

## PENGARUH DIGITAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA, KEPEMIMPINAN PELAYAN, DAN MOTIVASI KERJA, TERHADAP KINERJA PEGAWAI: STUDI KAUSAL PADA PEGAWAI DINAS KESEHATAN KABUPATEN LEBAK

Ade Jaya Sutisna<sup>1\*</sup> Dedeh Kurniasih<sup>2</sup> Haris Perdana<sup>3</sup>

<sup>1-3</sup> Univeristas La Tansa Mashiro, Rangkasbitung, Indonesia

### Article Info

#### Keywords:

Digital HRM, Servant Leadership, Work Motivation, Employee Performance

### Abstract

*This study aims to analyze the effect of Digital Human Resource Management (Digital HRM), servant leadership, and work motivation on employee performance at the Lebak Regency Health Office. Digital transformation in public sector human resource management is expected to enhance work effectiveness, objectivity in performance appraisal, and the quality of public services. However, empirical evidence indicates that the implementation of digital performance appraisal systems has not yet resulted in optimal improvements in employee performance. Therefore, this study examines psychological and leadership factors as key mechanisms influencing the effectiveness of digital HRM implementation. This research employs a quantitative approach with a causal research design. The population consists of all employees of the Lebak Regency Health Office, with samples selected using proportional sampling techniques. Data were collected through structured questionnaires measuring employees' perceptions of Digital HRM, servant leadership, work motivation, and employee performance. Data analysis was conducted using path analysis to examine direct effects, indirect effects through work motivation as a mediating variable, and the moderating role of servant leadership in the relationship between Digital HRM and employee performance. The findings are expected to demonstrate that Digital HRM has a positive and significant effect on employee performance, both directly and indirectly through work motivation. Work motivation is anticipated to function as a mediating variable that strengthens the influence of Digital HRM on employee performance. Furthermore, servant leadership is expected to moderate this relationship, indicating that the impact of Digital HRM on employee performance becomes stronger when supported by leadership practices that emphasize service orientation, empowerment, and employee development. The conclusions of this study emphasize that the success of digital human resource management is not solely determined by technological factors but also by employees' psychological readiness and supportive leadership. Practically, the findings are expected to serve as a foundation for developing human resource policies, strengthening leadership capacity, and optimizing digital performance management systems in local government institutions, particularly within the public health sector..*

### Corresponding Author:

Adejayasutisna1@gmail.com

The Asia Pacific Journal of Management Studies

Volume 13 dan Nomor 1

Januari - April 2026

Hal. 45 - 58



©2026 APJMS. This is an Open Access Article distributed the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital dalam sektor pemerintahan telah mempercepat transformasi sistem manajemen kerja di berbagai instansi publik, termasuk sektor kesehatan daerah. Digitalisasi menuntut organisasi untuk meningkatkan transparansi, keseragaman prosedur kerja, kualitas pelayanan, serta efektivitas manajemen sumber daya manusia (Nicolás-Agustín dkk., 2022). Dalam konteks ini, organisasi dituntut menjaga efektivitas kinerja pegawai dalam lingkungan yang semakin digital, kompleks, dan kompetitif, sehingga kinerja pegawai menjadi fondasi keberhasilan organisasi dalam mencapai keunggulan operasional maupun layanan berkelanjutan.

Di lingkungan pemerintah daerah, kinerja pegawai memegang peranan penting dalam menentukan kualitas pelayanan publik. Kinerja tidak hanya diukur dari hasil kuantitatif pekerjaan, tetapi juga mencerminkan kompetensi, kedisiplinan, sikap kerja, dan kemampuan pegawai mengejawantahkan kebijakan ke dalam tindakan pelayanan yang nyata (Zeer dkk., 2024). Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja harus dilaksanakan secara objektif, terukur, konsisten, serta mampu memberikan umpan balik yang mendorong perbaikan dan peningkatan kompetensi aparatur (Hristov et al., 2021).

Salah satu pendekatan yang berkembang pesat adalah digital manajemen sumber daya manusia (DMSDM), yaitu integrasi sistem digital dalam berbagai proses SDM seperti pelatihan, komunikasi internal, serta khususnya penilaian kinerja pegawai (Strohmeier, 2020). Penerapan DMSDM memungkinkan organisasi meningkatkan akurasi data, mempercepat proses layanan, memperluas akses informasi, serta meningkatkan efisiensi operasional dalam pengelolaan SDM. Dalam perspektif teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory), investasi organisasi dalam sistem digital dipersepsikan pegawai sebagai bentuk dukungan dan penghargaan, sehingga memicu tanggapan positif berupa peningkatan usaha kerja, komitmen, dan kinerja (Blau, 1964).

Di sektor kesehatan daerah, digitalisasi memiliki urgensi strategis karena pekerjaan

menuntut koordinasi lintas fungsi, pengelolaan informasi yang akurat, dan sinkronisasi data layanan secara cepat. Sistem digital dapat meminimalkan hambatan birokrasi, memperkuat monitoring kinerja, serta meningkatkan kecepatan proses pelayanan administrasi kesehatan (Bhattacharyya dkk., 2021). Namun demikian, keberhasilan digitalisasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi, melainkan juga kesiapan manusia dalam menerimanya. Di sinilah peran motivasi kerja menjadi penting. Motivasi bertindak sebagai kekuatan psikologis yang menentukan energi, arah usaha, dan ketekunan pegawai dalam menyelesaikan tugas (van der Kolk dkk., 2019). Dalam lingkungan kerja digital, motivasi menentukan apakah sistem baru dipersepsikan sebagai peluang peningkatan kompetensi atau justru tekanan tambahan. Digitalisasi SDM dapat meningkatkan motivasi melalui kejelasan target, umpan balik real-time, peluang belajar, serta peningkatan otonomi kerja (Al-kharabsheh dkk., 2023).

