Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X **(Printed)**
5 (2) 2025, Page: 12750-12762

Peran Kepemimpinan Rendah Hati Dalam Memediasi Hubungan Antara Partisipasi Pegawai Dan Perubahan Organisasi

Rafidah Elyanis[1], Riri Lovita[2], Zaitul[3]
Universitas Bung Hatta, Indonesia
[1] Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Padang Pariaman, Indonesia
Corresponding Author Rafidah.ubh@gmail.com[1], rilovita80@gmail.com[2], zaitul@bunghatta.ac.id[3]

Published: July, 2025

ABSTRACT

Organisational change is essential for improving public institutions' efficiency, effectiveness, and competitiveness in delivering services. This study explores the influence of employee participation on organisational change, mediated by humble leadership, within the Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa in Padang Pariaman Regency. Using a quantitative research method with total sampling (n = 32), data were collected through a closed-ended Likert-scale questionnaire and analysed using Partial Least Squares-Structural Equation Modelling (PLS-SEM) via Smartpls 3. The findings reveal that while employee participation does not directly and significantly affect organisational change, it significantly influences humble leadership. In turn, humble leadership significantly impacts organisational change and mediates the relationship between employee participation and organisational change. These results emphasise the critical role of humble leadership in facilitating effective change management by enhancing employee involvement and readiness for transformation in public sector organisations.

Keywords: *Employee participation, Humble leadership, Organisational change*

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Perubahan organisasi salah satu eleman penting untuk meningkatkan efisiensi, efisiensi, dan daya saing lembaga pemerintah dalam memberikan layanan kepada Masyarakat (Dekal et al., 2024; Fasni et al., 2024; Yuliawati et al., 2025). Pegawai yang merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan proses perencanaan perubahan cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap tujuan organisasi. Keberhasilan perubahan dalam organisasi publik seperti Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) sangat bergantung pada keterlibatan dan partisipasi aktif pegawai. Pengaruh partisipasi pegawai terhadap perubahan organisasi merupakan hal yang esensial dalam konteks dinamika manajerial masa kini, khususnya dalam lingkungan pemerintahan seperti Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa di Kabupaten Padang Pariaman. Partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan dikenal sebagai kunci untuk mencapai keberhasilan dalam perubahan organisasi, karena melibatkan karyawan secara aktif dapat meningkatkan rasa memiliki dan komitmen terhadap tujuan organisasi. Keterlibatan ini tidak hanya membantu lembaga publik dalam mengatasi tantangan yang muncul selama proses perubahan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif (Alwi, 2022; Ramadani et al., 2024).

Salah satu faktor yang dapat memediasi pengaruh partisipasi pegawai terhadap perubahan organisasi adalah kepemimpinan rendah hati. Penelitian yang dilakukan oleh Bah et al., 2024 menegaskan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana karyawan dilibatkan dalam proses tersebut, dengan kepemimpinan rendah hati *(humble leadership)* berperan sebagai mediator yang signifikan (Bah et al., 2024). Kepemimpinan dengan sifat rendah hati, yang berorientasi pada pelayanan dan kolaborasi, telah terbukti efektif dalam mendorong keterlibatan karyawan dan memfasilitasi perubahan (Lamirin et al., 2023). Pemimpin yang rendah hati cenderung menciptakan suasana kerja yang inklusif dan terbuka, yang pada gilirannya, meningkatkan kesiapan pegawai untuk menghadapi perubahan (Supardi & Anshari, 2022). Hal ini memperkuat argumen bahwa kepemimpinan

yang efektif dapat berfungsi sebagai pendorong utama dalam mendorong partisipasi pegawai, yang pada gilirannya meningkatkan kesiapan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan (Budur & Poturak, 2021). Menurut beberapa penelitian, kepemimpinan transformatif yang mengedepankan nilai-nilai rendah hati dapat menjadi penggerak utama dalam proses perubahan (Alwi, 2022; Fitri et al., 2020).

Mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang memiliki karakter rendah hati memungkinkan para pemimpin untuk lebih peka terhadap kebutuhan dan aspirasi pegawai, sehingga memfasilitasi komunikasi yang lebih baik dan kolaborasi antara anggota organisasi (Musadad et al., 2024). Dalam konteks ini, partisipasi pegawai yang didorong oleh kepemimpinan rendah hati diharapkan dapat menciptakan keselarasan visi antara pegawai dan pimpinan, memfasilitasi implementasi perubahan yang sukses dan berkelanjutan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa. Kurangnya eksplorasi mendalam mengenai konteks spesifik organisasi publik dan bagaimana budaya organisasi di sektor ini dapat memengaruhi efektivitas kepemimpinan rendah hati dalam meningkatkan partisipasi pegawai (Koide et al., 2021). Oleh karena itu, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami bagaimana kepemimpinan rendah hati dan partisipasi pegawai berinteraksi dalam memfasilitasi perubahan organisasi yang lebih efektif di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, khususnya di lingkungan yang bersifat publik dan terkait dengan pelayanan masyarakat. Tulisan ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh partisipasi pegawai terhadap perubahan organisasi, dengan kepemimpinan rendah hati sebagai variabel mediasi, guna memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang dinamika pengelolaan perubahan pada konteks lembaga publik.

LANDASAN TEORI

Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi merupakan suatu proses di mana organisasi melakukan penyesuaian terhadap struktur, strategi, proses, atau budaya organisasi untuk merespons dinamika lingkungan eksternal dan internal (Aziz et al., 2024; Resi et al., 2024; Sari et al., 2024). Perubahan ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Robbins dan Judge (2022), *"Organizational change refers to alterations in the people, structure, or technology of an organization* (Robbins & Judge, 2022)." Artinya, perubahan organisasi mencakup modifikasi yang terjadi pada unsur manusia, struktur organisasi, maupun teknologi yang digunakan oleh organisasi. Sementara itu, Kreitner dan Kinicki (2010) menjelaskan bahwa *"Organizational change is the adoption of a new idea or behavior by an organization* (Kreitner & Kinicki, 2010)." Ini berarti bahwa perubahan organisasi tidak selalu bersifat besar atau revolusioner, melainkan bisa berupa adopsi ide, proses, atau perilaku baru dalam organisasi. Jenis-jenis perubahan organisasi menurut Robbins dan Coulter (2018) meliputi perubahan structural, menyangkut perubahan dalam rantai komando, hubungan pelaporan, otoritas, atau desain organisasi (Metz et al., 2019).

