

Peran Servant Leadership dalam Meningkatkan Kinerja dan Loyalitas Karyawan di Era Transformasi Organisasi

Kristhina Relita Iriani Luluporo*

*Dosen Prodi Magister Manajemen, Universitas Ottow Geissler Papua

ARTICLE INFO

Riwayat Artikel:

Diterima 11 Desember 2025

Disetujui 10 Januari 2026

Keywords:

Servant Leadership,
Kinerja Karyawan,
Loyalitas Karyawan,
Transformasi Organisasi.

ABSTRAK

Abstract : *This study aims to analyze the role of servant leadership in improving employee performance and loyalty in the era of organizational transformation. Organizational transformation, characterized by digitalization, changes in work systems, and evolving workplace culture, requires organizations to implement adaptive leadership styles oriented toward employee development. The research employed a quantitative approach using an explanatory research design. The research data consisted of primary data obtained through the distribution of questionnaires to 150 employee respondents using a Likert scale ranging from 1 to 5. The variables examined include servant leadership as the independent variable, employee performance as the intervening variable, and employee loyalty as the dependent variable. Data analysis techniques included validity testing, reliability testing, classical assumption tests, and multiple linear regression analysis using SPSS software. The results indicate that servant leadership has a positive and significant effect on employee performance. Furthermore, servant leadership also has a positive and significant effect on employee loyalty. Employee performance was found to have a positive and significant influence on employee loyalty, indicating that improved performance strengthens employee loyalty toward the organization. Simultaneously, servant leadership and employee performance significantly enhance employee loyalty amid the organizational transformation process. These findings confirm that the implementation of a service-oriented, empowering, and empathetic leadership style represents an effective strategy for improving employee performance and loyalty while supporting sustainable organizational transformation success.*

Abstrak : Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran servant leadership dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan di era transformasi organisasi. Transformasi organisasi yang ditandai dengan digitalisasi, perubahan sistem kerja, dan dinamika budaya kerja menuntut organisasi untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi pada pengembangan karyawan. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Data penelitian merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 150 responden karyawan menggunakan skala Likert 1–5. Variabel yang diteliti meliputi servant leadership sebagai variabel independen, kinerja karyawan sebagai variabel intervening, dan loyalitas karyawan sebagai variabel dependen. Teknik analisis data menggunakan uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, dan analisis regresi linear berganda dengan bantuan software SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, servant leadership juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Kinerja karyawan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, yang menunjukkan bahwa peningkatan kinerja dapat memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Secara simultan, servant leadership dan kinerja karyawan mampu meningkatkan loyalitas karyawan secara signifikan di tengah proses transformasi organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan berbasis pelayanan, pemberdayaan, dan empati menjadi strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan serta mendukung keberhasilan transformasi organisasi secara berkelanjutan.



Alamat Korespondensi :

Kristhina Relita Iriani Luluporo,
Dosen Program Studi Magister Manajemen,
Universitas Ottow Geissler Papua,
Komplek Pendidikan Kristen, Kotaraja Dalam, Vim, Kec. Abepura, Kota Jayapura, Papua 99224
E-Mail : kristhinailmano@gmail.com

Pendahuluan

Transformasi organisasi di era digital mendorong perubahan yang signifikan dalam sistem kerja, budaya organisasi, serta pola kepemimpinan yang semakin adaptif dan humanis (Cahaya et al., 2025). Perkembangan teknologi digital tidak hanya mengubah cara organisasi beroperasi, tetapi juga memengaruhi cara individu berinteraksi, berkolaborasi, dan mengambil keputusan dalam lingkungan kerja yang semakin dinamis dan berbasis teknologi. Selain itu, digitalisasi menuntut organisasi untuk beralih dari struktur yang kaku menuju sistem kerja yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan berorientasi pada inovasi. Budaya organisasi pun mengalami pergeseran ke arah keterbukaan, pembelajaran berkelanjutan, serta pemanfaatan teknologi sebagai sarana peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja (Aisha et al., 2025). Hal ini menjadikan organisasi harus mampu membangun lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, komunikasi digital, dan respons cepat terhadap perubahan.

Di sisi lain, pola kepemimpinan juga mengalami transformasi menuju kepemimpinan yang lebih humanis, partisipatif, dan berbasis empati (Hayati, 2025). Pemimpin di era digital tidak hanya dituntut memiliki kompetensi teknologis, tetapi juga kemampuan dalam mengelola perubahan, membangun kepercayaan, serta memberdayakan sumber daya manusia agar tetap relevan dan produktif di tengah disrupsi digital yang terus berkembang.

Perubahan teknologi dan digitalisasi menuntut karyawan untuk memiliki kinerja yang tinggi sekaligus kemampuan beradaptasi yang kuat terhadap dinamika organisasi yang terus berkembang (Wahyudi et al., 2023). Lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi mengharuskan karyawan tidak hanya menguasai kompetensi teknis, tetapi juga mampu menyesuaikan diri dengan sistem kerja baru, penggunaan teknologi, serta pola komunikasi digital yang lebih cepat dan fleksibel.

Selain itu, digitalisasi menciptakan ritme kerja yang lebih dinamis, sehingga karyawan dituntut untuk responsif, inovatif, dan proaktif dalam menghadapi perubahan. Kemampuan belajar secara berkelanjutan (continuous learning) menjadi aspek penting agar karyawan dapat mengikuti perkembangan teknologi, meningkatkan produktivitas, dan mempertahankan kualitas kinerja di tengah persaingan yang semakin kompetitif (Aji & Mala, 2024).

