

Pengaruh Kepemimpinan Melayani dan Ketangkasan Belajar terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Perilaku Kewargaan Organisasi

¹Risma Jayanti, ²Erdina Indrawati

^{1,2}Fakultas Psikologi, Universitas Persada Indonesia Y.A.I, Jakarta

E-mail: ¹rismajayantipsi2@gmail.com, ²erdina.indrawati@upi-yai.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan melayani dan ketangkasan belajar terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh perilaku kewargaan organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah 667 orang karyawan divisi Sales wilayah Jakarta di PT X, dengan sampel sebesar 248 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode analisis jalur (*path analysis*) menggunakan program JASP versi 0.19.3. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa; (1) ada pengaruh signifikan kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan; (2) ada pengaruh signifikan ketangkasan belajar terhadap kinerja karyawan; (3) ada pengaruh signifikan perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja karyawan; (4) ada pengaruh signifikan kepemimpinan melayani terhadap perilaku kewargaan organisasi; (5) ada pengaruh signifikan ketangkasan belajar terhadap perilaku kewargaan organisasi; (6) ada pengaruh signifikan kepemimpinan melayani terhadap kinerja dengan perilaku kewargaan organisasi sebagai mediator; (7) ada pengaruh signifikan ketangkasan belajar terhadap kinerja dengan perilaku kewargaan organisasi sebagai mediator; (8) Ada pengaruh signifikan kepemimpinan melayani dan ketangkasan belajar terhadap kinerja dengan perilaku kewargaan organisasi sebagai mediator.

Kata kunci: *Kepemimpinan Melayani, Ketangkasan Belajar, Kinerja Karyawan, Perilaku Kewargaan Organisasi*

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of servant leadership and learning agility on employee performance, with organizational citizenship behavior as a mediating variable. The population in this study consists of 667 employees from the Sales division in the Jakarta region at PT X, with a sample of 248 respondents. The data analysis technique employed in this study is path analysis using JASP version 0.19.3. The results indicate that: (1) servant leadership has a significant effect on employee performance; (2) learning agility has a significant effect on employee performance; (3) organizational citizenship behavior has a significant effect on employee performance; (4) servant leadership has a significant effect on organizational citizenship behaviour; (5) learning agility has a significant effect on organizational citizenship behaviour; (6) servant leadership has a significant effect on performance with organizational citizenship behavior as a mediator; (7) learning agility has a significant effect on performance with organizational citizenship behavior as a mediator; and (8) servant leadership and learning agility have a significant effect on performance with organizational citizenship behavior as a mediator.

Keyword: *Servant Leadership, Learning Agility, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior*

1. PENDAHULUAN

Di tengah ketidakpastian ekonomi internasional, organisasi dituntut untuk tetap kompetitif dengan meningkatkan efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia (SDM). SDM merupakan elemen kunci dalam keberlanjutan dan perkembangan perusahaan, terutama dalam industri ritel yang menghadapi persaingan ketat dan perubahan pasar yang cepat. Keberhasilan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada strategi bisnis yang diterapkan, tetapi juga pada kemampuan karyawan dalam mencapai target perusahaan melalui kinerja yang optimal.

Menurut Mangkunegara (2017), kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai individu berdasarkan pada standar tertentu yang ditetapkan oleh organisasi. Kinerja yang baik dapat meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, serta daya saing perusahaan di pasar. Namun dalam praktiknya, banyak organisasi menghadapi tantangan dalam mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan.

PT X sebagai perusahaan ritel yang bergerak di bidang penjualan *smartphone*, tablet, operator, dan aksesoris, mengalami tantangan dalam memastikan standar kinerja yang seragam di seluruh toko. Dengan jumlah lebih dari 1.000 toko yang tersebar di berbagai wilayah Indonesia, hingga saat ini PT X terus melakukan ekspansi bisnis dengan membuka toko-toko baru. Namun, ekspansi tersebut menghadirkan tantangan, terutama dalam pengelolaan SDM di tingkat operasional. Beberapa toko baru mengalami kesulitan dalam mencapai *break-even point* (BEP), dan sejumlah toko lainnya belum menunjukkan performa penjualan yang optimal. Salah satu penyebabnya adalah perbedaan kualitas SDM di berbagai toko, di mana masih terdapat karyawan yang kesulitan mencapai target yang ditetapkan perusahaan.

Para *leader* di operasional toko mengalami kesulitan dalam mengelola anggota tim, khususnya karyawan baru dan *fresh graduate* karena belum memiliki pengetahuan dan pengalaman mumpuni di bidang ritel serupa. Selain itu, PT X dikenal memiliki *fast-paced environment* (proses dan lingkungan kerja yang serba cepat), di mana karyawan dituntut untuk mampu menguasai informasi produk dan *brand* yang bervariasi dan terus berkembang dalam waktu singkat serta memberikan layanan yang berkualitas kepada pelanggan. Kondisi ini menuntut adanya strategi kepemimpinan yang efektif untuk membantu karyawan mencapai kinerja yang optimal.

