

Pelatihan Servant Leadership Untuk Mengembangkan Self-Discovery, Active Listening, Empathy, dan Resolusi Konflik Pada Pengurus PKSE, Universitas Nusa Cendana

Novita Magdalena*¹, Nova Priskila Adoe², Nazarena Restyani Ina Surat³, Novi Julin Thon Holbala⁴, Ni Ketut Ratih Widhiansri⁵, Novanty Aulya Aluman⁶, Mernon Yerlinda Carlista Mage⁷, R. Pasifikus Christa Jaya Wijaya⁸

^{1,2,3,4,5,6,7,8}Program Studi Psikologi, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Nusa Cendana, Indonesia
*e-mail: novita.magdalenapsi@gmail.com

Abstrak

Permasalahan kepemimpinan dalam organisasi mahasiswa dapat mempengaruhi efektivitas kerja, komunikasi, dan keterlibatan anggota. Hasil Training Needs Analysis pada Paguyuban Karya Salemba Empat Universitas Nusa Cendana (PKSE UNDANA) menunjukkan adanya kendala dalam komunikasi, pemberian apresiasi kepada anggota, serta pengelolaan konflik oleh pengurus. Kegiatan pengabdian ini bertujuan meningkatkan kemampuan servant leadership pengurus melalui pengembangan self-awareness, active listening, empati, dan resolusi konflik. Pelatihan dilaksanakan pada 9 Mei 2026 dengan melibatkan 15 peserta yang terdiri atas pengurus dan calon pemimpin organisasi menggunakan metode ceramah interaktif, diskusi kelompok, refleksi diri, role play, aktivitas Johari Window, dan permainan kelompok. Evaluasi dilakukan melalui pre-test dan post-test, observasi, serta refleksi peserta. Hasil kegiatan menunjukkan peningkatan pemahaman peserta pada aspek self-discovery dari rata-rata 8,26 menjadi 8,86 dan active listening dari 8,71 menjadi 9,35. Secara kualitatif, peserta menunjukkan peningkatan kemampuan komunikasi empatik, kerja sama tim, dan pengelolaan konflik yang ditandai dengan meningkatnya kesadaran diri terhadap potensi dan area pengembangan diri, kemampuan mendengarkan tanpa menyela, serta keterbukaan dalam memahami perspektif anggota lain yang diobservasi selama rangkaian pelatihan dan refleksi yang diberikan.

Kata kunci: active listening, empati, organisasi mahasiswa, resolusi konflik, self-discovery, servant leadership.

Abstract

Leadership issues within student organizations can affect work effectiveness, communication, and member engagement. The results of the Training Needs Analysis conducted at the Paguyuban Karya Salemba Empat, Nusa Cendana University (PKSE UNDANA) revealed challenges in communication, recognizing members' contributions, and conflict management by the executive board. This community service activity aims to enhance the executive board members' servant leadership skills through the development of self-awareness, active listening, empathy, and conflict resolution. The training was held on May 9, 2026, and involved 15 participants comprising executive board members and prospective organizational leaders using methods such as interactive lectures, group discussions, self-reflection, role-playing, the Johari Window activity, and group games. Evaluation was conducted through pre- and post-tests, observations, and participant reflections. The results showed an increase in participants' understanding of self-discovery from an average of 8.26 to 8.86 and active listening from 8.71 to 9.35. Qualitatively, participants demonstrated improved skills in empathetic communication, teamwork, and conflict management as evidenced by increased self-awareness regarding their potential and areas for self-development, the ability to listen without interrupting, and openness in understanding the perspectives of other members all of which were observed throughout the training sessions and reflection exercises.

Keywords: active listening, empathy, student organizations, conflict resolution, self-awareness, servant leadership.

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor paling determinan dalam keberhasilan sebuah organisasi, termasuk organisasi kemahasiswaan di lingkungan perguruan tinggi. Secara konseptual, kepemimpinan didefinisikan sebagai proses dimana seorang individu memengaruhi

sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama (Northouse, 2019). Dalam konteks kemahasiswaan, pemimpin organisasi berfungsi sebagai penggerak sumber daya anggota, fasilitator pengembangan potensi, serta penjaga kesinambungan program kerja. Penelitian terkini secara konsisten menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan anggota, produktivitas tim, dan pencapaian tujuan organisasi (Cai et al., 2024). Tanpa kehadiran pemimpin yang efektif, sebuah organisasi akan kehilangan fokus, kolaborasi antar anggota melemah, dan target-target yang direncanakan sulit terwujud.

Di antara berbagai model kepemimpinan yang berkembang, *Servant Leadership* atau kepemimpinan yang melayani dipandang sebagai pendekatan yang paling relevan dalam menjawab tantangan kepemimpinan organisasi berbasis pengembangan anggota. Pemimpin yang melayani adalah suatu pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada orang lain yang diwujudkan dengan memprioritaskan kebutuhan dan kepentingan individu atau orang lain serta keluar penghargaan atau reorientasi dalam bentuk memberikan perhatian mereka terhadap kepedulian orang lain dalam organisasi maupun masyarakat luas (Menezes, 2023). (Nugraha et al., 2023) menguraikan sepuluh karakteristik inti *Servant Leadership* yang meliputi: kemampuan mendengarkan aktif, empati, penyembuhan diri dan anggota, kesadaran diri, persuasi, konseptualisasi, visi ke depan, kemampuan melayani, komitmen terhadap pertumbuhan anggota, dan pembangunan solidaritas. Berbeda dengan model kepemimpinan yang berorientasi pada kekuasaan, seorang *servant leader* menempatkan dirinya sebagai pelayan yang berkomitmen pada pertumbuhan anggotanya, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan mendorong keterlibatan aktif secara berkelanjutan.

Berbagai bukti empiris mempertegas efektivitas *Servant Leadership* dalam meningkatkan kinerja organisasi. (Anggraeni & Sofiah, 2023) membuktikan bahwa *Servant Leadership* berperan dalam mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan, karena individu yang diperlakukan dengan baik oleh pemimpinnya cenderung membalas dengan perilaku-perilaku positif yang melampaui kewajiban formalnya. (Nabawi et al., 2023) melalui pendekatan *systematic literature review* menemukan bahwa implementasi *Servant Leadership* secara konsisten berkontribusi pada peningkatan motivasi, loyalitas, dan kinerja anggota di berbagai jenis organisasi. Lebih lanjut, (Cai et al., 2024) mengonfirmasi bahwa *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *work engagement* karyawan, dengan resiliensi karyawan dan dukungan organisasi sebagai faktor yang memediasi hubungan tersebut. Dalam konteks pendidikan tinggi, (Subhaktiyasa et al., 2023) menemukan bahwa *Servant Leadership* bersama dengan *Transformational Leadership* dan *Spiritual Leadership* secara signifikan memengaruhi *OCB* di lingkungan akademik. Bukti-bukti ini menegaskan bahwa *Servant Leadership* bukan sekadar konsep normatif, melainkan pendekatan yang terbukti berdampak nyata pada efektivitas organisasi.

