

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kata manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Ricky W. Griffin seorang professor terhormat bidang manajemen mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang sangat penting dari sebuah organisasi. Sumber daya manusia juga merupakan kunci menentukan perkembangan perusahaan. Sumber daya manusia adalah semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan dari organisasi tersebut. Sumber daya manusia diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Dari berbagai pengertian tersebut maka dapat diartikan bahwa sumber daya manusia adalah sumber daya yang memiliki potensi, kontribusi dan peran yang berpengaruh terhadap upaya pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumberdaya (tenaga kerja) yang dimiliki

oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan. MSDM adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan SDM untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi (Handoko, 2016). MSDM adalah suatu cara untuk mengatur perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian tenaga kerja untuk tujuan di suatu perusahaan ataupun organisasi MSDM memiliki ruang lingkupnya sendiri berdasarkan masa pelaksanaannya dan tugas pengembangan seperti, pelatihan pra tugas, pelatihan dalam tugas, dan pelatihan purna/pasca tugas.

Fungsi- fungsi MSDM sudah banyak para ahli mengemukakan. Penulis merujuk kepada fungsi MSDM yang dikemukakan oleh Hasibuan (2016) dalam Alriz et al.(2022) yang menjelaskan bahwa fungsi manajemen ada 2, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

1. Fungsi Manajerial mencakup a) Perencanaan. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. b) Pengorganisasian. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. c) Pengarahan. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. d) Pengendalian. Pengendalian adalah

kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional mencakup a) Pengadaan. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan. b) Pengembangan. Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. c) Kompensasi. kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan. d) Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. e) Pemeliharaan. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi. f) Kedisiplinan. Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. g) Pemberhentian.

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

## **2.2. Kepemimpinan**

Kepemimpinan (*leadership*) berasal dari kata memimpin (*lead*) yang berasal dari Bahasa Anglo Saxon yang artinya jalur kapal yang mengarahkan awak kapal. Artinya, pemimpin kapal (nahkoda) harus mampu mengarahkan kapal sebagai wadah organisasi dan mengarahkan awak kapal sebagai pengikut (bawahan), untuk mencapai tujuan bersama yang ditetapkan.

Setiap manusia adalah pemimpin, minimal memimpin dirinya sendiri. Oleh sebab itu, kepemimpinan adalah urusan setiap orang. Sehingga setiap pemimpin diminta pertanggungjawaban atas kepemimpinannya. Seseorang diangkat menjadi pemimpin oleh kelompoknya karena memiliki sifat yang mendukung kepemimpinannya, seperti jujur, mengajak pada kebaikan, amanah dan cerdas. Pemimpin dipercaya karena kejujurannya. Orang sulit mempercayai kata atau janji dari pemimpin yang tidak dipercaya.

Pimpinan adalah sebuah posisi, jabatan atau seorang yang memiliki kedudukan tertinggi dalam suatu organisasi. Sedangkan kepemimpinan ditujukan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi pengikut agar menjadi taat, hormat, setia, dan mudah bekerja sama.

Kepemimpinan adalah proses yang mirip dengan manajemen dalam banyak hal. Kepemimpinan melibatkan pengaruh, seperti halnya manajemen. Kepemimpinan memerlukan kerja dengan banyak orang dan memerlukan manajemen juga. Kepemimpinan berkaitan dengan pencapaian tujuan yang efektif, begitu juga dengan manajemen. Secara umum, fungsi manajemen adalah kegiatan yang konsisten dengan definisi kepemimpinan.

Pakar kepemimpinan yang diakui secara internasional bernama John C. Maxwell (2007) mendefinisikan kepemimpinan adalah pengaruh. Kepemimpinan melibatkan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain agar berbuat sesuatu, mengarahkan mereka menuju tujuan yang diinginkan, dan membantu mereka mencapai potensi penuh mereka. Selain itu, beberapa penelitian mendefinisikan kepemimpinan sebagai pengaruh, tindakan pemimpin, kemampuan untuk membantu bawahan menyelesaikan tugas atau kemampuan untuk menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan (Amah, 2018; Belias dan Koustelios, 2014; Coetzer et al., 2017; Eva et al., 2019). Kepemimpinan berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin memilih untuk memimpin dan bagaimana tindakannya mempengaruhi organisasi dan karyawan (Gandolfi dan Stone, 2016).