Namun motivasi tidak terbentuk hanya melalui teknologi. Organisasi tetap memerlukan faktor sosial yang memperkuat kondisi psikologis pegawai, terutama kepemimpinan. Kepemimpinan pelayan menjadi salah satu gaya kepemimpinan yang relevan diterapkan pada instansi publik (Song dkk., 2022). Gaya ini menekankan pelayanan, empati, keterlibatan, serta dukungan pengembangan pegawai (Zhou dan Miao, 2014). Pemimpin yang melayani tidak hanya mengarahkan, tetapi juga memberikan ruang tumbuh, pendampingan, serta menciptakan lingkungan kerja yang aman secara emosional (Tuan, 2019). Kepemimpinan pelayan memperkuat hubungan pertukaran positif antara pegawai dan organisasi, meningkatkan rasa dimiliki, komitmen, serta semangat kerja pegawai (Sutisna dan Noor, 2022).

Dalam konteks digitalisasi, peran kepemimpinan menjadi semakin penting. Teknologi dapat mempercepat proses kerja, tetapi tanpa dukungan psikologis dari pimpinan, pegawai dapat mengalami tekanan, kecemasan, resistensi, bahkan penurunan semangat kerja. Pemimpin

pelayan membantu pegawai melewati masa adaptasi, memberikan arah yang jelas, serta menumbuhkan rasa aman dan percaya diri. Dengan demikian, kepemimpinan pelayan dapat berperan sebagai faktor penguat yang memastikan digitalisasi benar-benar memberikan dampak nyata pada peningkatan kinerja pegawai (Li dkk., 2021).

Data internal Dinas Kesehatan Kabupaten Lebak menunjukkan bahwa pencapaian kinerja pegawai masih belum optimal. Rata-rata capaian SKP pegawai pada tahun 2024 hanya mencapai 72,5%, lebih rendah dari target organisasi sebesar minimal 85%. Selain itu, pemanfaatan sistem penilaian e-Kinerja masih rendah, di mana hanya 63% pegawai yang konsisten menginput aktivitas harian, sementara sisanya terlambat atau bahkan tidak menginput sama sekali. Kondisi ini turut berdampak pada keterlambatan pelayanan administratif, di mana 28% dokumen layanan diselesaikan melewati batas waktu yang ditentukan, serta penurunan Indeks Kepuasan Masyarakat dari 84,12 menjadi 80,05 pada tahun yang sama. Survei motivasi pegawai menunjukkan bahwa 52% pegawai merasa pekerjaan mereka monoton, dan hanya 34% pegawai merasakan pimpinan memberikan dukungan pengembangan, mengindikasikan bahwa motivasi kerja dan penerapan kepemimpinan pelayan masih menjadi persoalan mendasar. Temuan ini menunjukkan bahwa digital manajemen SDM belum sepenuhnya menghasilkan peningkatan kinerja pegawai tanpa dukungan motivasi kerja dan kepemimpinan yang memberdayakan.

Fakta tersebut memperlihatkan bahwa tantangan digitalisasi di Dinas Kesehatan Kabupaten Lebak bukan hanya teknis, tetapi juga kultural. Pegawai memiliki latar belakang kompetensi digital berbeda, sehingga keberhasilan sistem digital sangat ditentukan pada kualitas pengelolaan motivasi dan kepemimpinan. Kondisi ini selaras dengan temuan berbagai penelitian bahwa digital manajemen SDM tidak dapat berdiri sendiri tanpa dukungan gaya kepemimpinan yang

memberdayakan dan iklim psikologis yang kondusif bagi kinerja pegawai (Al-kharabsheh dkk., 2023).

Berbagai studi sebelumnya menunjukkan bahwa meskipun digitalisasi telah dilakukan pada banyak instansi pemerintah, persoalan kinerja tetap muncul karena pengaruh motivasi, disiplin, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan yang belum selaras dengan tuntutan transformasi digital (Cai dkk., 2020). Pandangan ini menunjukkan adanya celah penelitian yang penting untuk dijawab, yaitu bagaimana digitalisasi SDM, motivasi kerja, dan kepemimpinan pelayan saling berpengaruh dalam membentuk kinerja pegawai (Varela dkk., 2019).

Penulis tertarik mengkaji efektivitas digital MSDM di organisasi publik, peran motivasi kerja, dan kepemimpinan pelayan dalam keberhasilan transformasi kinerja pegawai. Hasil penelitian diharapkan menjadi dasar pengembangan kebijakan internal, strategi digitalisasi SDM berbasis data, penguatan motivasi kerja aparatur, serta penguatan gaya kepemimpinan yang adaptif, humanis, dan mendukung keberhasilan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Lebak.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori untuk menguji hubungan kausal antara Digital Penilaian Kinerja, Kepemimpinan pelayan, Motivasi Kerja, dan Kinerja Pegawai pada pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lebak. Survei eksplanatori merupakan desain penelitian kuantitatif yang bertujuan tidak hanya menggambarkan suatu fenomena, tetapi juga menjelaskan serta menguji pengaruh antarvariabel berdasarkan teori yang telah dikembangkan (Creswell dan Clark, 2011). Melalui survei eksplanatori, peneliti dapat mengumpulkan data secara sistematis dari responden pada satu waktu tertentu untuk kemudian dianalisis guna mengetahui arah, kekuatan, dan signifikansi hubungan sebab-akibat dalam model penelitian. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu

menjelaskan hubungan antarvariabel secara objektif melalui analisis statistik yang terukur dan terstandar (Hair dkk., 2019). Dengan demikian, studi kausal dalam penelitian ini digunakan untuk mengidentifikasi pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel sesuai model konseptual yang dikembangkan, sehingga menghasilkan bukti empiris yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Populasi dalam penelitian ini adalah 500 pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Lebak yang mencakup pegawai struktural, fungsional, serta staf administrasi yang terlibat dalam proses manajerial dan operasional organisasi. Penyertaan seluruh kategori pegawai dalam populasi dilakukan karena ketiganya memiliki peran yang saling berkaitan dalam pelaksanaan penilaian kinerja digital, penerapan kepemimpinan pelayan, dan pencapaian kinerja pegawai secara keseluruhan. Dengan demikian, populasi yang luas ini dapat memberikan gambaran yang komprehensif terhadap hubungan antarvariabel yang diteliti.

Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel acak sederhana, yaitu metode probabilitas yang memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel penelitian (Noor, 2017). Pemilihan teknik ini bertujuan untuk memastikan bahwa sampel benar-benar representatif terhadap populasi serta menghindari terjadinya bias seleksi yang dapat memengaruhi validitas hasil penelitian. Sampel acak sederhana juga dianggap sesuai untuk populasi yang homogen secara karakteristik umum, yaitu sama-sama berstatus sebagai pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan dengan sistem kerja yang relatif serupa, meskipun berasal dari divisi yang berbeda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengujian model struktural memberikan gambaran empiris yang jelas mengenai hubungan antara Digital Manajemen Sumber Daya Manusia (DSDM), Kepemimpinan Pelayan (KPL), Motivasi Kerja (MK), dan Kinerja Pegawai (KPG) pada Dinas Kesehatan Kabupaten Lebak. Seluruh jalur pengaruh yang diuji dalam

penelitian ini dinyatakan signifikan dan diterima, baik pengaruh langsung maupun tidak langsung. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh sistem dan kepemimpinan secara langsung, tetapi juga melalui mekanisme psikologis berupa motivasi kerja.

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,683 menunjukkan bahwa 68,3% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh Digital MSDM, Kepemimpinan Pelayan, dan Motivasi Kerja. Angka ini menegaskan bahwa model penelitian memiliki daya jelaskan yang kuat dalam konteks pengelolaan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Lebak.

### a. Digital MSDM terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Digital MSDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien jalur  $\beta = 0,184$  dan nilai signifikansi  $p = 0,033$ . Meskipun signifikan, kekuatan pengaruh ini tergolong relatif lemah. Temuan ini mencerminkan kondisi empiris di lapangan bahwa penerapan Digital MSDM, khususnya sistem penilaian kinerja berbasis digital (e-Kinerja), belum sepenuhnya berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai.

Kondisi tersebut dapat dijelaskan melalui indikator Digital MSDM dalam tesis, yaitu kesiapan organisasi dan dukungan manajemen. Pada indikator kesiapan organisasi, masih ditemukan keterbatasan kapasitas sumber daya dan ketidakseimbangan antara tuntutan sistem digital dengan kemampuan pegawai. Hal ini tercermin dari temuan bahwa sebagian pegawai belum konsisten mengisi aktivitas kinerja harian dan belum sepenuhnya memanfaatkan fitur sistem digital. Sementara itu, pada indikator dukungan manajemen, meskipun dukungan pimpinan secara normatif dinilai cukup baik, namun pendampingan teknis dan penguatan kompetensi digital belum dilakukan secara merata. Akibatnya, sistem digital lebih dipersepsikan sebagai kewajiban administratif dibandingkan sebagai alat peningkatan kinerja.

b. Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja Pegawai

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dengan koefisien  $\beta = 0,278$  dan  $\rho = 0,001$ . Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku pimpinan yang menekankan pelayanan, tanggung jawab, dan kepedulian terhadap pegawai mampu mendorong peningkatan kinerja.

Indikator kepemimpinan pelayan dalam tesis meliputi fokus pada kebaikan bersama dan penekanan tanggung jawab kerja. Indikator-indikator ini dinilai relatif tinggi, sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendorong pegawai bekerja sesuai standar organisasi. Namun, pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja masih terbatas karena indikator kepemimpinan pelayan belum sepenuhnya terintegrasi dengan pemberian umpan balik kinerja berbasis sistem digital, sehingga peran kepemimpinan lebih dominan pada aspek moral dan etika kerja dibandingkan aspek teknis kinerja.

c. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja menunjukkan pengaruh yang kuat terhadap kinerja pegawai dengan koefisien  $\beta = 0,522$  dan  $\rho = 0,000$ . Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan faktor kunci dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Indikator motivasi kerja dalam tesis terdiri dari dorongan intrinsik dan dorongan ekstrinsik. Dorongan intrinsik, seperti kemampuan mengatur cara terbaik menyelesaikan pekerjaan dan perasaan dihargai atas prestasi kerja, menunjukkan kontribusi tinggi terhadap kinerja. Sementara itu, dorongan ekstrinsik seperti rasa aman dalam bekerja dan lingkungan kerja yang mendukung juga berperan penting dalam menjaga konsistensi kinerja. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan kolaborasi kerja yang baik dan disiplin kerja, yang merupakan indikator utama kinerja pegawai dalam penelitian ini.

d. Digital MSDM terhadap Motivasi Kerja

Berbeda dengan pengaruh langsung terhadap kinerja, Digital MSDM menunjukkan pengaruh yang sangat kuat terhadap motivasi kerja, dengan koefisien  $\beta = 0,735$  dan  $\rho = 0,000$ . Temuan ini menegaskan bahwa dampak utama Digital MSDM terletak pada pembentukan kondisi psikologis pegawai. Indikator Digital MSDM yang berkontribusi besar terhadap motivasi kerja adalah dukungan manajemen, khususnya persepsi pegawai bahwa manajemen senior mendukung penuh implementasi digital MSDM dan bahwa unit SDM memiliki kompetensi yang memadai. Ketika pegawai merasakan adanya dukungan organisasi, muncul rasa aman dan kepercayaan diri dalam menjalankan pekerjaan. Sebaliknya, pada indikator kesiapan organisasi yang masih relatif rendah, keterbatasan literasi digital menyebabkan sebagian pegawai mengalami kesulitan adaptasi. Kondisi ini memperkuat temuan bahwa Digital MSDM meningkatkan motivasi kerja terutama ketika pegawai merasa didukung dan difasilitasi oleh organisasi.