Meskipun bukti-bukti tersebut menjanjikan, penerapan *Servant Leadership* dalam konteks organisasi kemahasiswaan masih menghadapi tantangan tersendiri. Mahasiswa sering kali memiliki beban akademis yang berat, terutama jika mereka juga terlibat dalam aktivitas ekstrakurikuler atau organisasi mahasiswa (Anggreni et al., 2022). (Ferdinandito & Haryani, 2021) menekankan bahwa gaya kepemimpinan yang melayani menjadi kunci dalam meningkatkan kualitas layanan, namun hal tersebut menuntut pelatihan yang terencana dan terstruktur agar dapat diterapkan secara efektif. Oleh karena itu, sebelum merancang program pelatihan kepemimpinan, diperlukan identifikasi kebutuhan yang komprehensif agar intervensi yang diberikan benar-benar kontekstual dan berdampak. Tanpa analisis kebutuhan yang memadai, program pelatihan berisiko tidak menyentuh akar permasalahan yang sesungguhnya dihadapi oleh para pemimpin di lapangan.

Paguyuban Karya Salemba Empat Universitas Nusa Cendana (PKSE UNDANA) merupakan organisasi kemahasiswaan penerima beasiswa dari Yayasan Karya Salemba Empat yang saat ini menaungi 120 anggota tersebar di lima divisi: *Entrepreneur (EP)*, *Education Development (ED)*, *Community Development (Comdev)*, *Media dan Informasi (Medifo)*, dan *Human Development (HD)*. Sebagai organisasi yang menjalankan program kerja rutin di kelima divisi tersebut, efektivitas kepemimpinan di tingkat divisi menjadi penentu utama keberlangsungan kegiatan,

mengingat ketua divisi berperan langsung dalam mengkoordinasikan anggota, mendistribusikan tugas, serta menjaga keterlibatan mereka dalam jangka panjang.

Berdasarkan wawancara mendalam dengan Badan Pengurus Inti (BPI), ditemukan sejumlah kesenjangan dalam kepemimpinan divisi. Ketua-ketua divisi masih cenderung mengalihkan tanggung jawabnya kepada anggota lain atau kepada BPI, kurang berinisiatif menanyakan kondisi anggota, serta belum optimal dalam membangun solidaritas dan memberikan apresiasi kepada anggota. Pola ini berdampak langsung pada beban kerja BPI, karena persoalan yang semestinya dapat diselesaikan di tingkat divisi justru harus dieskalasi ke pengurus inti, sehingga BPI kehilangan fokus pada perannya sebagai pembina lintas divisi.

Temuan wawancara ini dikonfirmasi oleh survei kepada 81 anggota divisi: sebanyak 4,5% menyatakan pengurus tidak menanyakan kesulitan mereka; 7,4% merasa tidak mendapat apresiasi; 8,6% menilai pengurus belum mampu membangun solidaritas; dan 16% menyatakan pengurus belum memberikan pelatihan keterampilan yang memadai. Kesenjangan ini bukan sekadar persoalan administratif, melainkan berpotensi mengganggu pelaksanaan program kerja secara nyata. Minimnya inisiatif ketua divisi dalam menanyakan kondisi anggota berisiko menyebabkan kesulitan anggota baik akademik maupun pribadi tidak terdeteksi sejak dini, sehingga ketika kesulitan tersebut akhirnya mempengaruhi kinerja. Rendahnya apresiasi terhadap anggota berisiko menurunkan motivasi dan keterlibatan, suatu pola yang selaras dengan temuan Anggraeni et al. (2023) bahwa perlakuan suportif dari pemimpin mendorong munculnya perilaku kerja ekstra (OCB) sehingga ketiadaannya berpotensi menghambat partisipasi aktif anggota dalam program kerja. Sementara itu, lemahnya solidaritas antaranggota dapat memperlambat koordinasi dan komunikasi lintas anggota yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan divisi, terutama pada program kerja yang menuntut kerja sama erat seperti kegiatan komunitas dan publikasi. Kecenderungan ketua divisi memberikan tanggung jawab kepada anggota tanpa pendampingan dapat membuat pelaksanaan kerja menjadi kurang terarah. Akibatnya, penyelesaian program dapat mengalami keterlambatan dan kualitas hasil kegiatan menjadi kurang optimal.

Untuk menjawab permasalahan tersebut secara sistematis, dilakukan Training Needs Analysis (TNA) sebagai langkah awal dalam merancang program pelatihan Servant Leadership bagi pengurus PKSE UNDANA. TNA merupakan proses identifikasi kesenjangan antara kondisi kompetensi yang diharapkan dengan kondisi yang ada saat ini, dan menjadi pondasi penting bagi pengembangan sumber daya manusia yang efektif dan tepat sasaran (Harahap & Aisyah, 2024). Secara spesifik, kegiatan pengabdian ini bertujuan: (1) mengidentifikasi kesenjangan keterampilan Servant Leadership pada pengurus divisi PKSE UNDANA; (2) merancang program pelatihan Servant Leadership yang kontekstual berbasis hasil TNA; serta (3) mengevaluasi ketercapaian sasaran pelatihan menggunakan instrumen yang terstandarisasi. Hasil kegiatan ini diharapkan dapat menjadi model pengembangan kepemimpinan yang dapat diadaptasi oleh organisasi kemahasiswaan serupa di lingkungan perguruan tinggi.

2. METODE

Kegiatan pelatihan Servant Leadership dilaksanakan pada tanggal 9 Mei 2026 dengan melibatkan 15 peserta yang terdiri atas pengurus inti, pengurus divisi, dan beberapa anggota PKSE Universitas Nusa Cendana (PKSE UNDANA) yang dipersiapkan sebagai calon pemimpin organisasi pada periode selanjutnya. Kegiatan ini dirancang sebagai bentuk intervensi pengembangan organisasi yang berfokus pada peningkatan kemampuan kepemimpinan, khususnya dalam aspek *self-discovery*, *active listening* dan *empathy*, serta *non violent conflict resolution*. Pelaksanaan kegiatan menggunakan pendekatan partisipatif dan *experiential learning* dengan melibatkan peserta secara aktif melalui diskusi, refleksi, simulasi, dan praktik langsung.

