

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

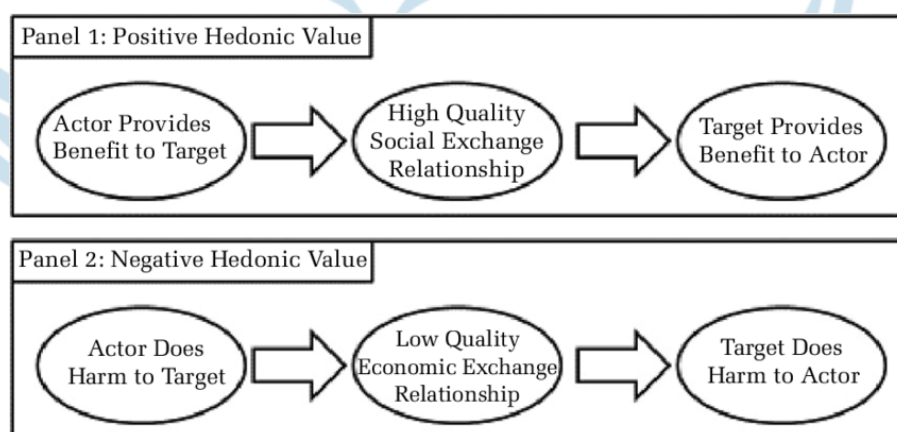
2.1 Landasan Teori

Social Exchange Theory (Teori Pertukaran Sosial) merupakan pertukaran sosial sebagai pertukaran aktivitas, baik berwujud maupun tidak berwujud, dan yang kurang lebih menguntungkan atau merugikan, antara setidaknya dua orang. Biaya terutama dipandang dari segi aktivitas atau peluang alternatif yang dikorbankan oleh para aktor yang terlibat (Homans, G. C. 1961). kemudian mengembangkan dasar psikologis untuk pertukaran berdasarkan prinsip-prinsip penguatan yang sama ini. Homans menjelaskan perilaku sosial dan bentuk-bentuk organisasi sosial yang dihasilkan oleh interaksi sosial dengan menunjukkan bagaimana perilaku A memperkuat perilaku B (dalam hubungan dua pihak antara aktor A dan B), dan bagaimana perilaku B memperkuat perilaku A sebagai balasannya. Hal ini merupakan dasar eksplisit untuk interaksi sosial yang berkelanjutan, yang dijelaskan pada tingkat "subinstitusional". Kondisi historis dan struktural yang ada dianggap sebagai sesuatu yang sudah ada. Nilai ditentukan oleh riwayat penguatan yang dialami aktor dan dengan demikian juga dianggap sebagai sesuatu yang sudah ada saat memasuki relasi pertukaran (Emerson, R. 1972a).

Kepemimpinan yang baik hati (*benevolent leadership*) memiliki peran krusial dalam membentuk lingkungan kerja yang kondusif bagi pertukaran sosial yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan kerja (*job engagement*). Salah satu mekanisme utama adalah melalui penciptaan rasa aman secara psikologis (*psychological safety*). Seperti yang dijelaskan oleh (Homans, G. C. 1961). perilaku sosial didasarkan pada pertukaran aktivitas yang menguntungkan atau merugikan. Dalam konteks kepemimpinan yang baik hati, pemimpin memberikan dukungan, pengertian, dan kepedulian, yang menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk mengambil risiko interpersonal tanpa takut akan konsekuensi negatif. Ini sejalan dengan pandangan (Blau 1964). yang menekankan bahwa pertukaran sosial melibatkan tindakan sukarela individu yang dimotivasi oleh imbalan yang diharapkan.

Ketika karyawan merasa aman secara psikologis, mereka mengantisipasi imbalan berupa penerimaan dan dukungan, bukan hukuman, sehingga mendorong mereka untuk lebih terbuka, jujur, dan berani mengemukakan ide atau mengakui kesalahan.