e. Kepemimpinan Pelayan terhadap Motivasi Kerja

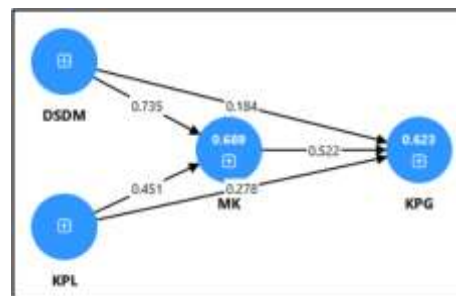
Kepemimpinan Pelayan terbukti berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dengan koefisien  $\beta = 0,451$  dan  $\rho = 0,000$ . Temuan ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang melayani berperan penting dalam membangun dorongan kerja pegawai. Indikator kepemimpinan pelayan yang paling memengaruhi motivasi kerja adalah penekanan pimpinan pada tanggung jawab pekerjaan serta kepedulian terhadap kepentingan bersama. Ketika pimpinan menunjukkan komitmen dan memberi teladan, pegawai merasa dihargai dan memiliki peran penting dalam organisasi. Namun, indikator kepemimpinan yang masih rendah, seperti pendampingan intensif dalam adaptasi sistem digital, membatasi peningkatan motivasi secara optimal bagi seluruh pegawai.

f. Digital MSDM terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja

Pengaruh tidak langsung DSDM → MK → KPG memiliki nilai koefisien mediasi sebesar 0,384, yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsung DSDM terhadap kinerja pegawai ( $\beta = 0,184$ ). Temuan ini menunjukkan bahwa digital MSDM tidak bekerja secara optimal bila berdampak langsung, melainkan terlebih dahulu membentuk kondisi psikologis pegawai. Indikator DSDM yang tergolong tinggi, seperti kejelasan indikator kinerja, transparansi penilaian berbasis sistem, dan kemudahan akses informasi kinerja, terbukti meningkatkan motivasi pegawai. Pegawai yang memahami target dan dapat memantau capaian kerjanya secara objektif cenderung menunjukkan semangat kerja dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Sebaliknya, indikator yang relatif rendah, seperti keterbatasan pelatihan digital dan konsistensi penggunaan sistem e-Kinerja, menyebabkan digitalisasi belum sepenuhnya mampu meningkatkan kinerja secara langsung, sehingga peran motivasi menjadi krusial sebagai jembatan pengaruh.

g. Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi kerja

Pengaruh tidak langsung KPL → MK → KPG menunjukkan koefisien mediasi sebesar 0,235, yang juga lebih besar dibandingkan beberapa pengaruh langsung dalam model. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan pelayan meningkatkan kinerja pegawai terutama melalui peningkatan motivasi kerja. Indikator kepemimpinan pelayan yang tinggi, seperti empati pimpinan, dukungan moral, dan keadilan perlakuan, mendorong pegawai merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga motivasi intrinsik meningkat. Namun demikian, indikator yang masih rendah, seperti intensitas *coaching* kinerja dan pemberian umpan balik berbasis data digital, membatasi dampak langsung kepemimpinan terhadap kinerja, sehingga efeknya lebih kuat ketika dimediasi oleh motivasi kerja.



Gambar Model Struktur

**Pembahasan**

**Digital MSDM terhadap Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Digital Manajemen Sumber Daya Manusia (DSDM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun dengan kekuatan pengaruh yang relatif lebih rendah dibandingkan variabel lain. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan sistem digital di Dinas Kesehatan Kabupaten Lebak telah memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja, namun belum sepenuhnya optimal dalam menghasilkan dampak langsung yang kuat.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan pandangan Strohmeier (2020) dan Marler dan Parry (2016) yang menegaskan bahwa digitalisasi MSDM mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akurasi pengelolaan kinerja. Indikator-indikator DSDM seperti kejelasan target kinerja, kemudahan akses data kinerja, dan transparansi penilaian berperan penting dalam membantu pegawai memahami ekspektasi organisasi. Ketika indikator-indikator ini berfungsi dengan baik, pegawai memiliki pedoman kerja yang jelas sehingga kinerja cenderung meningkat.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa beberapa indikator DSDM masih berada pada kategori rendah hingga sedang, khususnya konsistensi penggunaan sistem e-Kinerja, frekuensi pelatihan digital, dan literasi teknologi pegawai. Kondisi ini menjelaskan mengapa pengaruh langsung DSDM terhadap kinerja belum terlalu kuat. Sejalan dengan Technology Acceptance Model (Unsworth et al., 2021), penerimaan teknologi sangat ditentukan oleh persepsi kemanfaatan dan kemudahan penggunaan. Apabila pegawai belum sepenuhnya

merasa nyaman dan terampil menggunakan sistem digital, maka sistem tersebut cenderung dipersepsikan sebagai beban administratif, bukan sebagai alat peningkatan kinerja.

Temuan ini mendukung hasil penelitian Al-kharabsheh dkk. (2023) dan Halid dkk. (2020) yang menyimpulkan bahwa digitalisasi MSDM di sektor publik tidak serta-merta meningkatkan kinerja apabila tidak diimbangi dengan kesiapan SDM dan dukungan organisasi. Dengan demikian, digital MSDM pada konteks Dinas Kesehatan Kabupaten Lebak berperan sebagai infrastruktur pendukung kinerja, bukan determinan tunggal.

### **Kepemimpinan Pelayan dan Kinerja Pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini menguatkan teori kepemimpinan pelayan yang dikemukakan Greenleaf (1998) dan Dierendonck (2011), bahwa pemimpin yang melayani mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan performa pegawai.