Salah satu model perubahan organisasi yang paling dikenal adalah model tiga tahap dari Kurt Lewin (1951), yaitu unfreezing (menciptakan kesadaran akan perlunya perubahan), changing (melaksanakan perubahan), dan refreezing (menstabilkan perubahan agar menjadi kebiasaan baru dalam organisasi) (Burnes & Cooke, 2012). Perubahan organisasi didorong oleh berbagai keputusan seperti kemajuan teknologi, tekanan kompetitif, perubahan regulasi, kebutuhan pelanggan, serta dinamika demografi tenaga kerja. Ivancevich et al. (2014) menekankan bahwa keberhasilan perubahan organisasi bergantung pada kesiapan individu dan keputusan dalam menerima dan mengelola perubahan tersebut secara adaptif dan berkelanjutan (Ivancevich et al., 2014). Teori perubahan organisasi menyatakan bahwa perubahan merupakan aspek alami dari kehidupan organisasi, dan keefektifan perubahan sangat bergantung pada beberapa keputusan, termasuk kepemimpinan, budaya organisasi, dan partisipasi karyawan (Hidayat et al., 2024). Perubahan organisasi didefinisikan sebagai penyesuaian perilaku dalam suatu organisasi sebagai respons terhadap keputusan internal maupun eksternal. Perubahan bisa bersifat proaktif (direncanakan oleh manajemen) atau reaktif (didorong oleh krisis atau kondisi eksternal) (Bah et al., 2024).

Partisipasi Pegawai

Partisipasi pegawai didefinisikan sebagai keterlibatan aktif karyawan dalam proses pengambilan keputusan, perencanaan, dan pelaksanaan perubahan yang berdampak langsung pada pekerjaan mereka. Ini termasuk hak dan kesempatan untuk menyampaikan pendapat, memberi masukan, serta menjadi

bagian dari pengambilan kebijakan dalam organisasi (Bah et al., 2024). Partisipasi pegawai merupakan keterlibatan aktif individu dalam proses pengambilan keputusan, pelaksanaan tugas, serta pengendalian terhadap pekerjaan yang mereka lakukan dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2012), partisipasi pegawai adalah suatu proses di mana karyawan turut ambil bagian dalam mempengaruhi keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka (Robbins & Judge, 2022). Dessler (2018) menyebutkan bahwa keterlibatan pegawai dalam proses kerja dan pengambilan keputusan mampu menciptakan komunikasi dua arah yang lebih terbuka, meningkatkan loyalitas, dan mengurangi resistensi terhadap perubahanva (Dessler, 2018). Selain itu, partisipasi juga berperan penting dalam menciptakan iklim kerja yang positif dan mendukung pengembangan kreativitas serta inovasi di kalangan pegawai.

Menurut Ivancevich, Metteson, dan Konopaske (2014), partisipasi pegawai dapat meningkatkan komitmen terhadap tujuan organisasi karena pegawai merasa dihargai dan memiliki kontribusi nyata terhadap pencapaian visi organisasi (Ivancevich et al., 2014). Dengan demikian, partisipasi pegawai merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan sumber daya manusia modern yang berorientasi pada pemberdayaan dan penciptaan nilai keputusans antara manajemen dan karyawan. Alah satu konsep penting dalam partisipasi pegawai adalah kepercayaan dan interaksi antara manajemen dan karyawan. Menurut Langan-Fox et al., partisipasi pegawai dapat membangun keyakinan di kalangan karyawan bahwa kontribusi mereka berarti dan dapat memengaruhi keputusan yang diambil (Langan-Fox et al., 2002). Peran Strategis Partisipasi Pegawai dalam Perubahan Organisasi adalah mengurangi resistensi terhadap perubahan, meningkatkan rasa memiliki, mendorong inovasi dan kualitas keputusan, dengan keterlibatan pegawai, organisasi mendapatkan berbagai perspektif yang berguna dalam membuat keputusan yang lebih baik (Bah et al., 2024).

HI: Partisipasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi.

H2: Partisipasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan yang rendah hati.

Kepemimpinan yang Rendah Hati

Kepemimpinan yang rendah hati atau *humble leadership* adalah gaya kepemimpinan yang ditandai oleh kesediaan seorang pemimpin untuk mengakui keterbatasan dirinya, menghargai kontribusi orang lain, dan terbuka terhadap pembelajaran serta umpan balik. Kepemimpinan yang rendah hati melibatkan tiga dimensi utama, yaitu: kesediaan untuk mengakui kesalahan dan keterbatasan, apresiasi terhadap kekuatan dan kontribusi bawahan, serta keterbukaan terhadap ide dan masukan dari orang lain (Owens, 2012). Pemimpin yang rendah hati menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan suportif, yang mendorong kolaborasi, kepercayaan, serta pertumbuhan personal dan profesional di antara anggota tim. Kerendahan hati merupakan aspek penting dalam hubungan interpersonal karena berkaitan dengan kesadaran diri yang sehat dan orientasi terhadap kebaikan bersama, bukan ego atau kekuasaan (Tangney, 2011). Dengan demikian, kepemimpinan yang rendah hati menjadi relevan dalam dinamika organisasi modern yang menuntut adaptabilitas, kolaborasi, dan kepemimpinan yang melayani.

Konsep ini berfokus pada kemampuan pemimpin untuk mengakui keterbatasan diri dan menghargai kontribusi karyawan, yang berpotensi meningkatkan kinerja serta kesejahteraan karyawan dalam organisasi (He et al., 2023). Penelitian menunjukkan bahwa pemimpin yang rendah hati tidak hanya dapat meningkatkan rasa saling percaya di antara anggota tim, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih inovatif dan kolaboratif (Cho et al., 2020) Dalam konteks kinerja kerja, kepemimpinan yang rendah hati berdampak positif terhadap performa karyawan. Cho et al. menyatakan bahwa pemimpin yang rendah hati membantu menciptakan rasa percaya di kalangan karyawan dan memberikan otonomi lebih dalam pekerjaan mereka, yang selanjutnya memperbaiki kinerja mereka (Cho et al., 2020). Kepemimpinan yang rendah hati berperan dalam koneksi sosial di dalam tim, yang membantu meningkatkan pengetahuan dan pemahaman antar anggota tim. Dengan mempromosikan sikap rendah hati, pemimpin dapat membina kerja sama yang lebih baik di dalam tim, yang akhirnya mempertajam kreativitas dan produktivitas tim secara keseluruhan (Liu et al., 2023).