Pertukaran sosial yang positif, baik melalui rasa aman psikologis maupun pertemanan di tempat kerja, secara langsung berkorelasi dengan peningkatan keterlibatan kerja. Ketika karyawan merasa aman dan didukung, mereka dapat sepenuhnya menginvestasikan diri mereka dalam pekerjaan, menunjukkan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*) yang lebih tinggi. (Homans, G. C. (1961). menyatakan bahwa perilaku merupakan fungsi dari imbalan, dan dalam hal ini, lingkungan kerja yang positif dan mendukung adalah imbalan yang mendorong karyawan untuk lebih terlibat. Sebaliknya, jika imbalan tidak diterima atau ada ketidakadilan, seperti yang disebutkan (Homans, G. C. 1974). terkait keadilan distributif, karyawan dapat menjadi marah atau kurang terlibat. Oleh karena itu, kepemimpinan yang baik hati, dengan menciptakan pertukaran sosial yang menguntungkan dan adil, secara efektif meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan mereka.



GAMBAR 2.1 GENERIC MODEL OF SOCIAL EXCHANGE

Berdasarkan gambar yang menunjukkan model Nilai Hedonik Positif dan Negatif, benevolent leadership mencerminkan Panel 1 di mana pemimpin sebagai aktor memberikan manfaat kepada karyawan sebagai target, menciptakan pertukaran sosial berkualitas tinggi yang menghasilkan

psychological safety sebagai bentuk timbal balik positif dari target kepada aktor. (Homans, 1961). menjelaskan bahwa *"the more often a person's activity is rewarded, the more likely the person is to perform that activity,"* yang dalam konteks ini berarti ketika pemimpin konsisten memberikan dukungan dan perhatian, karyawan akan semakin terbuka dan produktif. Sebaliknya, Panel 2 menggambarkan kepemimpinan yang merugikan di mana tindakan negatif aktor menciptakan pertukaran ekonomi berkualitas rendah, yang sebagaimana dinyatakan Blau, (1964) bahwa *"to speak of social life is to speak of the associations between people—their associating together in work and in play, in love and in war, to trade or to worship, to help or to hinder,"* menunjukkan bahwa kepemimpinan yang merugikan akan menghasilkan hubungan yang penuh ketegangan dan resistensi. (Emerson 1972). memperkuat dengan konsep bahwa *"social exchange is limited by the availability of alternatives,"* sehingga *psychological safety* yang tercipta dari *benevolent leadership* menjadi sumber daya berharga yang mendorong karyawan untuk mempertahankan dan memperkuat hubungan positif dengan pemimpin, menciptakan siklus pertukaran sosial yang berkelanjutan dan saling menguntungkan.

2.2 Kepemimpinan yang Baik Hati

Kepemimpinan yang baik hati (*benevolent leadership*) merujuk pada kemampuan seorang pemimpin untuk memahami dan merasakan perasaan serta kebutuhan anggota timnya. kepemimpinan yang baik hati melibatkan empati dan perhatian terhadap kesejahteraan anggota tim, yang dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung (Neff dan Germer 2018).

2.1.1 Empati dalam Kepemimpinan

Empati merupakan komponen kunci dalam kepemimpinan yang baik hati. pemimpin yang menunjukkan empati dapat membangun hubungan yang lebih kuat dengan anggota tim, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan dan kolaborasi. Kahn menekankan bahwa pemimpin yang empatik mampu mendengarkan dengan aktif dan merespons kebutuhan emosional anggota tim, menciptakan suasana di mana karyawan merasa dihargai dan didukung (Kahn, 2017).

2.1.2 Bagi karyawan

Kepemimpinan yang baik hati juga berkontribusi pada kesejahteraan karyawan. Pemimpin yang menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan anggota tim dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi stres. Mereka menemukan bahwa lingkungan kerja yang didukung oleh pemimpin yang baik hati dapat meningkatkan kesehatan mental dan fisik karyawan, yang pada gilirannya berdampak positif pada produktivitas (Ross and Dutton et al., 2020).