Indikator kepemimpinan pelayan yang paling berpengaruh terhadap kinerja adalah dukungan emosional, empati, keadilan perlakuan, serta kesediaan pimpinan membantu menyelesaikan hambatan kerja. Ketika pimpinan menunjukkan kepedulian dan keterlibatan aktif, pegawai merasa dihargai dan terdorong untuk bekerja lebih optimal. Kondisi ini sesuai dengan penelitian Saleem dkk. (2020) yang menemukan bahwa kepemimpinan pelayan meningkatkan kinerja melalui peningkatan kepercayaan dan rasa aman psikologis.

Namun demikian, indikator yang relatif rendah seperti konsistensi pemberian umpan balik kinerja dan coaching berbasis data digital menyebabkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja belum maksimal. Dalam konteks transformasi digital, pimpinan tidak hanya dituntut memiliki empati, tetapi juga kemampuan memanfaatkan data kinerja untuk membimbing pegawai secara objektif (Li dkk., 2021). Dengan kata lain, kepemimpinan

pelayan yang efektif di era digital adalah kepemimpinan yang humanis sekaligus berbasis data.

### **Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja terbukti sebagai variabel paling dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai. Temuan ini konsisten dengan teori Expectancy (Vroom, 1964; Herzberg, 1966) menegaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari dorongan internal dan persepsi pegawai terhadap nilai hasil kerja. Indikator motivasi kerja yang tinggi, seperti keinginan berprestasi, rasa tanggung jawab, dan orientasi pada pencapaian target, berkontribusi besar terhadap peningkatan kualitas dan ketepatan penyelesaian pekerjaan. Pegawai yang termotivasi cenderung lebih disiplin dalam menginput kinerja digital, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan menjaga kualitas pelayanan.

Sebaliknya, indikator motivasi yang rendah seperti persepsi pekerjaan monoton dan kurangnya penghargaan nonfinansial berpotensi menurunkan konsistensi kinerja. Hal ini sejalan dengan temuan Luu (2019) dan Jensen dan Bro (2018) yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan langsung dan kuat dengan produktivitas individu.

### **Digital MSDM dan Motivasi Kerja**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa digital MSDM memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap motivasi kerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa dampak utama digitalisasi MSDM terletak pada aspek psikologis dan perilaku pegawai, bukan langsung pada output kinerja. Indikator DSDM yang paling memengaruhi motivasi kerja adalah transparansi penilaian, kejelasan indikator kinerja, kemudahan monitoring capaian, serta kecepatan umpan balik. Ketika pegawai dapat melihat secara langsung capaian kerja mereka melalui sistem digital, muncul rasa kejelasan, keadilan, dan kontrol diri terhadap pekerjaan. Kondisi ini memperkuat motivasi

intrinsik pegawai, sebagaimana dijelaskan dalam teori Goal Setting (Locke dkk., 2002), bahwa tujuan yang jelas dan terukur meningkatkan dorongan kerja. Selain itu, dari perspektif Social Exchange Theory (Blau, 1964), digital MSDM dipersepsikan sebagai bentuk investasi organisasi dalam mendukung pegawai. Ketika pegawai merasakan manfaat sistem digital—seperti pengurangan subjektivitas penilaian dan kemudahan administrasi—mereka cenderung membalasnya dengan sikap positif berupa peningkatan motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan temuan Wang (2024) yang menyatakan bahwa sistem penilaian digital meningkatkan keterlibatan dan motivasi karena pegawai merasa diperlakukan secara adil dan profesional.

Namun, indikator yang masih rendah seperti minimnya pelatihan lanjutan dan pendampingan teknis berpotensi menghambat peningkatan motivasi secara merata. Pegawai yang kurang percaya diri menggunakan teknologi cenderung mengalami kecemasan kerja, sehingga motivasi dapat menurun. Oleh karena itu, digital MSDM terbukti sangat efektif dalam meningkatkan motivasi, tetapi keberhasilannya sangat bergantung pada kualitas implementasi dan pengelolaan perubahan.

### **Kepemimpinan Pelayan dan Motivasi Kerja**

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa kepemimpinan pelayan memiliki pengaruh kuat terhadap motivasi kerja pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh sistem dan kebijakan, tetapi juga oleh kualitas hubungan interpersonal antara pimpinan dan pegawai.

Indikator kepemimpinan pelayan yang paling memengaruhi motivasi kerja adalah pemberdayaan, pengakuan atas kontribusi pegawai, komunikasi terbuka, dan dukungan pengembangan diri. Ketika pimpinan berperan sebagai fasilitator, pegawai merasa memiliki makna dalam pekerjaannya, sehingga motivasi intrinsik meningkat. Hal ini sejalan dengan Self-Determination Theory (Deci dan Ryan, 2017), yang menekankan pentingnya

kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dalam membentuk motivasi.

Sebaliknya, indikator yang masih lemah seperti pelibatan pegawai dalam pengambilan keputusan rutin berpotensi menurunkan motivasi kerja jangka panjang. Penelitian Zhou dan Miao (2014) menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai dalam proses kerja strategis meningkatkan rasa memiliki dan komitmen, yang pada akhirnya memperkuat motivasi kerja.

### **Digital MSDM terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja**

Pengaruh tidak langsung DSDM → MK → KPG memiliki koefisien sebesar 0,384, yang lebih besar dibandingkan pengaruh langsung DSDM terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mengindikasikan bahwa Digital MSDM tidak secara otomatis meningkatkan kinerja pegawai, melainkan bekerja melalui pembentukan kondisi psikologis berupa motivasi kerja. Dalam tesis ini, Digital MSDM diukur melalui indikator kesiapan organisasi dan dukungan manajemen. Indikator dukungan manajemen menunjukkan kontribusi yang relatif tinggi, khususnya dalam bentuk komitmen pimpinan dan keberadaan kebijakan digital MSDM. Dukungan ini menciptakan persepsi positif pegawai terhadap sistem digital, yang mendorong peningkatan motivasi intrinsik, seperti rasa tanggung jawab dan dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Sebaliknya, indikator kesiapan organisasi yang masih relatif rendah, terutama terkait keterbatasan kompetensi digital pegawai, menyebabkan sistem digital belum mampu meningkatkan kinerja secara langsung, sehingga peran motivasi kerja menjadi sangat penting sebagai penghubung pengaruh.