Metode pelaksanaan kegiatan disusun secara sistematis melalui beberapa tahapan, yaitu identifikasi kebutuhan. Tim pelaksana melakukan wawancara semi-terstruktur bersama Badan Pengurus Inti (BPI) PKSE UNDANA yang terdiri dari Ketua umum, sekretaris umum, dan bendahara umum guna mengidentifikasi kondisi dalam organisasi, budaya kerja, pola komunikasi

antara pengurus dan anggota. Hasil wawancara menunjukkan bahwa anggota cenderung kurang terbuka dalam menyampaikan pendapat, sementara pengurus cenderung menghindari konflik sehingga beban kerja sering ditanggung oleh beberapa orang saja.

Selain wawancara, dilakukan juga penyebaran survei daring kepada badan pengurus harian dan anggota organisasi untuk melihat apakah sesuai antara permasalahan yang dirasakan pengurus dan anggota. Survei disusun berdasarkan kompetensi utama Servant Leadership, seperti kemampuan mendengarkan aktif, empati, keterbukaan komunikasi, dan kemampuan membangun lingkungan yang aman secara psikologis. Hasil survei menunjukkan bahwa anggota merasa kurang didengarkan, kurang mendapatkan apresiasi, serta hambatan komunikasi dalam organisasi. Kondisi tersebut berdampak pada kurang optimalnya pelaksanaan tugas dalam organisasi. Beberapa tanggung jawab yang seharusnya dijalankan oleh ketua divisi terkadang dialihkan kepada pengurus lain sehingga beban kerja menjadi tidak merata. Selain itu, kurangnya perhatian terhadap kondisi dan kebutuhan anggota dapat mempengaruhi keterlibatan anggota dalam kegiatan organisasi serta menghambat terbentuknya solidaritas dalam tim. Apabila kondisi ini terus berlanjut, pelaksanaan program kerja organisasi berpotensi menjadi kurang efektif. Berdasarkan hasil identifikasi tersebut, pelatihan Servant Leadership dipilih sebagai solusi untuk meningkatkan solidaritas organisasi dan kualitas kepemimpinan pengurus.

Pada pelatihan ini, panitia merupakan mahasiswa yang bertugas untuk mempersiapkan alur kegiatan, serta kebutuhan selama pelatihan. Sedangkan, materi akan dibawa oleh fasilitator yang berkompeten pada kepemimpinan. Fasilitator pada pelatihan ini adalah Rinto Kaleka S.Psi yang merupakan alumni psikologi tempat panitia menempuh pendidikan sekarang. Fasilitator aktif sebagai *mental health educator* dan *counselor*, serta *founder* Mentalmate.id.

Tahap pelaksanaan dilakukan dengan menggunakan pendekatan edukatif dan partisipatif dengan menggabungkan teori psikologi dan praktik lapangan. Kegiatan pelatihan dibagi ke dalam beberapa sesi. Sesi pertama berfokus pada pengembangan self-discovery melalui pemberian materi self-awareness, refleksi kelompok, sharing pengalaman, dan aktivitas Johari Window untuk membantu peserta mengenali kekuatan, kelemahan, emosi, serta perilaku diri sehingga dapat meningkatkan self-awareness. Sesi kedua berfokus pada active listening dan empati melalui penyampaian materi komunikasi empatik serta role play yang mengangkat situasi nyata dalam organisasi. Pada sesi ini peserta dilatih untuk memberikan respons yang empatik, mendengarkan secara aktif, serta memahami sudut pandang anggota lain. Selanjutnya, sesi ketiga membahas non-violent conflict resolution melalui diskusi kelompok dan presentasi mind map terkait konflik yang mungkin terjadi dalam divisi serta strategi penyelesaiannya. Sesi terakhir berupa game interaktif dan refleksi kelompok untuk memperkuat kerja sama tim, komunikasi, dan kesiapan peserta dalam menerapkan nilai-nilai servant leadership dalam organisasi.

Metode pelatihan yang digunakan meliputi ceramah interaktif, diskusi kelompok, role play, aktivitas johari window, penugasan kelompok, refleksi, evaluasi, dan game interaktif. Pelaksanaan kegiatan didukung dengan penggunaan media pelatihan seperti laptop, LCD, proyektor, slide presentasi, sticky note, spidol, flipchart, serta pohon harapan sebagai media refleksi peserta.

Tahap Evaluasi dilakukan untuk mengukur tingkat keberhasilan kegiatan baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Evaluasi kuantitatif dilakukan menggunakan pre-test dan post-test yang terdiri atas 10 soal pilihan ganda. Instrumen pre-test dan post-test disusun berdasarkan materi yang diberikan selama pelatihan, yaitu self-discovery serta active listening and empati. Pre-test diberikan sebelum penyampaian materi pelatihan untuk mengukur tingkat pengetahuan awal peserta terkait topik yang akan dibahas, sedangkan post-test diberikan setelah penyampaian materi dan diskusi sesi pelatihan untuk mengetahui peningkatan pemahaman peserta. Setiap jawaban benar diberi skor 1 dan jawaban salah diberi skor 0, sehingga total skor peserta berada pada rentang 0–10. *Pre-test* dan *post-test* pada *sesi self-discovery* diisi oleh seluruh peserta yang berjumlah 15 orang. Namun, pada *sesi active listening* dan empati, jumlah peserta yang mengikuti evaluasi menjadi 14 orang karena satu peserta tidak mengikuti sesi hingga selesai. Oleh karena itu, analisis hasil *pre-test* dan *post-test* pada *sesi active listening* dilakukan berdasarkan data dari 14 peserta. Selain itu, digunakan *emotional check* dan *skala rater mood* untuk melihat perubahan kondisi emosional peserta sebelum dan sesudah pelatihan. Evaluasi kualitatif dilakukan melalui

observasi selama kegiatan berlangsung, wawancara singkat, refleksi peserta, serta penilaian terhadap keterlibatan peserta dalam diskusi dan *role play*.