2.2 Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja (*Job engagement*) adalah kondisi psikologis di mana karyawan merasa bersemangat, terlibat, dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka. Keterlibatan kerja terdiri dari tiga komponen utama: *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keterlibatan penuh). Karyawan yang terlibat cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan memiliki tingkat turnover yang lebih rendah. (Saks, A. M. 2019). Keterlibatan kerja tidak hanya berpengaruh pada individu, tetapi juga pada keseluruhan organisasi. Keterlibatan kerja yang tinggi berhubungan dengan peningkatan produktivitas, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Karyawan yang merasa terlibat cenderung lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas dan berkontribusi pada tujuan organisasi (Siswanto et al. 2020). Pentingnya lingkungan kerja yang mendukung dalam meningkatkan keterlibatan kerja, serta dukungan sosial dari rekan kerja dan pemimpin, serta kesempatan untuk pengembangan diri, berkontribusi signifikan terhadap tingkat keterlibatan karyawan. (Albrecht, Green, & Marty 2021).

2.3 Keselamatan Psikologis

Keselamatan psikologis (*psychological safety*) adalah kondisi di mana individu merasa aman untuk berbicara, berbagi ide, dan mengemukakan pendapat tanpa takut akan konsekuensi negatif. Keselamatan psikologis sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan kolaboratif. Dalam konteks kepemimpinan yang baik hati, pemimpin yang menunjukkan empati dan dukungan dapat meningkatkan keselamatan psikologis di tempat kerja (Frazier et al. 2017).

Keselamatan psikologis memungkinkan tim untuk belajar dari kesalahan dan berinovasi tanpa rasa takut. Edmonson menyatakan bahwa ketika

anggota tim merasa aman untuk mengemukakan ide-ide mereka, mereka lebih cenderung untuk berkontribusi secara aktif dalam diskusi dan pengambilan keputusan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja tim secara keseluruhan. (Edmonson, 2021). ketika karyawan merasa aman untuk berbicara dan berkontribusi, mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam pekerjaan mereka dan merasa puas dengan peran mereka dalam organisasi. keselamatan psikologis berhubungan positif dengan keterlibatan kerja dan kepuasan karyawan. (Du & Liu 2020).

2.4 Penelitian terdahulu

TABEL 2. 1 PENELITIAN TERDAHULU

No	Judul penelitian, tahun artikel	Variable penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
1	Clan Culture and Employee Work Engagement: The Mediating Role of Benevolent Leadership (vian Elfrida Rahmadanty 2024)	Clan Culture, Employee Work Engagement, Benevolent Leadership	Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif survei non-eksperimental yang menekankan pada analisis data numerik yang akan diolah menggunakan metode statistik untuk menguji hipotesis antar variabel	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik hati memiliki peran sebagai mediator parsial. Adanya peran mediasi menunjukkan bahwa pada organisasi dengan budaya klan, penting bagi para pemimpin untuk memiliki gaya kepemimpinan baik hati agar

				nilai-nilai yang ada dari budaya klan dapat tersalurkan secara efektif terhadap karyawan, sehingga karyawan dapat terlibat secara aktif di pekerjaannya.
2	The effect of leadership and work environment on employee performance mediated by work engagement (case study at pt wangsa jatra lestari)	Work Engagement, Leadership, Employee Performance, Work Environment	Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian menggunakan metode kuantitatif.	Berdasarkan hasil dan pembahasan diperoleh bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan berpengaruh positif

				signifikan terhadap keterlibatan kerja. Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan kerja. Kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh keterlibatan kerja.
3	The Influence of Transformational Leadership and Work Engagement on Nurse Performance at Harapan and Doa Hospital, Bengkulu City	The Influence of Transformational Leadership, Work Engagement	penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif, untuk melihat pengaruh antar fenomena Data yang dikumpulkan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja berpengaruh signifikan

			dengan pendekatan ini dilakukan melalui metode survei.	terhadap kinerja perawat RSUD Harapan dan Doa Kota Bengkulu. Hal ini berimplikasi kepada peningkatan kinerja perawat melalui kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja. Berdasarkan tanggapan terendah responden, perlu fasilitasi potensi yang dimiliki perawat.
--	--	--	--	--