Teori kepemimpinan dapat dikategorikan ke dalam tiga pendekatan utama, yaitu teori sifat, teori perilaku, dan teori lingkungan. Ketiga teori ini dikenal sebagai *grand theory* dalam kepemimpinan karena memberikan dasar dalam memahami bagaimana seseorang dapat menjadi pemimpin yang efektif yaitu:

1. Teori sifat disebut juga teori genetik, karena menganggap bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dibentuk. Teori ini menjelaskan bahwa eksistensi seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai berdasarkan sifat-sifat sejak lahir sebagai sesuatu yang diwariskan. Teori ini mengatakan bahwa kepemimpinan diidentifikasi berdasarkan atas sifat atau ciri yang dimiliki oleh para pemimpin. Pendekatan ini mengemukakan bahwa ada karakteristik tertentu seperti fisik, sosialisasi, dan intelegensi (kecenderungan) yang esensial bagi kepemimpinan yang efektif, yang merupakan kualitas bawaan seseorang
2. Teori perilaku adalah teori yang berusaha menjelaskan apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin yang efektif, bagaimana mereka mendelegasikan tugas, berkomunikasi dan memotivasi bawahan. Menurut teori ini, seseorang bisa belajar dan mengembangkan diri menjadi seorang pemimpin yang efektif, tidak tergantung pada sifat-sifat yang sudah melekat padanya. Jadi seorang pemimpin bukan dilahirkan untuk menjadi pemimpin, namun untuk menjadi seorang pemimpin dapat dipelajari dari apa yang dilakukan oleh pemimpin yang efektif ataupun dari pengalaman
3. Teori lingkungan menegaskan bahwa kepemimpinan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh konteks dan situasi yang dihadapi. Teori ini berpendapat bahwa kepemimpinan muncul sebagai hasil dari kondisi tertentu yang menuntut seseorang untuk tampil sebagai pemimpin. Dalam teori ini, keberhasilan seorang pemimpin sangat bergantung pada kemampuannya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan keadaan yang

dihadapinya. Pemimpin yang efektif harus mampu beradaptasi dengan perubahan zaman dan menerapkan pendekatan kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan situasi yang ada.

### 2.3. Servant Leadership

*Servant Leadership (SL)* merupakan bidang penelitian baru bagi para akademisi (Pilkene 2017), yang menggabungkan motivasi untuk melayani dan memimpin (Sujudi dan Komariah 2020). Perspektif *Servant Leadership* telah diakui dalam praktik para pemimpin agama kuno (Newman et al. 2017) di Timur dan Barat. Namun, konseptualisasi teori SL dalam literatur manajemen modern masih baru. *Servant Leadership* mengutamakan pemenuhan kebutuhan orang lain dan pertumbuhan serta perkembangan individu, serta memiliki tanggung jawab sosial dan kepedulian terhadap orang miskin dan kurang mampu, menjunjung tinggi kesetaraan, rasa hormat, saling ketergantungan, dan kepercayaan (Hasanuddin, Mustainah, dan Buntuang 2021; Abbas et al. 2020).

Teori kepemimpinan pelayan merupakan gabungan antara kepemimpinan dan pelayanan (Greenleaf, 2002). Teori ini berbicara tentang kontak antar manusia yang tujuannya adalah untuk mendapatkan wewenang, bukan kekuasaan. Dengan melayani pengikutnya sebelum memimpin mereka, para pemimpin bertujuan untuk mendesentralisasikan struktur organisasi. Teori ini didasarkan pada kebaikan, komitmen, integritas, dan rasa hormat. Hal ini dicapai dengan menekankan nilai kesadaran, konseptualisasi, empati, pandangan ke depan, penyembuhan,

mendengarkan, persuasi, tanggung jawab, komitmen terhadap pertumbuhan dan perkembangan orang, dan pembangunan komunitas (Kauppila et al., 2022).

Pemimpin pelayan menunjukkan rasa moral dan pertimbangan yang kuat terhadap pengikutnya, menginspirasi mereka untuk tumbuh secara pribadi dan profesional melalui perilaku etis yang melampaui minat mereka (Awasthi dan Walumbwa, 2022; Eva et al., 2019; Heine et al., 2022; Malik et al., 2022; Ozbek, 2020; Van Dierendonck et al., 2017). Penelitian sebelumnya menekankan bahwa “manajer yang bertanggung jawab untuk memberikan kepemimpinan (yaitu mereka yang berada dalam posisi kepemimpinan) perlu dikembangkan dengan tujuan meningkatkan efektivitas mereka, yang membawa kita pada istilah pengembangan” (Howieson dan Grant, 2020, hlm.2). Selain itu, Bratton dan Gold (2017) menggambarkan proses pengembangan staf sebagai “pengalaman belajar yang terorganisir dalam jangka waktu tertentu untuk menciptakan peluang bagi peningkatan kinerja dan/atau pertumbuhan pribadi”. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dapat dicapai melalui pembelajaran yang direncanakan.