Tingkat ketercapaian keberhasilan kegiatan dilihat dari perubahan sikap dan perilaku peserta seperti meningkatnya kemampuan komunikasi interpersonal, keterampilan *active listening*, keterbukaan antar anggota, kemampuan menyelesaikan konflik secara sehat, serta meningkatnya solidaritas dan kerjasama dalam organisasi. Selain itu, kegiatan ini diharapkan mampu menciptakan lingkungan organisasi yang lebih suportif, kolaboratif, dan aman secara psikologis bagi seluruh anggota PKSE Universitas Nusa Cendana.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil

Kegiatan Pelatihan dilakukan pada

Hari/Tanggal: Sabtu, 9 Mei 2026

Waktu: 08.00-17.00 WITA

Lokasi: Sekretariat PKSE UNDANA, Oebufu, Kecamatan Oebobo, Nusa Tenggara Timur

Untuk melakukan analisis terhadap hasil *pre* dan *post*, maka terlebih dahulu dilakukan uji asumsi menggunakan *shapiro-wilk*. Uji asumsi variabel *self-discovery* menunjukkan bahwa $p = 0,025$, artinya $p < 0,05$, maka melanggar asumsi normalitas sehingga harus dilakukan Uji-T Sampel Berpasangan menggunakan *Wilcoxon Signed-Rank Test*. Untuk uji asumsi variabel *active listening* menunjukkan bahwa $p = <.001$, sehingga harus menggunakan *Wilcoxon Signed-Rank Test*.

Proses stimulasi pengetahuan dilakukan dengan dialog interaktif dan *role play*. Indikator keberhasilan dari materi *self-discovery* dan *active listening* diukur dari peningkatan pengetahuan secara kognitif yaitu secara kuantitatif. Berdasarkan hasil *pre-test* dan *post-test* maka pelatihan ini terbukti mampu meningkatkan rata-rata pengetahuan tentang *self-discovery* dan *active listening* peserta. Pada materi *self-discovery* dimana skor awal rata-rata yaitu 8,26 menjadi 8,86, menunjukkan bahwa ada peningkatan. Untuk materi *active listening* dimana skor awal rata-rata yaitu 8,71 menjadi 9,35, menunjukkan bahwa terjadi peningkatan pengetahuan.

Berdasarkan hasil uji *Wilcoxon*, peningkatan secara kuantitatif tersebut dikonfirmasi dengan pengetahuan variabel *self-discovery* mengalami peningkatan yang signifikan ($p = 0,036$) dan ukuran efek besar ($r = 0,83$) sehingga dapat dimaknai bahwa terjadi transfer pengetahuan dari kondisi "Sekadar tahu gambaran luar" menjadi "Pemahaman terhadap sudut pandang untuk melihat konsep diri sendiri secara menyeluruh". Untuk variabel *active listening* juga mengalami peningkatan yang signifikan ($p = 0,008$) dan ukuran efek besar ($r = 0,81$), artinya sesi pemaparan materi memberikan meningkatkan pengetahuan kognitif secara kuantitatif. Rincian perubahan skor dapat dilihat pada tabel di bawah.

Tabel 1. Perbandingan Skor Pengetahuan *Self-Discovery* (n = 15)

Parameter	Pre-Test	Post-Test	Perubahan	Interpretasi
Rata-rata	8,26	8,86	+0,60	Adanya peningkatan rata-rata pengetahuan secara kuantitatif.
Median	8,00	9,00	+1,00	Setelah transfer pengetahuan, skor tengah meningkat
Standar Deviasi	0,79	0,51	-0,28	Variasi jawaban peserta menurun karena sudah mendapatkan pengetahuan.
Nilai Minimum	7,00	8,00	+1,00	Skor minimum meningkat.
Nilai Maksimum	9,00	10,0	+1,00	Skor maksimum meningkat pada hasil maksimal.

Tabel 2. Perbandingan Skor Pengetahuan *Active Listening* (n = 14)

Parameter	Pre-Test	Post-Test	Perubahan	Interpretasi
Rata-rata	8,71	9,35	+0,64	Adanya peningkatan rata-rata pengetahuan secara kuantitatif.
Median	9,00	10,0	+1,00	Setelah transfer pengetahuan, skor tengah meningkat.
Standar Deviasi	0,82	0,84	+0,02	Diferensiasi jawaban setelah pemaparan materi
Nilai Minimum	7,00	8,00	+1,00	Skor minimum meningkat.
Nilai Maksimum	10,00	10,00	0,00	Skor maksimum tetap berada di puncak tertinggi.

3.2. PEMBAHASAN

3.2.1. Analisis Konseptual Sesi Pelatihan

Pelaksanaan kegiatan pengabdian masyarakat melalui program pelatihan ini secara umum memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kapasitas kepemimpinan para pengurus organisasi mahasiswa. Seluruh rangkaian sesi dirancang secara sistematis untuk mentransformasi perilaku dan paradigma kepemimpinan peserta menuju model kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Berdasarkan observasi dinamika selama kegiatan, perubahan orientasi peserta bergerak secara positif dari yang semula berfokus pada otoritas personal menjadi lebih menekankan pertumbuhan kolektif, komitmen organisasi, dan kepekaan interpersonal. Kesesuaian teoretis antara dinamika perubahan perilaku peserta dengan model intervensi yang diberikan berakar kuat pada landasan konseptual yang dikemukakan oleh (Nugraha et al., 2023). Sebagai sebuah kajian literatur yang komprehensif, artikel tersebut memetakan bahwa esensi utama dari *servant leadership* adalah dekonstruksi model kepemimpinan tradisional berbasis kekuasaan (*power-based*) menuju orientasi yang mengutamakan pemenuhan kebutuhan serta pertumbuhan anggota organisasi. Transformasi paradigma ini termanifestasikan secara nyata sepanjang pelaksanaan pengabdian masyarakat, di mana para pengurus organisasi mahasiswa secara bertahap mulai menekan ego otoritas personalnya dan beralih ke arah kepemimpinan yang lebih akomodatif dan peka secara interpersonal.

Lebih lanjut, seluruh rangkaian materi pelatihan yang diimplementasikan—mulai dari penggalan kesadaran diri (*self-awareness*), pengasahan empati, keterampilan mendengar aktif, hingga resolusi konflik merupakan operasionalisasi langsung dari pilar-pilar inti kepemimpinan yang melayani sebagaimana dirangkum dalam kajian (Nugraha et al., 2023). Berdasarkan perspektif teoritis tersebut, kemampuan seorang pemimpin untuk mendengar secara aktif (*listening*) dan berempati bukan sekadar keterampilan komunikasi biasa, melainkan instrumen krusial untuk menciptakan iklim organisasi yang sehat dan harmonis. Ketika peserta berhasil merekonstruksi gaya komunikasi mereka menjadi lebih suportif dan mampu merumuskan alternatif solusi damai atas konflik internal melalui simulasi praktis, mereka secara tidak langsung telah membuktikan keabsahan teori (Nugraha et al., 2023). Pendekatan melayani ini pada akhirnya terbukti efektif secara empiris dalam mengeliminasi ego sektoral, meningkatkan kohesi kelompok, serta memperkuat komitmen organisasional kolektif di dalam lembaga kemahasiswaan.