Salah satu pendekatan kepemimpinan yang semakin banyak dikaji dalam konteks peningkatan kinerja adalah kepemimpinan melayani (*servant leadership*). Dierendonck (2011) mendefinisikan kepemimpinan melayani sebagai gaya kepemimpinan yang berorientasi pada kesejahteraan, perkembangan, dan kebutuhan bawahan. Pemimpin yang menerapkan kepemimpinan ini, berusaha untuk memberikan bimbingan, mendukung pertumbuhan karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif (Liden dkk, 2014).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan melayani berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan (Amin & Utami, 2021; Syahputra, 2023). Namun, penelitian lainnya menemukan bahwa kepemimpinan melayani tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Hariyono & Andreani, 2020; Agatha & Go, 2021). Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat variabel lain yang berperan dalam hubungan antara kepemimpinan melayani dan kinerja karyawan.

Selain kepemimpinan, ketangkasan belajar (*learning agility*) juga merupakan salah satu faktor yang berkontribusi pada kinerja karyawan. Ketangkasan belajar didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk menyerap dan menerapkan pembelajaran dari pengalaman, sehingga dapat beradaptasi dengan situasi kerja yang terus berubah (Lombardo & Eichinger, 2000). PT X, sebagai perusahaan dengan lingkungan kerja yang dinamis, menuntut karyawan untuk memiliki tingkat ketangkasan belajar yang tinggi agar dapat cepat menguasai informasi dan keterampilan di pekerjaan.

Beberapa penelitian membuktikan bahwa ketangkasan belajar berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Novryanto & Effendi, 2024; Salsabila & Megawaty, 2024). Namun, terdapat studi lain yang membuktikan hasil berbeda, yakni ketangkasan belajar tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja (Rahadi, Nurbaiti, & Fauzi, 2022). Variasi hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara ketangkasan belajar dan kinerja mungkin dipengaruhi oleh faktor lain yang berperan sebagai mediator.

Perilaku kewargaan organisasi (*organizational citizenship behavior*) dipertimbangkan sebagai variabel mediator yang dapat menjelaskan hubungan antara kepemimpinan melayani, ketangkasan belajar, dan kinerja karyawan. Organ & Bies (1989) menjelaskan pengertian perilaku kewargaan organisasi sebagai serangkaian tindakan sukarela yang dilakukan karyawan di luar tugas formal mereka, yang berkontribusi pada efektivitas organisasi. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan (Sari, 2015; Inkirowang & Wijayadne, 2023). Artinya, apabila karyawan menampilkan perilaku kewargaan

organisasi makin baik, maka kinerjanya juga meningkat.

Selain itu, penelitian juga menemukan bahwa perilaku kewargaan organisasi dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan melayani (Andhila dkk, 2023; Sedarmayanti, 2015) serta ketangkasan belajar (In & Sesilia, 2018; Simatupang dkk, 2023). Oleh karena itu, dalam penelitian ini, perilaku kewargaan organisasi dijadikan sebagai variabel mediator untuk memahami lebih dalam bagaimana kepemimpinan melayani dan ketangkasan belajar dapat berdampak pada kinerja karyawan PT X.

Berdasarkan permasalahan tersebut, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan melayani dan ketangkasan belajar terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh perilaku kewargaan organisasi. Studi ini diharapkan dapat memberi kontribusi teoritis dengan memperkaya literatur dalam bidang psikologi industri dan organisasi, serta memberi manfaat praktis bagi PT X dalam merancang strategi pengembangan karyawan.

2. LANDASAN TEORI

Kinerja

Koopmans (2014) menjelaskan pengertian kinerja sebagai sebuah pola perilaku serta tindakan karyawan sesuai dengan tujuan dari organisasi. Aspek-aspek kinerja (Koopmans, 2014), yaitu:

- Kinerja tugas (*task performance*), yakni kemampuan atau kecakapan karyawan untuk melaksanakan tugas inti atau utama suatu pekerjaan.
- Kinerja kontekstual (*contextual performance*), yakni sebuah perilaku secara ekstra yang tidak termasuk dalam tugas utama yang mendorong organisasi.
- Perilaku kerja kontraproduktif (*counterproductive work behavior*), yakni perilaku ini mengarah pada

tindakan yang merugikan kesejahteraan atau kelangsungan organisasi.

Kepemimpinan Melayani

Dierendonck (2011) menjelaskan kepemimpinan melayani sebagai pemimpin yang mempunyai keinginan kuat untuk melayani. Aspek-aspek kepemimpinan melayani menurut Dierendonck dkk (2017), yaitu:

- a. Pemberdayaan (*empowerment*), yakni mengacu pada upaya pemimpin dalam meningkatkan kemandirian, kepercayaan diri, dan kapasitas individu melalui dukungan dalam pengambilan keputusan serta pembinaan untuk mendorong inovasi (Conger, 2000; Konczak dkk, 2000).
- b. Kerendahan hati (*humility*), yakni mencerminkan kesediaan pemimpin untuk mengakui keterbatasan dirinya serta mengikutsertakan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Pemimpin yang rendah hati tidak hanya menerima umpan balik, tetapi juga menghargai kontribusi orang lain (Morris dkk, 2005).
- c. Menyokong (*standing back*), yakni mengacu pada bagaimana pemimpin mengutamakan kepentingan tim dengan memberikan dukungan, pengakuan, serta memberikan ruang bagi bawahan untuk berkembang. Pemimpin yang menyokong tidak mencari pujian pribadi atas keberhasilan tim, tetapi lebih fokus pada apresiasi terhadap kinerja anggota (Dierendonck dkk, 2017).
- d. Melayani (*stewardship*), yakni menekankan tanggung jawab pemimpin dalam mengelola organisasi secara etis dan bertindak sebagai teladan bagi anggota tim. Pemimpin dengan jiwa melayani mendorong kolaborasi, kesetiaan, dan tanggung jawab sosial dalam pengambilan keputusan (Block, 1993; Hernandez, 2008).

- e. Keaslian (*authenticity*), yakni mencerminkan keterbukaan dan konsistensi pemimpin dalam bertindak sesuai dengan nilai-nilai yang diyakini. Pemimpin autentik menunjukkan integritas tinggi dan berusaha membangun hubungan yang transparan serta penuh kepercayaan dalam organisasi (Harter, 2002; Peterson & Seligman, 2004).

Ketangkasan Belajar

Lombardo & Eichinger (2000) menjelaskan ketangkasan belajar adalah kemauan dan kemampuan untuk belajar dari pengalaman, dan kemudian menerapkan pembelajaran itu untuk tampil dengan sukses di situasi dan kondisi baru. Aspek-aspek ketangkasan belajar dari Lombardo & Eichinger, (2000), yakni :

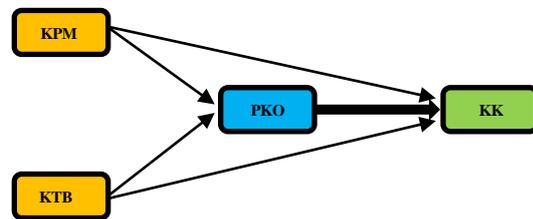
- a. *People agility*, yakni menggambarkan individu paham akan diri pribadinya secara baik, mempelajari hal-hal yang didapatkan melalui pengalaman, memperlakukan individu yang lain dengan konstruktif, serta resilien didalam kondisi tekanan dinamis.
- b. *Results agility*, yakni menggambarkan individu yang meraih hasil dalam kondisi/situasi sulit, memberikan inspirasi kepada orang lain untuk perform dengan maksimal, dan dengan kehadirannya dapat membangun rasa percaya diri orang-orang disekitar.
- c. *Mental agility*, yakni menggambarkan individu yang mampu berpikir perihal isu dari prespektif baru, merasakan kenyamanan dalam kompleksitas dan ambiguitas, serta mengekspresikan pemikiran terhadap individu lain atau lingkungan.
- d. *Change agility*, yakni menggambarkan individu yang memiliki rasa ingin tahu, mempunyai hasrat atas gagasan, suka bereksperimen dan turut terlibat dalam kegiatan pengembangan keterampilan.

Perilaku Kewargaan Organisasi

Organ & Bies (1989) menjelaskan perilaku kewargaan organisasi, yakni merujuk pada tindakan individu yang dilakukan secara sukarela (*discretionary*) tanpa adanya kewajiban formal maupun penghargaan langsung dari sistem imbalan organisasi, yang secara keseluruhan berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan fungsi-fungsi organisasi. Aspek-aspeknya, yaitu:

- a. Kepedulian (*altruism*), yakni mengacu pada sikap untuk memberikan bantuan kepada rekan kerja atau anggota tim yang sedang mengalami kesulitan dengan tidak ada rasa dipaksa dalam situasi dalam pekerjaan yang terkait erat dengan berbagai operasi organisasi maupun permasalahan pribadi.
- b. Kesadaran (*conscientiousness*), yakni perilaku karyawan yang diperlihatkan dengan adanya upaya lebih dari yang diinginkan organisasi, hal tersebut terkait dengan kinerja dan prasyarat peran yang lebih dari standar.
- c. Sportivitas (*sportsmanship*), yakni perilaku yang lebih berfokus pada hal-hal positif tentang organisasi dibandingkan dengan aspek negatifnya. Perilaku ini mencerminkan toleransi pada situasi atau kondisi kurang ideal di dalam perusahaan atau organisasi tanpa merasa keberatan.
- d. Sopan santun (*courtesy*), yakni perilaku yang dilakukan karyawan untuk menjaga hubungan baik dan menghindari konflik atau masalah interpersonal dengan rekan kerja.
- e. Mengedepankan kepentingan bersama (*civic virtue*), yakni perilaku yang diperlihatkan guna memberikan indikasi tanggung jawab serta kontribusi pada perusahaan. Aspek ini berpusat pada tanggung jawab yang karyawan dapatkan dari organisasi guna meningkatkan mutu tugasnya.

Kerangka Penelitian



Gambar 1. Kerangka Berpikir

3. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam studi ini ialah karyawan divisi Sales wilayah Jakarta di PT X yang berjumlah 667 orang dengan kriteria, yakni: (1) karyawan memiliki masa kerja minimal 3 bulan; (2) karyawan dengan level jabatan Staff. Penentuan sampel menggunakan tabel pedoman ukuran sampel dari Krejcie & Morgan (1970), yakni diperoleh sampel sebanyak 248 orang karyawan.