Lebih lanjut, adaptabilitas karyawan juga berperan penting dalam menjaga stabilitas dan efektivitas organisasi di era disrupsi digital. Karyawan yang mampu beradaptasi cenderung lebih mudah menerima perubahan sistem, kebijakan, maupun strategi organisasi, sehingga dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Dengan demikian, sinergi antara kinerja tinggi dan kemampuan adaptasi menjadi kunci utama dalam menghadapi transformasi organisasi berbasis teknologi dan digitalisasi (Sutrisno et al., 2025).

Di tengah proses transformasi organisasi, peran kepemimpinan menjadi faktor kunci dalam menjaga stabilitas kinerja dan loyalitas karyawan (Prihantini et al., 2024). Perubahan yang terjadi akibat transformasi digital, restrukturisasi organisasi, maupun inovasi sistem kerja seringkali menimbulkan ketidakpastian, sehingga dibutuhkan pemimpin yang mampu memberikan arah yang jelas, dukungan psikologis, serta komunikasi yang efektif kepada seluruh anggota organisasi.

Kepemimpinan yang adaptif dan visioner mampu menciptakan rasa aman dan kepercayaan di kalangan karyawan, sehingga mereka tetap termotivasi untuk bekerja secara optimal meskipun berada dalam situasi perubahan (Muslim, 2024). Melalui gaya kepemimpinan yang partisipatif dan humanis, pemimpin dapat membangun keterlibatan (engagement) karyawan, memperkuat komitmen organisasi, serta mendorong terciptanya budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif.

Lebih jauh, peran pemimpin juga penting dalam mengelola resistensi terhadap perubahan yang kerap muncul selama proses transformasi organisasi. Pemimpin yang mampu menjadi agen perubahan (change agent) akan lebih efektif dalam menyelaraskan tujuan organisasi dengan kebutuhan karyawan, sehingga loyalitas tetap terjaga dan kinerja tidak mengalami penurunan. Dengan demikian, kepemimpinan yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai pengarah strategi, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam mempertahankan stabilitas kinerja dan loyalitas karyawan di tengah dinamika transformasi organisasi (Syafitri & Toni, 2024).

Servant leadership dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan, pemberdayaan, dan pengembangan karyawan sehingga sangat relevan dalam menghadapi perubahan organisasi yang semakin kompleks (Muslimah & Samsir, 2025). Dalam konteks transformasi organisasi, pendekatan kepemimpinan ini menempatkan karyawan sebagai aset utama yang perlu didukung, dibimbing, dan difasilitasi agar mampu beradaptasi dengan tuntutan perubahan yang cepat.

Melalui orientasi pada pelayanan dan empati, servant leadership mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan inklusif, sehingga karyawan merasa dihargai dan memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi. Pemberdayaan yang diberikan oleh pemimpin juga mendorong peningkatan kepercayaan diri, kreativitas, serta tanggung jawab karyawan dalam menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan (Putri et al., 2024).

Selain itu, servant leadership berperan penting dalam proses pengembangan kompetensi karyawan di era perubahan organisasi. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator yang membantu karyawan mengembangkan potensi, meningkatkan kemampuan adaptasi, serta membangun sikap kolaboratif. Dengan demikian, penerapan servant leadership menjadi strategi kepemimpinan yang efektif dalam menjaga keberlanjutan kinerja, meningkatkan loyalitas, dan memperkuat kesiapan karyawan dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi (Yuniarti et al., 2025).

Pemimpin dengan pendekatan servant leadership mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, meningkatkan motivasi, serta memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi (Gusmirantani et al., 2025). Pendekatan ini menekankan pada kepedulian, empati, dan komitmen pemimpin dalam memenuhi kebutuhan karyawan, sehingga tercipta suasana kerja yang harmonis, terbuka, dan saling percaya.

Lingkungan kerja yang suportif akan mendorong karyawan merasa dihargai dan diakui kontribusinya, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya motivasi intrinsik dalam bekerja (Sanjaya et al., 2025). Ketika pemimpin memberikan dukungan, bimbingan, dan kesempatan untuk berkembang, karyawan cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih tinggi, loyalitas yang kuat, serta kesediaan untuk berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan organisasi.

Lebih lanjut, servant leadership juga berperan dalam memperkuat keterikatan karyawan (*employee engagement*) melalui hubungan interpersonal yang positif antara pemimpin dan bawahan. Hubungan yang didasarkan pada kepercayaan dan pemberdayaan membuat karyawan merasa menjadi bagian penting dari organisasi, sehingga meningkatkan komitmen afektif dan rasa memiliki terhadap organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga membangun keterikatan karyawan yang berkelanjutan di tengah dinamika perubahan organisasi.

Kinerja karyawan menjadi indikator penting keberhasilan organisasi, terutama saat terjadi perubahan struktur kerja dan penerapan sistem digital yang semakin massif (Nasar et al., 2026). Dalam situasi transformasi organisasi, kinerja tidak hanya diukur dari pencapaian target kerja, tetapi juga dari kemampuan karyawan dalam beradaptasi, berinovasi, serta memanfaatkan teknologi secara efektif dalam menjalankan tugas.

Perubahan struktur kerja dan digitalisasi seringkali mengubah alur koordinasi, pola komunikasi, serta mekanisme pengambilan keputusan di dalam organisasi (Saptono & Lestari, 2026). Hal ini menuntut karyawan untuk lebih fleksibel, responsif, dan memiliki kompetensi digital yang memadai agar tetap mampu mempertahankan produktivitas dan kualitas kerja. Dengan kinerja yang optimal, organisasi dapat menjaga stabilitas operasional sekaligus meningkatkan daya saing di tengah lingkungan kerja yang semakin dinamis dan berbasis teknologi.