Meskipun ada banyak keuntungan dari kepemimpinan yang rendah hati, tantangan juga tetap ada. Zhong et al. mengingatkan bahwa beberapa karyawan mungkin memiliki harapan tertentu terhadap karakteristik pemimpin mereka, dan ada risiko bahwa rendah hati bisa dianggap sebagai kelemahan (Zhong et al., 2020). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mendukung pemimpin dalam mengembangkan perilaku rendah hati melalui pelatihan dan program pengembangan yang sesuai (He et

al., 2023). Kepemimpinan yang rendah hati harus berkembang secara bersamaan dengan upaya untuk meningkatkan budaya organisasi yang menekankan kerjasama, keberagaman, dan saling menghargai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika pemimpin rendah hati dilengkapi dengan keterampilan politik dan kemampuan interpersonal yang baik, mereka dapat lebih efektif dalam mendorong inovasi dan kinerja dalam tim (Yang, 2022). Konsep ini dianggap sangat relevan dalam konteks organisasi modern yang menuntut kolaborasi, kepercayaan, dan inovasi (Bah et al., 2024). Gaya kepemimpinan ini mampu menggeser pola hubungan kerja yang selama ini bersifat top-down menjadi lebih terbuka dan partisipatif.

H3: Kepemimpinan yang rendah hati berpengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi.

H4: Kepemimpinan yang rendah hati menjadi mediasi hubungan anatara partisipasi pegawai terhadap perubahan organisasi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan termasuk dalam kategori penelitian kuantitatif yang mengutamakan pengumpulan dan analisis data kuantitatif, yaitu data berupa angka atau variabel numerik (Wajdi et al., 2024). Penelitian ini secara khusus menganalisis pengaruh partisipasi pegawai (X) terhadap perubahan organisasi (Y) dengan kepemimpinan yang rendah hati (Z) sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang bekerja di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Padang Pariaman. Karena jumlah total populasi sebanyak 32 orang, maka penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh (total sampling), di mana seluruh populasi dijadikan sebagai responden.

Perubahan Organisai menggunakan 6 item pernyataan yang dikembangkan oleh Herscovitch & Meyer (2002), Kotter (1996) dalam Bah et al. (2024). Partisipasi pegawai menggunakan 6 item pernyataan yang dikembangkan oleh Lawler et al. (1992), Conger & Kanungo (1988), Blanchard et al. (1999) dalam Bah et al. (2024). Kepemimpinan yang rendah hati menggunakan 5 item pernyataan yang dikembangkan oleh Owens et al. (2013), Owens & Hekman (2012) dalam Bah et al. (2024). Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala likert lima poin. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap objek penelitian, dengan memberikan pilihan jawaban yang berjenjang dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju (Ferdinand, 2014).

Metode analisis dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS) menggunakan software *SmartPLS* 3. Alasan penggunaan PLS-SEM adalah karena ukuran sampel yang relatif kecil (n = 32) serta tujuan penelitian yang bersifat prediktif dan eksploratif terhadap hubungan antar variabel. *Partial Least Squares* (PLS) merupakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian, yang mampu secara simultan melakukan pengujian model pengukuran MMA (*Measurement Model Assessment*) serta pengujian model struktural SMA (*Structural Model Assessment*). Analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing indikator dalam variabel. Nilai TCR dihitung untuk menentukan kategori tanggapan berdasarkan rata-rata skor.

HASIL PENELITIAN

Tabel 1 Data Responden

Data Demografi	Kategori	Jumlah	Presentase %
Jenis Kelamin	Laki-Laki	11	34,40%
	Perempuan	21	65,60%
Usia	<25 Tahun	6	18,80%
	25-34 Tahun	7	21,90%
	35-44 Tahun	13	41,60%
	>45 Tahun	6	18,80%
Tingkat Pendidikan	SLTA/SMA	4	12,50%
	D3	2	6,30%

	S1	24	75%
	S2	2	6,30%
Lama Bekerja di Instansi	<2 Tahun	6	18,80%
	2-5 Tahun	12	37,50%
	6-10 Tahun	6	18,80%
	>10 Tahun	8	25%
Status Kepegawaian	ASN	21	65,60%
	Non ASN	11	34,40%

Sumber: Olah data, 2025

Berdasarkan Tabel 1, sebanyak 32 responden terlibat dalam penelitian ini dengan mayoritas berjenis kelamin perempuan sebanyak 21 orang (65,60%) dan laki-laki 11 orang (34,40%). Berdasarkan kelompok usia, responden terbanyak berada pada rentang usia 35–44 tahun sebanyak 13 orang (41,60%), diikuti usia 25–34 tahun sebanyak 7 orang (21,90%), serta masing-masing 6 orang (18,80%) berusia di bawah 25 tahun dan di atas 45 tahun. Dari segi pendidikan, mayoritas responden berpendidikan S1 sebanyak 24 orang (75%), sementara lainnya berpendidikan SLTA/SMA sebanyak 4 orang (12,50%), D3 dan S2 masing-masing sebanyak 2 orang (6,30%). Lama bekerja di instansi juga bervariasi, dengan sebagian besar responden telah bekerja selama 2–5 tahun sebanyak 12 orang (37,50%), diikuti oleh yang bekerja lebih dari 10 tahun sebanyak 8 orang (25%), serta masing-masing 6 orang (18,80%) memiliki masa kerja kurang dari 2 tahun dan 6–10 tahun. Berdasarkan status kepegawaian, mayoritas responden merupakan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebanyak 21 orang (65,60%), sedangkan sisanya 11 orang (34,40%) merupakan non-ASN.

