

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Thriving at work*

2.1.1. Definisi *Thriving at Work*

Thriving at work menurut Spreitzer et al. (2005) adalah keadaan yang bersifat psikologis di mana individu merasakan *vitality* dan *sense* di tempat kerja. *Vitality* di sini mengacu pada bagaimana individu mempunyai rasa semangat, berenergi dan merasa hidup ketika berada di tempat kerja. *Sense* mengacu pada bagaimana seorang individu dapat bertumbuh dan berkembang menjadi lebih baik lagi karena pengetahuan, nilai-nilai yang dia dapatkan saat bekerja.

Thriving at work memungkinkan individu atau karyawan untuk merasakan vitalitas dan menumbuhkan keinginan untuk terus belajar serta keinginan untuk berkembang di dalam lingkungan kerja (Barokah et al., 2022). Peningkatan kapabilitas dan perkembangan positif diri karyawan melalui pembelajaran yang dilakukannya juga akan berkontribusi pada peningkatan kerja.

Menurut Wibowo & Permana, (2019), *thriving at work* dianggap sebagai keadaan psikologis yang dimiliki seseorang, sehingga wajar jika dikatakan bahwa kondisi ini bersifat sementara. Keadaan psikologis tersebut memungkinkan setiap individu untuk memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai salah satu sisi positif dari spektrum pengalaman yang terkait dengan karyawan di tempat kerja.

Menurut Sulhija et al., (2023), *thriving* adalah sebuah konsep yang didasarkan pada pengalaman subjektif yang memungkinkan individu untuk menilai apa yang perlu mereka lakukan dan bagaimana cara melakukannya, sehingga membantu mereka tumbuh dan berkembang ke arah yang positif, terutama dalam konteks tempat kerja..

2.1.2. Manfaat *Thriving at Work*

Terdapat sejumlah keuntungan yang dapat diperoleh ketika individu merasakan kondisi *thriving at work*, di mana manfaat-manfaat ini meliputi berbagai aspek. Menurut Walidaini & Suryani, (2024), karyawan yang mengalami perkembangan di tempat kerja (*thriving at work*) biasanya percaya bahwa pengalaman dan aktivitas yang mereka lakukan saat ini secara alami bertindak sebagai dorongan dan sumber motivasi utama untuk terus berusaha meningkatkan diri serta mencapai potensi yang lebih besar.

Menurut Wibowo & Permana, (2019), kondisi psikologis yang dikenal sebagai *thriving at work* sering kali dikaitkan dengan *general health*, karena ketika individu merasakan vitalitas (*vitality*) yang mencerminkan semangat dan gairah untuk bekerja serta hidup, mereka cenderung memiliki risiko yang lebih rendah untuk mengalami kecemasan dan depresi, sehingga berkontribusi pada kesehatan mental yang lebih baik. Selain itu, diketahui bahwa ketika individu mengalami pembelajaran di tempat kerja (*sense*), mereka memiliki kemungkinan yang lebih tinggi untuk memberikan kontribusi positif terhadap kesehatan mental dan fisik mereka.

Menurut Porath et al. (2012) *thriving at work* sangat diperlukan di dalam lingkungan kerja karena manfaat yang diberikan tidak hanya

bermanfaat bagi individu saja, tapi juga bagi organisasi. Manfaat bagi organisasi adalah bagaimana karyawan akan menunjukkan tingkat *burnout* yang lebih rendah, kinerja kerja yang lebih tinggi. Berkembang juga berkaitan dengan kurangnya ketegangan pada saat bekerja dan meningkatnya *general health*.

2.1.3. Dimensi *Thriving at Work*

Menurut Spreitzer et al. (2005) ada tiga alasan yang membuat *vitality* dan *sense* menjadi dimensi penting dalam mencapai kesuksesan.

1. Pengalaman subjektif yang membangun seorang individu mencakup *vitality* dan *sense* sebagai dimensi psikologis.
2. Fokus dari *thriving* sebagai *vitality* dan *sense* menjadi dasar seorang individu berkembang dalam perspektif *hedonic* dan *eudaimonic*. Dijelaskan bahwa perspektif *hedonic* menggambarkan bahwa seorang individu senang dalam mencari pengalaman. Perspektif *eudaimonic* menggambarkan bahwa seorang individu ingin memberikan potensi terbaik yang dimiliki sebagai manusia.
3. Berdasarkan bukti dari narasi (Sonenshein, Dutton, Grant, Spreitzer, & Sutcliffe, 2005) dalam (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein, & Grant, 2005) menunjukkan bahwa individu menggambarkan *vitality* dan *sense* sebagai komponen yang penting dari proses yang mengedepankan pembangunan individu.