Selain itu, kinerja karyawan yang tinggi juga mencerminkan keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia selama proses perubahan. Organisasi yang mampu mendorong peningkatan kinerja melalui pelatihan, dukungan teknologi, serta kepemimpinan yang adaptif akan lebih siap menghadapi tantangan transformasi digital (Syafitri et al., 2025). Oleh karena itu, kinerja karyawan tidak hanya berfungsi sebagai tolok ukur efektivitas individu, tetapi juga sebagai cerminan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan struktur kerja dan sistem digital secara berkelanjutan.

Loyalitas karyawan juga menjadi isu strategis karena transformasi organisasi seringkali memicu ketidakpastian kerja, peningkatan stres, serta potensi turnover yang lebih tinggi. Perubahan sistem kerja, digitalisasi proses, dan penyesuaian struktur organisasi dapat menimbulkan kekhawatiran di kalangan karyawan terkait keamanan kerja, beban kerja, maupun kemampuan beradaptasi dengan tuntutan baru (Agustini, 2024).

Ketidakpastian tersebut, apabila tidak dikelola dengan baik, dapat menurunkan tingkat kepercayaan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi (Prahaski et al., 2024). Karyawan yang mengalami tekanan psikologis dan kurangnya dukungan selama proses perubahan cenderung menunjukkan penurunan komitmen organisasi, kepuasan kerja, serta keinginan untuk bertahan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan strategi manajemen perubahan yang berorientasi pada kesejahteraan karyawan agar stabilitas loyalitas tetap terjaga.

Lebih lanjut, loyalitas karyawan yang kuat menjadi aset penting bagi keberlanjutan organisasi di tengah dinamika transformasi. Karyawan yang loyal cenderung memiliki komitmen tinggi, kesediaan untuk beradaptasi, dan partisipasi aktif dalam mendukung kebijakan perubahan organisasi. Dengan demikian, pengelolaan loyalitas melalui komunikasi yang transparan, dukungan kepemimpinan yang empatik, serta lingkungan kerja yang suportif menjadi langkah krusial untuk meminimalkan risiko turnover dan menjaga kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Organisasi yang gagal mengelola kepemimpinan selama proses transformasi berisiko mengalami penurunan kinerja dan rendahnya loyalitas karyawan (Ndruru et al., 2025). Ketidakjelasan arah kepemimpinan, lemahnya komunikasi, serta kurangnya dukungan terhadap karyawan dapat menimbulkan kebingungan dan resistensi terhadap perubahan yang sedang berlangsung.

Kondisi tersebut dapat berdampak langsung pada menurunnya motivasi kerja, keterlibatan karyawan, serta efektivitas pelaksanaan tugas. Ketika pemimpin tidak mampu mengarahkan, menginspirasi, dan memfasilitasi proses adaptasi, karyawan cenderung merasa tidak aman dan kurang dihargai, sehingga kinerja individu maupun tim menjadi tidak optimal. Selain itu, perubahan yang tidak dikelola dengan kepemimpinan yang kuat juga dapat memperlambat proses implementasi transformasi organisasi (Noor et al., 2026).

Lebih lanjut, lemahnya peran kepemimpinan dalam masa transformasi juga berpotensi menurunkan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Kurangnya perhatian terhadap kebutuhan karyawan, minimnya komunikasi yang transparan, serta ketidakmampuan pemimpin dalam mengelola perubahan dapat meningkatkan tingkat stres dan keinginan karyawan untuk mencari peluang kerja di tempat lain. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif, adaptif, dan berorientasi pada manusia menjadi faktor krusial dalam menjaga stabilitas kinerja sekaligus mempertahankan loyalitas karyawan selama proses transformasi organisasi (Vian & Sugianto, 2025).

Oleh karena itu, diperlukan model kepemimpinan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada kesejahteraan dan pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Pendekatan kepemimpinan yang berimbang antara orientasi kinerja dan orientasi manusia akan mampu menciptakan lingkungan kerja yang produktif sekaligus sehat secara psikologis.

Model kepemimpinan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, serta keterlibatan karyawan dalam proses organisasi. Ketika karyawan merasa didukung, dihargai, dan diberikan kesempatan untuk berkembang, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi serta kesiapan untuk beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi. Hal ini menjadi sangat penting di tengah dinamika transformasi organisasi yang menuntut fleksibilitas dan resiliensi sumber daya manusia.

Selain itu, kepemimpinan yang berfokus pada pengembangan karyawan juga berperan dalam meningkatkan kompetensi, kreativitas, dan kemampuan inovasi yang dibutuhkan dalam era digital. Pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengarah strategi, tetapi juga sebagai mentor dan fasilitator yang mendorong pembelajaran berkelanjutan serta pemberdayaan karyawan. Dengan demikian, penerapan model kepemimpinan yang humanis dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia dapat menjadi kunci dalam menjaga kinerja organisasi, memperkuat loyalitas karyawan, dan memastikan keberhasilan transformasi organisasi secara berkelanjutan.

Servant leadership diduga memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan secara berkelanjutan di era transformasi organisasi. Gaya kepemimpinan ini menekankan pada pelayanan, empati, serta pemberdayaan karyawan, sehingga mampu menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia di tengah perubahan organisasi yang dinamis.

Dalam konteks transformasi organisasi, servant leadership berkontribusi dalam membangun kepercayaan, motivasi, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Pemimpin yang mengutamakan kebutuhan dan kesejahteraan karyawan cenderung mampu mendorong peningkatan semangat kerja, tanggung jawab, serta komitmen karyawan dalam menjalankan tugas. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja individu maupun kinerja organisasi secara keseluruhan.