2.5 Pengembangan hipotesis

Keterlibatan kerja mencerminkan sejauh mana karyawan menunjukkan semangat, komitmen dan keikutsertaan aktif dalam melaksanakan tugas mereka. Individu yang terlibat secara mendalam cenderung memberikan usaha maksimal, berani mengambil prakarsa, dan berkontribusi secara proaktif terhadap kesuksesan organisasi (Schaufeli et al., 2023). Pemimpin berkarakter baik hati memfasilitasi kemandirian karyawan dengan mendelegasikan wewenang pengambilan keputusan dan implementasi pekerjaan. Strategi pemberdayaan ini membangun rasa memiliki dan tanggung jawab yang akhirnya memperkuat keterlibatan dalam bekerja. Karyawan yang merasa dihargai dan dipercaya umumnya lebih termotivasi, proaktif, dan mendapatkan

kepuasan intrinsik dari aktivitas kerja mereka (Cenkci & Özçelik 2016; Xu et al. 2018). Gaya kepemimpinan yang menekankan kebaikan hati menitikberatkan pada fasilitasi perkembangan profesional karyawan melalui pendampingan, pelatihan, dan kesempatan pembelajaran yang beragam. Perhatian pada kemajuan individual ini memenuhi kebutuhan karyawan (Erkutlu & Chafra 2016). meningkatkan motivasi intrinsik serta aspirasi mereka untuk terus berkembang, yang kemudian meningkatkan keterlibatan kerja secara signifikan (McDonald 2012). Lebih jauh lagi, pemimpin berkepribadian baik hati secara rutin menyediakan evaluasi konstruktif dan apresiasi bagi anggota timnya. Mereka mengakui sumbangsih, memberikan masukan yang membangun, dan merayakan kesuksesan bersama. Praktik pengakuan dan umpan balik ini memperkuat perasaan kompetensi dan harga diri karyawan, sehingga mendorong peningkatan keterlibatan kerja dan motivasi untuk mencapai performa unggul, (Li et al. 2022). Tidak kalah pentingnya, pemimpin dengan karakter baik hati memahami urgensi keselarasan antara kehidupan profesional dan pribadi serta kesejahteraan menyeluruh karyawan, dengan menekankan harmoni antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan di luar kantor. Dengan menempatkan kesejahteraan sebagai prioritas, mereka meminimalisir tekanan psikologis, memupuk rasa puas dalam bekerja, dan mendorong integrasi positif antara domain profesional dan personal, yang bermuara pada peningkatan keterlibatan kerja (Lee & Ding 2023). Sebagai penutup, korelasi antara kepemimpinan berkarakter baik hati dan keterlibatan kerja bersifat resiprokal. Figur pemimpin yang mengedepankan kebaikan menciptakan atmosfer yang mengakomodasi prinsip-prinsip keterlibatan kerja dengan membangun dukungan, kepercayaan, dan kesempatan pengembangan diri. Karyawan yang terlibat secara aktif, sebagai imbalannya, memberikan kontribusi positif terhadap iklim organisasi dan performa kolektif. Manifestasi kepemimpinan yang baik hati berperan sebagai pemicu peningkatan keterlibatan kerja, yang menghasilkan produktivitas lebih tinggi, kepuasan yang mendalam, dan keberhasilan komprehensif bagi individu maupun institusi (Lee & Ding 2023).

H1. Kepemimpinan yang baik hati berpengaruh positif dengan keterlibatan kerja.