2.1.4. Faktor-faktor *Thriving at Work*

Menurut Spreitzer et al., (2005) *agentic work behavior* dapat berkontribusi kepada individu untuk dapat merasakan *thriving at work*,

dimana ketika individu berada dalam kategori perilaku kerja yang bersifat agentic, mereka cenderung bertindak secara mandiri dan proaktif, yang seringkali mengarah pada perasaan penuh energi dan semangat, serta dorongan untuk terus belajar dan berkembang.

Menurut Wibowo & Permana, (2019) *agentic work behavior* yang dibahas dalam model *thriving at work* mencakup perilaku-perilaku yang berkontribusi terhadap *thriving* di tempat kerja.

1. *Task Focus* menggambarkan sejauh mana individu memusatkan perhatian mereka pada tanggung jawab yang diberikan, sehingga mereka mampu menyelesaikan tugas dengan baik dan memuaskan pihak yang memberikan tugas. Kedua,
2. *Exploration* merujuk pada keterlibatan dalam perilaku eksperimental, pengambilan risiko, penemuan, dan inovasi yang membantu individu berkembang dan menemukan arah baru. Terakhir,
3. *Heedful Relating* adalah perilaku yang penuh perhatian terhadap lingkungan sekitar, di mana setiap karyawan saling memperhatikan dengan niat yang sama, sehingga sistem dapat berfungsi secara efektif.

Menurut (Spreitzer et al., 2005) untuk dapat mendorong *agentic work behavior*, ada beberapa faktor yang perlu dipenuhi dan diperhatikan, yaitu sebagai berikut:

1. *Knowledge Resources*

Sumber daya pengetahuan memungkinkan fokus pada tugas: Ketika individu memiliki akses ke informasi, mereka dapat fokus pada tugas mereka tanpa gangguan untuk mencari informasi yang diperlukan.

Sumber daya pengetahuan juga mendorong eksplorasi. Ketika individu berinteraksi dengan orang lain, mereka mendapatkan lebih banyak informasi dan pemahaman yang lebih mendalam tentang praktik kerja.

2. *Positive meaning resource.*

Pertama, ketika individu menganggap tugas mereka memiliki makna, mereka cenderung untuk memprioritaskan tugas tersebut dan lebih fokus dalam melaksanakannya. Makna yang positif membantu individu untuk tetap konsentrasi pada tugas meskipun menghadapi kemunduran dan ancaman, karena hal ini memungkinkan mereka untuk menilai kembali prioritas dan tujuan mereka di tempat kerja sehingga sesuai dengan nilai-nilai yang penting bagi mereka. Kedua, makna positif meningkatkan dorongan untuk eksplorasi. Dengan adanya akses ke sumber daya makna positif, individu lebih mungkin melihat tantangan yang dihadapi sebagai hal yang penting, sehingga mereka mencari solusi inovatif. Ketiga, makna positif juga mendorong hubungan yang lebih perhatian di tempat kerja. Karena makna sering kali terbentuk dalam interaksi dengan orang lain, orang lain juga cenderung merasakan dan membagikan makna yang sama.

3. *Positive Affective Resources*

Sumber daya afektif positif juga dapat memicu perilaku kerja yang bersifat agensi. Pertama, sumber daya afektif positif mendorong fokus pada tugas. Kedua, sumber daya afektif positif memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap eksplorasi. Ketiga, sumber daya afektif positif

meningkatkan hubungan yang perhatian dengan memperluas cakupan perhatian individu.

4. *Relational Resources*

Sumber daya relasional juga mendorong dua perilaku agensi—eksplorasi dan hubungan yang perhatian. Dalam hal eksplorasi, orang-orang yang mengalami tingkat konektivitas tinggi dengan orang lain menciptakan ruang emosional yang luas yang membuka kemungkinan untuk kreativitas dan mencoba hal-hal baru. Sumber daya relasional memfasilitasi eksperimen karyawan dengan diri mereka yang baru dan mungkin (Markus), karena koneksi ini memberikan rasa aman secara psikologis sehingga karyawan dapat bereksperimen dan mengambil risiko dengan tujuan untuk mempelajari cara kerja yang baru.