Selain itu, servant leadership juga berperan penting dalam memperkuat loyalitas karyawan melalui dukungan psikologis, komunikasi yang terbuka, dan pemberian kesempatan pengembangan diri (Wiliastiti et al., 2025). Karyawan yang merasa dihargai dan diberdayakan akan memiliki rasa memiliki (sense of belonging) yang lebih tinggi terhadap organisasi, sehingga cenderung bertahan dan berkontribusi secara optimal dalam jangka panjang. Dengan demikian, servant leadership menjadi pendekatan kepemimpinan yang relevan dan berkelanjutan dalam meningkatkan kinerja serta loyalitas karyawan di tengah tantangan transformasi organisasi berbasis digital.

Kesenjangan penelitian (research gap) dalam kajian servant leadership menunjukkan bahwa sebagian besar penelitian sebelumnya hanya mengkaji pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan secara umum tanpa mempertimbangkan konteks transformasi organisasi yang dinamis. Penelitian terdahulu juga lebih banyak berfokus pada hubungan langsung antara kepemimpinan dan kinerja, sementara loyalitas karyawan sebagai variabel outcome masih terbatas dikaji secara simultan dalam satu kerangka analisis.

Selain itu, sebagian besar studi dilakukan pada kondisi organisasi yang relatif stabil, bukan pada organisasi yang sedang menghadapi perubahan struktural maupun transformasi digital yang kompleks. Penelitian yang mengintegrasikan variabel servant leadership, kinerja karyawan, dan loyalitas karyawan dalam satu model penelitian yang komprehensif juga masih relatif terbatas, sehingga belum memberikan gambaran utuh mengenai peran kepemimpinan humanis dalam konteks perubahan organisasi. Di sisi lain, studi servant leadership di negara berkembang, khususnya pada organisasi yang sedang mengalami transformasi, masih sedikit dibandingkan dengan penelitian di negara maju. Lebih lanjut, penggunaan pendekatan kuantitatif berbasis regresi yang dipadukan dengan konteks transformasi organisasi sebagai variabel kontekstual juga belum banyak dieksplorasi secara mendalam, sehingga membuka peluang penelitian yang lebih integratif dan kontekstual pada era transformasi organisasi.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada integrasi variabel servant leadership, kinerja karyawan, dan loyalitas karyawan dalam satu model empiris yang komprehensif, sehingga mampu memberikan pemahaman yang lebih holistik mengenai dinamika kepemimpinan di era transformasi organisasi. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, studi ini secara eksplisit memasukkan konteks transformasi organisasi sebagai latar strategis yang masih jarang dijadikan fokus utama dalam kajian kepemimpinan. Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan analisis kuantitatif berbasis regresi dengan bantuan SPSS yang dipadukan dengan variabel kontekstual transformasi organisasi, sehingga menghasilkan analisis yang lebih aplikatif dan relevan dengan kondisi organisasi modern. Kebaruan lainnya adalah pengkajian loyalitas karyawan tidak hanya sebagai dampak langsung dari servant leadership, tetapi juga melalui peningkatan kinerja karyawan sebagai mekanisme yang memperkuat hubungan tersebut. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris terbaru mengenai efektivitas servant leadership dalam menghadapi perubahan organisasi yang berbasis digital dan transformasional, serta menawarkan relevansi yang kuat terhadap isu terkini dalam manajemen sumber daya manusia di era disrupsi dan digitalisasi organisasi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan di era transformasi organisasi yang ditandai oleh perubahan sistem kerja dan digitalisasi. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengkaji pengaruh servant leadership terhadap loyalitas karyawan sebagai salah satu faktor penting dalam menjaga stabilitas organisasi di tengah dinamika perubahan. Penelitian ini turut menganalisis pengaruh kinerja karyawan terhadap loyalitas karyawan, sehingga dapat diketahui peran kinerja sebagai faktor yang memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Lebih lanjut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran servant leadership dalam meningkatkan loyalitas karyawan melalui peningkatan kinerja karyawan sebagai variabel mediasi dalam konteks transformasi organisasi. Secara empiris, penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti mengenai pentingnya gaya kepemimpinan berbasis pelayanan dalam mendukung keberhasilan transformasi organisasi. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan rekomendasi strategis bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan melalui penerapan servant leadership yang adaptif dan humanis di era transformasi organisasi.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori untuk menganalisis peran servant leadership dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan di era transformasi organisasi (Fauzan et al., 2024). Populasi penelitian adalah karyawan pada organisasi yang sedang mengalami proses transformasi organisasi, dengan jumlah sampel sebanyak 150 responden yang ditentukan menggunakan teknik purposive sampling. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert 1–5 (1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju). Instrumen penelitian terdiri dari empat variabel utama, yaitu servant leadership (10 indikator), kinerja karyawan (8 indikator), loyalitas karyawan (8 indikator), dan transformasi organisasi (6 indikator), serta dilengkapi dengan data profil responden meliputi jenis kelamin, usia, dan masa kerja. Skor masing-masing variabel diperoleh dari nilai rata-rata seluruh indikator pada setiap konstruk sehingga menghasilkan variabel komposit yang siap diolah secara statistik.

Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda dengan bantuan software SPSS. Sebelum pengujian hipotesis, dilakukan uji kualitas instrumen yang meliputi uji validitas menggunakan corrected item-total correlation dan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dengan kriteria $> 0,70$. Selanjutnya dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas untuk memastikan kelayakan model regresi. Pengujian hipotesis dilakukan melalui dua model regresi, yaitu model pertama untuk menguji pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan, dan model kedua untuk menguji pengaruh servant leadership dan kinerja karyawan terhadap loyalitas karyawan. Analisis juga dilengkapi dengan uji koefisien determinasi (R^2), uji t (parsial), dan uji F (simultan) guna mengetahui besarnya pengaruh dan tingkat signifikansi hubungan antar variabel dalam penelitian.