Kepemimpinan pelayan berpotensi menawarkan pendekatan kepemimpinan yang didasarkan pada nilai, etika, moral, dan pemberdayaan orang lain kepada organisasi. Menurut Ruiz-Palomino dkk. (2019), kepemimpinan pelayan memiliki dampak positif tidak langsung terhadap inovasi perusahaan. Hasil ini memberikan wawasan baru terkait sumber daya manusia mengenai dorongan inovasi perusahaan. Etika, keyakinan, dan nilai yang kuat dipandang sebagai inti dari

kepemimpinan pelayan yang membawa kesuksesan jangka panjang bagi organisasi. Pemimpin pelayan menghasilkan tenaga kerja yang termotivasi dan organisasi yang akhirnya sukses melalui pengembangan pendekatan partisipatif, lingkungan yang memberdayakan, dan pengembangan bakat para pengikut.

*Servant leadership* mendefinisikan orang lain dengan menjadi panutan (Khan et al., 2022; Sendjaya et al., 2019). *Servant leadership* menciptakan keadaan di mana pengikut mengalami kepuasan kerja yang optimal dengan berfokus pada waktu yang berkualitas dan mengembangkan hubungan dengan pengikut dengan memungkinkan mereka untuk memelihara, mengembangkan, dan berkembang (Hunter et al., 2013; Liden et al., 2014; Malik et al., 2022). Saat pengikut mengamati perilaku pemimpin mereka, mereka pada akhirnya akan menirunya. Pemimpin yang melayani menginspirasi pengikut mereka untuk unggul, yang berkontribusi pada keberhasilan organisasi (Awasthi dan Walumbwa, 2022; Heine et al., 2022). Banyak peneliti mengakui bahwa *servant leadership* memiliki dampak positif pada hasil internal dan eksternal organisasi lainnya, seperti komitmen terhadap Organizational Commitment Behavior (lihat Elche et al., 2020; Panaccio et al., 2015; Qiu and Dooley, 2022). OCB sangat penting bagi kinerja dan keberhasilan organisasi (Ocampo et al., 2018; Podsakoff et al., 2014).

#### **2.4. Komitmen Afektif**

Penelitian ini mengadopsi gagasan Colquitt, Lepine, dan Wesson (2019), dengan tiga jenis komitmen organisasi: (1) komitmen afektif berbasis emosi, (2)

komitmen lanjutan berbasis biaya, dan (3) komitmen normatif berbasis kewajiban. Karyawan yang berkomitmen memiliki perasaan positif yang kuat tentang satu aspek tertentu dari pekerjaan mereka, misalnya, manajer mereka, rekan kerja mereka, atau pekerjaan tertentu yang mereka lakukan. Komitmen afektif adalah keinginan untuk tetap menjadi anggota karena rasa keterikatan emosional dan keterlibatan dengan organisasi, termasuk perasaan persahabatan, budaya organisasi, dan rasa kepuasan saat menyelesaikan tugas pekerjaan. Komitmen lanjutan didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kesadaran akan dampak besar yang akan mereka terima jika mereka meninggalkan organisasi. Dan komitmen normatif mewakili keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena mereka memiliki kewajiban kepada pemimpin atau organisasi.

Komitmen afektif berkembang terutama sebagai hasil dari “pengalaman kerja yang positif seperti kepuasan kerja dan keadilan organisasi dan dikaitkan dengan hasil yang positif” (Khaola dan Rambe, 2020, hlm. 381), seperti OCB yang lebih tinggi, disengagement yang lebih rendah, absensi dan keterlambatan (Khaola dan Rambe, 2020; Khaskheli et al., 2020). Organisasi sukarela perlu menjaga komitmen anggota sukarelawan mereka karena dikaitkan dengan sikap terkait pekerjaan tertentu seperti absensi dan niat untuk keluar (Kim dan Beehr, 2020; Yukongdi dan Shrestha, 2020).