Pengumpulan data menggunakan skala psikologi berbasis skala *likert* dan data sekunder perusahaan. Kepemimpinan melayani diukur menggunakan skala adopsi *Servant Leadership Survey (SLS) short version* dari Dierendonck (2017), ketangkasan belajar diukur menggunakan skala yang telah dikonstruksi oleh peneliti berdasarkan teori Lombardo & Eichinger (2000), perilaku kewargaan organisasi diukur menggunakan skala *Organizational Citizenship Behaviour* dari Organ & Bies (1989) yang diadaptasi oleh Tawil (2022) ke dalam Bahasa Indonesia. Sedangkan kinerja karyawan menggunakan data sekunder yang berasal dari penilaian kinerja yang diselenggarakan oleh divisi Human Capital PT X.

Teknik analisis data dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan software JASP versi 0.19.3.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengevaluasi hubungan antarvariabel dalam model penelitian, yaitu kepemimpinan melayani (KPM), ketangkasan belajar (KTB), perilaku kewargaan organisasi (PKO), dan kinerja (KNR). Analisis jalur (*path analysis*) digunakan menggali pengaruh langsung, tidak langsung, dan total antarvariabel.

Hipotesis 1: Ada pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan

Hasil uji jalur pada tabel 1 menunjukkan estimasi koefisien untuk pengaruh langsung kepemimpinan melayani terhadap kinerja (KPM→KNR) adalah 0.185 disertai nilai p sebesar $0.008 < 0.05$. Interval kepercayaan 95% (CI) berkisar antara 0.049 hingga 0.320, yang tidak mencakup nilai nol. Maka, **hipotesis 1 diterima**. Ini artinya, kepemimpinan melayani memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kepemimpinan melayani menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penerapan gaya kepemimpinan ini di PT X dapat menjadi strategi efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif, meningkatkan motivasi karyawan, serta mendorong pencapaian kinerja yang lebih optimal.

Hipotesis 2: Ada pengaruh ketangkasan belajar terhadap kinerja karyawan

Hasil uji jalur pada tabel 1 menunjukkan estimasi koefisien untuk pengaruh langsung ketangkasan belajar terhadap kinerja (KTB → KNR) adalah 0.159, dengan nilai p sebesar $0.009 < 0.05$. Interval kepercayaan 95% (CI) adalah 0.040 hingga 0.277, yang tidak mencakup nol. Maka, **hipotesis 2 diterima**. Ini artinya, ketangkasan belajar memiliki

pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa ketangkasan belajar merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT X. Organisasi dapat meningkatkan ketangkasan belajar karyawan melalui pelatihan berkelanjutan, pemberian kesempatan untuk eksplorasi keterampilan baru, serta penciptaan lingkungan dan suasana kerja yang mendukung pembelajaran dan inovasi. Dengan strategi ini, perusahaan dapat memastikan bahwa karyawan mampu menghadapi perubahan dengan lebih baik, yang pada akhirnya memiliki dampak positif terhadap kinerja juga daya saing organisasi.

Hipotesis 3: Ada pengaruh perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja karyawan

Hasil uji jalur pada tabel 1 menunjukkan estimasi koefisien untuk pengaruh langsung perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja (PKO→KNR) 0.186, dengan nilai $p = 0.009$, yang lebih kecil dari 0.05. Interval kepercayaan 95% (CI) berkisar antara 0.047 hingga 0.325. Maka, **hipotesis 3 diterima**. Ini artinya, perilaku kewargaan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perilaku kewargaan organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penerapan budaya kerja yang mendukung perilaku kewargaan organisasi dapat menjadi strategi yang efektif bagi PT X dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hipotesis 4: Ada pengaruh kepemimpinan melayani terhadap perilaku kewargaan organisasi

Hasil uji jalur pada tabel 1 menunjukkan estimasi koefisien untuk pengaruh langsung kepemimpinan melayani terhadap perilaku kewargaan organisasi (KPM → PKO) adalah 0.526, dengan nilai $p < 0.001$, yang kurang dari

Tabel 1. Path Coefficient

Jalur	Estimasi	Std. Error	z-value	p	Lower CI	Upper CI
PKO → KNR	0.186	0.071	2.616	0.009	0.047	0.325
KTB → KNR	0.159	0.060	2.626	0.009	0.040	0.277
KPM → KNR	0.185	0.069	2.672	0.008	0.049	0.320
KTB → PKO	0.219	0.052	4.246	<0.001	0.118	0.320
KPM → PKO	0.526	0.045	11.666	<0.001	0.437	0.614

0.05. Interval kepercayaan 95% (CI) berkisar antara 0.437 hingga 0.614. Maka, **hipotesis 4 diterima**. Ini artinya, kepemimpinan melayani memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi.