***Measurement Model Assessment* (MMA)**

Measuremen Model Assesment (MMA) menunjukkan bagaimana hubungan setiap indicator dengan variable laten (Ferdinand, 2014). Ada empat kriteria *Convergent Validity* yang harus diperhatikan, item dinyatakan valid apabila outer loading >0,7 dan dikatakan handal atau reliabel ketika *Cronbach Alpha* >0,7 serta *averageextracted variance* (AVE)>0, (Yuliana, 2021). Pengukuran discriminant validity dilakukan menggunakan metode *Fornell-Larcker criterion*, pendekatan ini digunakan untuk mengukur sejauh mana konstruk dapat dibedakan dari konstruk lain. Selanjutnya *crossloading* memberikan pemahaman tambahan mengenai sejauh mana variabel dalam penelitian dapat membedakan diri mereka sendiri dengan variabel lainnya. dan *Heterotrait-Monotrait*, (HTMT) (Hair et al., 2017).

Convergen Validity

Tabel 2 *Convergent Validity*

Variabel	*Cronbach's Alpha*	*Composite Reliability*	AVE
Partisipasi Pegawai	0,837	0,892	0,675
Kepemimpinan yang Rendah Hati	0,891	0,920	0,699
Perubahan Organisasi	0,906	0,930	0,727

Sumber: Olah data, 2025

Hasil pengolahan data dalam Tabel 2 berdasarkan hasil *calculate* tahap kedua setelah instrument pada variabel yang tidak valid dari hasil *calculate* tahap pertama dihapus, menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini dibuktikan dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap variabel yang berada di atas 0,50, yang berarti masing-masing indikator mampu menjelaskan lebih dari 50% varians dari konstruknya. Selain itu, nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* untuk semua variabel juga melebihi ambang batas minimum sebesar 0,70, yang mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki reliabilitas internal yang baik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Partisipasi Pegawai, Kepemimpinan yang Rendah Hati, dan Perubahan Organisasi memiliki validitas dan reliabilitas yang memadai untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

Discriminant Validity

Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* yang melebihi batas minimum 0,7 mengindikasikan bahwa indikator dalam kuesioner memiliki reliabilitas dan konsistensi internal yang memadai.

Tabel 3 *Fornell-Lacker Criterion*

Variabel	Partisipasi Pegawai	Kepemimpinan yang Rendah Hati	Perubahan Organisasi
Partisipasi Pegawai	0,822		
Kepemimpinan yang Rendah Hati	0,690	0,836	
Perubahan Organisasi	0,636	0,796	0,853

Sumber: Olah data, 2025

Hasil dari Tabel 3 menunjukkan penerapan *Fornell-Larcker Criterion* yang digunakan untuk menguji validitas diskriminan dari variabel-variabel dalam penelitian. Nilai-nilai pada diagonal tabel merupakan akar kuadrat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE) masing-masing variabel, yaitu 0,822 untuk Partisipasi Pegawai, 0,836 untuk Kepemimpinan yang Rendah Hati dan 0,853 untuk Perubahan Organisasi. Validitas diskriminan dianggap terpenuhi apabila nilai akar kuadrat AVE untuk suatu variabel lebih besar dibandingkan dengan korelasinya terhadap variabel lain. Seluruh variabel menunjukkan bahwa nilai akar AVE lebih tinggi daripada korelasi antar variabel lainnya. Dengan demikian, disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi validitas diskriminan berdasarkan *Fornell-Larcker Criterion.*

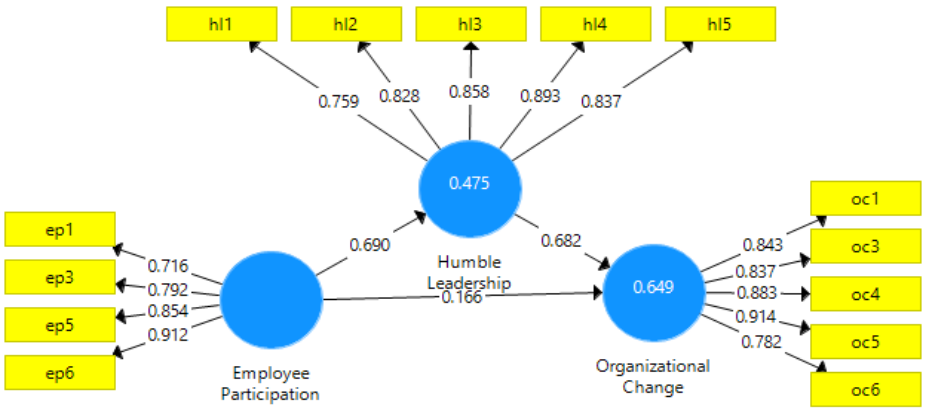
Tabel 4 *Discriminant validity* - HTMT

Variabel	Partisipasi Pegawai	Kepemimpinan yang Rendah Hati	Perubahan Organisasi
Partisipasi Pegawai			
Kepemimpinan yang Rendah Hati	0,792		
Perubahan Organisasi	0,714	0,876	

Sumber: Olah data, 2025

Hasil Tabel 4 menunjukkan bahwa seluruh nilai HTMT antara variabel berada di bawah ambang batas 0,90, yaitu 0,792 untuk hubungan antara Partisipasi Pegawai dan Kepemimpinan yang Rendah Hati, 0,714 antara Partisipasi Pegawai dan Perubahan Organisasi, serta 0,876 antara Kepemimpinan yang Rendah Hati dan Perubahan Organisasi. Pengujian dalam penelitian ini dilakukan melalui Measuremen Model Assesment, yang ditunjukkan pada struktur model berikut:

Gambar 1 Model Pengukuran MMA



Sumber: Olah data, 2025

Analisis Deskriptif

Analisis ini beretujuan untuk menggambarkan karakteristik dari masing-masing variable penelitian dengan cara menyajikan data ke dalam tabel distribusi frekuensi dan menghitung tingkat capaian responden (TCR) (Arikunto, 2014). Penghitungan TCR dimaksudkan untuk mengetahui seberapa tinggi tingkat capaian suatu variabel penelitian yang diukur berdasarkan jawaban-jawaban yang diberikan oleh responden.