### **Kepemimpinan Pelayan terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja**

Pengaruh tidak langsung KPL → MK → KPG menunjukkan koefisien sebesar 0,235, yang juga signifikan dan lebih kuat dibandingkan beberapa pengaruh langsung dalam model. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan pelayan meningkatkan kinerja pegawai terutama melalui

peningkatan motivasi kerja. Indikator kepemimpinan pelayan dalam tesis, yaitu fokus pada kebaikan bersama dan penekanan pada tanggung jawab kerja, dinilai cukup tinggi oleh responden. Sikap pimpinan yang mengedepankan kepentingan bersama dan memberikan teladan tanggung jawab kerja menumbuhkan rasa dihargai dan kepercayaan pegawai terhadap pimpinan. Kondisi ini memperkuat motivasi intrinsik pegawai, yang selanjutnya mendorong peningkatan kinerja. Namun demikian, keterbatasan pendampingan individual menyebabkan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja lebih efektif ketika dimediasi oleh motivasi kerja.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut. Terdapat pengaruh digital manajemen sumber daya manusia berpengaruh langsung positif terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa peningkatan digital manajemen sumber daya manusia akan menyebabkan peningkatan kinerja pegawai. Dengan perkataan lain, digital manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam membentuk norma-norma dan nilai-nilai yang mendorong organisasi untuk lebih peduli terhadap kelestarian lingkungan, yang mendorong peningkatan internalisasi kinerja pegawai. Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan pelayanan terhadap kinerja pegawai. Ini menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas kepemimpinan pelayanan akan menyebabkan peningkatan kinerja pegawai. Dengan perkataan lain, kepemimpinan pelayanan memiliki visi yang jelas tentang lingkungan dan mampu menginspirasi anggota organisasi untuk berkomitmen pada praktik MSDM, secara langsung akan memperkuat kinerja pegawai. Terdapat pengaruh langsung positif motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki pegawai, semakin meningkat pula kinerja yang dihasilkan, baik dari aspek kuantitas maupun kualitas pelaksanaan tugas. Terdapat pengaruh

langsung positif digital manajemen sumber daya terhadap motivasi kerja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan digital manajemen sumber daya manusia akan menyebabkan peningkatan motivasi kerja. Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan pelayanan terhadap motivasi kerja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas kepemimpinan pelayanan akan menyebabkan peningkatan motivasi kerja. Terdapat pengaruh tidak langsung positif digital manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan digital manajemen sumber daya manusia akan menyebabkan peningkatan motivasi kerja berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Terdapat pengaruh tidak langsung positif kepemimpinan pelayanan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja. Ini menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas kepemimpinan pelayanan akan menyebabkan peningkatan motivasi kerja berdampak pada peningkatan kinerja pegawai

### DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, M., Monazzam, M. R., Karanika-murray, M., Shamsipour, M., & Arabalibeik, H. (2022). Development and validation of an individual job performance questionnaire. *WORK*, 73(1), 1–30. <https://doi.org/10.3233/WOR-211004>
- Abu, M. A., & Enas, R. (2024). The Impact of Green HRM on Lean Soft Practices Implementation: A Mediating Role of Organizational Flexibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00406-y>
- Aggarwal, V., & Sharon, S. D. (2017). Digital human resource management. *Gyan Management Journal*, 11(2), 23–27.
- Ahmad, S., Abdullah, A., & Talib, F. (2021). Lean-green performance management in Indian SMEs: a novel perspective using the best-worst method approach. *Benchmarking*, 28(2), 737–765. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2020-0255>
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job

- satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(4), 472–484. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2018-0337>
- Al-kharabsheh, S. A., Salim, M., Odeh, R., & Alshawabkeh, K. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. *International Journal of Data and Network Science*, 7, 275–282. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.10.006>
- Al-musadieq, M., Nurjannah, & Raharjo, K. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452–469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Armstrong, M. (2016). *Armstrong's Handbook of Management and Leadership for HR: Developing Effective People Skills for Better Leadership and Management*. In Kogan Page Limited (4 eds.). London: Kogan Page Limited. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.019> <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.051> <https://doi.org/10.1016/j.brq.2018.03.001> <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1538651> <http://dx.doi.org/10.1108/IJQSS-04-2016-0038> [www.cya.unam.mx/in](http://www.cya.unam.mx/in)
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management: Improve business performance through strategic people management*. In Kogan Page Limited, United States (7th Eds.).
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329–351. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Bhattacharyya, D. S., Dutta, G. K., Nowrin, I., Shafique, S., & Islam, Z. (2021). Implementing a digital human resources management tool in the government health sector in Bangladesh: a policy content analysis. *BMC Health Services Research*, 21(1), 1346. <https://doi.org/10.1186/s12913-021-07304-4>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life* (Vol. 1). John Wiley and Sons.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Cai, W., Khapova, S., Bossink, B., Lysova, E., & Yuan, J. (2020). Optimizing employee creativity in the digital era: Uncovering the interactional effects of abilities, motivations, and opportunities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 1038. <https://doi.org/10.3390/ijerph17031038>
- Chien, G. C. L., Mao, I., Nergui, E., & Chang, W. (2020). The effect of work motivation on employee performance: Empirical evidence from 4-star hotels in Mongolia. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(4), 473–495. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1763766>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2022). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.1002/pdh.22>
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (2nd Edition). Sage Publishing.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Publications.
- Demeke, G. W., Engen, M. L. Van, & Markos, S. (2024). Servant Leadership in the Healthcare Literature: A Systematic Review. *Journal of Healthcare Leadership*, 16(1), 1–14. <https://doi.org/10.2147/JHL.S440160>
- Dessler, G. (2016). *Human Resource Management* (15e ed.). Pearson Education Limited.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Dierendonck, D. Van. (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261. <https://doi.org/10.1177/0149206310380462>
- Dierendonck, D. Van, & Nuijten, I. (2011). The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure. *Journal of Business and Psychology*,