2.2. *Servant Leadership*

2.2.1 Definisi Kepemimpinan

Menurut Hutahaean (2021) kepemimpinan merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mengatur, memimpin, dan mempengaruhi pemikiran, perasaan atau perilaku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Hogan & Kaiser (2005) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengembangkan dan mempertahankan kinerja yang baik dari suatu kelompok untuk dapat bersaing dari kompetitornya. Kepemimpinan juga dapat diukur berdasarkan kinerja kelompok seiring berjalannya waktu. Menurut Lumban (2020) kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi individu atau karyawan melalui hubungan,

tindakan, interaksi, dan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin yang bertujuan untuk mencapai target.

2.2.2 *Servant Leadership*

Seiring berjalannya waktu, konsep dari kepemimpinan sudah semakin berkembang. Salah satu konsep dari kepemimpinan yang mulai menjadi perhatian adalah *servant leadership*. Konsep *servant leadership* awalnya diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf (1970) dalam buku yang berjudul "*The Servant as Leader*". Menurut Greenleaf (1970) bahwa hal yang dilakukan seorang pemimpin adalah melayani orang lain. Kepemimpinan yang sejati timbul dari mereka yang motivasi utamanya adalah menolong orang lain.

Servant leadership menurut Suryati (2021) adalah pendekatan atau gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada upaya untuk memberdayakan bawahan atau pengikutnya, dengan tujuan utama memastikan mereka mampu mencapai potensi maksimal yang dimiliki. *Servant leadership* menurut Mira & Margaretha (2019) adalah Sikap di mana menggambarkan seseorang yang menempatkan perhatian utama pada melayani kebutuhan rekan kerjanya, dengan tujuan memberikan manfaat tidak hanya bagi individu tersebut, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Menurut Nendah et al. (2020) Seorang pemimpin yang melayani memposisikan dirinya sebagai "pelayan" bagi para pekerja dalam suatu organisasi bisnis, dengan tujuan utama untuk memberdayakan seluruh kemampuan mereka serta memberikan dukungan penuh terhadap

pencapaian tujuan dan cita-cita pekerjaan mereka, sehingga setiap individu dalam organisasi dapat berkembang.

2.2.3 Karakteristik *Servant Leadership*

Menurut Spears, (2010) mengungkapkan bahwa terdapat sepuluh karakteristik servant leadership.

1. Mendengarkan (*Listening*)

Servant leader berupaya untuk mengenali kebutuhan suatu kelompok dan membantu memahami kebutuhan tersebut. Mereka mendengarkan dengan penuh pengertian apa yang disampaikan baik secara langsung maupun tidak langsung.

2. Empati (*Empathy*)

Pemimpin yang melayani berupaya memahami dan merasakan empati terhadap individu lain. Individu perlu diterima dan dihargai atas semangat mereka yang unik dan luar biasa. Keberhasilan seorang pemimpin pelayan terletak pada kemampuannya menjadi pendengar yang cakap dan penuh empati.

3. Penyembuhan (*Healing*)

Healing memiliki kekuatan besar dalam transformasi dan integrasi. Salah satu hal yang sangat kuat dari kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan adalah kemampuannya untuk menyembuhkan diri sendiri dan memperbaiki hubungan dengan orang lain.

4. Kesadaran (*Awareness*)

Kesadaran secara umum, terutama kesadaran terhadap diri sendiri, meningkatkan kekuatan pemimpin yang melayani. Kesadaran

membantu individu dalam memahami isu-isu yang terkait dengan etika, kekuasaan, dan nilai-nilai. Ini memungkinkan mereka melihat situasi secara lebih menyeluruh dan terintegrasi.

5. Persuasi (*Persuasion*)

Salah satu sifat yang membedakan pemimpin yang melayani adalah kecenderungan mereka menggunakan persuasi daripada mengandalkan otoritas posisi saat membuat keputusan di dalam sebuah organisasi. Mereka berusaha meyakinkan orang lain daripada memaksa untuk patuh. Hal ini menjadi perbedaan yang mencolok antara model kepemimpinan otoriter tradisional dan model kepemimpinan yang melayani. Pemimpin yang melayani efektif dalam membangun konsensus di dalam kelompok.