Kepemimpinan melayani berkontribusi positif terhadap peningkatan perilaku kewargaan organisasi. Dengan demikian, penerapan gaya kepemimpinan melayani di PT X diharapkan dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasi karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada efektivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Hipotesis 5: Ada pengaruh ketangkasan belajar terhadap perilaku kewargaan organisasi

Hasil uji jalur pada tabel 1 menunjukkan estimasi koefisien untuk pengaruh ketangkasan belajar terhadap perilaku kewargaan organisasi (KTB→PKO) adalah 0.219 dengan nilai $p < 0.001$ dan interval kepercayaan 95% (CI) antara 0.118 hingga 0.320, yang tidak mencakup nol. Maka, **hipotesis 5 diterima**. Ini artinya, ketangkasan belajar memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi.

Ketangkasan belajar merupakan faktor penting dalam meningkatkan perilaku kewargaan organisasi. Karyawan yang memiliki kemampuan untuk belajar dengan cepat dan fleksibel tidak hanya mampu meningkatkan kinerja pribadi mereka, namun juga berkontribusi terhadap lingkungan kerja yang lebih dinamis dan kolaboratif. Dalam konteks PT X, temuan ini menegaskan bahwa

organisasi dapat meningkatkan perilaku kewargaan organisasi dengan menciptakan budaya pembelajaran yang mendukung pengembangan ketangkasan belajar.

Hipotesis 6: Ada pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja dengan perilaku kewargaan organisasi sebagai mediator

Hasil uji jalur pada tabel 2 menunjukkan estimasi koefisien untuk jalur tidak langsung (KPM → PKO → KNR) adalah 0.098, dengan nilai $p = 0.011$, yang lebih kecil dari 0.05. Maka, **hipotesis 6 diterima**. Ini artinya, perilaku kewargaan organisasi memainkan peran sebagai mediator yang memediasi pengaruh kepemimpinan melayani terhadap kinerja karyawan.

Hasil studi ini mengkonfirmasi bahwa perilaku kewargaan organisasi memainkan peran kunci dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan melayani dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu memfokuskan perhatian pada pengembangan kepemimpinan melayani dan menciptakan lingkungan yang mendukung perilaku kewargaan organisasi untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Hipotesis 7: Ada pengaruh ketangkasan belajar terhadap kinerja dengan perilaku kewargaan organisasi sebagai mediator

Hasil uji jalur pada tabel 2 menunjukkan estimasi koefisien untuk jalur tidak langsung (KTB → PKO → KNR) sebesar 0.041 dengan nilai $p = 0.026$, yang lebih kecil dari 0.05.

Tabel 2. Parameter Estimasi dan Signifikansi Jalur

Jalur	Estimasi	p-value	Status
Direct Effects			
KTB → KNR	0.159	0.009	Signifikan
KPM → KNR	0.185	0.008	Signifikan
Indirect Effects			
KTB → PKO → KNR	0.041	0.026	Signifikan
KPM → PKO → KNR	0.098	0.011	Signifikan
Total Effects			
KTB → KNR	0.199	<0.001	Signifikan
KPM → KNR	0.282	<0.001	Signifikan

Maka, **hipotesis 7 diterima**. Ini artinya, perilaku kewargaan organisasi berfungsi sebagai mediator yang memediasi pengaruh ketangkasan belajar terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasi menjadi elemen pendukung dalam meningkatkan kinerja. Karyawan dengan ketangkasan belajar tinggi cenderung lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan dan lebih fleksibel dalam mengatasi perubahan. Namun, tanpa adanya perilaku kewargaan organisasi, dampak ketangkasan belajar terhadap kinerja mungkin tidak akan maksimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu mendorong budaya kerja yang mendukung perilaku kewargaan organisasi agar manfaat dari ketangkasan belajar dapat lebih optimal dan memberikan dampak positif bagi organisasi secara keseluruhan.

Hipotesis 8: Ada pengaruh kepemimpinan melayani dan ketangkasan belajar terhadap kinerja dengan perilaku kewargaan organisasi sebagai mediator

Hasil uji jalur pada tabel 2 menunjukkan estimasi koefisien untuk pengaruh total kepemimpinan melayani adalah 0.282 dengan nilai $p < 0.001$, sedangkan untuk ketangkasan belajar adalah 0.199 dengan nilai $p < 0.001$. Maka, **hipotesis 8 diterima**. Ini artinya, perilaku kewargaan organisasi berperan sebagai mediator yang signifikan pengaruh kepemimpinan melayani dan

ketangkasan belajar terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini mengonfirmasi bahwa perilaku kewargaan organisasi berfungsi sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara kepemimpinan melayani, ketangkasan belajar, dan kinerja. Pemimpin melayani dapat menciptakan lingkungan yang mendukung bagi karyawan untuk belajar dan berkembang, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku kewargaan organisasi. Begitu pula, karyawan yang memiliki ketangkasan belajar tinggi akan lebih cenderung menunjukkan perilaku kewargaan organisasi, yang akan berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan kolektif. Karyawan yang berperilaku kewargaan organisasi dapat meningkatkan kerja sama tim dan memperbaiki proses kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keseluruhan organisasi.

