ARZUSIN
Jurnal Manajemen dan Pendidikan Dasar

e-ISSN : 2809-4093
p-ISSN : 2809-4484

Terindeks: Sinta 5, Copernicus, Dimensions, Scilit, Lens, Semantic Scholar, Garuda, Google, Base, etc.

https://doi.org/10.58578/arzusin.v6i1.9140

PENGARUH *HUMANISTIC LEADERSHIP*, *STRATEGIC POWER LEADERSHIP*, *VISIONARY LEADERSHIP* DAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA SDM KARYAWAN RETAIL DI KABUPATEN SEMARANG

Effect of Humanistic Leadership, Strategic Power Leadership, Visionary Leadership, and Knowledge Management on Human Resource Performance of Retail Employees in Semarang Regency

Familia Artha, Satria Avianda Nurcahyo, Teguh Harso Widagdo, Ahmad Ali
Universitas Ngudi Waluyo
familiaartha06@gmail.com

Article Info:

Submitted:	Revised:	Accepted:	Published:
Jan 5, 2026	Jan 28, 2026	Feb 9, 2026	Feb 14, 2026

Abstract

In an era of increasingly intense competition in the retail industry, companies are required to enhance the quality of human resource (HR) management in order to sustain business continuity and achieve optimal performance. Although HR performance plays a crucial role in supporting operational success, employee performance achievements are still found to fall short of targets, thereby necessitating an analysis of leadership and knowledge management factors that influence performance improvement. This study aims to analyze the effects of Humanistic Leadership, Strategic Power Leadership, Visionary Leadership, and Knowledge Management on the human resource performance of retail employees in Semarang Regency. A quantitative approach was employed with purposive sampling, involving

Arzusin is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License

100 retail employee respondents. Data were collected using a five-point Likert scale questionnaire and analyzed through validity and reliability tests, classical assumption tests, and multiple linear regression with the aid of SPSS version 26. The results show that Humanistic Leadership, Strategic Power Leadership, Visionary Leadership, and Knowledge Management fall within the good to very good categories and have a significant effect on HR performance, with Knowledge Management emerging as the most dominant factor in enhancing work effectiveness. These findings confirm that the application of humanistic, strategic, and visionary leadership styles, accompanied by structured and optimal knowledge management, can improve employee quality and productivity, while also providing a basis for retail management in designing more effective human resource development policies.

Keywords: Humanistic Leadership; Strategic Power Leadership; Visionary Leadership; Knowledge Management; Retail Human Resource Performance

Abstrak: Dalam era persaingan industri ritel yang semakin kompetitif, perusahaan dituntut untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM) agar dapat mempertahankan kelangsungan usaha dan mencapai kinerja optimal. Meskipun kinerja SDM berperan krusial dalam menunjang keberhasilan operasional, masih ditemukan pencapaian kinerja karyawan yang belum sesuai target, sehingga diperlukan analisis terhadap faktor-faktor kepemimpinan dan pengelolaan pengetahuan yang memengaruhi peningkatan kinerja tersebut. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Humanistic Leadership*, *Strategic Power Leadership*, *Visionary Leadership*, dan *Knowledge Management* terhadap kinerja SDM karyawan ritel di Kabupaten Semarang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik *purposive sampling* yang melibatkan 100 responden karyawan ritel. Data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert 5 poin dan dianalisis menggunakan uji validitas, reliabilitas, uji asumsi klasik, serta regresi linier berganda dengan bantuan *software* SPSS versi 26. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Humanistic Leadership*, *Strategic Power Leadership*, *Visionary Leadership*, dan *Knowledge Management* berada pada kategori baik hingga sangat baik serta berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, dengan *Knowledge Management* sebagai faktor paling dominan dalam meningkatkan efektivitas kerja. Temuan ini menegaskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang humanis, strategis, dan visioner, disertai pengelolaan pengetahuan yang terstruktur dan optimal, mampu meningkatkan kualitas dan produktivitas karyawan, sekaligus memberikan dasar pertimbangan bagi manajemen ritel dalam merancang kebijakan pengembangan SDM yang lebih efektif.

Kata Kunci: *Humanistic Leadership*; *Strategic Power Leadership*; *Visionary Leadership*; *Knowledge Management*; Kinerja Sumber Daya Manusia Ritel

PENDAHULUAN

Industri ritel menjadi salah satu sektor yang memiliki peran strategis dalam perekonomian daerah, termasuk Kabupaten Semarang. Perkembangan ritel modern maupun tradisional menunjukkan adanya peningkatan kebutuhan konsumen yang semakin beragam (Abubakar et al., 2021). Namun, dinamika bisnis ini juga menghadirkan tantangan yang cukup

besar, terutama persaingan yang semakin ketat, perubahan pola belanja masyarakat, serta penetrasi teknologi digital dalam sistem penjualan. Dalam kondisi tersebut, perusahaan ritel membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang tidak hanya andal secara teknis tetapi juga adaktif terhadap perubahan lingkungan bisnis. (Pahira & Rinaldy, 2023) menyatakan bahwa SDM merupakan penggerak utama organisasi dalam menghadapi persaingan.

Kinerja SDM di sektor ritel kini tidak hanya di ukur berdasarkan produktivitas penjualan, melainkan jua pada aspek kualitas pelayanan, loyalitas, serta kemampuan konsumen yang berubah. (Insan et al., 2024) menjelaskan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh kombinasi antara kemampuan, motivasi, dan kesempatan yang diberikan oleh organisasi. Artinya, perusahaan ritel harus mampu menyediakan sistem manajemen yang mendukung pertumbuhan karyawan baik secara profesional maupun personal. Dalam konteks Kabupaten Semarang, peningkatan kualitas SDM sangat penting mengingat sektor ritel menyerap banyak tenaga kerja dalam jumlah besar. Salah satu pendekatan kepemimpinan yang relevan adalah *humanistic leadership,* kepemimpinan ini menekankan pada nilai-nilai kemanusiaan yang empati, perhatian, dan penghormatan terhadap martabat karyawan (Robiht et al., 2025). menyatakan bahwa kepemimpinan humanistik berfokus pada hubungan interpersonal yang sehat sehingga mampu menciptakan iklim kerja yang positif. Pemimpin yang mampu memahami kebutuhan emosional dan psikologis karyawan akan mendorong loyalitas serta semangat kerja yang lebih tinggi.