Ketika anggota organisasi, seperti manajer, kolega, dan karyawan, perlu menghabiskan lebih banyak waktu di tempat kerja daripada dalam aktivitas harian lainnya, hubungan sosial yang positif diperlukan agar organisasi merasa terhubung (Khaola dan Rambe, 2020). Oleh karena itu, interaksi sosial yang positif diperlukan untuk hubungan pertukaran sosial yang positif di tempat kerja (Chen dan Sriphon, 2022). Lebih jauh, karena hubungan pertukaran sosial memiliki dampak positif pada perilaku kewarganegaraan organisasi, hubungan tersebut dapat mempengaruhi perilaku karyawan yang dapat mendorong tujuan organisasi (Shore et al., 2006). Hubungan kerja di mana kedua belah pihak mengharapkan manfaat yang sama dari pihak lain disebut hubungan pertukaran sosial (Shore et al., 2006). Ketika karyawan merasakan dukungan organisasi, mereka merasa berkewajiban untuk membalasnya; demikian pula, hubungan tersebut melibatkan pertukaran serta komitmen afektif dan berkelanjutan (Shore et al., 2006).

Menurut teori pertukaran sosial (SET), hubungan antara pemimpin dan pengikut berhubungan positif dengan pertukaran ide di antara karyawan (Chen dan Sriphon, 2022). Akibatnya, hubungan di tempat kerja mendorong pertukaran sosial di antara karyawan dan antara pemimpin dan karyawan. Dalam hal motivasi ekstrinsik dan intrinsik, hubungan pertukaran sosial memotivasi karyawan untuk membantu anggota tim mereka (Wang dan Hackett, 2022). Motivasi ini sejalan dengan prinsip teori SET bahwa semua ini tidak mungkin terjadi tanpa dukungan organisasi yang diperlukan. Ketika anggota tim melihat bahwa pemimpin mereka

jujur dan suka menolong, hal ini pada akhirnya menciptakan budaya organisasi yang mendukung dan memperkuat OCB (Khan et al., 2022; Malik et al., 2022).

Komitmen afektif di antara karyawan memegang peranan penting, karena kepercayaan dan dedikasi yang mereka tunjukkan terhadap organisasi mereka sangat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Komitmen organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan secara langsung berkontribusi terhadap realisasi tujuan perusahaan (Glazer et al., 2019). Komitmen afektif dicirikan oleh hubungan dan keterikatan emosional yang kuat yang dirasakan karyawan terhadap organisasi mereka. Hubungan ini menjadi jelas ketika antusiasme, nilai, dan prioritas karyawan selaras erat dengan organisasi. Penting untuk menggarisbawahi pentingnya komitmen emosional, karena komponen ini telah diperdebatkan dan ditunjukkan untuk menunjukkan hubungan yang lebih kuat dan konsisten dengan hasil yang terkait dengan organisasi dan karyawannya (Odoardi et al., 2019).

Penelitian telah menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi cenderung mengalami emosi positif, yang membuat mereka lebih mungkin untuk tetap bekerja di organisasi masing-masing (Ferreira et al., 2010; Glazer et al., 2019). Selain itu, beberapa penelitian telah menetapkan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh negatif yang substansial dan langsung terhadap niat karyawan untuk meninggalkan posisi mereka saat ini (Bello dan Steil, 2020; Murray dan Holmes, 2021; Putra dan Suwandana, 2020). Dalam istilah yang

lebih sederhana, komitmen organisasi yang lebih tinggi berarti berkurangnya kemungkinan karyawan mencari pekerjaan alternatif. Emosi positif menunjukkan bahwa karyawan pada umumnya puas dengan peran mereka saat ini, membuat mereka lebih cenderung untuk tetap bekerja di organisasi mereka dan cenderung tidak mempertimbangkan untuk beralih ke pemberi kerja lain kecuali jika keadaan tertentu muncul. Karyawan yang berkomitmen secara afektif sangat mengidentifikasi diri dengan tempat kerja mereka, yang membuat mereka lebih memilih untuk terus bekerja di organisasi yang sama (Naim dan Lenka, 2018).