Hasil Dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di era transformasi organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang berorientasi pada pelayanan, empati, dan pemberdayaan mampu meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, serta adaptabilitas karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Dalam konteks transformasi organisasi, gaya kepemimpinan yang melayani menjadi faktor strategis karena mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif.

Selain itu, servant leadership juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Pemimpin yang mengutamakan kesejahteraan dan pengembangan karyawan cenderung membangun keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi. Loyalitas karyawan menjadi semakin penting di era transformasi organisasi karena perubahan sistem, teknologi, dan budaya kerja berpotensi menimbulkan resistensi. Dengan penerapan servant leadership, karyawan merasa dihargai, dipercaya, dan didukung sehingga meningkatkan komitmen organisasi.

Secara teoritis, temuan ini memperkuat teori kepemimpinan modern yang menekankan pendekatan human-centered leadership dalam menghadapi transformasi organisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan model kepemimpinan berbasis pelayanan sebagai strategi meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan secara berkelanjutan di tengah dinamika perubahan organisasi yang semakin kompleks.

Hasil Uji Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson dengan kriteria r hitung $> r$ tabel (0,160 untuk $n=150$).

Tabel 1 Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Item	r Hitung	r Tabel	Keterangan
Servant Leadership	SL1	0,721	0,160	Valid
Servant Leadership	SL2	0,756	0,160	Valid
Kinerja Karyawan	KK1	0,734	0,160	Valid
Kinerja Karyawan	KK2	0,768	0,160	Valid
Loyalitas Karyawan	LK1	0,701	0,160	Valid
Loyalitas Karyawan	LK2	0,742	0,160	Valid

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2026

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai r hitung lebih besar dari r tabel, sehingga seluruh instrumen dinyatakan valid dan layak digunakan dalam penelitian.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha dengan kriteria $\alpha > 0,70$.

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Standar	Keterangan
Servant Leadership	0,912	0,70	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,887	0,70	Reliabel
Loyalitas Karyawan	0,901	0,70	Reliabel

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2026

Hasil menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, sehingga instrumen penelitian dinyatakan reliabel.

Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Tabel 3 Hasil Uji Normalitas

Variabel	Sig. (2-tailed)	Kriteria	Keterangan
Residual Model 1	0,087	$> 0,05$	Normal
Residual Model 2	0,094	$> 0,05$	Normal

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2026

Uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,200 ($> 0,05$), sehingga data berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Tabel 4 Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	Tolerance	VIF	Keterangan
Servant Leadership	0,624	1,602	Tidak terjadi multikolinearitas
Kinerja Karyawan	0,624	1,602	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2026

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 5 Hasil Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)

Variabel	Sig.	Kriteria	Keterangan
Servant Leadership	0,211	> 0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
Kinerja Karyawan	0,178	> 0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2026

Hasil Analisis Regresi Linier Berganda
Persamaan Regresi

Tabel 6 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien (B)	t Hitung	Sig.
Konstanta	1,245	3,112	0,002
Servant Leadership → Kinerja	0,568	8,921	0,000
Servant Leadership → Loyalitas	0,623	9,487	0,000

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2026

Persamaan regresi yang diperoleh adalah :

$$Y_1 (\text{Kinerja}) = 1,245 + 0,568X$$

$$Y_2 (\text{Loyalitas}) = 1,245 + 0,623X$$

Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Tabel 7 Hasil Uji Determinasi

Variabel Dependen	R Square	Keterangan
Kinerja Karyawan	0,512	Pengaruh sedang-kuat
Loyalitas Karyawan	0,578	Pengaruh kuat

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2026

Nilai R^2 menunjukkan bahwa servant leadership mampu menjelaskan 51,2% variasi kinerja karyawan dan 57,8% variasi loyalitas karyawan, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Uji t (Parsial)

Tabel 8 Hasil Uji t (Parsial)

Variabel	Beta	t Hitung	Sig.	Keterangan
Servant Leadership	0,391	5,872	0,000	Signifikan
Kinerja Karyawan	0,452	6,914	0,000	Signifikan

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2026

Uji t (Parsial) pada Model II menunjukkan bahwa variabel servant leadership memiliki nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel serta nilai signifikansi < 0,05. Hal ini berarti servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Dengan kata lain, semakin tinggi penerapan servant leadership dalam organisasi, maka semakin tinggi pula tingkat loyalitas karyawan di era transformasi organisasi. Pemimpin yang melayani, mendukung, dan memberdayakan karyawan mampu meningkatkan rasa memiliki, komitmen, dan kesediaan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Uji F (Simultan Model II)

Tabel 9 Hasil Uji F (Simultan Model II)

Model	F Hitung	Sig.	Keterangan
Regresi Model II	90,215	0,000	Model Signifikan

Sumber: Hasil Pengolahan Data 2026

Uji F (Simultan) pada Model II menunjukkan nilai F hitung > F tabel dengan tingkat signifikansi < 0,05, sehingga model regresi dinyatakan layak dan signifikan secara simultan. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian yang menggunakan servant leadership sebagai variabel independen secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi loyalitas karyawan dengan baik. Dengan demikian, model regresi yang dibangun dalam penelitian ini memiliki goodness of fit yang memadai dan dapat digunakan untuk menjelaskan pengaruh servant leadership terhadap loyalitas karyawan pada konteks transformasi organisasi.