Tabel 5 Deskripsi Statistik (TCR)

Variabel	Rata-rata	TCR	Kategori
Partisipasi Pegawai	4,1	81,4	Tinggi
Kepemimpinan yang Rendah Hati	3,9	78,6	Cukup Tinggi
Perubahan Organisasi	3,9	77,8	Cukup Tinggi

Sumber: Olah data, 2025

Tabel 5 menunjukkan deskripsi statistik untuk tiga variabel penelitian, yaitu Partisipasi Pegawai, Kepemimpinan yang Rendah Hati, dan Perubahan Organisasi. Berdasarkan nilai Total Category Ratio (TCR), Partisipasi Pegawai memiliki rata-rata skor 4,1 dengan TCR sebesar 81,4 yang termasuk dalam kategori Tinggi. Sementara itu, Kepemimpinan yang Rendah Hati dan Perubahan Organisasi masing-masing memiliki rata-rata skor 3,9 dengan TCR berturut-turut sebesar 78,6 dan 77,8, yang keduanya termasuk dalam kategori Cukup Tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum respons partisipan terhadap ketiga variabel berada pada tingkat yang relatif positif.

***Structural Model Assessment* (SMA)**

Structural Model Assessement merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten menggunakan *bootstrapping non parametrik* untuk menguji signifikansi koefisiensinya (Hair et al., 2017). Untuk mengetahui suatu variabel laten berpengaruh atau tidak terhadap variabel laten lainnya dapat dilihat dari t-*statistic* dan p-*value*. Jika suatu variabel eksogen terhadap variabel endogen memiliki t-*statistic* > 1,96 dan p-*value* < 0,05, maka dapat diartikan bahwa variabel eksogen berpengaruh terhadap variabel endogen, dan sebaliknya (Bagozzi & Yi, 1988). *R square* digunakan untuk pengujian variabel endogen dan *R square* digunakan untuk mengukur seberapa banyak variabel laten dipengaruhi variabel lainnya (Hair et al., 2017).

Tabel 6 *R square* dan *Q square*

Variabel	R Square	Ket.	Q Square	Ket.
Kepemimpinan yang Rendah Hati	0,475	Lemah	0,316	Sedang
Perubahan Organisasi	0,649	Sedang	0,445	Kuat

Sumber: Olah data, 2025

Tabel di atas menunjukkan nilai R *Square* dan Q *Square* untuk variabel Kepemimpinan yang Rendah Hati dan Perubahan Organisasi. Nilai R *Square* untuk variabel Kepemimpinan yang Rendah Hati sebesar 0,475 termasuk dalam kategori lemah, sedangkan untuk Perubahan Organisasi sebesar 0,649 yang termasuk dalam kategori sedang. Sementara itu, nilai Q *Square* yang digunakan untuk mengukur kemampuan prediktif model, menunjukkan bahwa Kepemimpinan yang Rendah Hati memiliki nilai 0,316 yang tergolong sedang, dan Perubahan Organisasi memiliki nilai 0,445 yang tergolong kuat. Dengan demikian, model penelitian ini memiliki kemampuan penjelasan dan prediksi yang cukup baik terhadap variabel-variabel endogen yang dianalisis.

Tabel 7 Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original Sample	T *Statistics*	P *Value*s
Partisipasi Pegawai -> Kepemimpinan yang Rendah Hati	0,690	9,702	0,000

Variabel	Original Sample	T *Statistics*	P *Values*
Partisipasi Pegawai -> Perubahan Organisasi	0,166	0,983	0,326
Kepemimpinan yang Rendah Hati -> Perubahan Organisasi	0,682	4,489	0,000

Sumber: Olah data, 2025

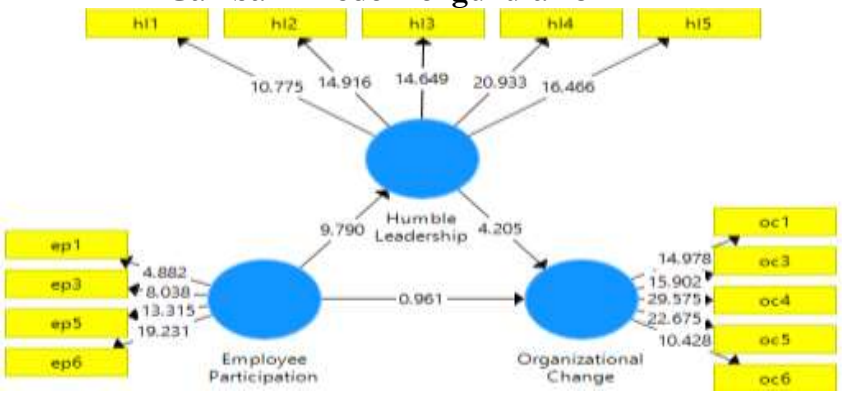
Tabel 8 Hasil Uji Mediasi

Variabel	*Original Sample*	T *Statistics*	P *Values*
Partisipasi Pegawai -> kepemimpinan yang rendah hati -> perubahan organisasi	0,470	4,013	0,000

Sumber: Olah data, 2025

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 7 dan Tabel 8, diketahui bahwa partisipasi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan yang rendah hati, yang ditunjukkan oleh nilai T-*statistics* sebesar 9,702 dan p-*value* sebesar 0,000. Namun, partisipasi pegawai tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap perubahan organisasi, dengan nilai T-*statistics* sebesar 0,983 dan p-*value* sebesar 0,326. Sementara itu, kepemimpinan yang rendah hati terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi. Selain itu, hasil uji mediasi menunjukkan kepemimpinan yang rendah hati secara signifikan memediasi hubungan antara partisipasi pegawai dan perubahan organisasi. Dengan demikian, disimpulkan bahwa partisipasi pegawai tidak berdampak langsung terhadap perubahan organisasi, tetapi memberikan pengaruh secara tidak langsung melalui peran kepemimpinan yang rendah hati. Pengujian Hipotesis dalam penelitian ini dilakukan melalui *Structural Model Assessement* yang ditunjukkan pada model berikut:

Gambar 1 Model Pengukuran SMA



Sumber: Olah data, 2025

PEMBAHASAN

Hasil penelitian berdasarkan hipotesis pertama mengenai pengaruh partisipasi pegawai terhadap perubahan organisasi menunjukkan bahwa partisipasi tersebut tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *original sample* sebesar 0,166, *t-statistics* sebesar 0,983 (kurang dari 1,96), dan *p-value* sebesar 0,326 (lebih dari 0,05), yang mengindikasikan bahwa pengaruh langsung partisipasi pegawai terhadap perubahan organisasi tidak signifikan. Kepemimpinan transformasional dapat memfasilitasi hubungan yang lebih baik antara anggota organisasi dan memperkuat komitmen afektif terhadap organisasi (Yücel, 2021). Namun, dalam konteks di mana kepemimpinan tidak mendukung atau tidak cukup kuat, partisipasi pegawai mungkin tidak memiliki dampak signifikan pada perubahan organisasi. Selain itu, penelitian oleh Syahrir dan Hasan menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai, yang dapat berimplikasi pada pelaksanaan perubahan dalam organisasi (Syahrir & Hasan, 2023). Hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bah yang menjelaskan bahwa partisipasi pegawai berpengaruh terhadap perubahan organisasi (Bah et al., 2024).