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1  
Penelitian Terdahulu

| No | Judul, Penulis, Tahun                                                                                                                                                                                   | Variabel Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Metode Analisis      | Hasil Penelitian                                                                                                                  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | <i>Does servant leadership affect organisational citizenship behaviour? Mediating role of affective commitment and moderating role of role identity of young volunteers in non-profit organisations</i> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empowerment</li> <li>2. Humility</li> <li>3. Standing back</li> <li>4. Authentic</li> <li>5. Stewardship</li> <li>6. Affective commitment</li> <li>7. Role identity</li> <li>8. Organisational citizenship behavior – individual</li> <li>9. Organisational citizenship behavior - organisation</li> </ol> | <i>Path Analysis</i> | Variabel independen <i>servant leadership</i> memiliki dampak positif yang signifikan terhadap komitmen afektif pada relawan muda |

|   |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                      |                                                                                                                                                                              |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | (Ngah et al., 2023).                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                      |                                                                                                                                                                              |
| 2 | <p><i>The Influence of servant leadership on organizational citizenship behavior: The Mediating effect of organizational commitment</i></p> <p>Al Doghan M.A (2021)</p>                                          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empowerment</li> <li>2. Humility</li> <li>3. Accountability</li> <li>4. Stewardship</li> <li>5. Authenticity</li> <li>6. Forgiveness</li> <li>7. Courage</li> <li>8. Standing back</li> <li>9. Affective commitment</li> <li>10. Normative commitment</li> <li>11. Continuous commitment</li> <li>12. Organizational citizenship behavior</li> </ol> | <i>Path Analysis</i> | Hasil penelitian saat ini mengungkapkan bahwa terdapat dampak langsung <i>servant leadership</i> terhadap <i>organizational commitment</i>                                   |
| 3 | <p><i>Does servant leadership predict innovative behaviour above and beyond transformational leadership? Examining the role of affective commitment and creative self-efficacy</i></p> <p>Iqbal et.al (2023)</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servant Leadership</li> <li>2. Transformational Leadership</li> <li>3. Affective Commitment</li> <li>4. Innovative Behavior</li> <li>5. Creative self-efficacy</li> </ol>                                                                                                                                                                            | <i>Path Analysis</i> | Mengungkapkan bahwa komitmen afektif secara signifikan memediasi pengaruh positif kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pelayan terhadap perilaku inovatif karyawan |
| 4 | <i>Impact of employee empowerment</i>                                                                                                                                                                            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Employee Empowerment</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <i>Path Analysis</i> | Penelitian ini memberikan pengetahuan dengan                                                                                                                                 |

|   |                                                                                                                                                     |                                                                                                       |                      |                                                                                                                                                                                  |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   | <i>on organizational commitment through job satisfaction in four- and five-stars hotel industry</i><br>AlKahtani et.al (2021)                       | 2. <i>Organizational Commitment</i><br>3. <i>Job Satisfaction</i>                                     |                      | menunjukkan bahwa pemberdayaan karyawan memiliki peran positif terhadap komitmen organisasi dan peran mediasi kepuasan kerja meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi. |
| 5 | <i>Dynamic capability of servant leadership as a triggering factor for organizational commitment and employee performance</i><br>Teguh et.al (2023) | 1. <i>Servant Leadership</i><br>2. <i>Employee Performance</i><br>3. <i>Organizational Commitment</i> | <i>Path Analysis</i> | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>servant leadership</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen organisasi                                                  |

## 2.6. Hipotesis Penelitian

Ketika anggota organisasi, seperti manajer, kolega, dan karyawan, perlu menghabiskan lebih banyak waktu di tempat kerja daripada dalam aktivitas harian lainnya, hubungan sosial yang positif diperlukan agar organisasi merasa terhubung (Khaola dan Rambe, 2020). Oleh karena itu, interaksi sosial yang positif diperlukan untuk hubungan pertukaran sosial yang positif di tempat kerja (Chen dan Sriphon, 2022). Selain itu, perilaku *servant leadership* dalam lingkungan kerja yang mendukung dan dapat diandalkan akan mengarahkan pengikut untuk

mengembangkan sikap positif terhadap organisasi mereka (Liden et al., 2015; Moghaddam dan Ansari, 2013).

Demikian pula, Allen et al. (2018) mengklaim bahwa pertimbangan servant leader terhadap pengikut mereka mempengaruhi keterlibatan dan partisipasi mereka dalam aktivitas organisasi. Penemuan serupa oleh beberapa akademisi (lihat Aboramadan et al., 2019; Aboramadan dan Dahleez, 2020; Dahleez et al., 2020) menegaskan hubungan signifikan antara *servant leadership* dan komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif. McCune Stein et al. (2019) juga menemukan bahwa *servant leadership* secara tidak langsung mempengaruhi komitmen afektif melalui dukungan organisasi yang dirasakan.