6. Konseptualis (*Conceptualization*)

Pemimpin yang melayani berusaha mengembangkan keterampilan mereka dalam membayangkan aspirasi yang besar. Keahlian untuk melihat masalah atau organisasi dari perspektif konseptual menandakan bahwa seseorang harus mampu berpikir di luar batas-batas kenyataan sehari-hari.

7. Kejelian (*Foresight*)

Foresight adalah ciri khas yang memungkinkan pemimpin yang melayani untuk mengambil pembelajaran dari pengalaman masa lalu, kondisi saat ini, dan potensi dampak dari keputusan di masa mendatang. Ini juga bersumber dari intuisi yang kuat. Meskipun pandangan ke depan masih menjadi area yang belum sepenuhnya dipelajari dalam studi

kepemimpinan, namun merupakan fokus yang sangat penting untuk diselidiki dengan seksama.

8. Keterbukaan (*Stewardship*)

Kepemimpinan yang melayani memberikan prioritas pada keterbukaan dan meyakinkan orang lain dalam membangun kepercayaan. Hal ini juga lebih menekankan penggunaan komunikasi terbuka dan persuasi daripada pengendalian.

9. Komitmen dan Pertumbuhan (*Commitment to the Growth of People*)

Pemimpin yang melayani memiliki komitmen yang tinggi terhadap perkembangan setiap individu dalam organisasinya. Mereka menyadari tanggung jawab besar untuk berupaya sekuat tenaga dalam mendukung pertumbuhan pribadi dan profesional karyawan serta rekan kerja mereka.

10. Membangun Komunitas (*Building Community*)

Kepemimpinan yang melayani mengetahui strategi dalam mengembangkan komunitas. Mereka menunjukkan bahwa komunitas yang kuat dapat terbentuk di antara mereka yang aktif di dunia usaha dan institusi lainnya.

2.2.4 Indikator Kinerja Servant Leadership

Menurut Dennis & Bocarnea (2004) terdapat lima indikator yang menjadi instrumen penilaian kinerja kepemimpinan yang melayani. Lima indikator tersebut yaitu :

1. Kasih Sayang (*Love*)

Seorang pemimpin yang mengasihi berdasarkan kasih sayang. Menurut Winston, (2002) kasih sayang (*love*) merujuk pada bahasa Yunani yaitu cinta moral (*agapao love*). *Agapao* adalah tentang memiliki cinta dalam konteks sosial atau moral, serta menerima penilaian dan persetujuan atas kehendak dengan sadar, sebagai suatu prinsip yang diyakini, sebuah kewajiban yang dipegang, dan tindakan yang tepat.

2. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Pemberdayaan menekankan kerjasama dengan cara pemimpin memberikan kepercayaan kepada orang lain dan mendengarkan saran dari pengikutnya.

3. Visi (*Vision*)

Visi adalah pandangan tentang arah yang diinginkan bagi organisasi dan individu yang dipimpinnya, membantu membentuk masa depan, dan memiliki pengaruh yang besar terhadap para pekerja yang berkomitmen untuk keberhasilan organisasi.

4. Kerendahan Hati (*Humility*)

Pemimpin yang efektif adalah mereka yang tetap rendah hati dengan menghormati karyawan dan mengakui peran serta kontribusi mereka dalam kesuksesan tim.

5. Kepercayaan (*Trust*)

Seorang pemimpin adalah orang yang dipilih dari sekelompok orang lain karena memiliki keunggulan tertentu yang membuat mereka layak dipercaya untuk memimpin.

2.3. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1.

Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil
1	“Serving for thriving: a moderated mediation analysis of the relationship between servant leadership and thriving at work” (Soebin Jang, Sangok Yoo, Jin Lee, Yunsoo Lee. 2022)	Alat analisis menggunakan regresi hierarki melalui SPSS dan makro PROCESS	Servant Leadership sebagai variabel independen, Thriving at work sebagai variabel dependen, Work Meaningfulness sebagai variabel mediasi, dan Interpersonal Justice sebagai variabel moderasi.	Servant Leadership berpengaruh signifikan dan positif terhadap thriving at work, Kebermaknaan kerja memediasi pengaruh servant leadership terhadap thriving at work, Interpersonal Justice memoderasi pengaruh servant leadership terhadap kebermaknaan kerja, Servant Leadership mempengaruhi thriving at work melalui kebermaknaan kerja dimoderasi oleh interpersonal justice
2	High-performance work systems and thriving at work: the role of cognitive appraisal and servant leadership (Zhining Wang, Shuang ren, Lijun Meng. 2021)	Penelitian ini menggunakan data dari 377 karyawan yang tergabung dalam 77 tim kerja dan menguji model mediasi moderasi bertingkat dengan menggunakan analisis jalur multilevel. Semua item diukur	High-performance work systems, Challenge appraisal, Hindrance appraisal, Thriving at work, Servant leadership	Temuan menunjukkan bahwa karyawan menilai HPWS (High-Performance Work Systems) sebagai tantangan dan hambatan (Hindrance appraisal) secara bersamaan. Penilaian tantangan yang terkait dengan HPWS berdampak positif pada keberhasilan karyawan di tempat kerja (thriving at work), sementara penilaian hambatan (Hindrance