Analisis terhadap hipotesis kedua menunjukkan bahwa partisipasi pegawai memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepemimpinan yang rendah hati, dengan nilai original sample sebesar 0,690, t-*statistics* 9,702, dan p-*value* 0,000. Temuan ini menunjukkan adanya kontribusi yang kuat dari partisipasi pegawai dalam mendorong pembentukan kepemimpinan rendah hati, sejalan dengan banyak penelitian tentang pentingnya partisipasi pegawai dalam konteks kepemimpinan. Partisipasi pegawai terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan yang rendah hati (Bah et al., 2024). Pemimpin yang rendah hati dapat meningkatkan keselamatan psikologis anggota tim, menciptakan budaya inovasi yang didukung oleh pemimpin yang mampu mendengarkan dan menghargai masukan dari semua anggota tim (Mrayyan & Al-Rjoub, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara partisipasi pegawai dan kepemimpinan rendah hati adalah simbiotik, di mana keduanya saling mendukung untuk menghasilkan lingkungan kerja yang lebih baik dan produktif.

Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang rendah hati memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi, dengan nilai original sample sebesar 0,682, t-*statistics* 4,489, dan p-*value* 0,000. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang rendah hati berperan penting dalam mendorong perubahan yang efektif dalam organisasi. Kepemimpinan yang rendah hati juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perubahan organisasi (Bah et al., 2024). Sebuah kepemimpinan yang rendah hati membangun iklim yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan inovasi yang sangat diperlukan dalam proses perubahan organisasi. Kepemimpinan yang melayani memiliki dampak signifikan terhadap culture organisasi yang pada gilirannya berpengaruh pada kinerja karyawan (Sihombing et al., 2018). Kepemimpinan yang rendah hati dapat meningkatkan rasa saling menghargai dan empati di dalam tim, yang sangat penting untuk mendukung perubahan yang sukses (Mrayyan & Al-Rjoub, 2024).

Hasil analisis pada hipotesis keempat menunjukkan bahwa kepemimpinan yang rendah hati berperan sebagai mediator dalam hubungan antara partisipasi pegawai dan perubahan organisasi, dengan nilai original sample sebesar 0,470, t-*statistics* 4,013, dan p-*value* 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pengaruh langsung partisipasi pegawai terhadap perubahan organisasi tidak signifikan, pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan yang rendah hati sangat signifikan. Dengan demikian, kepemimpinan yang rendah hati dapat mendorong efektivitas partisipasi pegawai dalam mendukung perubahan dalam organisasi. Kepemimpinan yang rendah hati terbukti memediasi hubungan antara partisipasi pegawai dan perubahan organisasi (Bah et al., 2024). Kepemimpinan yang rendah hati memiliki karakteristik utama seperti kesadaran diri, penghargaan terhadap kontribusi orang lain, dan keterbukaan terhadap ide baru (Zakiy et al., 2023). Kepemimpinan yang rendah hati memiliki efek positif terhadap keterlibatan kerja pegawai, yang pada gilirannya mendorong perilaku inovatif dalam menghadapi perubahan (Chughtai & Arifeen, 2023). Komitmen terhadap perubahan ini dapat memperkuat keterlibatan pegawai dan, pada akhirnya, memfasilitasi pelaksanaan perubahan yang lebih sukses.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa partisipasi pegawai tidak secara langsung berpengaruh signifikan terhadap perubahan organisasi. Meskipun pegawai yang terlibat dalam pengambilan keputusan dan proses organisasi memiliki potensi untuk mendorong perubahan, pengaruh tersebut tidak cukup kuat tanpa adanya faktor lain yang menjembatani. Sebaliknya, partisipasi pegawai terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap munculnya kepemimpinan yang rendah hati. Pemimpin yang menunjukkan sikap rendah hati cenderung terbentuk dalam lingkungan kerja yang partisipatif, di mana pegawai merasa dilibatkan dan dihargai. Selain itu, kepemimpinan yang rendah hati memiliki pengaruh signifikan terhadap perubahan organisasi dan secara empiris terbukti memediasi hubungan antara partisipasi pegawai dan perubahan organisasi. Artinya, partisipasi pegawai akan berdampak terhadap perubahan organisasi jika difasilitasi melalui kepemimpinan yang rendah hati. Gaya kepemimpinan ini menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, inklusif, dan kolaboratif, yang mendorong kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan. Temuan ini menekankan pentingnya pengembangan karakter kepemimpinan yang rendah hati dalam sektor publik sebagai strategi untuk mengelola perubahan secara efektif dan berkelanjutan.

IMPLIKASI TEORITIS DAN PRAKTIS

Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memperkaya literatur mengenai efektivitas perubahan organisasi di sektor publik, dengan menekankan peran kepemimpinan yang rendah hati sebagai mediator antara partisipasi pegawai dan perubahan organisasi. Mengacu pada Bah et al. (2024), hasil ini memperkuat pemahaman bahwa keberhasilan perubahan organisasi tidak hanya bergantung pada keterlibatan pegawai semata, tetapi juga pada gaya kepemimpinan yang mendukung seperti kepemimpinan rendah hati yang menekankan nilai kolaborasi, inklusivitas, dan pengakuan terhadap kontribusi individu. Dengan demikian, studi ini mengonfirmasi bahwa pendekatan kepemimpinan yang rendah hati mampu memperkuat efek positif dari partisipasi pegawai dalam konteks perubahan organisasi, sebagaimana telah diindikasikan oleh temuan-temuan Bah et al. pada organisasi privat (Bah et al., 2024).