#### **2.6.1. Pengaruh *Empowerment* Terhadap Komitmen Afektif**

Seorang pemimpin yang efektif adalah mereka yang selalu mempercayakan tugas, mendorong, dan mendukung pengembangan kemampuan individu lain untuk bertanggung jawab serta menyelesaikan masalah dengan pendekatan mereka sendiri. Tindakan ini merupakan cerminan dari gaya kepemimpinan berbasis pemberdayaan. Pemimpin yang secara aktif memberdayakan bawahannya akan memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Pengaruh *empowerment* terhadap komitmen karyawan secara nyata ditemukan dalam penelitian (Nghah, Abdullah, Suki, & Kasim, 2023). Mengacu dari beberapa hasil penelitian terdahulu, penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut :

## **H1 : Pengaruh positif *Empowerment* terhadap Komitmen Afektif**

### **2.6.2. Pengaruh *Humility* Terhadap Komitmen Afektif**

Pemimpin yang berhasil juga ditandai dengan kerendahan hati, yakni dengan menghargai karyawan dan mengakui kontribusi mereka terhadap tim. Sikap rendah hati ini berperan penting dalam mempererat hubungan antara pemimpin dan karyawan. Selain itu, kepemimpinan yang dilandasi kerendahan hati dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Pengaruh *humility* terhadap komitmen karyawan secara nyata ditemukan dalam penelitian (Ngah, Abdullah, Suki, & Kasim, 2023). Mengacu dari beberapa hasil penelitian terdahulu, penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

## **H2 : Pengaruh positif *Humility* terhadap Komitmen Afektif**

### **2.6.3. Pengaruh *Standing Back* Terhadap Komitmen Afektif**

Pemimpin yang layak dijadikan teladan adalah mereka yang mampu mendahulukan kepentingan orang lain dibandingkan dengan kepentingan pribadinya. Dengan memberikan penghargaan dan dukungan kepada karyawan, pemimpin mendorong tumbuhnya komitmen yang lebih kuat dalam diri karyawan terhadap organisasi. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berfokus pada kesejahteraan orang lain berkontribusi positif terhadap penguatan komitmen organisasi. Pemimpin yang layak dijadikan teladan adalah mereka yang mampu mendahulukan kepentingan orang lain dibandingkan dengan kepentingan pribadinya. Dengan memberikan penghargaan dan

dukungan kepada karyawan, pemimpin mendorong tumbuhnya komitmen yang lebih kuat dalam diri karyawan terhadap organisasi. Ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berfokus pada kesejahteraan orang lain berkontribusi positif terhadap penguatan komitmen organisasi.

Pengaruh *standing back* terhadap komitmen karyawan secara nyata ditemukan dalam penelitian (Ngah, Abdullah, Suki, & Kasim, 2023). Mengacu dari beberapa hasil penelitian terdahulu, penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

**H3 : Pengaruh positif *Standing Back* terhadap Komitmen Afektif**

**2.6.4. Pengaruh *Stewardship* Terhadap Komitmen Afektif**

Selain itu, pemimpin yang ideal harus mampu mengesampingkan kepentingan pribadi dan justru fokus melayani kebutuhan bawahan maupun atasan. Ini selaras dengan peran dasar seorang pemimpin, yang mencakup mengarahkan, membimbing, mengorganisasi, dan melayani seluruh elemen dalam organisasi. Kepemimpinan yang mengedepankan pelayanan akan mendorong semua pihak untuk bertindak demi kepentingan bersama dan meningkatkan dedikasi karyawan terhadap organisasi.

Pengaruh *stewardship* terhadap komitmen karyawan secara nyata ditemukan dalam penelitian (Ngah, Abdullah, Suki, & Kasim, 2023). Mengacu dari beberapa hasil penelitian terdahulu, penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