- 26(3), 249–267.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-010-9194-1>
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational Statistics and Data Analysis*, 81, 10–23.  
<https://doi.org/10.1016/j.csda.2014.07.008>
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61–94.  
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–388.
- Fred David. (1989). Al-Suqri, MN, Al-Aufi, AS: Information Seeking Behavior and Technology Adoption. In *Technology acceptance model: TAM*. (p. 205.219).
- Frinaldi, A., Saputra, B., Embi, M. A., Habibie, D. K., & Hashanah, F. (2023). Mediation Effect of Job Satisfaction : Work Motivation and E-Government on Service Quality in the Government of Aceh Singkil, Indonesia. *Journal of Public and Nonprofit Affairs*, 9(3), 317–337.
- Furnham, A., & Tetchner, J. (2021). Health and Work Psychology Measuring work motivation : The facets of the work values questionnaire and work success. *Scandinavian Journal of Psychology*, 63(2), 401–408.  
<https://doi.org/10.1111/sjop.12723>
- Gnankob, R. I., Ansong, A., & Issau, K. (2022). Servant leadership and organisational citizenship behaviour: the role of public service motivation and length of time spent with the leader. *International Journal of Public Sector Management*, 35(2), 236–253.  
<https://doi.org/10.1108/IJPSM-04-2021-0108>
- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant-Leadership* (L. C. SPEARS (ed.)). Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, (eds. 11). South-Western, Cengage Learning.
- Hair, F. H., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., Black, W. C., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate Data Analysis* (7th Editio). Hampshire, UK Cengage Learning.  
<https://doi.org/10.1002/9781119409137.ch4>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.  
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Halid, H., Yusoff, Y. M., & Somu, H. (2020). The Relationship Between Digital Human Resource Management and Organizational Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 141, 96–99.  
<https://www.atlantispress.com/proceedings/abeats-19/125940417>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company, Cleveland.
- Hong, J. F. L., Zhao, X., & Stanley Snell, R. (2019). Collaborative-based HRM practices and open innovation: a conceptual review. *International Journal of Human Resource Management*, 30(1), 31–62.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1511616>
- Hristov, I., A, A. A., Chirico, A., & Cheng, W. (2021). The role of the environmental dimension in the performance management system: A systematic review and conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 293, 126075.  
<https://doi.org/doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126075>
- Huang, L. C., Ahlstrom, D., Lee, A. Y.-P., Chen, S.-Y., & Hsieh, M.-J. (2016). High performance work systems, employee well-being, and job involvement: an empirical study. *Personnel Review*, 45(2), 296–314.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/PR-09-2014-0201>
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How Transformational Leadership Supports Intrinsic Motivation and Public Service Motivation: The Mediating Role of Basic Need Satisfaction. *American Review of*

- Public Administration, 48(6), 535–549.  
<https://doi.org/10.1177/0275074017699470>
- Jungert, T., Van den Broeck, A., Schreurs, B., & Osterman, U. (2018). How Colleagues Can Support Each Other's Needs and Motivation: An Intervention on Employee Work Motivation. *Applied Psychology*, 67(1), 3–29.  
<https://doi.org/10.1111/apps.12110>
- Laub, J. (2018). *Leveraging the Power of Servant Leadership*. Springer International Publishing, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-77143-4>.
- Laub, J. A. (1999). Assessing the Servant Organization Development of the Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument [Florida Atlantic University].  
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042814020023>  
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815031535>  
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1877042815003511>  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.044>
- Li, P., Sun, J. M., Taris, T. W., Xing, L., & Peeters, M. C. W. (2021). Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 32(1), 101458.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101458>
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2018). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33–47.  
<https://doi.org/10.1108/ijpl-06-2017-0026>
- Liu, D., Gong, Y., Zhou, J., & Huang, J.-C. (2017). Human Resource Systems, Employee Creativity, and Firm Innovation: The Moderating Role of Firm Ownership. *Academy of Management Journal Human*, 60(3), 1164–1188.  
<https://doi.org/10.5465/amj.2015.0230>
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Edwin, A. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.  
<https://doi.org/10.1037//0003-066X.57.9.705>
- Loon, N. M. van, & Jakobsen, M. L. (2018). Connecting governance and the front lines: How work pressure and autonomy matter for coping in different performance regimes. *Public Administration*, 96(3), 435–451.  
<https://doi.org/10.1111/padm.12357>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353.  
<https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Information Age Publishing, Inc.
- Luu, T. T. (2019). Service-oriented high-performance work systems and service-oriented behaviours in public organizations: the mediating role of work engagement. *Public Management Review*, 21(6), 789–816.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1526314>
- Mamary, A., Business, F., Hasan, Y., Mamary, A., Alshallaqi, M., Abubakar, A. A., & Alhakimi, W. (2025). A comprehensive conceptual model of digital transformation in public services: exploring key factors and their impact on government success. *Future Business Journal*, 11, 193.  
<https://doi.org/10.1186/s43093-025-00621-8>
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Job Performance and CSR as Mediator in SMEs. *Sustainability*, 11(1), 1–14.  
<https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233–2253.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>
- Matthews, B., Daigle, J., & Houston, M. (2018). A dyadic of employee readiness and job satisfaction: Does there exist a theoretical precursor to the satisfaction-performance paradigm? *International Journal of Organizational Analysis*, 26(5), 842–857.  
<https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2018-1320>
- Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2022). The role of