Implikasi Praktis

Secara praktis, temuan ini menyarankan bahwa institusi pemerintah, khususnya Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, perlu mendorong pengembangan gaya kepemimpinan yang rendah hati melalui pelatihan kepemimpinan dan sistem penilaian berbasis nilai-nilai partisipatif. Untuk mengurangi resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan keterlibatan pegawai, pimpinan organisasi perlu secara aktif menciptakan ruang dialog terbuka, mendengarkan aspirasi pegawai, dan memperkuat visi bersama perubahan. Sebagaimana dikemukakan oleh Bah et al. (2024), pendekatan yang inklusif dan kolaboratif lebih efektif daripada pendekatan koersif seperti "*change or die*". Oleh karena itu, membangun budaya partisipatif yang difasilitasi oleh pemimpin rendah hati menjadi strategi penting untuk mewujudkan perubahan yang berkelanjutan.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, ukuran sampel yang relatif kecil (n = 32) membatasi generalisasi hasil ke konteks organisasi publik lain dengan karakteristik berbeda. Sebagaimana disebutkan oleh Bah et al. (2024), skala penelitian yang terbatas dapat membatasi kekuatan inferensial dan interpretasi hasil. Kedua, penelitian ini hanya berfokus pada satu organisasi pemerintah daerah, yaitu Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Padang Pariaman, sehingga tidak merepresentasikan variasi dalam budaya organisasi publik lainnya. Ketiga, data dikumpulkan melalui kuesioner yang dapat menimbulkan bias persepsi dari responden. Terakhir, desain penelitian yang bersifat *cross-sectional* tidak memungkinkan penelusuran hubungan kausal secara *longitudinal*.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian mendatang disarankan untuk:

1. Meningkatkan ukuran dan diversitas sampel, dengan melibatkan beberapa organisasi sektor publik atau lintas sektor (misalnya pendidikan, kesehatan, dan keuangan publik) agar temuan lebih dapat digeneralisasikan.
2. Menggunakan pendekatan *longitudinal* untuk menelusuri dinamika hubungan antara partisipasi pegawai, kepemimpinan rendah hati, dan perubahan organisasi seiring waktu.
3. Mengeksplorasi variabel lain yang berpotensi sebagai mediator atau moderator, seperti budaya organisasi, keterbukaan komunikasi, atau iklim inovasi, sebagaimana disarankan oleh Bah et al. (2024) dalam rekomendasi mereka tentang peran kultur korporat.
4. Mengembangkan instrumen kualitatif seperti wawancara mendalam atau *focus group discussion* (FGD) untuk menangkap nuansa persepsi pegawai secara lebih mendalam mengenai proses perubahan dan peran kepemimpinan.
5. Membandingkan sektor publik dan privat, untuk menguji apakah dinamika partisipasi pegawai dan kepemimpinan rendah hati memiliki implikasi berbeda tergantung pada jenis institusi.

UCAPAN TERIMA KASIH

Kami menyampaikan rasa terima kasih kepada Kepala DPMD Kabupaten Padang Pariaman atas dukungan telah diberikan selama proses pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan, serta semangat selama penyusunan artikel ini. Kami juga mengucapkan terima kasih yang tulus kepada seluruh responden dan editor serta penelaah jurnal atas waktu, masukan yang bernilai, serta saran konstruktif.

REFERENSI

Alwi, M. (2022). Kepemimpinan Transformasional: Meningkatkan Daya Saing Perguruan Tinggi di Era Industri 4.0. *JUPENJI : Jurnal Pendidikan Jompa Indonesia*, *1*(2), 87–97. https://doi.org/10.55784/jupenji.vol1.iss2.227

Aziz, B., Nika, W., & Zaitul. (2024). Kajian Etika Kerja Islam Pada Smk Al Fatih Pasaman Barat dan Dampaknya pada Sikap terhadap Perubahan Organisasi: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Indonesian Research Journal on Education*, *4*(4), 148–155.

Bagozzi, R. R., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *16*(1), 74–94.

Bah, M. O. P., Sun, Z., Hange, U., & Edjoukou, A. J. R. (2024). Effectiveness of Organizational Change through Employee Involvement: Evidence from Telecommunications and Refinery Companies. *Sustainability (Switzerland)* , *16*(6). https://doi.org/10.3390/su16062524

Budur, T., & Poturak, M. (2021). Transformational leadership and its impact on customer satisfaction. Measuring mediating effects of organisational citizenship behaviours. *Middle East J. of Management*, *8*(1), 67. https://doi.org/10.1504/mejm.2021.10033657

Burnes, B., & Cooke, B. (2012). Kurt Lewin ' s Field Theory : A Review and Re-evaluation. *International Journal of Management Reviews*. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00348.x

Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2020). How and When Humble Leadership Facilitates Employee Job Performance : The Roles of Feeling Trusted and Job Autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. https://doi.org/10.1177/1548051820979634

Chughtai, A. A., & Arifeen, S. R. (2023). Humble leadership and career success: A moderated mediation analysis. *Management Decision*, *61*(6). https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0651

Dekal, F. S., Suardesi, & Zaitul. (2024). Pengaruh Kualitas Komunikasi Organisasi Terhadap Kesiapan Individu Untuk Perubahan : Peran Komitmen Terhadap Perubahan Sebagai Variabel Moderasi. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, *4*, 14518–14538.

Dessler, G. (2018). Human Resource Management, 8th edition. In *Personnel Review* (Sixteenth). Pearson Education. https://doi.org/10.1108/pr.2002.31.3.386.3

Fasni, A., Febrimaidori, & Zaitul. (2024). Eksplorasi Komitmen Perubahan Organisasi pada Penyuluh Keluarga Berencana : Peran Perilaku Mengambil Resiko sebagai Determinant dan Kompleksitas Tugas sebagai Variabel Mediasi. *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Humanis*, *4*(3), 684–699.

Ferdinand, A. (2014). Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan Disertasi Ilmu Manajemen (Edisi ke-5). *Badan Penerbit Universitas Diponegoro*.

Fitri, D., Ratnasari, S. L., & Zulkifli. (2020). Pengaruh Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PKM Group Batam. *Prosiding Seminar Nasional Universitas Islam Syekh Yusuf*, *1*(1).