#### **H4 : Pengaruh positif *Stewardship* terhadap Komitmen Afektif**

##### **2.6.5. Pengaruh *Authenticity* Terhadap Komitmen Afektif**

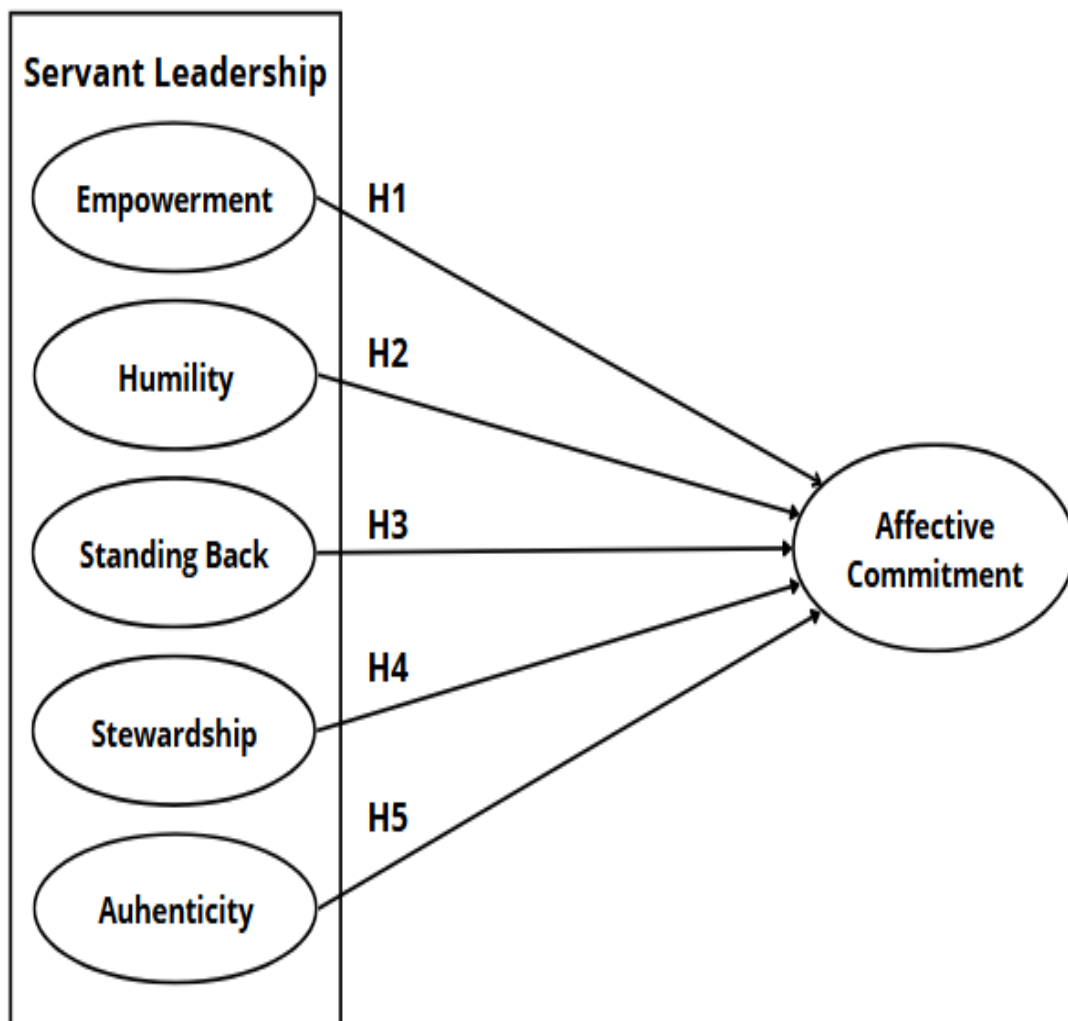
Pemimpin yang menunjukkan keaslian atau jati diri yang positif dapat dianggap sebagai pemimpin yang baik. Konsistensi dalam perilaku, pemikiran, dan tindakan yang mencerminkan nilai-nilai positif akan membangun kepercayaan karyawan. Pemimpin dengan karakter autentik akan mampu memperkuat rasa keterikatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Pengaruh *authenticity* terhadap komitmen karyawan secara nyata ditemukan dalam penelitian (Ngah, Abdullah, Suki, & Kasim, 2023). Mengacu dari beberapa hasil penelitian terdahulu, penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

#### **H5 : Pengaruh positif *Authenticity* terhadap Komitmen Afektif**

### **2.7. Kerangka Penelitian**

Penelitian ini mengacu dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ngah et al. (2023) dimana hubungan antara *servant leadership* yang terdiri dari dimensi *empowerment*, *humility*, *standing back*, *stewardship* dan *authenticity* dengan komitmen afektif digambarkan ke dalam suatu kerangka penelitian sebagai berikut:



Gambar 2. 1  
Kerangka Penelitian