Sesi pertama yang berfokus pada fondasi untuk menemukan diri sendiri dan meningkatkan kesadaran diri (*self-awareness*) melalui materi *self-discovery* menunjukkan

dinamika keterlibatan peserta yang sangat aktif saat proses pemetaan kapasitas diri menggunakan instrumen *Johari Window* dan refleksi berpasangan. Alih-alih terjebak pada pemahaman teoritis yang abstrak, peserta secara nyata mampu mengenali aspek-aspek kepribadian diri mereka yang selama ini masuk dalam kategori titik buta (*blind spot*). Perubahan mendasar yang dialami peserta adalah munculnya kesadaran bahwa untuk memimpin sebuah organisasi secara efektif, seorang pemimpin harus mampu mengenali dan memimpin dirinya sendiri terlebih dahulu. Keterbukaan diri yang terbangun dalam sesi pembuka ini menjadi modal krusial dalam menumbuhkan iklim organisasi yang sehat, di mana kepercayaan antaranggota dapat terbentuk secara alami (Sharon et al., 2026).

Pada sesi kedua, fokus dialihkan pada pengembangan kompetensi interpersonal melalui latihan empati dan keterampilan mendengar aktif (*empathy and active listening*). Pengalaman langsung peserta saat melakukan *role play* tiga peran (sebagai pembicara, pendengar, dan pengamat) memicu dinamika refleksi yang mendalam. Selama simulasi, sebagian besar peserta yang berperan sebagai pendengar mengaku mengalami tantangan psikologis yang cukup besar untuk menahan diri dari bias penilaian (*judgment*) dan keinginan mendominasi pembicaraan. Pengalaman praktis ini menyadarkan mereka akan hambatan komunikasi yang sering terjadi di dalam organisasi, seperti kecenderungan mendengar hanya untuk menjawab fungsional (*hearing*), bukan untuk memahami esensi (*active listening*). Melalui penyusunan *empathy mapping* berbasis kasus nyata organisasi, peserta berhasil merekonstruksi perilaku komunikasinya menjadi lebih suportif dan peka terhadap kondisi emosional rekan sejawat. Keterkaitan erat antara pengasahan empati pengurus dengan penguatan loyalitas internal organisasi ini sejalan dengan temuan empiris dari (Dani & Mujannah, 2021). Dalam penelitiannya mengenai dinamika tata kelola sumber daya manusia, mereka menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam menumbuhkan komitmen organisasional anggota melalui pemenuhan dukungan emosional dan psikologis. Ketika seorang pemimpin mampu mengadopsi pendekatan pelayanan yang tulus, bersedia mendengarkan hambatan bawahannya, serta memperlakukan mereka dengan empati yang tinggi, hal tersebut secara linear akan menumbuhkan rasa keterikatan moral dan loyalitas yang kuat pada diri anggota terhadap institusi tempat mereka bernaung (Dani & Mujannah, 2021).

Dinamika taktis-strategis dalam pengelolaan konflik internal organisasi menjadi sorotan utama pada sesi ketiga melalui prinsip resolusi konflik tanpa kekerasan (*non-violence conflict resolution*). Melalui aktivitas diskusi kelompok berbasis *problem-mapping*, peserta secara kritis menginventarisasi masalah riil yang sering memicu gesekan di lingkungan internal mereka. Manfaat langsung yang dirasakan peserta dalam sesi ini adalah pergeseran perspektif dalam melihat konflik; konflik tidak lagi dipandang sebagai ancaman destruktif yang harus dihindari, melainkan sebagai peluang untuk melakukan evaluasi dan penguatan komunikasi interpersonal (Khurniawan et al., 2023). Pemaparan alternatif solusi damai oleh setiap kelompok menunjukkan bahwa pengurus organisasi mulai mampu merumuskan keputusan yang berbasis rekonsiliasi dan mengayomi yang sangat dibutuhkan untuk menjaga stabilitas dan keselarasan kerja di dalam lembaga kemahasiswaan. Prinsip tersebut terkonfirmasi secara nyata dalam dinamika pelatihan pengabdian masyarakat ini, khususnya saat peserta terlibat aktif dalam sesi *problem-mapping* konflik internal. Berdasarkan kerangka berpikir (Khurniawan et al., 2023), alternatif solusi damai yang dirumuskan oleh setiap kelompok pengurus mencerminkan kematangan fungsi kepemimpinan yang mengayomi. Kemampuan pengurus organisasi mahasiswa untuk menghadirkan iklim komunikasi yang aman psikologis selama penyelesaian masalah pada akhirnya terbukti mampu mengembalikan motivasi intrinsik anggota, memulihkan harmoni tim, dan memastikan roda organisasi tetap bergerak secara selaras dan berkelanjutan.

Selanjutnya, aspek kepemimpinan kolektif diuji secara nyata pada sesi keempat melalui manajemen strategi dan kerja sama kelompok (*teamwork and strategic management*). Melalui simulasi permainan interaktif "Traffic Jam", dinamika kelompok berkembang secara kompetitif namun tetap kolaboratif. Di bawah tekanan waktu dan aturan yang ketat, ego sektoral dan hambatan koordinasi antar tim sempat muncul ke permukaan. Namun, pasca permainan, sesi refleksi bersama yang dipandu fasilitator berhasil membedah pentingnya pembagian peran yang

adaptif, alur komunikasi yang jernih di masa krisis, serta metode pengambilan keputusan (*decision making*) yang solid. Melalui praktik langsung ini, peserta merasakan manfaat nyata tentang bagaimana kepemimpinan yang melayani mampu menggerakkan organisasi secara sistematis dan melahirkan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang berdampak pada peningkatan kinerja kolektif (Wollah et al., 2022)

Keberhasilan proses internalisasi nilai-nilai kepemimpinan yang melayani pada level perilaku harian peserta ini memperoleh penegasan ilmiah dari kajian yang dilakukan oleh (Andriansyah, 2024). Melalui tinjauan literatur yang mendalam mengenai implementasi *servant leadership* di lingkungan institusi pendidikan tinggi, (Andriansyah, 2024) menyimpulkan bahwa model kepemimpinan ini memiliki dampak multiplikasi (*multiplier effect*) yang sangat masif bagi ekosistem akademik dan kemahasiswaan. Penerapan pendekatan melayani terbukti secara empiris mampu mentransformasi budaya organisasi menjadi lebih humanis, memicu efisiensi kerja melalui peningkatan motivasi intrinsik, serta memfasilitasi proses adaptasi dan pembelajaran kolektif yang esensial bagi para pemimpin muda di tingkat universitas.