Selain *humanistic leadership, strategic power leadership* juga diperlukan dalam industri ritel yang penuh dengan tekanan target dan persaingan. (Waedoloh et al., 2022) menjelaskan bahwa pemimpin yang menggunakan kekuasaan secara strategis dapat mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar bekerja sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam praktiknya, kepemimpinan ini sangat penting untuk menjaga disiplin kerja, meningkatkan koordinasi, dan memastikan standar operasional dijalankan dengan baik. Di sektor ritel, *strategic power leadership* dapat membantu manager dalam mengelola tim yang besar dan heterogen.

Visionary leadership juga menjadi gaya kepemimpinan yang tidak kalah penting dalam industri ritel. Pemimpin visioner mampu menciptakan visi yang jelas, memberikan inspirasi, serta mengarahkan organisasi untuk menghadapi tantangan masa depan. (Karyawan et al., 2019) menegaskan bahwa visi yang kuat mendorong komitmen karyawan melampaui kepentingan pribadi mereka. Dalam konteks ritel, visi yang dibangun oleh pemimpin dapat menjadi sumber motivasi karyawan untuk memberikan pelayanan yang baik, berinovasi dalam strategi pemasaran, serta beradaptasi dengan perkembangan digital. (Triyono, 2017)

menambahkan bahwa *visionary leadership* juga erat kaitannya dengan kemampuan pemimpin melihat peluang masa depan dan menerjemahkannya ke dalam strategi praktis. Bagi perusahaan ritel, hal ini mencakup kesiapan menghadapi perubahan teknologi, tren konsumen, hingga persaingan global. Pemimpin visioner di Kabupaten Semarang dapat membantu organisasi memanfaatkan peluang pasar lokal dengan strategi inovatif. Dengan begitu, perusahaan tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang di tengah disrupsi. Hal ini semakin menegaskan pentingnya kepemimpinan visioner dalam penguatan kinerja SDM.

(Fronika & Ali, 2025) mengatakan selain kepemimpinan, *knowlegde management* menjadi faktor penting dalam peningkatan kinerja karyawan ritel. *Knowledge management* melibatkan penciptaan, penyimpanan, dan distribusi pengetahuan agar dapat dimanfaatkan secara optimal. Dalam ritel, hal ini mencakup pemahaman tren komsumen, teknik pelayanan, hingga penggunaan teknologi digital. Pengelolaan pengetahuan yang efektif akan membuat karyawan lebih adaptif, inovatif, dan siap menghadapi perubahan. (Sunaryudanto & Rofiaty, 2024) menjelaskan bahwa *knowledge management* tidak hanya meningkatkan efisiensi kerja, tetapi juga memperkuat ketrampilan dan kompetensi karyawan. Perusahaan yang mampu mengelola pengetahuan dengan baik akan memiliki SDM yang lebih siap menghadapi perubahan. Dalam sektor ritel di Kabupaten Semarang, hal ini dapat membantu perusahaan memberikan pelayanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan konsumen. Selain itu, *knowledge management* juga mendukung terciptanya inovasi dalam strategi pemasaran. Dengan demikian, faktor ini berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja SDM.

Namun, masih terdapat kesenjangan penelitian terkait hubungan simultan antara gaya kepemimpinan dan *knowledge management* terhadap kinerja SDM. Sebagian besar studi terdahulu hanya fokus pada satu atau dua variabel. Padahal, keempat variabel tersebut saling berhubungan dan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif jika diteliti bersama. (Ramadhan et al., 2024) menekankan bahwa konteks budaya dan sektor industri berpengaruh terhadap efektivitas kepemimpinan. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengisi gap dengan fokus pada sektor ritel lokal di Kabupaten Semarang.

Urgensi penelitian ini semakin kuat mengingat peran strategis sektor ritel dalam menyediakan lapangan kerja dan menompang perekonomian daerah. (Visioner et al., 2024) menegaskan bahwa kepemimpinan yang humanistik dan visioner mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Jika diterapkan dengan baik, gaya kepemimpinan ini akan memperkuat daya saing perusahaan melalui peningkatan kualitas layanan. Penelitian ini diharapkan dapat membantu manajer ritel di Kabupaten Semarang menemukan model

kepemimpinan yang paling efektif. Dengan demikian, hasil penelitian akan memberikan manfaat praktis sekaligus teoritis.

Selain manfaat praktis perusahaan, penelitian ini juga relevan bagi pembuat kebijakan. (Rudiyanto, 2021) menekankan bahwa peningkatan kualitas SDM dan memerlukan dukungan sistemik, termasuk peran pemerintah. Hasil penelitian dapat dijadikan dasar dalam merancang program pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan ritel. Dengan kolaborasi antara sektor swasta dan pemerintah, daya saing tenaga di Kabupaten Semarang dapat ditingkatkan. Hal ini selaras dengan tujuan pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dan inklusif.

Untuk mencapai tujuan tersebut, peneliti ini akan menganalisis empat variabel utama, yaitu *humanistic leadership, strategic power leadership, visionary leadership,* dan *knowledge management,* serta pengaruhnya terhadap kinerja SDM karyawan retail di Kabupaten Semarang. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pengambilan sampel yang disesuaikan dengan jumlah populasi karyawan retail. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat ditemukan hubungan yang signifikan antara variabel-variabel kepemimpinan dan manajemen pengetahuan dengan peningkatan kinerja SDM, serta memberikan rekomendasi praktis bagi perusahaan retail dalam mengembangkan strategi kepemimpinan dan pengelolaan pengetahuan yang lebih efektif untuk menghadapi persaingan bisnis di masa depan.