- human resource practices in the implementation of digital transformation Available to Purchase. *International Journal of Manpower*, 43(2), 395–410. <https://doi.org/doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0176>
- Noor, J. (2017). *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, & Karya Ilmiah*. Prenadamedia Group.
- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3(1), 36–52. <https://doi.org/10.1108/MABR-03-2018-0007>
- Pinder, C. C. (2015). *Work Motivation in Organizational Behavior* (2nd Ed). Psychology Press.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Raharjo, K., Achmad, A., & Fernandes, R. (2018). The influence of organizational culture and job design on job commitment and human resource performance. *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1346–1367. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2017-0286>
- Ribeiro, N., Yücel, İ., & Gomes, D. (2017). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901–1917. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2017-0229>
- Rigby, C. S., & Ryan, R. M. (2018). Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), 133–147. <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of organizational behavior* (15th eds.). Pearson Education Limited.
- <http://www.theeuropeanlibrary.org/tel4/record/3000089783526>
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical mode. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157. <https://doi.org/doi.org/10.1108/01437730210424>
- Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., & Adeel, A. (2020). Impact of Servant Leadership on Performance: The Mediating Role of Affective and Cognitive Trust. *SAGE Open*, 10(1), 1–6. <https://doi.org/10.1177/2158244019900562>
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and Measuring Servant Leadership Behaviour in Organizations. *Journal Management Studies*, 45(2), 402–424. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00761.x>
- Showalter, K. (2016). Women's employment and domestic violence: A review of the literature. *Aggression and Violent Behavior*, 31, 37–47. <https://doi.org/10.1016/j.avb.2016.06.017>
- Song, Y., Tian, Q., & Kwan, H. K. (2022). Servant leadership and employee voice: a moderated mediation. *Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 1–14.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K . Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33–35.
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Sutisna, A. J., & Noor, J. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Pelayanan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Kerja. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 283–292. <https://doi.org/10.17358/jabm.8.1.283>
- Theres, C., & Strohmeier, S. (2023). Met the expectations? A meta-analysis of the performance consequences of digital HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(20), 3857–3892. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2161324>
- Thu, S. H. T., Pham, M., & Luc, H. (2025).

- everaging digital human resource management to optimize organizational performance in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 6(1), 1–12. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05113-2>
- Tuan, L. T. (2019). Effects of environmentally-specific servant leadership on green performance via green climate and green crafting. *Asia Pacific Journal of Management*, 38(9), 925–953. <https://doi.org/doi.org/10.1007/s10490-019-09687-9>
- Ugaddan, R. G., & Park, S. M. (2017). Quality of leadership and public service motivation: A social exchange perspective on employee engagement. *International Journal of Public Sector Management*, 30(3), 270–285. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPSM-08-2016-0133>
- Unsworth, K. L., Davis, M. C., Russell, S. V., & Bretter, C. (2021). Employee green behaviour: How organizations can help the environment. *Current Opinion in Psychology*, 42, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2020.12.006>
- van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M. G., & ter Bogt, H. J. (2019). The Impact of Management Control on Employee Motivation and Performance in the Public Sector. *European Accounting Review*, 28(5), 901–928. <https://doi.org/10.1080/09638180.2018.1553728>
- Varadaraj, A., Mahmoud, B., & Wadi, A. (2021). A Study on Contribution of Digital Human Resource Management towards Organizational Performance 3 . Conceptual View on Digital Hrm. *International Journal of Management Science and Business Administration*, 7(5), 43–51. <https://doi.org/10.18775/ijmsba.1849-5664-5419.2014.75.1004>
- Varela, J. A., Bande, B., Rio, M. Del, Jaramillo, F., Varela, J. A., Bande, B., Rio, M. Del, Jaramillo, F., Varela, J. A., Bande, B., Del, M., & Jaramillo, F. (2019). Servant Leadership, Proactive Work Behavior, and Performance Overall Rating: Testing a Multilevel Model of Moderated Mediation. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 26(2), 1–19. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2019.1603417>
- Visser, R., & Schaap, P. (2017). Job applicants' attitudes towards cognitive ability and personality testing. *SA Journal of Human Resource Management*, 1(2), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.877>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation* (eds). Jossey-Bass Publishers.
- Wang, G., Mansor, Z. D., & Leong, Y. C. (2024). Linking digital leadership and employee digital performance in SMEs in China: The chain-mediating role of high-involvement human resource management practice and employee dynamic capability. *Helyion*, 10(16). <https://doi.org/doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36026>
- Wang, H., & Lyu, N. (2022). Comparing newspapers in mainland China and Hong Kong: The limits of media systems theory. *Global Media and China*, 7(1), 43–57. <https://doi.org/10.1177/20594364211063026>
- Wang, M. (2024). How much do green and digital service innovations matter for firm performance? Understanding the mediating role of product creativity. *International Journal of Technology Management*, 94(1), 31–55. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2024.135232>
- Werner, A. (2023). Perceived challenges: Unfounded reasons for not forging ahead with digital human resource management practices. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 1–13.
- Zeer, I. Al, Ajouz, M., & Salahat, M. (2024). Conceptual model of predicting employee performance through the mediating role of employee engagement and empowerment. *International Journal of Educational Management*, 37(5), 986–1004. <https://doi.org/doi.org/10.1108/IJEM-03-2023-0095>
- Zhang, J., & Chen, Z. (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482–1498. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y>
- Zhou, Y., & Miao, Q. (2014). Servant Leadership and Affective Commitment in the Chinese Public Sector: The mediating Role of Perceived Organizational Support. *Psychological Reports*, 115(2), 381–395. <https://doi.org/10.2466/01.21.PR0.115c23z4>