Dalam konteks organisasional, konsep keamanan psikologis menggambarkan suatu ruang di mana individu merasa memiliki kebebasan untuk mengekspresikan diri tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif, seperti malu atau pembalasan (Lateef, 2020). Esensi dari konstruk ini terletak pada kemampuan seseorang untuk secara terbuka mengungkapkan pemikiran dan ide-ide mereka dalam lingkungan yang mendukung (Edmondson, 2019a). Kepemimpinan yang dilandasi dengan kebajikan dan empati memiliki peran krusial dalam membangun dan memperkuat rasa aman psikologis ini (Erkutlu & Chafra 2016). Ketika pemimpin menunjukkan kepedulian yang mendalam dan dukungan yang autentik, mereka menciptakan ekosistem kerja di mana karyawan merasa dihargai, didengar, dan didorong untuk berkontribusi secara maksimal (Zhou et al. 2023). Melalui pendekatan yang empatik, para pemimpin membuka ruang bagi komunikasi transparan, mendorong karyawan untuk mengambil risiko yang cerdas, dan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan tanpa rasa terancam. Kepemimpinan baik hati tidak sekadar tentang memberikan arahan, melainkan membangun kepercayaan dan menciptakan lingkungan di mana inovasi dan keterbukaan dapat berkembang (Chenghao, 2020). Implikasi dari keamanan psikologis sangat mendalam: karyawan yang merasa aman secara psikologis cenderung lebih proaktif, lebih inovatif, dan lebih berani mengeksplorasi ide-ide baru tanpa ketakutan akan konsekuensi negatif (O'Donovan, De Brún, & McAuliffe 2021). Mereka memiliki ruang untuk belajar dari kesalahan, menerima bimbingan, dan terus mengembangkan diri. Pada akhirnya, kepemimpinan yang baik hati memberikan kontribusi transformatif dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung, inklusif, dan berkelanjutan (Khairy et al., 2023b)). Secara keseluruhan, kepemimpinan yang baik hati memainkan peran penting dalam mempromosikan keamanan psikologis dengan menciptakan budaya yang ditandai oleh kepercayaan, dukungan, empati, inklusivitas, dan komitmen untuk belajar terus-menerus. Ketika karyawan mengalami keamanan psikologis Mereka lebih cenderung terlibat dalam komunikasi terbuka, mengambil risiko, berbagi ide, berkolaborasi secara efektif, dan memberikan upaya terbaik mereka untuk mencapai keberhasilan organisasi. Pemeliharaan keamanan psikologis oleh pemimpin yang baik hati berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif dan

meningkatkan kesejahteraan karyawan, keterlibatan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Clark, T. R. 2020 & Lateef 2020).

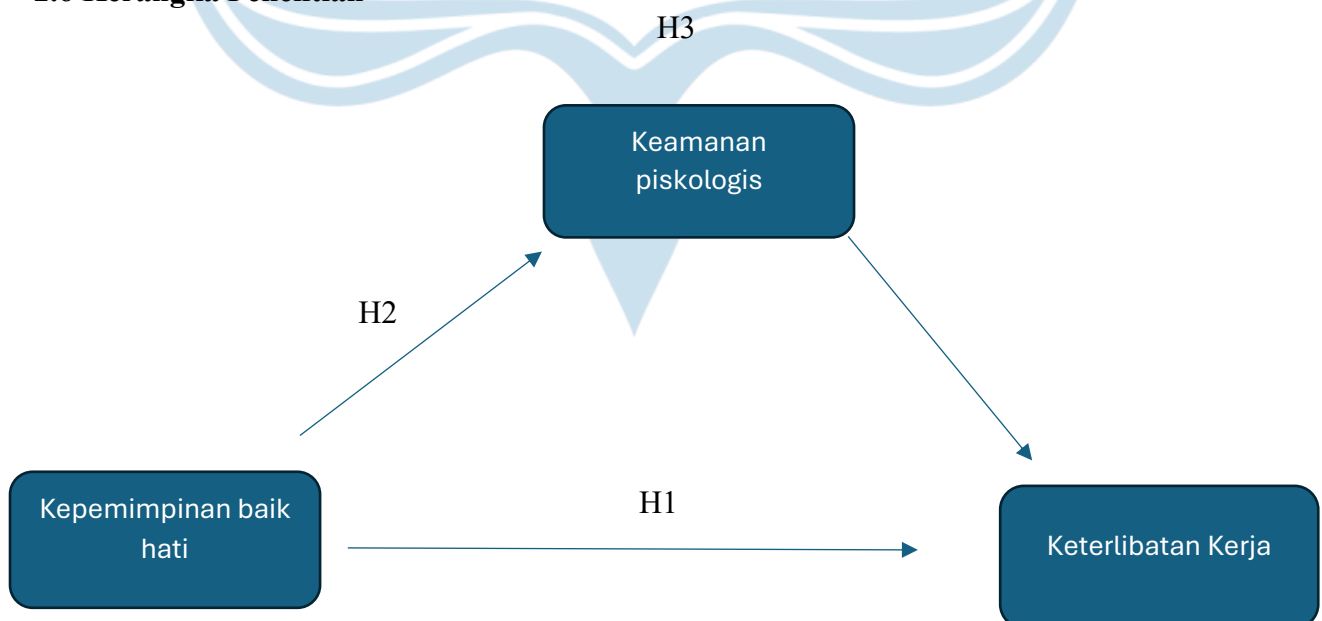
H2:Kepemimpinan yang baik hati berpengaruh positif dengan keselamatan psikologis.