Tabel 1. Permasalahan Kinerja SDM Karyawan Retail di Kabupaten Semarang tahun (2020-2024)

Tahun	Target Kinerja SDM (%)	Realisasi Kinerja SDM (%)	Selisih (%)
2020	100%	78%	22%
2021	100%	82%	18%
2022	100%	85%	15%
2023	100%	88%	12%
2024	100%	87%	13%

Sumber: (Anonimhttps://data.goodstats.id/search?q=pekerja+retail, n.d.)

Berdasarkan tabel tersebut, pada tahun 2020 realisasi kinerja hanya mencapai 78% dari target, dengan deviasi sebesar 22%. Hal ini menunjukkan bahwa aspek *humanistic leadership* belum berjalan optimal, di mana karyawan merasa kurang dihargai sehingga motivasi kerja menurun (Febriantina et al., 2024). Pada tahun 2021, realisasi kinerja meningkat menjadi 82%, namun masih terdapat selisih 18% dari target. Permasalahan utama yang muncul adalah lemahnya *strategic power leadership*, karena pemimpin belum maksimal dalam memanfaatkan kekuatan strategis dalam pengambilan keputusan, sehingga arah kerja karyawan kurang

terarah (Muarafah, 2024). Tahun 2022 menunjukkan perbaikan dengan capaian kinerja sebesar 85%, tetapi masih ada selisih 15% dari target. Kondisi ini dipengaruhi oleh *visionary leadership* yang belum maksimal. Pemimpin belum mampu menyampaikan visi jangka panjang secara jelas, sehingga karyawan tidak memiliki gambaran yang pasti terhadap arah pencapaian organisasi.

Selanjutnya, pada tahun 2023, realisasi kinerja meningkat menjadi 88% dengan selisih 12% dari target. Namun, perusahaan masih menghadapi hambatan pada aspek *knowledge management*, yaitu belum adanya sistem berbagi pengetahuan yang terstruktur antar karyawan. Hal ini mengakibatkan informasi penting tidak terdokumentasi dengan baik, sehingga memperlambat peningkatan kinerja secara menyeluruh. Pada tahun 2024, realisasi kinerja justru sedikit menurun menjadi 87%, dengan deviasi 13%. Kondisi ini memperlihatkan bahwa integrasi antara *humanistic leadership, strategic power leadership, visionary leadership, dan knowledge management* belum sepenuhnya berjalan efektif dalam mendorong peningkatan kinerja SDM.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa meskipun terjadi peningkatan dari tahun ke tahun, kinerja SDM karyawan retail di Kabupaten Semarang masih belum mencapai target yang diharapkan. Permasalahan ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan yang humanis, strategis, visioner, serta pengelolaan pengetahuan yang efektif untuk meningkatkan kinerja SDM. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis sejauh mana pengaruh *humanistic leadership, strategic power leadership, visionary leadership, dan knowledge management* terhadap kinerja SDM karyawan retail di Kabupaten Semarang.

Berdasarkan kondisi tersebut, tema penelitian ini dipilih karena permasalahan kinerja SDM karyawan retail di Kabupaten Semarang tidak dapat dilepaskan dari belum optimalnya penerapan gaya kepemimpinan dan pengelolaan pengetahuan dalam organisasi. Rendahnya efektivitas *knowledge management* serta belum terintegrasinya *humanistic leadership, strategic power leadership,* dan *visionary leadership* secara menyeluruh menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengkaji faktor-faktor manajerial yang memengaruhi kinerja SDM. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan guna memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh keempat variabel tersebut terhadap kinerja SDM karyawan retail, sehingga diharapkan dapat menjadi dasar bagi perbaikan strategi kepemimpinan dan sistem pengelolaan pengetahuan di masa mendatang.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa humanistic leadership, strategic power leadership, visionary leadership, dan knowledge management masing-masing memiliki

pengaruh terhadap kinerja SDM. Namun, hasil penelitian masih menunjukkan temuan yang beragam, bahkan kontradiktif, terutama terkait dampak negatif apabila kepemimpinan atau pengelolaan pengetahuan tidak dijalankan secara seimbang. Selain itu, sebagian besar penelitian hanya mengkaji satu atau dua variabel secara parsial, sehingga belum memberikan gambaran utuh mengenai hubungan simultan antara gaya kepemimpinan dan knowledge management terhadap kinerja SDM, khususnya pada sektor ritel lokal di Kabupaten Semarang

Kebaruan penelitian ini terletak pada pengintegrasian empat variabel utama, yaitu humanistic leadership, strategic power leadership, visionary leadership, dan knowledge management, dalam satu model penelitian untuk menganalisis pengaruhnya terhadap kinerja SDM karyawan ritel. Penelitian ini didasarkan pada teori kepemimpinan humanistik yang menekankan nilai kemanusiaan, teori kepemimpinan strategis yang menekankan penggunaan kekuasaan secara efektif, teori kepemimpinan visioner yang berorientasi masa depan, serta teori knowledge management yang menekankan penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif organisasi.