		dengan skala Likert tujuh poin (1 = sangat tidak setuju hingga 7 = sangat setuju). Mengingat sifat bersarang dari model penelitian, analisis jalur multilevel dilakukan untuk menguji hipotesis secara bersamaan menggunakan Mplus (versi 7.4).		<i>appraisal</i>) terhadap HPWS berdampak negatif pada pengalaman keberhasilan. Hasilnya juga mendukung hubungan yang dihipotesiskan di mana kepemimpinan pelayan (<i>servant leadership</i>) memoderasi efek tidak langsung dari HPWS terhadap keberhasilan karyawan (<i>thriving at work</i>) melalui penilaian tantangan (<i>Challenge appraisal</i>) dan hambatan (<i>Hindrance appraisal</i>) tersebut.
3	<i>Servant leadership and innovative behavior: a moderated mediation</i> (Zhinning Wang, Lijun Meng, Shaohan Cai. 2019)	menguji model mediasi moderasi lintas level menggunakan multilevel path analysis.	Servant Leadership, Thriving at Work, Innovative Behavior, Team Reflexivity	Keberhasilan di tempat kerja memediasi hubungan antara kepemimpinan pelayan dan perilaku inovatif. Hasilnya juga menunjukkan bahwa reflektivitas tim secara positif memoderasi hubungan antara kepemimpinan pelayan dan keberhasilan di tempat kerja serta efek mediasi dari keberhasilan di tempat kerja.
4	<i>What drives perceived internal reputation? Empirical evidence from Chile</i> (Cen April Yue, Patrick Thelen. 2023)	Sebuah survei kuantitatif daring dengan 357 karyawan dari Chili dilakukan	Servant leadership, Organizational reputation, Employee thriving,	Kepemimpinan pelayan (<i>servant leadership</i>) berhubungan secara positif dengan reputasi organisasi yang dipersepsikan.

		dalam penelitian ini. Metode statistik utama yang digunakan adalah pemodelan persamaan struktural (SEM) untuk menguji hubungan timbal balik antara konstruk laten multidimensi. SEM dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS AMOS 23.0 dengan estimasi <i>Maksimum Likelihood</i>.	Psychological empowerment	Kepemimpinan pelayan (servant leadership) berhubungan secara positif dengan pemberdayaan psikologis. Pemberdayaan psikologis tidak terbukti berhubungan secara positif dengan reputasi organisasi yang dipersepsikan. Pemberdayaan psikologis tidak terbukti memediasi sebagian efek kepemimpinan pelayan (servant leadership) terhadap reputasi organisasi yang dipersepsikan. Kepemimpinan pelayan (servant leadership) tidak terbukti berhubungan secara positif dengan keberhasilan karyawan (employee thriving). Keberhasilan karyawan (employee thriving) berhubungan secara positif dengan reputasi organisasi yang dipersepsikan. Keberhasilan karyawan (employee thriving) tidak terbukti memediasi sebagian efek kepemimpinan pelayan (servant leadership) terhadap reputasi organisasi yang dipersepsikan. Hubungan antara
--	--	---	----------------------------------	--