Dampak nyata yang diulas dalam studi (Andriansyah, 2024) tersebut terefleksikan secara konkret dalam sesi *sharing* penutup pelatihan pengabdian masyarakat ini. Intervensi yang terstruktur melalui berbagai simulasi praktis terbukti tidak hanya menyentuh aspek kognitif peserta, melainkan berhasil mendekonstruksi bias komunikasi, mematangkan regulasi emosi pengurus, serta membekali mereka dengan batasan empati yang proporsional demi mencegah kelelahan emosional (*burnout*) selama menjalankan roda organisasi. Berdasarkan hasil refleksi peserta secara konsisten menyatakan pentingnya prinsip saling mendengarkan satu sama lain dalam roda organisasi serta memiliki kesadaran penuh bahwa "seorang pemimpin harus mampu mengenal dan memimpin dirinya sendiri sebelum ia mampu memimpin orang lain." Peserta juga menyatakan bahwa pelatihan membantu mereka menyadari komunikasi yang baik memiliki pola yang lebih kompleks untuk dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari terlebih dalam organisasi, serta penting untuk menyelaraskan empati dalam proses *active listening* tersebut. Pada bagian refleksi pada akhir sesi, peserta menyampaikan harapan agar kedepannya pelatihan serupa dapat dilakukan dengan variasi aktivitas yang seru namun tetap edukatif dan bila perlu dilakukan dalam beberapa hari, agar peserta tidak begitu kewalahan mendapatkan banjir materi dalam satu hari saja. Selaras dengan perspektif (Andriansyah, 2024), kapasitas baru yang dikuasai pengurus organisasi mahasiswa ini menjadi modal strategis jangka panjang. Selama kegiatan berlangsung, hasil observasi juga menunjukkan bahwa semua peserta terlibat secara aktif, baik dalam pelaksanaan kegiatan, sesi diskusi, tugas kelompok, maupun *game* yang diberikan. Kemampuan mereka untuk menciptakan ruang kerja yang aman psikologis, kolaboratif, dan berbasis saling percaya (*trust*) tidak sekadar menyelesaikan masalah internal yang bersifat temporer, melainkan secara berkelanjutan mampu membangun kapasitas institusi kemahasiswaan yang solid, responsif, dan berdaya dampak luas bagi masyarakat luas.

Fokus pelatihan yang menasar aspek keterampilan klinis dan sikap afektif ini memiliki keunggulan utama dalam menjembatani kompleksitas struktural PKSE UNDANA yang berskala besar dan heterogen. Organisasi ini menaungi lima divisi dengan karakteristik kerja yang sangat kontras mulai dari divisi *Entrepreneur* yang berorientasi laba, divisi Media dan Informasi di bidang teknis-digital, hingga divisi pengabdian masyarakat (*Education Development* dan *Community Development*) yang mengelola peternakan babi serta hidroponik di lokasi Naikoten 1. Dalam lanskap yang rawan ego sektoral ini, pendekatan kepemimpinan yang mengutamakan empati menjadi perekat sosial yang kuat bagi BPI dan BPH untuk mengintegrasikan kerja antar-divisi secara harmonis. Luaran pelatihan ini juga adaptif terhadap kebutuhan eksternal dalam mengelola program pemberdayaan. Ketika pengurus memiliki keterampilan komunikasi persuasif dan empati yang matang, mereka mampu melakukan pendekatan humanis kepada warga Naikoten 1 maupun anak-anak di desa binaan, sehingga mentransformasi program pemberdayaan menjadi lebih partisipatif (masyarakat sebagai mitra kolaborasi, bukan objek). Selain itu, penekanan pada aspek keteladanan (*leading by example*) menjadi jawaban langsung untuk merestorasi komitmen organisasi dan menumbuhkan rasa kepemilikan (*sense of belonging*) guna memitigasi fenomena *burnout* di kalangan pengurus beasiswa.



Gambar 1. Pengisian *pre-test self-discovery* untuk melihat gambaran pengetahuan tentang materi tersebut sebelum sesi pemaparan



Gambar 2. Pemaparan materi *self-discovery* oleh fasilitator



Gambar 3. Pemaparan materi *active listening* oleh fasilitator



Gambar 4. Presentasi hasil diskusi *emphaty mapping* dari studi kasus secara berkelompok



Gambar 5. Membuat *mind mapping* tentang tantangan dalam divisi, penyebab dan strategi untuk sesi *non-violence conflict resolution*



Gambar 6. *Traffic jam* untuk melatih kemampuan kerja sama tim



Gambar 7. Refleksi secara bergiliran untuk mengetahui kesan dan pesan peserta terhadap keseluruhan rangkaian pelatihan

3.2.2. Kelemahan Luaran

Meskipun fokus pelatihan ini sangat ideal secara teoritis, terdapat kelemahan inheren dan tantangan pragmatis yang berpotensi muncul ketika konsep ini diterapkan pada realitas organisasi mahasiswa. Kelemahan pertama terletak pada risiko terjadinya bias dalam proses pengambilan keputusan yang lambat. Karakteristik utama *Servant Leadership* adalah penekanan pada konsensus, pemulihan hubungan, dan pendekatan dari bawah ke atas (*bottom-up*). Sementara itu, PKSE UNDANA sering kali dihadapkan pada situasi taktis yang menuntut responsivitas tinggi, seperti instruksi mendadak dari Yayasan KSE Pusat, tuntutan publikasi cepat oleh divisi Medifo, atau koordinasi aksi lingkungan darurat oleh divisi *Human Development* bersama komunitas luar. Jika orientasi empati dan akomodasi terhadap seluruh perasaan anggota dilakukan tanpa adanya batasan yang tegas, organisasi berisiko terjebak dalam diskusi yang berlarut-larut, sehingga momentum pengambilan keputusan yang krusial justru terlewatkan.