Fokus penelitian ini adalah menganalisis pengaruh humanistic leadership, strategic power leadership, visionary leadership, dan knowledge management terhadap kinerja SDM karyawan ritel di Kabupaten Semarang. Tujuan penelitian adalah memperoleh bukti empiris mengenai hubungan keempat variabel tersebut serta memberikan rekomendasi praktis bagi manajer ritel dan pembuat kebijakan dalam merancang strategi kepemimpinan dan pengelolaan pengetahuan yang lebih efektif guna meningkatkan kinerja SDM dan daya saing industri ritel daerah

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis explanatory research yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara Humanistic Leadership, Strategic Power Leadership, Visionary Leadership, dan Knowledge Management terhadap Kinerja SDM karyawan retail di Kabupaten Semarang. Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder, di mana data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari studi literatur berupa buku dan jurnal ilmiah yang relevan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan retail di Kabupaten Semarang dengan jumlah populasi yang tidak diketahui secara pasti, sehingga

penentuan sampel menggunakan rumus Cochran dengan tingkat kepercayaan 95% dan tingkat kesalahan 5%, yang menghasilkan 100 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Instrumen penelitian berupa kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel, yaitu empati, kepedulian, rasa hormat, dan komunikasi efektif untuk Humanistic Leadership; arah strategis, pengelolaan sumber daya, kontrol organisasi, dan motivasi untuk Strategic Power Leadership; perumusan visi, komunikasi visi, motivasi tim, serta komitmen perubahan untuk Visionary Leadership; serta penciptaan, penyimpanan, berbagi, dan penerapan pengetahuan untuk Knowledge Management, sementara Kinerja SDM diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, dan kerja sama. Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan analisis inferensial dengan bantuan perangkat lunak SPSS, yang meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, serta analisis jalur (path analysis) untuk menguji pengaruh parsial dan simultan antarvariabel. Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Semarang pada tahun 2025, mulai dari tahap penyusunan instrumen, pengumpulan data, hingga analisis dan pelaporan hasil penelitian.

HASIL

Penelitian ini melibatkan 100 responden yang merupakan karyawan ritel di Kabupaten Semarang. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh karyawan perempuan sebanyak 56 responden (56%), sedangkan karyawan laki-laki sebanyak 44 responden (44%). Hal ini menunjukkan bahwa sektor ritel di Kabupaten Semarang lebih banyak menyerap tenaga kerja perempuan dibandingkan laki-laki. Berdasarkan pendidikan terakhir, responden didominasi oleh karyawan dengan pendidikan SMA/SMK sebanyak 52 responden (52%), diikuti oleh pendidikan Diploma (D3) sebanyak 28 responden (28%), dan pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 20 responden (20%). Kondisi ini menunjukkan bahwa karakteristik pendidikan karyawan ritel di Kabupaten Semarang sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan ritel yang lebih menekankan pada keterampilan dan pengalaman kerja.

Tabel 2. Deskriptif Variabel

No	Variabel	Rata-Rata	Persentase (%)	Kategori
1	*Humanistic Leadership*	4.32	86.3%	Sangat Baik
2	*Strategic Power Leadership*	4.28	85.5%	Sangat Baik
3	*Visionary Leadership*	4.26	85.1%	Baik
4	*Knowledge management*	4.27	85.3%	Baik
5	*Kinerja SDM*	4.25	85.0%	Baik

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan penilaian positif terhadap seluruh variabel penelitian. Humanistic Leadership memperoleh kategori sangat baik, yang menandakan bahwa pimpinan dinilai mampu menunjukkan empati, kepedulian, penghargaan terhadap martabat manusia, serta komunikasi yang efektif. Strategic Power Leadership juga berada pada kategori sangat baik, yang menunjukkan bahwa pimpinan mampu menentukan arah strategis, mengelola sumber daya, menerapkan kontrol organisasi, dan memotivasi karyawan. Sementara itu, Visionary Leadership dan Knowledge Management berada pada kategori baik, yang menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki visi yang jelas serta praktik pengelolaan pengetahuan yang cukup efektif.

Pada variabel Kinerja SDM, hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata dalam kategori baik, yang berarti karyawan telah menunjukkan kualitas kerja, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu, kedisiplinan, serta kemampuan kerja sama yang optimal. Indikator kualitas hasil kerja dan tanggung jawab kerja memperoleh nilai tertinggi, yang mencerminkan bahwa karyawan retail di Kabupaten Semarang mampu bekerja secara profesional dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya.

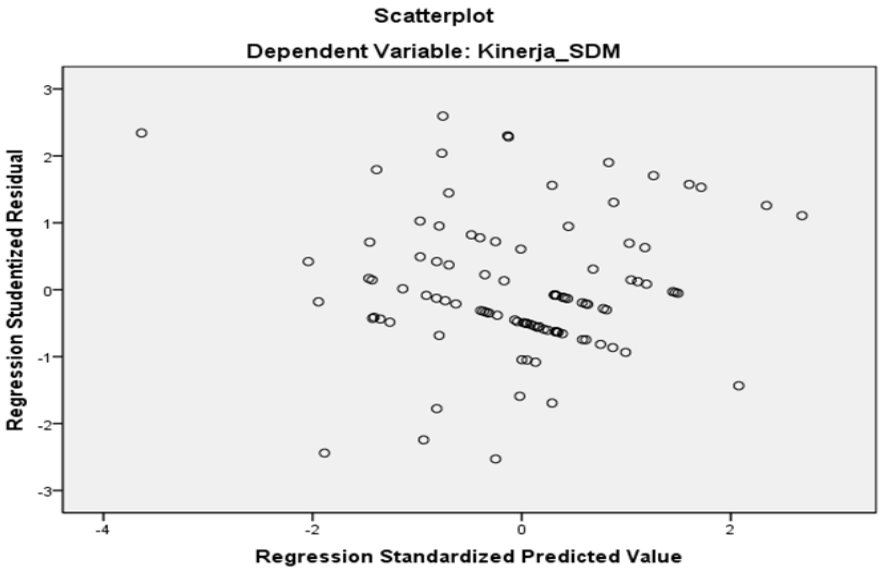
Tabel 3. Hasil Uji Multikoloneritas

Model	***Collinearity Statistics***	
	Tolerance	*VIF*
Humanistic Leadership (X1)	,928	1,078
Strategic Power Leadership (X2)	,975	1,026
Visionary Leadership (X3)	,919	1,088
Knowledge Management (X4)	,964	1,038