				kepemimpinan pelayan (servant leadership) dan reputasi organisasi yang dipersepsikan dimediasi secara berurutan oleh pemberdayaan psikologis dan keberhasilan karyawan (employee thriving).
5	<i>Linking servant leadership to followers' thriving at work: self-determination theory perspective</i> (Xiaoqun Jiang, Yiyi Wei. 2024)	Analisis data dilakukan menggunakan SPSS 24.0 dan Mplus 8.0. Pertama, Mplus 8.0 digunakan untuk analisis faktor konfirmatori. Kedua, statistik deskriptif dan analisis korelasi dilakukan menggunakan SPSS 24.0. Ketiga, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan PROCESS di SPSS."	<i>servant leadership, thriving at work, basic psychological need satisfaction, power distance, self-determination the</i>	Hasil dari desain eksperimental antara subjek menunjukkan bahwa kepemimpinan pelayan dapat memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar pengikut. Kepemimpinan pelayan memiliki dampak yang sangat positif terhadap keberhasilan pengikut di tempat kerja. Kepuasan terhadap ketiga kebutuhan psikologis dasar tersebut berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan pelayan dan keberhasilan pengikut di tempat kerja. Jarak kekuasaan (power distance) secara negatif memoderasi hubungan antara kepemimpinan pelayan dan kepuasan terhadap tiga kebutuhan psikologis dasar, yang berarti

				semakin rendah jarak kekuasaan, semakin kuat hubungan positif antara kepemimpinan pelayan dan kepuasan terhadap tiga kebutuhan psikologis dasar. Jarak kekuasaan juga secara negatif memoderasi efek mediasi dari kepuasan kebutuhan kompetensi dan kepuasan kebutuhan keterhubungan dalam hubungan antara kepemimpinan pelayan dan keberhasilan pengikut di tempat kerja, menunjukkan bahwa semakin rendah jarak kekuasaan, semakin kuat efek mediasi tersebut.
--	--	--	--	--

2.4. Pengembangan Hipotesis

2.4.1. Pengaruh *Servant leadership* terhadap *thriving at work*

Peneliti berpendapat bahwa kepemimpinan yang melayani menjadi faktor bagaimana seorang karyawan atau individu dapat belajar dan berkembang. Jang et al. (2022) berpendapat bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan memiliki peran yang penting dalam mewujudkan keberhasilan di tempat kerja dengan menciptakan lingkungan yang mendukung sehingga karyawan dapat aktif dan memiliki tujuan dalam bekerja. Kepemimpinan yang melayani dianggap sebagai faktor penting yang dapat meningkatkan keberhasilan dalam bekerja karena kepemimpinan yang melayani menekankan

pada pengembangan karyawan, yang dapat dicapai dengan membantu karyawan untuk tumbuh dan mengeluarkan potensi mereka, serta memprioritaskan kebutuhan karyawan Wulansari et al. (2021). Sumber daya psikologis dan emosional sosial, seperti keamanan psikologis, fleksibilitas, otonomi, perhatian, dan kasih sayang, sangat penting untuk meningkatkan kesejahteraan dan kemajuan karyawan di tempat kerja (Yue & Thelen, 2023). Menurut Tyas et al. (2024) berpendapat bahwa karyawan yang memiliki pemimpin yang melayani akan merasa bahwa pemimpin di organisasi mereka memberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan dan mendorong mereka untuk terlibat dalam setiap proses di organisasi. Menurut Wang et al., (2019) pemimpin semacam ini memberikan peluang kepada karyawan untuk mendapatkan pengetahuan terkait pekerjaan, membantu mereka meningkatkan keterampilan yang sudah ada atau mempelajari keterampilan baru, serta membekali mereka dengan prinsip kepemimpinan yang melayani dan memberikan umpan balik terhadap kinerja dan perilaku inovatif. Berdasarkan pembahasan tersebut, hipotesis pertama dapat dirumuskan sebagai berikut

H1: *Servant Leadership* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *thriving at work*

2.5.Kerangka Penelitian

Gambar di bawah ini menyajikan kerangka penelitian yang memberikan gambaran visual mengenai hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang dianalisis dalam penelitian ini. Dalam studi ini, *servant leadership* berperan sebagai variabel independen, yang diperkirakan memiliki pengaruh langsung terhadap variabel dependen, yaitu *thriving at work*. Gambar tersebut

secara keseluruhan memperlihatkan bagaimana variabel independen, *servant leadership*, mempengaruhi karyawan dalam konteks *thriving at work*, sehingga memberikan pemahaman lebih mendalam tentang dinamika yang ada antara kedua variabel tersebut dalam lingkungan kerja. Kerangka dalam penelitian ini diambil dari Jang et al., (2022) dan sudah dilakukan modifikasi, sehingga kerangka pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian



Sumber: Modifikasi Soebin Jang, Jin Lee, Yunsloo Lee (2022)