Hair, J. F., Hult M., G. T., Ringle, C. M., &, & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). In *Sage* (Second).

He, W., Zhang, Z., & Guo, Q. (2023). More humility for leaders, less procrastination for employees: The roles of career calling and promotion focus. *Leadership & Organization Development Journal*,

44(1). https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2022-0140

Hidayat, C., Hermawan, A., & Oki, D. (2024). The influence of organizational culture , transformational leadership on organizational citizenship behaviors , and organizational commitment through employee engagement. *Indonesian Journal of Education and Social Science*, *3*(2), 100–119. https://doi.org/10.56916/ijess.v3i2.635

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). Organizational Behavior & Management. In *McGraw-Hill Companies*.

Koide, K., Okamoto, R., Makabe, M., Tanaka, M., & Nakase, K. (2021). A Feasibility Evaluation of an Employee-led Brief Health Promotion Program to Promote Lifestyle Change in the Workplace. *Journal of Primary Care and Community Health*, *12*, 0–4. https://doi.org/10.1177/2150132721993649

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). Organizational Behavior Seventh Edition. In *McGraw-Hill Companies*.

Lamirin, Santoso, J., & Selwen, P. (2023). Penerapan Strategi Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Pendidikan. *Jurnal Ilmiah Kanderang Tingang*, *14*(2). https://doi.org/https://doi.org/10.37304/jikt.v14i2.259 Penerapan

Langan-Fox, J., S Code, R. G., & Langfield-Smith, K. (2002). Supporting Employee Participation: Attitudes and Perceptions in Trainees, Employees and Teams. *Sage Journals Home*, *2*(5). https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1368430202005001807

Liu, H., Ahmed, S. J., Kakar, A. S., & Durrani, D. K. (2023). behavioral sciences Creative Performance and Conflict through the Lens of Humble Leadership : Testing a Moderated Mediation Model. *Behavioral Sciences*, *13*(483). https://doi.org/https://doi.org/10.3390/bs13060483

Metz, D., Ilies, L., & Metz, M. (2019). The Role of Management Practices in Ensuring Organizational Performance. *INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE*, 666–674.

Mrayyan, M. T., & Al-Rjoub, S. (2024). Does nursing leaders' humility leadership associate with nursing team members' psychological safety? A cross-sectional online survey. *Journal of Advanced Nursing*, *80*(9), 3666–3678. https://doi.org/10.1111/jan.16117

Musadad, Hayadi, H., & Yusuf, F. A. (2024). Perubahan Organisasi: Mengatasi Resistensi Atas Perubahan. *Jurnal Manajemen Strategis*, *1*(2), 96–103.

Owens, B. P. (2012). Modeling How to Grow : An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors , Contingencies , and Outcomes. *Academy OfManagement Journal 2012, 55*(4), 787–818. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.5465/amj.2010.0441 MO

Ramadani, T. F., Ahmad, A., Marcellah, A., & Muktamar, A. (2024). Eksplorasi Konsep dan Model Kepemimpinan dalam Manajemen Strategik. *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, *2*(2), 243–264. https://doi.org/10.69693/ijim.v2i2.135

Resi, N., Winarsih, P. I., & Zaitul. (2024). Kajian Partisipasi Guru Pada Perubahan : Kontribusi Sikap Pada Perubahan Dan Persepsi Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderasi. *Journal on Education*, *07*(01), 2711–2728.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Essentials of Organizational Behavior, Global Edition. In *Pearson*.

Sari, L., Mustika, M., & Zaitul. (2024). Kepribadian Individu dan Kesiapan untuk Perubahan Organisasi. *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Humanis*, *4*(3), 1125–1135.

Sihombing, S., Astuti, E. S., Mussadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The Effect of Servant Leadership to Rewards, Organizational Culture, and its Implication to Employee's Performance (Case Study on the Employees of PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Indonesia). *International Journal of Law and Management-Emerald Insight*, *7*(5), 781–796.

Supardi, & Anshari, A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Ptpn Ix Batujamus. *Jurnal Publikasi Manajemen Informatika*, *1*(1), 85–95. https://doi.org/10.55606/jupumi.v1i1.243

Syahrir, & Hasan, D. S. (2023). Assessing The Relationship Between Transformational Leadership and Employee Performance in The Health Department of East Jakarta. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, *02*(2), 76–85.

Tangney, J. P. (2011). Humility: Theoretical Perspectives, Empirical Findings and Directions for Future Research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *19*(1). https://doi.org/https://doi.org/10.1521/jscp.2000.19.1.70

Wajdi, F., Seplyana, D., Juliastuti, Rumahlewang, E., Fatchiatuzahro, Halisa, N. N., Rusmalinda, S., Kristiana, R., Niam, M. F., Purwanti, E. W., Melinasari, S., & Kusumaningrum, R. (2024). Metode Penelitian Kuantitatif. In E. Damayanti (Ed.), *Widina Media Utama*.

Yang, B. (2022). Humble Leadership Benefits Employee Job Performance : The Role of Supervisor – Subordinate Guanxi and Perceived Leader Integrity. *Frontiers in Psychology*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.936842

Yücel, İ. (2021). Transformational leadership and turnover intentions: The mediating role of employee performance during the COVID-19 pandemic. *Administrative Sciences*, *11*(3). https://doi.org/10.3390/admsci11030081

Yuliana, K. (2021). Pelatihan SmartPLS 3.0 Untuk Pengujian Hipotesis Penelitian Kuantitatif. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, *5*(1), 43–50.

Yuliawati, A. K., Novita, W., & Zaitul. (2025). Faktor Penentu dan Dampak dari Keadilan Organisasi : Perspektif Manajemen Perubahan. *AKADEMIK Jurnal Mahasiswa Humanis*, *5*(1), 90–102.

Zakiy, M., Kinasih, P., & As'ad, S. (2023). Organizational Changes and the Impact on the Performance of Sharia Bank Employees Through Affective Commitment. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam (Journal of Islamic Economics and Business)*, *9*(1), 1–18. https://doi.org/10.20473/jebis.v9i1.34743

Zhong, J., Zhang, L., Li, P., & Zhang, D. Z. (2020). Can leader humility enhance employee wellbeing ? The mediating role of employee humility. *Leadership & Organization Development Journal*, *41*(1), 19–36. https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0124