Sumber : Data Primer yang diolah, 2025

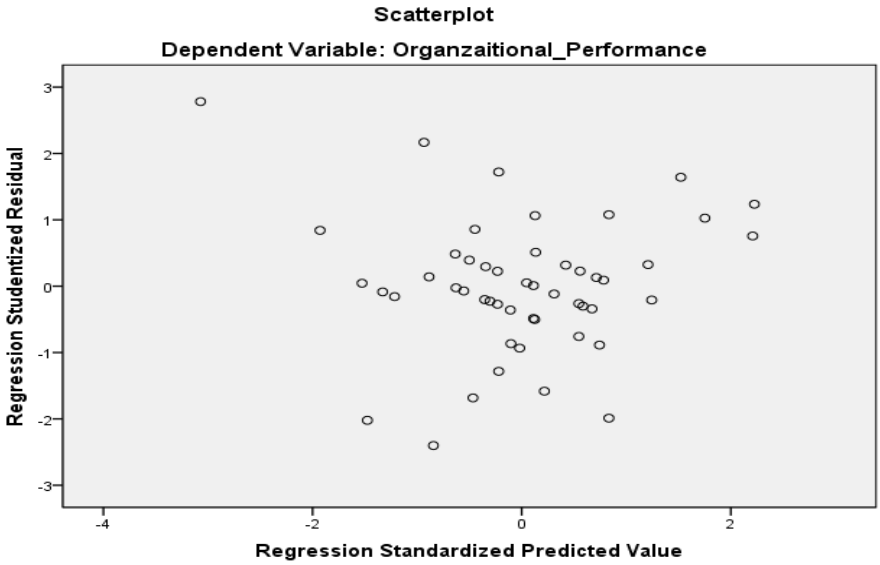
Berdasarkan Tabel Hasil Uji Multikolinearitas, seluruh variabel independen yaitu Humanistic Leadership (X1), Strategic Power Leadership (X2), Visionary Leadership (X3), dan Knowledge Management (X4) tidak mengalami gejala multikolinearitas. Hal ini

ditunjukkan oleh nilai tolerance masing-masing variabel yang lebih besar dari 0,10 serta nilai Variance Inflation Factor (VIF) yang berada di bawah 10, dengan rentang nilai tolerance 0,919–0,975 dan VIF 1,026–1,088. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa antarvariabel independen tidak terjadi korelasi yang tinggi sehingga model regresi layak digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam penelitian.



Gambar 1. Pengujian Normalitas dengan Grafik Scatterplot

Berdasarkan gambar di atas, hasil pengujian normalitas menunjukkan bahwa data menyebar disekitar garis dan mengikuti arah garis diagonal. Hal ini mengindikasikan bahwa distribusi data cenderung simetris dan tidak menunjukkan pola yang jelas dari segi kecondongan atau skewness. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut sudah memenuhi asumsi normalitas.Asumsi normalitas penting dalam analisis regresi karena memastikan bahwa residual (selisih antara nilai yang diobservasi dan nilai yang diprediksi oleh model) memiliki distribusi normal. Jika data tidak memenuhi asumsi normalitas, hasil analisis regresi dapat menjadi bias dan tidak dapat diandalkan. Dengan melihat hasil pengujian normalitas yang menunjukkan bahwa data cenderung berdistribusi normal, dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut dapat dipercaya dalam melakukan prediksi dan estimasi terkait variabel yang diteliti. Hal ini memberikan dasar yang kuat untuk interpretasi hasil analisis .regresi dan pengambilan keputusan berdasarkan model tersebut



Gambar 2. Pengujian Heteroskedastisitas dengan Grafik Scatterplot

Berdasarkan hasil pengamatan Gambar di atas, terlihat bahwa grafik tidak membentuk pola khusus, yaitu titik-titik data tersebar secara merata tanpa pola yang jelas atau teratur. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada indikasi adanya masalah heteroskedastisitas dalam model *regresi*.Heteroskedastisitas terjadi ketika variabilitas dari kesalahan (residuals) tidak konstan di sepanjang rentang nilai prediktor (variabel independen). Masalah ini dapat mengarah pada estimasi yang tidak efisien dan tidak konsisten dari parameter regresi.

Tabel 4. Tabel Persamaan Regresi Linear

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,403[a]	,162	,127	1,86797

a. Predictors: (Constant), Knowledge_Management, Startegic_Power_Leadership, Humanistic_Laedership, Visionary_Leadership

b. Dependent Variable: Kinerja_SDM

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64,305	4	16,076	4,607	,000[a]
	Residual	331,485	95	3,489		
	Total	395,790	99			

a. Predictors: (Constant), Knowledge_Management, Startegic_Power_Leadership, Humanistic_Laedership, Visionary_Leadership

b. Dependent Variable: Kinerja_SDM

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64,305	4	16,076	4,607	,000[a]
	Residual	331,485	95	3,489		
	Total	395,790	99			

a. Predictors: (Constant), Knowledge_Management, Startegic_Power_Leadership, Humanistic_Laedership, Visionary_Leadership

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	14,307	2,969		4,818	,000
	Humanistic_Laedership	,455	,107	,413	4,239	,000
	Startegic_Power_Leadership	,235	,207	,113	3,131	,001
	Visionary_Leadership	,155	,307	,513	4,111	,000
	Knowledge_Management	,222	,107	,213	1,239	,003

a. Dependent Variable: Kinerja_SDM

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa Humanistic Leadership, Strategic Power Leadership, Visionary Leadership, dan Knowledge Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM, baik secara parsial maupun simultan. Koefisien regresi seluruh variabel independen bernilai positif, yang menunjukkan bahwa semakin baik penerapan gaya kepemimpinan dan pengelolaan pengetahuan dalam organisasi, maka semakin meningkat pula kinerja SDM. Temuan ini menegaskan pentingnya peran kepemimpinan yang berorientasi pada nilai kemanusiaan, kekuatan strategis, visi masa depan, serta manajemen pengetahuan dalam meningkatkan kinerja karyawan retail.