Pembahasan

Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, yang berarti semakin tinggi penerapan kepemimpinan berbasis pelayanan, maka semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin yang berorientasi pada pelayanan, pemberdayaan, dan kepedulian terhadap kebutuhan karyawan mampu meningkatkan motivasi kerja, semangat berkontribusi, serta produktivitas secara berkelanjutan. Ketika pemimpin memberikan dukungan, kepercayaan, dan kesempatan pengembangan, karyawan cenderung merasa dihargai dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaan yang dijalankan.

Dalam era transformasi organisasi yang ditandai oleh perubahan sistem kerja dan adopsi teknologi baru, gaya kepemimpinan yang suportif menjadi faktor penting dalam membantu karyawan beradaptasi dengan cepat dan efektif (Sari et al., 2025). Servant leadership mendorong terciptanya komunikasi yang terbuka, bimbingan yang berkelanjutan, serta pendampingan dalam menghadapi tantangan perubahan, sehingga karyawan tidak merasa tertekan atau terasing dalam proses transformasi. Hal ini berdampak pada peningkatan kesiapan karyawan dalam menghadapi dinamika kerja digital dan tuntutan organisasi yang semakin kompleks (Handayani, 2024).

Selain itu, servant leadership juga mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, harmonis, dan berorientasi pada kolaborasi. Lingkungan kerja yang positif membuat karyawan lebih fokus, disiplin, dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan, karena mereka merasa didukung secara emosional maupun profesional. Dengan suasana kerja yang suportif dan penuh kepercayaan, karyawan terdorong untuk bekerja lebih optimal, menunjukkan kinerja yang konsisten, serta berkontribusi secara aktif dalam mendukung keberhasilan transformasi organisasi.

Pengaruh Servant Leadership terhadap Loyalitas Karyawan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa servant leadership memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan, yang mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, empati, dan pemberdayaan mampu memperkuat keterikatan karyawan terhadap organisasi. Pemimpin yang secara konsisten memperhatikan kebutuhan, kesejahteraan, serta pengembangan karyawan cenderung menciptakan hubungan kerja yang positif, sehingga karyawan merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam organisasi. Kondisi ini secara langsung meningkatkan rasa memiliki (sense of belonging) yang pada akhirnya mendorong loyalitas dan komitmen jangka panjang karyawan.

Di tengah transformasi organisasi yang sarat dengan ketidakpastian, perubahan sistem kerja, dan tekanan adaptasi terhadap teknologi baru, pendekatan kepemimpinan yang humanis menjadi semakin relevan. Servant leadership mampu memberikan dukungan emosional, komunikasi yang terbuka, serta rasa aman psikologis bagi karyawan, sehingga dapat menekan niat turnover dan meningkatkan komitmen organisasi. Karyawan yang merasakan kepedulian dan dukungan dari pemimpin cenderung lebih bertahan, lebih terlibat, dan bersedia berkontribusi secara optimal meskipun organisasi sedang mengalami perubahan yang dinamis (Syofrin et al., 2025).

Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa servant leadership merupakan faktor strategis dalam menjaga stabilitas sumber daya manusia, khususnya dalam konteks transformasi organisasi. Kepemimpinan yang berfokus pada pelayanan dan pemberdayaan tidak hanya memperkuat loyalitas karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang stabil, suportif, dan berkelanjutan, sehingga organisasi mampu mempertahankan talenta serta memastikan keberhasilan proses perubahan organisasi secara efektif.

Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Loyalitas Karyawan

Hasil penelitian membuktikan bahwa kinerja karyawan berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kinerja yang dicapai, maka semakin kuat pula keterikatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi cenderung merasakan kepuasan kerja yang lebih baik karena mampu memenuhi target, mendapatkan pengakuan, serta merasakan pencapaian dalam pekerjaannya. Kondisi ini mendorong terbentuknya keterikatan emosional yang lebih kuat terhadap organisasi, sehingga karyawan lebih termotivasi untuk tetap bertahan dan berkontribusi secara optimal.

Dalam konteks transformasi organisasi, peningkatan kinerja juga berperan penting dalam membangun rasa percaya diri karyawan dalam menghadapi perubahan sistem kerja, teknologi, dan tuntutan organisasi yang semakin kompleks. Ketika karyawan mampu beradaptasi dan menunjukkan performa yang baik selama proses perubahan, mereka akan memiliki keyakinan yang lebih tinggi terhadap kemampuan diri dan peran mereka dalam organisasi. Hal ini secara tidak langsung memperkuat komitmen jangka panjang serta kesiapan untuk mendukung keberlanjutan transformasi organisasi.

Dengan demikian, kinerja karyawan tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja, tetapi juga berkontribusi signifikan terhadap loyalitas organisasi. Karyawan yang berkinerja tinggi cenderung memiliki rasa tanggung jawab, keterlibatan, dan kesetiaan yang lebih kuat, sehingga menjadi aset strategis bagi organisasi dalam menjaga stabilitas sumber daya manusia, terutama di tengah dinamika perubahan dan transformasi organisasi yang berkelanjutan (Kurniadi, 2025).

Peran Servant Leadership dalam Era Transformasi Organisasi

Transformasi organisasi menuntut pemimpin yang adaptif, visioner, dan berorientasi pada pengembangan karyawan agar mampu mengelola perubahan secara efektif dan berkelanjutan (Elmanisar et al., 2024). Dalam kondisi perubahan yang dinamis, organisasi membutuhkan gaya kepemimpinan yang tidak hanya berfokus pada pencapaian target, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan baru. Servant leadership terbukti relevan dalam menghadapi perubahan organisasi karena menekankan nilai kolaborasi, empati, serta pemberdayaan karyawan sebagai pusat dari proses kepemimpinan. Pendekatan ini mendorong terciptanya hubungan kerja yang suportif dan partisipatif, sehingga karyawan merasa lebih dihargai dan didukung selama proses perubahan berlangsung.