Kelemahan kedua berkaitan dengan kedalaman ranah intervensi yang disasar. Mengubah aspek sikap (*attitude*) kepemimpinan seperti ketulusan, rasa tanggung jawab, dan empati merupakan proses internalisasi psikologis yang memakan waktu lama (*time-consuming*) dan bersifat abstrak. Berbeda dengan pelatihan keterampilan teknis (*hard-skills*) yang hasilnya dapat langsung diukur secara instan melalui produk nyata, perubahan perilaku kepemimpinan yang diintervensi melalui pelatihan jangka pendek sering kali sulit dipertahankan tanpa adanya sistem pemantauan perilaku (*behavioral monitoring*) yang ketat pasca-pelatihan. Tanpa adanya instrumen tindak lanjut yang terstruktur, ada kekhawatiran bahwa perubahan sikap pengurus hanya bersifat sementara semasa euforia pelatihan berlangsung.

Terakhir, terdapat tantangan psikososial yang bersumber dari budaya pertemanan sebaya di lingkungan kampus. Ketika pengurus BPH dituntut untuk terlalu mengedepankan empati dan kepemimpinan yang melayani, sering kali muncul fenomena *ewuh pakewuh* atau rasa sungkan yang berlebihan. Batasan antara profesionalitas kerja organisasi dan solidaritas pertemanan berpotensi menjadi kabur. Pemimpin mungkin akan merasa ragu atau tidak tega untuk menegur, mengevaluasi, atau memberikan konsekuensi tegas kepada anggota divisinya yang melalaikan tanggung jawab karena terlalu mengutamakan aspek menjaga perasaan. Akibatnya, jika prinsip pelayanan ini tidak diimbangi dengan ketegasan struktural, tujuan objektif organisasi justru dapat dikorbankan demi menjaga harmoni subjektif di dalam tim.

Namun demikian, dinamika evaluasi kualitatif melalui sesi *sharing* reflektif dan instrumen Pohon Harapan membuktikan terjadinya proses internalisasi konsep yang mendalam pada level psikologis peserta, yang ditandai oleh indikator-indikator keberhasilan berikut:

- a. Keseimbangan Konsep Diri (*Ideal Self vs Real Self*): Pasca-Sesi 1, peserta menyadari adanya jurang pemisah antara diri ideal dan diri nyata. Tolak ukur keberhasilannya adalah peserta mampu memahami cara menyelaraskan keduanya agar tidak kewalahan (*overwhelmed*) oleh target pencapaian pribadi maupun organisasi.
- b. Penemuan Potensi Tersembunyi (*Johari Window - Blind Spot*): Peserta mampu mengidentifikasi kelebihan dan potensi tersembunyi yang selama ini tidak mereka sadari

- (*blind spot*), namun dirasakan serta divalidasi oleh rekan kerja lainnya.
- c. Dekonstruksi Konsep Mendengar: Peserta berhasil memecahkan bias bahwa mendengar itu mudah. Mereka menyadari hambatan komunikasi internal (seperti kebiasaan langsung menyela, memberikan pertanyaan menyudutkan, atau terburu-buru memberikan saran).
 - d. Rekonstruksi Perilaku Komunikasi Baru: Peserta berhasil merumuskan bahwa mendengarkan secara aktif (*Active Listening*) wajib melibatkan empati yang tulus serta dukungan bahasa tubuh (*body language*) yang menunjukkan bahwa lawan bicara dihargai.
 - e. Regulasi Emosi & Batasan Empati (*Empathic Boundary*): Ditemukan *insight* penting di mana peserta yang awalnya memiliki empati berlebih (sehingga menguras emosi pribadi saat mendengar masalah orang lain) kini memahami pentingnya batasan kapasitas empati yang proporsional agar tidak mengalami kelelahan emosional.
 - f. Kohesi Kelompok & Kesadaran Kepemimpinan Melayani (Sesi 4 & Akhir): Peserta secara konsisten menyatakan pentingnya prinsip saling mendengarkan satu sama lain dalam roda organisasi serta memiliki kesadaran penuh bahwa "seorang pemimpin harus mampu mengenal dan memimpin dirinya sendiri sebelum ia mampu memimpin orang lain."

3.3. Tingkat Kesulitan Pelaksanaan dan Peluang Pengembangan Masa Depan

3.3.1. Tingkat Kesulitan Pelaksanaan

Pada aspek standarisasi luaran non-fisik (Produksi Barang/Output), pelatihan ini mengalami kesulitan. Karena luaran utama dari kegiatan ini bersifat non-fisik (berupa peningkatan kapasitas kepemimpinan, keterampilan resolusi konflik, dan *empathy mapping*), tingkat kesulitan produksinya terletak pada proses objektifikasi hasil. Berdasarkan Teori Pengukuran Psikologis (*Psychometric Theory*) dari Nunnally dan Bernstein (1994), variabel psikologis atau konstruk laten seperti empati, tanggung jawab, dan kesadaran diri tidak dapat diamati secara langsung (*unobservable variables*) sehingga memerlukan indikator perilaku yang sangat spesifik untuk bisa diukur secara valid dan reliabel. Tim pengabdian menghadapi tantangan besar dalam menyusun instrumen *pre-test* dan *post-test* yang memiliki validitas isi (*content validity*) yang tinggi dalam waktu pelaksanaan yang singkat. Selain itu, kesulitan dalam memproduksi luaran kelompok seperti hasil *Problem-Based Learning* pada Sesi 3 adalah menyamakan persepsi antar-divisi agar solusi konflik yang diproduksi tidak bias dan benar-benar mencerminkan perubahan kompetensi pengurus sesuai dengan kaidah pengukuran hasil belajar (DeVellis, 2016).

3.3.2. Peluang Pengembangan

- a. Peluang Pengembangan Kurikulum Berkelanjutan Melalui *GROW Model*: Pelatihan ini dapat dikembangkan menjadi sebuah sistem pembinaan kepemimpinan yang terstruktur dan berjenjang (*continuous leadership development*). Celah akuntabilitas yang belum tersentuh pada Level 3 (*Behavior*) dalam evaluasi Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016) dapat dijawab di masa depan dengan mengintegrasikan kerangka kerja *GROW Coaching Model* (*Goal, Reality, Options, Will*) sebagai program pendampingan pasca-pelatihan. Berdasarkan studi manajemen organisasi oleh Whitmore (2009), model *GROW* sangat efektif digunakan oleh BPI untuk memantau pelaksanaan tanggung jawab dan pencapaian target kerja BPH di lima divisi secara berkala. Struktur PKSE UNDANA yang mapan memberikan peluang besar untuk menjadikan modul *Servant Leadership* ini sebagai kurikulum wajib dalam Latihan Kepemimpinan Organisasi (LKO) tahunan bagi anggota baru.
- b. Pengembangan Alat Ukur Berbasis *Digital Assessment*: Peluang pengembangan berikutnya terletak pada digitalisasi instrumen penilaian kepemimpinan. Evaluasi psikologis yang dalam kegiatan ini masih menggunakan kertas manual dapat dikembangkan menjadi platform penilaian mandiri digital (*digital self-assessment tool*). Dengan memanfaatkan instrumen kepribadian dasar dan inventori minat seperti DISC atau konsep pilar *Servant*

Leadership, PKSE UNDANA berpeluang menciptakan sistem pemetaan potensi pengurus secara otomatis sebelum penempatan divisi dilakukan. Hal ini sejalan dengan perkembangan psikologi industri dan organisasi modern yang memanfaatkan teknologi untuk menciptakan efisiensi manajemen sumber daya manusia (Cascio & Montealegre, 2016).