PEMBAHASAN

Pengaruh *Humanistic Leadership* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil pengujian terhadap variabel *Humanistic Leadership (X1)* menunjukkan nilai koefisien regresi sebesar 0,455, dengan nilai *t hitung* 4,239 dan tingkat signifikansi 0,000 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja SDM (Y)*. Artinya, semakin tinggi penerapan kepemimpinan humanistik dalam organisasi yang menekankan pada empati, rasa hormat, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan maka semakin meningkat pula kinerja yang ditunjukkan oleh sumber

daya manusia. Hasil ini mendukung teori bahwa pendekatan kepemimpinan yang menumbuhkan nilai kemanusiaan dapat meningkatkan motivasi kerja dan komitmen pegawai terhadap tujuan organisasi.

Selain itu, *humanistic leadership* juga mendorong terbentuknya budaya kerja yang harmonis, di mana konflik dapat diminimalkan melalui pendekatan dialogis dan empati (Hayati, 2025). Kondisi ini membuat karyawan merasa lebih nyaman dan bersemangat dalam menjalankan tugasnya, sehingga efektivitas kerja dan pencapaian target organisasi meningkat. Studi di Indonesia menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya kerja berperan melalui *self-efficacy* (keyakinan diri) sebagai mediator dalam meningkatkan kinerja karyawan (Negeri & Barat, 2025). Artinya, pemimpin yang mendukung dan budaya kerja yang positif memperkuat kepercayaan diri karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi penerapan *humanistic leadership*, semakin besar pula pengaruh positifnya terhadap kinerja sumber daya manusia.

Pengaruh *Strategic Power* Leadership terhadap Kinerja SDM

Hasil pengujian terhadap variabel *Strategic Power Leadership (X2)* diperoleh nilai koefisien sebesar 0,235 dengan *t hitung* 3,131 dan nilai signifikansi 0,001 < 0,05, yang berarti variabel ini juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja SDM*. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam menggunakan kekuatan strategis baik dalam bentuk pengambilan keputusan, pengaruh politik internal, maupun pengelolaan sumber daya organisasi mampu mendorong peningkatan efektivitas kerja karyawan. Pemimpin yang memiliki kekuatan strategis akan mampu mengarahkan visi dan strategi organisasi secara lebih tegas, memberikan kejelasan arah kerja, serta memotivasi anggota tim untuk mencapai hasil optimal, yang pada akhirnya berdampak positif pada peningkatan kinerja pegawai. Seorang pemimpin dengan kekuatan strategis tidak hanya mampu menetapkan arah organisasi, tetapi juga memastikan setiap individu memahami perannya dalam mencapai tujuan tersebut. Ia mampu menyeimbangkan antara kekuasaan dan tanggung jawab, serta mengarahkan tim dengan strategi yang terukur dan berorientasi pada hasil. Melalui pendekatan strategis yang matang, pemimpin dapat menciptakan lingkungan kerja yang terstruktur, dinamis, dan adaptif terhadap perubahan, di mana setiap keputusan yang diambil didasari pada analisis situasi dan potensi terbaik organisasi.

Selain itu, kekuatan strategis seorang pemimpin juga berperan penting dalam membangun kepercayaan dan loyalitas di antara anggota tim (Ibrahim et al., 2017). Dengan gaya kepemimpinan yang berwibawa dan memiliki arah yang jelas, pemimpin mampu menumbuhkan rasa percaya diri karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Karyawan merasa memiliki dukungan penuh dari pimpinan, sehingga semangat kerja meningkat dan rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja pun semakin besar. Lebih jauh, pemimpin yang strategis mampu menjadi role model yang menginspirasi bawahannya melalui konsistensi tindakan, integritas dalam pengambilan keputusan, serta ketegasan dalam menghadapi tantangan organisasi.

Dalam konteks organisasi modern, kepemimpinan strategis juga mencakup kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Pemimpin yang memiliki kekuatan strategis akan mampu membaca peluang dan ancaman, serta melakukan penyesuaian arah kebijakan organisasi tanpa kehilangan fokus terhadap visi jangka panjang (Bestari, 2021). Mereka mampu membangun sinergi antarbagian, memperkuat koordinasi lintas divisi, dan memfasilitasi kolaborasi tim untuk menciptakan solusi inovatif. Dengan cara ini, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengendali arah organisasi, tetapi juga sebagai katalis perubahan yang memastikan setiap strategi diterjemahkan menjadi tindakan nyata di lapangan.

Pengaruh *Visionary Leadership* terhadap Kinerja SDM

Hasil pengujian terhadap variabel *Visionary Leadership (X3*) memiliki koefisien regresi sebesar 0,155 dengan nilai *t hitung* 4,111 dan tingkat signifikansi 0,000, yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja SDM*. Hasil ini mengindikasikan bahwa pemimpin yang visioner yang mampu menciptakan visi jangka panjang, menginspirasi bawahan, dan menanamkan semangat inovasi akan meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan dalam bekerja. Kepemimpinan visioner juga memperkuat rasa tanggung jawab individu terhadap tujuan bersama, sehingga menciptakan budaya kerja yang adaptif dan berorientasi pada hasil. Dengan demikian, semakin kuat orientasi visioner seorang pemimpin, maka semakin tinggi pula kinerja sumber daya manusia di dalam organisasi. *Visionary Leadership* memiliki peran krusial dalam menetapkan arah dan tujuan yang jelas bagi sebuah organisasi (Rachman et al., 2023). Seorang pemimpin visioner mampu merumuskan serta menyampaikan visi jangka panjang yang inspiratif, sehingga karyawan memperoleh gambaran

yang jelas mengenai arah perkembangan organisasi. Dengan visi yang kuat, karyawan merasa pekerjaan mereka memiliki makna dan tujuan yang jelas (Wijaya, 2023). Selain itu, *visionary leadership* juga mendorong tumbuhnya semangat inovasi dan kreativitas. Pemimpin jenis ini biasanya memberikan ruang bagi ide-ide baru, mendukung pengambilan risiko yang terukur, serta memotivasi karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan. Kondisi ini meningkatkan kepercayaan diri, motivasi, dan rasa keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

Secara keseluruhan, hubungan antara kepemimpinan visioner dan kinerja sumber daya manusia terletak pada kemampuannya menciptakan SDM yang produktif, inovatif, dan berkomitmen tinggi (Ellyana, 2025). Karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi target jangka pendek, tetapi juga terdorong untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara berkelanjutan. Dengan demikian, *visionary leadership* menjadi faktor penting dalam membentuk SDM yang adaptif, kompetitif, dan mendukung keunggulan organisasi.