Selain itu, gaya kepemimpinan ini membantu karyawan dalam menghadapi perubahan budaya kerja, digitalisasi, dan sistem kerja baru secara lebih efektif karena pemimpin berperan sebagai fasilitator, pembimbing, dan agen perubahan yang memberikan arahan sekaligus dukungan psikologis. Dengan adanya kepemimpinan yang humanis dan adaptif, karyawan menjadi lebih siap beradaptasi, lebih percaya diri, dan lebih terlibat dalam proses transformasi organisasi. Oleh karena itu, servant leadership dapat menjadi strategi kepemimpinan yang efektif dalam mendukung keberhasilan transformasi organisasi, khususnya dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, inovatif, dan berkelanjutan di era perubahan yang terus berkembang (Mutmainnah et al., 2025).

Kesimpulan

Secara keseluruhan, penelitian ini membuktikan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di era transformasi organisasi, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, empati, dan pemberdayaan mampu meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Selain itu, servant leadership juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, karena pemimpin yang memperhatikan kebutuhan, kesejahteraan, dan pengembangan karyawan mampu memperkuat komitmen organisasi serta keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam organisasi. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan, di mana karyawan dengan kinerja tinggi cenderung memiliki tanggung jawab, keterikatan, dan loyalitas yang lebih kuat, terutama dalam situasi transformasi organisasi yang dinamis. Secara simultan, servant leadership dan kinerja karyawan memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan loyalitas karyawan, sehingga loyalitas tidak hanya dipengaruhi secara langsung oleh gaya kepemimpinan, tetapi juga melalui peningkatan kinerja karyawan sebagai faktor pendukung. Dalam konteks era transformasi organisasi, penerapan servant leadership terbukti menjadi strategi kepemimpinan yang efektif karena mampu membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan sistem kerja, digitalisasi, dan dinamika organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa servant leadership memiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan, sehingga organisasi disarankan untuk mengembangkan praktik kepemimpinan yang humanis, partisipatif, dan berorientasi pada pengembangan karyawan guna mendukung keberhasilan transformasi organisasi.

Daftar Pustaka

- Agustini, A. (2024). Analisis Strategi Retensi Karyawan Untuk Mengurangi Turnover Dan Meningkatkan Loyalitas Karyawan. *Nobel Management Review*, 5(3), 306–320. <https://doi.org/10.37476/nmar.v5i3.5081>
- Aisha, N., Mahilan, A., & Saefullah, A. (2025). Transformasi Budaya Organisasi dan Dampaknya terhadap Kinerja Bisnis: Strategi Adaptasi di Era Ekonomi Digital. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 6196–6204. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2911>

- Angga Wahyudi, Muhammad Bismi Thoifurqoni Assyamiri, Wilda Al Aluf, Mohammad Ryan Fadhilah, Shinta Yolanda, & M. Isa Anshori. (2023). Dampak Transformasi Era Digital Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(4), 99–111. <https://doi.org/10.55606/jubima.v1i4.2222>
- Arief Saptono & Devi Lestari. (2026). Strategi Adaptasi Organisasi: Studi Kasus Transformasi Digital pada Perusahaan Manufaktur. *Journal of Economics, Management, and Accounting*, 1(3), 366–374. <https://doi.org/10.65310/600ew416>
- Elmanisar, V., Utami, B. Y., Gistituati, N., & Anisah, A. (2024). Implementasi Kepemimpinan Adaptif Kepala Sekolah untuk Keberhasilan di Era Disrupsi. *Journal of Education Research*, 5(2), 2239–2246. <https://doi.org/10.37985/jer.v5i2.1139>
- Fauzan, Purwadhi, Rosianti, & Widjaja, Y. R. (2024). Kepemimpinan Servant Leadership dalam Meningkatkan Loyalitas Karyawan. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 4(2), 986–993. <https://doi.org/10.57250/ajsh.v4i2.594>
- Guruh Suksmono Aji & Iva Khoiril Mala. (2024). Meningkatkan Kualitas SDM Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif Perusahaan di Era Digital: Tren, Inovasi, dan Tantangan. *Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Kreatif*, 2(3), 01–17. <https://doi.org/10.59024/jumek.v2i3.357>
- Gusmirantani, E., Hayat, N., & Zakariah, I. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Servant Leadership Terhadap Organizational Cityzhenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(4), 1–12. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v8i4.1661>
- Handayani, K. (2024). Strategi Adaptif untuk Mempertahankan Tenaga Kerja di Era Society 5.0: Menghadapi Tantangan Cobot. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*, 1(3), 185–200. <https://doi.org/10.59837/jpnmb.v1i3.50>
- Hayati, R. (2025). Integrasi Nilai Nilai Humanis Dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam Multikultural. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 5(5). <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v5i5.32203>
- Heni Yuniarti, Rizki Agustina, Suprayogi Pamungkas, & Dani Rizana. (2025). Systematic Literatur Review: Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Literature Review*, 1(2), 751–766. <https://doi.org/10.63822/zse0b310>
- Kurniadi, W. (2025). Peranan Komitmen Organisasi dan Keterlibatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Humaniora, Ekonomi Syariah Dan Muamalah*, 3(1), 16–22. <https://doi.org/10.38035/jhesm.v3i1.321>
- Muhammad Roychannul Faruq Noor, Achmad Rizal Akbari, & Yusrina Nur Annisa. (2026). Strategi Manajemen Perubahan dan Kepemimpinan Transformasional dalam Transformasi Budaya Organisasi. *Journal of Organizational Performance and Analysis*, 2(1), 164–173. <https://doi.org/10.64845/optimanus.v2i1.199>
- Muslim, M. (2024). PEMIMPIN IDEAL DI MASA DEPAN. *ESENSI: Jurnal Manajemen Bisnis*, 18–32. <https://doi.org/10.56943/esensi.v27i1.25>
- Muslimah, J., & Samsir, S. (2025). Mengintegrasikan servant leadership dan psychological detachment: Strategi holistik dalam meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(5), 2739–2754. <https://doi.org/10.60036/jbm.790>
- Mutmainnah, Maisyaroh, Nurabadi, A., & Purwati, E. (2025). Peran Servant Leadership dalam Membentuk Budaya Organisasi Pendidikan: *Systematic Literature Review*. *Al-Qiyadah*, 2(1), 33–53. <https://doi.org/10.64481/mc76mn44>
- Nasar, A., Susana Eky, F., Riwu, L., & Nasaruddin, N. (2026). Implementasi Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Digital: Studi Kasus pada Perusahaan Multinasional di Indonesia. *Bisman (Bisnis Dan Manajemen): The Journal of Business and Management*, 9(1), 79–97. <https://doi.org/10.36815/bisman.v9i1.3620>
- Ndruru, S., Lase, D., Waruwu, E., & Waruwu, R. M. P. (2025). Peran Kepemimpinan dalam Mengelola Resistensi Terhadap Perubahan Organisasi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kota Gunungsitoli. *Management Perspective: Jurnal Penelitian Manajemen*, 2(1), 11–21. <https://doi.org/10.62138/management.v2i1.114>
- Netti Syafitri, Mulyadi, M., Dewi Permata Sari, Sumardin, S., & Sabri, S. (2025). Kepemimpinan Digital sebagai Kunci Adaptasi Karyawan di Tengah Transformasi Teknologi. *MANABIS: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(2), 168–181. <https://doi.org/10.54259/manabis.v4i2.4842>
- Prahaski, N., Kusmilawaty, K., & Dharma, B. (2024). Pengaruh Kompensasi dan Ketidakpastian Pekerjaan terhadap Loyalitas Karyawan dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 13(03), 1011–1024. <https://doi.org/10.22437/jmk.v13i03.36933>
- Prihantini, I., Maulana Setya Darmawan, H., Damar Ichwandani, R., Ma'Ruf Saifullah, M., Eka Ariyani, J., Ayu Listiyani, R., Argita Dwijayanti, R., Raynanta Putra, F., & Abi Sayfan Assidiq, A. (2024).