- c. Sinergi Luaran dengan Program Sosial Kemasyarakatan Mandiri: Sikap empati dan keterampilan mengelola hubungan manusia yang telah diproduksi dalam pelatihan ini memiliki peluang besar untuk direplikasi langsung oleh pengurus dalam program pengabdian masyarakat mandiri mereka. Pengurus PKSE UNDANA dapat membawa metode *empathy mapping* dan teknik *non-violence conflict resolution* ini keluar dari ruang kelas untuk diterapkan langsung saat mendampingi masyarakat mitra di Kupang, misalnya dalam melakukan pendekatan persuasif kepada kelompok tani atau peternak lokal pada program *Community Development*. Internalisasi ini akan mengubah wajah program kerja PKSE UNDANA menjadi lebih humanis, berbasis kebutuhan masyarakat bawah (*bottom-up communities*), dan memiliki dampak sosial yang jauh lebih berdampak luas.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pelatihan *Servant Leadership*, kegiatan ini berhasil meningkatkan kapasitas kepemimpinan pengurus PKSE Universitas Nusa Cendana, khususnya pada aspek *self-awareness*, *active listening*, empati, dan resolusi konflik. Keberhasilan tersebut terlihat dari peningkatan skor rata-rata *self-discovery* dari 8,26 menjadi 8,86 dan *active listening* dari 8,71 menjadi 9,35, yang didukung oleh hasil observasi dan refleksi peserta. Pelatihan ini efektif karena menggunakan pendekatan partisipatif dan *experiential learning* yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Capaian utama kegiatan ini juga terlihat dari keaktifan peserta yang mampu mengimplementasikan instruksi dan materi yang diberikan secara nyata melalui sesi *role play*, tanya jawab, diskusi, dan menyelesaikan tugas selama pelatihan berlangsung. Sebagai tindak lanjut, PKSE UNDANA disarankan menyelenggarakan pelatihan tatap muka lanjutan terkait *active listening* dan delegasi melalui metode *role play* dan simulasi, serta melakukan evaluasi berkala untuk mendukung penerapan *servant leadership* secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriansyah, E. (2024). Dampak Penerapan *Servant Leadership* di Institusi Pendidikan Tinggi: Sebuah Tinjauan Literatur. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 1(3), 583–588. <https://doi.org/10.59407/jmie.v1i3.671>
- Anggraeni, L. N., & Sofiah, D. (2023). *Organizational citizenship behavior pada karyawan: Adakah peranan servant leadership?* 3(1)
- Anggreni, T., Hendra, H., Hanitha, V., Purnama, O., & Purnama, M. (2022). Pelatihan Tetap Aman Berorganisasi selama Pandemi Covid19 bagi Pemuda Pemudi Kecamatan Benda Tangerang. *NEAR: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 1(2), 122–126. <https://doi.org/10.32877/nr.v1i2.436>
- Cai, M., Wang, M., & Cheng, J. (2024). The Effect of *Servant Leadership* on Work Engagement: The Role of Employee Resilience and Organizational Support. *Behavioral Sciences*, 14(4), 300. <https://doi.org/10.3390/bs14040300>
- Dani, A. R., & Mujanah, S. (2021). PENGARUH *SERVANT LEADERSHIP*, BEBAN KERJA DAN KREATIVITAS TERHADAP KINERJA KARYAWAN DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN BANGKALAN MADURA DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Media Mahardhika*, 19(3), 434–445. <https://doi.org/10.29062/mahardhika.v19i3.269>

- Ferdinandito, A., & Haryani, T. N. (2021). Gaya Kepemimpinan Servant Leadership dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *Wacana Publik*, 1(1), 190. <https://doi.org/10.20961/wp.v1i1.53145>
- Harahap, S. W., & Aisyah, S. (2024). *PENTINGNYA TRAINING NEEDS ANALYSIS (TNA) UNTUK PENGEMBANGAN SDM YANG EFEKTIF (STUDI KASUS PADA PT KAWASAN INDUSTRI NUSANTARA SEI MANGKEI)*.
- Khurniawan, D., Prasetyo, I., & Utari, W. (2023). *Pengaruh Servant Leadership Style dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi*. 1(3).
- Menezes, S. (2023). Power of Attachment Styles in Servant Leadership: A Conceptual Paper. *The Journal of Values-Based Leadership*, 16(2). <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1456>
- Nabawi, A., Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2023). IMPLEMENTASI SERVANT LEADERSHIP DALAM ORGANISASI: PENDEKATAN SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW. *BISMA: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 17(1), 49. <https://doi.org/10.19184/bisma.v17i1.36342>
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. SAGE Publications.
- Nugraha, D. A., Aprilia, A. F., Awaliyah, R., & Anshori, M. I. (2023). Kepemimpinan Yang Melayani (Servant Leadership): Sebuah Kajian Literatur. *Jurnal of Management and Social Sciences*, 1(3), 109–117. <https://doi.org/10.59031/jmsc.v1i3.159>
- Sharon, F., Kirana, K. C., & Yulianto, E. (2026). *Pengaruh Iklim Organisasi, Servant Leadership, dan Keterlibatan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Organisasi Keluarga Mahasiswa Advent Yogyakarta*. 6(1).
- Subhaktiyasa, P. G., Andriana, K. R. F., Sintari, S. N. N., Wati, W. S., Sumaryani, N. P., & Ledo, Y. U. (2023). Effect of Transformational Leadership, Servant Leadership, and Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 224–238. <https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.3695.2023>
- Wollah, A. L., Cahyaningrum, B. N., & Wijayanti, A. W. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Servant Leadership Dan Pembelajaran Organisasi Pada Kinerja Organisasi. *Journal of Business, Finance, and Economics (JBFE)*, 1(1). <https://doi.org/10.32585/.v1i1.724>

Halaman ini dikosongkan