B. (2024). High-performance HR practices and discretionary work behaviour in public universities. *XJM, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/XJM-04-2024-0063>
- Indrayani, I., Azis, Y., & Suryani, T. (2024). Mediating effect of job satisfaction on millennial employee performance: Empirical study in Indonesia. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2023-0004>
- Kaltainen, J., & Hakanen, J. (2020). Fostering task and adaptive performance through employee well-being: The role of servant leadership. *Business Research Quarterly*, 25(1), 28–43. <https://doi.org/10.1177/2340944420981599>
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2020). When does servant leadership enhance performance? *Journal of Managerial Psychology*, 35(4), 231–244. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2018-0256>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. (2015). Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2), 254–269. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.12.002>
- Núñez-Cacho Utrilla, P., Molina, V., & Hernández-Linares, R. (2023). Employee development in family businesses: A strategic HRM approach. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2), 100216. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2022.100216>
- Otoo, F. E. (2024). The mediating role of employee performance in the relationship between HRM practices and organisational effectiveness. *International Research Journal of Management Science, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/IRJMS-08-2023-0070>
- Park, Y., & Lee, S. (2021). Cultural barriers to psychological detachment in East Asian organizations. *Journal of Cross-Cultural Management*, 21(3), 45–62. <https://doi.org/10.1177/1470595821991452>
- Silva, R., & Costa, A. (2024). Organizational sustainability and employee work engagement: The mediating role of psychological capital. *International Journal of Organizational Analysis, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2024-4222>
- Sonnentag, S. (2018). The recovery paradox: Why we need to study the recovery process. *Organizational Psychology Review*, 8(2–3), 87–101. <https://doi.org/10.1177/2041386618774739>
- Tang, Y., Liu, X., Oh, H., & Weitz, B. A. (2017). Social influence and employee creativity: The moderating role of work-based support. *Personnel Review*, 46(6), 1195–1211. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0235>
- Van Laethem, M., van Vianen, A. E. M., & Derks, D. (2019). The crossover of psychological detachment: A dyadic analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(4), 411–423. <https://doi.org/10.1037/ocp0000146>
- Wojtczuk-Turek, A., & Turek, D. (2021). High-performance work systems and employee performance in KIBS companies: A mediating–moderating analysis. *Baltic Journal of Management*, 16(2), 213–234. <https://doi.org/10.1108/BJM-03-2020-0081>
- Zhang, Y., Lepine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2022). High-performance work systems and employee creativity: The mediating role of psychological empowerment. *Human Resource Management*, 61(1), 89–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.22036>