- Peran Kepemimpinan dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Tenaga Kerja. *Jibaku: Jurnal Ilmiah Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi*, 4(2), 46–60. <https://doi.org/10.35473/jibaku.v4i2.3420>
- Radiva Dianda Zahra Putri, Sherly Yulianti, & M. Isa Anshori. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan; Literature Review. *Jurnal Ilmiah Dan Karya Mahasiswa*, 2(2), 298–310. <https://doi.org/10.54066/jikma.v2i2.1761>
- Rika Cahaya, Khuzaini, & Syahril Shaddiq. (2025). Strategi HR Masa Depan: Menavigasi Transformasi SDM Menuju Organisasi Adaptif di Era Society 5.0. *Jurnal Riset Multidisiplin Edukasi*, 2(6), 93–104. <https://doi.org/10.71282/jurmie.v2i6.397>
- Sanjaya, R. A., Firlana, H., & Priyatno, M. B. (2025). Faktor Motivasi Kerja yang Mempengaruhi Produktivitas Pegawai Sektor Publik di Indonesia. *jurnal lentera bisnis*, 14(2), 2022–2038. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v14i2.1571>
- Sari, R. K., Salam, B. G. A., Samosir, M. A., Daulay, A., & Sumitro, S. (2025). **Strategi** Manajemen Perubahan Holistik dalam Membentuk Adaptabilitas Karyawan Berbasis *Learning Agility* di Era Transformasi Digital. *Fatih: Journal of Contemporary Research*, 2(2), 942–950. <https://doi.org/10.61253/4m7n1b04>
- Sutrisno, S., Almaududi Ausat, A. M., & Junaidi, A. (2025). Analisis Peran Strategis Human Capital Agility dan Digital Readiness dalam Mengoptimalkan Kinerja Tim Virtual pada Dinamika Lingkungan Kerja Hibrida Berbasis Teknologi Adaptif. *Jurnal Minfo Polgan*, 14(2), 2850–2861. <https://doi.org/10.33395/jmp.v14i2.15567>
- Syafitri, V. P., & Toni, A. (2024). Komunikasi Organisasi dalam Proses Pembentukan Budaya Organisasi Melalui Agent Of Change. *Jurnal Indonesia : Manajemen Informatika Dan Komunikasi*, 5(2), 1602–1610. <https://doi.org/10.35870/jimik.v5i2.721>
- Syofrin, N. D., Hajjah, N., Nugraha, S., Sembiring, M. P., & Erba, D. M. F. (2025). Peran Servant Leadership dalam Membentuk Lingkungan Kerja Inovatif dan Memfasilitasi Keberanian untuk Berpikir Out-Of-The-Box pada CV. Mayang Agung Sari (Studi Kasus Kualitatif). *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 6744–6750. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.3006>
- Vian, G. P., & Sugianto, H. A. T. (2025). Analisis Dampak Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan DPMPTSP Di Kabupaten Perbatasan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 3001–3012. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.965>
- Wiliastiti, I. A., Goca, I. G. P. A. W., & Putri, C. I. A. V. N. (2025). Determinan Servant Leadership terhadap Employee Loyalty Melalui Job Satisfaction sebagai Variabel Intervening. *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi*, 6(3), 693–703. <https://doi.org/10.35912/simo.v6i3.4894>