Pengaruh *Knowledge Management* terhadap Kinerja SDM

Hasil pengujian terhadap variabel variabel *Knowledge Management (X4)* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,222, dengan t hitung 1,239 dan nilai signifikansi 0,003 < 0,05, yang berarti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan manajemen pengetahuan dalam organisasi melalui proses berbagi informasi, pembelajaran berkelanjutan, dan dokumentasi pengetahuan semakin besar pula kontribusi yang diberikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Penerapan *Knowledge Management* yang efektif memungkinkan karyawan untuk saling belajar, menghindari pengulangan kesalahan, serta mempercepat proses inovasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa manajemen pengetahuan merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan keunggulan sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi.

Knowledge Management adalah proses perencanaan, pengumpulan, pengorganisasian, pengelolaan, dan pengendalian data serta informasi yang telah diintegrasikan dengan berbagai bentuk pemikiran dan analisis dari sumber-sumber yang kompeten (Rifka , I Made Suraharta, 2024). Definisi lain menyatakan bahwa manajemen pengetahuan merupakan sistem yang memungkinkan perusahaan untuk menyerap pengetahuan, pengalaman, dan kreativitas staf guna meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, *knowledge management* juga dipahami sebagai strategi manajerial yang meliputi penemuan, penangkapan, pembagian, dan penerapan pengetahuan dalam organisasi. Strategi ini bertujuan menciptakan struktur yang mampu

mempertahankan, mengembangkan, dan memanfaatkan pengetahuan tidak hanya untuk pemecahan masalah, tetapi juga untuk mencapai tujuan organisasi.

Ciri utama pengetahuan meliputi: (1) sifatnya yang dinamis dan berkembang sesuai pengalaman serta pembelajaran; (2) keberadaannya dalam bentuk *tacit knowledge* (pengetahuan yang sulit diungkapkan dan melekat pada individu) serta *explicit knowledge* (pengetahuan terdokumentasi yang mudah dibagikan); (3) nilai strategisnya sebagai keunggulan kompetitif organisasi; dan (4) kebutuhan akan proses manajemen agar pengetahuan tidak hilang, dapat disimpan, serta dimanfaatkan secara berkelanjutan.

Penerapan *knowledge management* dalam organisasi dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu mengidentifikasi pengetahuan yang relevan, menyimpan dan mendokumentasikannya dalam sistem terstruktur, serta membagikannya antar individu atau divisi melalui forum diskusi maupun teknologi informasi (Putri et al., 2025). Selanjutnya, pengetahuan tersebut diaplikasikan dalam pengambilan keputusan dan inovasi. Contoh penerapannya meliputi penggunaan sistem basis data perusahaan, pelatihan internal, mentoring, sesi berbagi pengetahuan, serta pemanfaatan teknologi digital seperti intranet atau aplikasi knowledge management.

Implikasi penelitian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Humanistic Leadership, Strategic Power Leadership, Visionary Leadership, dan Knowledge Management berpengaruh signifikan terhadap Kinerja SDM karyawan retail di Kabupaten Semarang, dengan Knowledge Management sebagai faktor yang paling dominan. Secara praktis, temuan ini mengimplikasikan bahwa perusahaan retail perlu memperkuat sistem pengelolaan pengetahuan melalui dokumentasi kerja yang terstruktur, budaya berbagi informasi, serta pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan. Selain itu, pimpinan perusahaan perlu mengintegrasikan gaya kepemimpinan yang humanis, strategis, dan visioner secara simultan agar mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif, terarah, dan berorientasi pada pencapaian visi organisasi. Secara manajerial, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam perumusan kebijakan pengembangan SDM yang berkelanjutan dan berbasis kepemimpinan modern.

Batasan penelitian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, ruang lingkup penelitian hanya terbatas pada karyawan retail di Kabupaten Semarang sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan untuk seluruh sektor retail di Indonesia. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan instrumen kuesioner berbasis

persepsi, sehingga sangat bergantung pada kejujuran dan pemahaman responden, yang berpotensi menimbulkan bias subjektif. Ketiga, variabel yang diteliti hanya mencakup empat variabel independen, padahal kinerja SDM juga dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti budaya organisasi, kompensasi, motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja yang tidak dimasukkan dalam model penelitian ini.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan humanistic leadership mampu meningkatkan kinerja SDM melalui pendekatan kepemimpinan yang berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan. Selain itu, strategic power leadership berperan dalam menciptakan ketegasan dan arah kebijakan yang jelas. Visionary leadership mendorong karyawan untuk bekerja lebih terarah sesuai visi organisasi, sedangkan knowledge management membantu karyawan dalam mengelola dan memanfaatkan pengetahuan secara efektif. Secara keseluruhan, integrasi gaya kepemimpinan dan pengelolaan pengetahuan yang baik menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja SDM karyawan ritel di Kabupaten Semarang.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait integrasi konsep Humanistic Leadership, Strategic Power Leadership, Visionary Leadership, dan Knowledge Management dalam meningkatkan kinerja SDM pada sektor retail. Penelitian ini juga memperkaya bukti empiris mengenai pentingnya pengelolaan pengetahuan sebagai faktor dominan dalam meningkatkan efektivitas dan produktivitas karyawan. Selain itu, model empiris yang dihasilkan dapat menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji hubungan kepemimpinan dan manajemen pengetahuan dalam konteks industri yang berbeda.

Peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah penelitian agar hasilnya lebih representatif dan dapat digeneralisasikan secara lebih luas. Selain itu, penelitian berikutnya dapat menambahkan variabel lain seperti budaya organisasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, atau kompensasi untuk memperoleh model yang lebih komprehensif dalam menjelaskan kinerja SDM. Penggunaan pendekatan campuran (mixed methods) dengan menambahkan wawancara atau observasi juga disarankan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai implementasi kepemimpinan dan knowledge management di lapangan. Terakhir, penelitian longitudinal dapat dilakukan untuk melihat pengaruh

variabel-variabel tersebut dalam jangka waktu yang lebih panjang sehingga mampu menggambarkan dinamika perubahan kinerja secara lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

Abubakar, A., Sagir, J., & Husnan, L. H. (2021). Analisis Strategi Toko/Ritail Tradisonal dalam Penghadapi Minimarket /Ritail Modern di Kabupaten Lombok Tengah. *Distribusi - Journal of Management and Business*, *9*(2), 171–192. https://doi.org/10.29303/distribusi.v9i2.156

Bestari, B., & Butarbutar, D. J. A. (2021). Implementation of green marketing strategies and green purchase behavior as efforts to strengthen the competitiveness of MSMEs in Indonesia. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, *4*(1), 243–254. https://doi.org/10.33258/birci.v4i1.1588

Ellyana, E. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Visioner Kepala Sekolah dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru SMP Swasta di Sumatera Utara. *Dhammavicaya: Jurnal Pengkajian Dhamma*, *8*(2), 82–98. https://doi.org/10.47861/dhammavicaya.v8i2.1635

Fronika, E., & Ali, H. (2025). Pengaruh Knowledge Management, Data Management dan Change Management terhadap Sistem Informasi. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, *3*(4), 291–298. https://doi.org/10.38035/jim.v3i4.767

Hayati, R. (2025). Integrasi Nilai Nilai Humanis dalam Kepemimpinan Pendidikan Islam Multikultural. *Jurnal Sosial dan Sains*, *5*(5), 1457–1465. https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v5i5.32203

Herawati, K., Wibisono, C., & Yanti, S. (2025). Determinasi Self-Efficacy, Bebankerja, Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Lurah se Kota Batam melalui Budaya Organisasi. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, *10*(3), 264–284. https://doi.org/10.23969/jp.v10i03.33288

Ibrahim, M., Baharun, H., Harun, H., & Othman, N. (2017). Antecedents of intrinsic motivation, metacognition and their effects on students' academic performance in fundamental knowledge for matriculation courses. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, *14*(2), 211–246. https://doi.org/10.32890/mjli2017.14.2.8

Insan, K., Tarjo, T., & Hasdani, H. (2024). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *Manajemen Kreatif Jurnal*, *2*(3), 12–31. https://doi.org/10.55606/makreju.v2i3.3154

Muarafah, M. A. Al. (2024). Menganalisa Power Leadership. *Jurnal Online Manajemen ELPEI (JOMEL)*, *4*(2), 1156–1170.

Pahira, S. H., & Rinaldy, R. (2023). Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *COMSERVA: Jurnal Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, *3*(3), 810–817. https://doi.org/10.59141/comserva.v3i03.882

Putri, S. A., Ramadhani, I. N., Anissa, C. R., Ansori, A. F., Tania, K. D., & Rifai, A. (2025). Penerapan Manajemen Pengetahuan dalam Pengembangan dan Keberlanjutan Pengetahuan di Komunitas Belajar. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Industri Terapan*, *4*(2), 413–419. https://doi.org/10.55826/jtmit.v4i2.612

Rachman, E. A., Humaeroh, D., Sari, D. Y., & Mulyanto, A. (2023). Kepemimpinan Visioner dalam Pendidikan Karakter. *Jurnal Educatio FKIP UNMA*, *9*(2), 1024–1033. https://doi.org/10.31949/educatio.v9i2.5053

Ramadhan, I. F., Fitriani, N. B., Zakia, H. G., Hermawati, S. P., & Sahwaludin, T. H. (2024). Analisis Efektifitas Gaya Kepemimpinan Situasional di Lingkungan Organisasi Era 4.0. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, *4*(5), 453–462.

Rifka, I. M. S. I. (2024). Sistem Pengelolaan Pengetahuan Tenaga Pendidik di SMA Yaspen Tugu Ibu Depok. *2*(September), 306–312.

Robiht, J., Wicaksono, T., Putra, W. R., Prio, A., Santoso, A., Duta, U., Surakarta, B., Duta, U., & Surakarta, B. (2025). MODEL. *2*, 41–48.

Rudiyanto, R. (2021). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan Konsumen. *Akademika: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Bisnis*, *19*(2), 132–138. https://doi.org/10.51881/jak.v19i2.40

Triyono, T. (2017). Visionary Leadership: Gaya Kepemimpinan untuk Organisasi Masa Depan. *Value Added: Jurnal Unimus*, *8*(2), 22–31.

Visioner, K., Organisasi, K., Lingkungan, D., Serta, K., Terhadap, P., Karyawan, K., Haryanto, A., Septiawan, E., Kunci, K., & Kerja, L. (2024). Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0). *5*(1), 54–63.

Waedoloh, H., Purwanta, H., & Ediyono, S. (2022). Gaya Kepemimpinan dan Karakteristik Pemimpin yang Efektif. *Social, Humanities, and Educational Studies (SHEs): Conference Series*, *5*(1), 144. https://doi.org/10.20961/shes.v5i1.57783

Wijaya, S. (2023). Pengaruh Ethical Leadership dalam Menciptakan Work Engagement Karyawan. *Jurnal Bina Manajemen*, *12*(1), 378–392. https://doi.org/10.52859/jbm.v12i1.497

Zulkarnain, & Hadiyani, S. (2014). Peranan Komitmen Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kesiapan Karyawan untuk Berubah. *Jurnal Psikologi*, *41*(1), 17–33. https://doi.org/10.22146/jpsi.6955