Sumbangan Antar Variabel

Pada tabel 3 besaran sumbangan pertama R^2 adalah 0.142 yang menunjukkan bahwa kontribusi sumbangan kepemimpinan melayani dan ketangkasan belajar terhadap kinerja melalui perilaku kewargaan organisasi sebesar $0.142 \times 100\% = 14.2\%$. Untuk sumbangan kedua adalah kepemimpinan melayani dan ketangkasan belajar terhadap perilaku kewargaan organisasi sebesar $0.322 \times 100\% = 32.2\%$.

Tabel 3. Sumbangan Antar Variabel

R-Squared	
	R ²
KNR	0.142
PKO	0.322

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, berikut adalah kesimpulan yang diperoleh:

- Kepeimpinan melayani memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penerapan kepemimpinan yang mengedepankan pelayanan terhadap kebutuhan karyawan terbukti dapat meningkatkan kinerja karyawan.
- Ketangkasan belajar menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan belajar dari pengalaman dapat meningkatkan kinerjanya.
- Perilaku kewargaan organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang menunjukkan perilaku kewargaan organisasi, seperti saling membantu dan berkolaborasi dengan baik, cenderung memiliki kinerja yang lebih baik.
- Kepeimpinan melayani memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi. Pemimpin yang mengutamakan pelayanan dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku kewargaan organisasi yang positif, seperti saling membantu dan berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang harmonis.
- Ketangkasan belajar memiliki pengaruh positif terhadap perilaku kewargaan organisasi. Karyawan yang dapat belajar dan beradaptasi dengan cepat cenderung menunjukkan perilaku kewargaan organisasi yang

lebih baik, yang memperkuat kerja tim dan kolaborasi di organisasi.

- Perilaku kewargaan organisasi berfungsi sebagai mediator yang signifikan antara kepemimpinan melayani dan ketangkasan belajar dengan kinerja karyawan.
- Perilaku kewargaan organisasi menjadi salah satu variabel yang menjadi mediator pengaruh ketangkasan belajar terhadap kinerja karyawan. Ini menunjukkan bahwa perilaku kewargaan organisasi memediasi kontribusi ketangkasan belajar terhadap kinerja karyawan.
- Kepeimpinan melayani dan ketangkasan belajar mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, baik secara langsung maupun melalui perilaku kewargaan organisasi sebagai mediator. Perilaku kewargaan organisasi memainkan peran penting dalam memediasi pengaruh kedua variabel ini terhadap kinerja karyawan.

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Universitas Persada Indonesia Y.A.I atas dukungan akademik dalam penyelesaian penelitian ini. Penghargaan juga disampaikan kepada PT X serta seluruh responden yang telah berpartisipasi dalam penelitian ini. Diharapkan hasil penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu psikologi dan praktik kepemimpinan di dunia kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adhari, I. Z. (2021). *Optimalisasi Kinerja Karyawan Menggunakan Pendekatan Knowledge Management & Motivasi Kerja*. Jawa Timur: Qiara Media.
- Affandi, R. P. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Melayani terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi

- oleh Kepercayaan Organisasi. *Agility: Lentera Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1(1), 25-31.
- Agatha, S. C., & Go, M. A. B. (2021). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan melalui Employee Engagement di Restoran Shaburi & Kintan Buffet Surabaya. *Jurnal Manajemen Perhotelan*, 7(2), 63-74.
- Aji, M., & Palupiningdyah. (2016). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan dengan Burnout sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 5(3).
- Allen, J. (2016). Conceptualizing Learning Agility and Investigating its Nomological Network. *FIU Electronic Theses and Dissertations*. Paper 2575.
- Amin, A. A., & Utami, E. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai pada Lembaga Penyiaran Publik Televisi Republik Indonesia Stasiun Kalimantan Timur. *Borneo Student Research*, 2(2).
- Andhila, R. D., Adriani, Z., & Wediawati, B. (2023). Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Citizenship Behavior yang Dimediasi oleh Psychological Capital pada Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Provinsi Jambi. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, 12(4).
- Aprilia, N., & Hidayat, H. (2024). Pengaruh Pelatihan dan Learning Agility terhadap Kinerja Karyawan di PT Excelitas Technologies Batam. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Jayakarta*, 6(1).
- Asis, A. (2014). Pengaruh Kualitas Kerja Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Bontang Selatan. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 2(3).
- Azizollah, A., dkk. (2014). The Correlation Between Justice and Organizational Citizenship Behavior and Organizational Identity Among Nurses. *Global Journal of Health Science*, 6(6), 252-260.
- Azwar, S. (2017). *Metode Penelitian Psikologi Edisi II*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Azwar, S. (2011). *Penyusunan Skala Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. (2024). *KBBI Daring*. Diakses tanggal 16 Agustus 2024 dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/Kinerja>.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organization. *Academy of Management Journal*, 7(4), 502-522.
- Dahliyanti, D., & Adriani, Z. (2023). Peran Servant Leadership dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)*, 12(1).
- Darmawan, A., Bagis, F., Handani, A. T., & Rahmawati, D. V. (2021). Pengaruh efikasi diri, karakteristik pekerjaan dan perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja karyawan: Studi pada karyawan Java Heritage Hotel Purwokerto. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(2), 174-183.
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859-875.
- De Meuse, K. P. (2017). Learning agility: Its evolution as a psychological construct and its empirical relationship to leader success.

- Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(4), 267-295.
- Dierendonck, D. V. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Dierendonck, D. V., & Nuijte, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*, 249-267.
- Dierendonck, D. V., dkk (2017). The Cross-Cultural Invariance of the Servant Leadership Survey: A Comparative Study across Eight Countries. *Administrative Sciences*, 7(8).
- Dwijayanto, F., & Priyono, B. S. (2019). Pengaruh kepemimpinan yang melayani dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja dengan budaya organisasi sebagai moderasi: Studi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pati. *Telaah Manajemen*, 16(1), 45-58.
- Earnhardt, M. P. (2008). Testing a Servant Leadership Theory Among United States Military Members. *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), 14-24.
- Edison, E., Anwar, Y., & Komariyah, I. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Dan Perubahan Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai Dan Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Fauziah, N. A., Faeni, D. P., & Noor Fikri, A. W. (2024). Hubungan antara learning agility, eksplorasi kompetensi, dan training and development terhadap kinerja karyawan dimediasi komitmen organisasi pada PT. Kaya Raya Turun Temurun. *Studi Ilmu Manajemen dan Organisasi*, 5(2), 223-236.
- Fitriastuti, T. (2013). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2), 103-114.
- Grahandika, G., & Wijayanti, D. T. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(4).
- Gravett, L. S., & Caldwell, S. (2016). Learning Agility: The Impact on Recruitment and Retention, In *Learning Agility: The Impact on Recruitment and Retention* [Preprint].
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist Press.
- Hariyono, Y. C., & Andreani, F. (2020). Pengaruh Servant Leadership terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja di UD. Anugrah Mulya Rejeki. *Agora*, 8(2).
- Hat, S. (2024). Model Peningkatan Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jambi. *Tesis*. Jambi: Universitas Jambi.
- Howladar, M. H. R., Rahman, M. S., & Rahman, M. (2021). The influence of servant leadership on organizational citizenship behavior: The mediating effect of organizational commitment. *South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 70-83.
- Inkiriwang, M., & Wijayadne, D. R. (2023). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan UD Sinar Abadi melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, 8(4).
- In, J. H., & Sesilia, S. (2018). The Effect of Learning Agility on Organizational Citizenship Behavior

- Focused on The Mediating Effects of Work Engagement. *The Journal of Lifelong Education and HRD*, 14(1), 139-173.
- Kartika Rahmawati, L., & Muchsini, B. (2024). Pengaruh learning agility terhadap kesiapan kerja siswa jurusan akuntansi di SMK Karanganyar. *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, 22(2), 57-65.
- Kasmir. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik) (Edisi ke-5)*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Khan, M., dkk. (2024). Development and Validation of Organizational Citizenship Behaviour Scale. *Psychology & Psychological Research International Journal*, 9(1).
- Khildani, A. C., Suhermin, & Lestariningsih, M. (2021). Pengaruh Efikasi Diri dan Locus Kendali terhadap Kinerja Karyawan Melalui Learning Agility. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 10(2).
- Koopmans, L. (2014). *Measuring Individual Work Performance*. Amsterdam: Department of Public and Occupational Health Vrije Universiteit University Medical Center.
- Kristianti, O. W., & Lukiastuti, F. (2021). Pengaruh kepercayaan dan servant leadership terhadap kinerja dengan mediasi organizational citizenship behavior (studi kasus pada Dinas Perikanan dan Peternakan Kabupaten Blera). *Jurnal Magisma*, 9(1), 53-62.
- Kumar, M. M., & Shah, S. A. (2015). Psychometric Properties of Podsakoff's Organizational Citizenship Behaviour Scale in the Asian Context. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(1).
- Kurniawan, T. (2019). Pengaruh servant leadership terhadap kinerja karyawan di PT. Tata Mulia Nusantara Indah dengan persepsi budaya organisasional sebagai mediasi. *AGORA*, 7(1), 1-6.
- Kusumah, D. H., Karyono, & Gunawan, A. (2023). Menggali Peran Efikasi Diri Dan Locus Kendali Dalam Mendorong Learning Agility Dan Kinerja Karyawan. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(6).
- Kusuma, D. M. (2013) Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dikantor Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Kutai Timur. *Ejournal Administrasi Negara*.
- Lee, J., & Song, J. H. (2022). Developing a Conceptual Integrated Model for the Employee's Learning Agility. *Performance Improvement Quarterly*, 34(4), 367-394.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116-123.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant Leadership: Development of Multidimensional Measure and Multilevel Assessment. *The Leadership Quarterly* 19, 161-177.
- Liden, R., Wayne, S., Liao, C., & Meuser, J. (2014). Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High Potentials as High Learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-29.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). *The leadership machine: Architecture and design of leadership development*. Lominger Limited.
- Lukito, R. (2020). Pengaruh perilaku kewargaan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan

- kerja pada produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. *AGORA*, 8(2), 1-10.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Manora, R. T. E., Titisari, P., & Syaharudin, M. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Empowerment dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Royal Hotel n'Lounge Jember. *e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, 8(1), 97-101.
- Maryati, T. (2021). *Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: UMY Press.
- Mitchinson, A., & Morris, R. (2014). *Learning About Learning Agility*. Center for Creative Leadership. Retrieved October 17 2024, from <https://www.ccl.org/articles/white-papers/learning-about-learning-agility>.
- Novryanto, I., & Effendi, S. (2024). Pengaruh Learning Agility, Disiplin Kerja dan Manajemen Talenta terhadap Kinerja Pegawai PT Wijaya Karya Beton Tbk Melalui Pengembangan Karir Sebagai Variabel Intervening. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 5(2), 9706-9723.
- Organ, D. W., Podsakof, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publication.
- Organ, D. W., & Bies, R. J. (1989). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. *The Academy of Management Review*, 14(2).
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Rahadi, D. R. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Rahadi, D., Nurbaiti, B., & Fauzi, A. (2022). The Effect of Job Satisfaction, Learning Agility and Resilience on Performance with Work Stress as a Intervening Variable in Sales Departement Employees of PT Bungasari Flour Mills Indonesia During The Covid-19 Pandemic. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4).
- Resta, N., & Endratno, H. (2022). Pengaruh Servant Leadership, Komunikasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Aji Wonosobo. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen Bisnis dan Akuntansi*, 4(6).
- Riza, W. L. (2023). Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja pada Profesi Dosen di Jawa Barat. *Disertasi*. Jakarta: Universitas Persada Indonesia YAI.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rohayati, A. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia. *Study & Management Research*, 9(1).
- Roikhah, W., Purnaningrum, E., & Mu'asyaroh, H. A. (2023). Kajian terkait ketangkasan belajar tenaga kerja pada perusahaan manufacturing di era digital. *Jurnal Inspirasi Bisnis dan Manajemen*,

- 7(1), 65-76.
- Rudini, A. (2024). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OC) dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(2).
- Salsabila, A. T., & Megawaty. (2023). Pengaruh Learning Agility Terhadap Kinerja Karyawan pada Otoritas Jasa Keuangan Regional 6 Sulawesi Maluku dan Papua. *JBK: Jurnal Ilmiah Bisnis & Kewirausahaan*, 12(2), 189-201.
- Sandhika, D., & Sobandi, A. (2018). Perilaku kewargaan organisasi sebagai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. *Manajerial*, 3(5), 174-183.
- Sari, L. I. (2015). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB), Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Ultra Jaya Milk Cabang Yogyakarta. *Jurnal Manajemen*, 5(2).
- Sari, N. I. P., Junita, A., & Ritonga, I. M. (2021). Hubungan kepemimpinan melayani terhadap perilaku OCB dengan pemberdayaan pekerja dan interaksi atasan bawahan sebagai pemediasi serta gender sebagai pemoderasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 10(1), 65-76.
- Sedarmayanti & Kuswanto. (2015). Pengaruh Servant Leadership, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Rumah Sakit Immanuel Bandung). *Jurnal Ilmu Administrasi*, 12(3), 513-528.
- Setiawan, W. S., Junita, A., & Ritonga, I. M. (2019). Pengaruh servant leadership terhadap organizational citizenship behaviour, melalui kepuasan kerja sebagai mediasi di PT. Cobra Dental Group. *AGORA*, 7(2), 1-6.
- Silaban, B. E., & Nastiti, N. (2021). Pengaruh Servant Leadership, Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja PNS pada Kota Administrasi Jakarta Pusat. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 24(3).
- Simatupang, M., dkk. (2023). Peran Employee Agility dan Employee Engagement terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan di Karawang. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 4(2), 572-578.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukardi, & Aminah, S. (2022). Peran Agility, Disiplin Kerja, Komunikasi Skill dan Kecerdasan Intelektual terhadap Kinerja Karyawan BPR-BKK Demak. *Journal of Business and Economics Research (JBE)*, 3(2), 100-107.
- Syahputra, A. (2023). Pengaruh Servant Leadership dan Komitmen Afektif Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja (Studi Kasus Bank BNI Cabang Muara Bungo). *Jurnal Manajemen dan Sains*, 8(1), 263-272.
- Tawil, M. R. (2022). Adaptasi Alat Ukur Organizational Citizenship Behavior melalui Analisis Structural Equation Model. *Jurnal Ilmiah Indonesia*, 7(2).
- Triratnamurti. (2022). *Teknik penyusunan proposal penelitian*. Jakarta: Universitas Persada Indonesia YAI.
- Yadav, N., & Dixit, S. (2017). A Conceptual Model of Learning Agility and Authentic Leadership Development: Moderating Effects of Learning Goal Orientation and Organizational Culture. *Journal of Human Values*, 23(1), 40-51.
- Yuanita, R., & Padmantlyo, S. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan servant leadership terhadap kinerja

karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Prosiding 15th URECOL: Seri Student Paper Presentation*.

Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Index.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.

Zulinda, D., & Wibowo, P. (2023). Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Lespass*, 1(1), 1-6.