Pemimpin yang menerapkan pendekatan penuh empati secara signifikan memengaruhi dinamika organisasi melalui penciptaan ekosistem kepercayaan yang mendalam. Melalui komunikasi yang transparan dan sikap mendukung, mereka membangun lingkungan psikologis yang aman di mana anggota tim merasa terlindungi untuk mengekspresikan pemikiran inovatif mereka tanpa rasa takut akan konsekuensi negatif (Edmondson, 2019). Keterbukaan ini tidak sekadar menstimulasi partisipasi, melainkan secara fundamental memberdayakan individu untuk berkontribusi secara maksimal, meningkatkan keterlibatan kerja mereka secara menyeluruh (Hakanen et al., 2023). Kepemimpinan yang empatik memberikan ruang bagi setiap anggota untuk mengembangkan potensi mereka, mendorong otonomi dalam pengambilan keputusan sambil memberikan dukungan psikologis yang diperlukan. Dengan memberikan kepercayaan dan kesempatan untuk bertumbuh, para pemimpin menciptakan siklus positif di mana keamanan psikologis bertransformasi menjadi motivasi intrinsik, mendorong inisiatif, tanggung jawab, dan komitmen tim (Chan 2017 & Sepahvand 2019). Pendekatan komprehensif ini tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang produktif, tetapi juga membangun fondasi budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan berkelanjutan dan potensi maksimal setiap individu (Wang et al., 2022). Melalui pengembangan rasa aman psikologis, pemimpin yang baik hati menciptakan suasana yang mendorong keterlibatan kerja. Karyawan merasakan rasa aman, dorongan, dan pemberdayaan untuk menyumbangkan kemampuan terbaik mereka, yang mengarah pada peningkatan tingkat kepuasan kerja, dorongan, dan dedikasi terhadap tujuan organisasi (Boamah, 2018). Memahami dan memelihara keamanan psikologis menawarkan pemimpin yang baik hati potensi untuk secara signifikan mempengaruhi tingkat keterlibatan kerja dalam tim mereka (Edmondson, 2019). Fungsi perantara dari keamanan psikologis menunjukkan bahwa dampak kepemimpinan yang baik hati terhadap keterlibatan kerja secara tidak langsung terwujud melalui terciptanya lingkungan yang aman secara

psikologis. Karena pemimpin yang baik hati menumbuhkan kepercayaan dan bantuan, mereka meletakkan dasar bagi karyawan untuk mengekspresikan diri dengan percaya diri dan mengambil risiko. Akibatnya, hal ini menghasilkan tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi di antara tenaga kerja (Wang et al., 2022). Keamanan psikologis berfungsi sebagai penghubung antara kepemimpinan yang baik hati dengan keterlibatan kerja. Ketika karyawan menganggap pemimpin mereka baik hati dan merasakan keamanan psikologis, kemungkinan mereka untuk terlibat secara mendalam dalam tugas mereka meningkat. Kepemimpinan yang baik hati berpotensi menghasilkan dampak positif pada keterlibatan kerja melalui pengembangan rasa aman psikologis di lingkungan kerja. Ketika karyawan merasakan adanya ruang aman untuk mengekspresikan sudut pandang dan ide mereka, keterlibatan mereka dengan tugas mereka pun meningkat (Yoerger, 2015). Organisasi yang mendorong kualitas kepemimpinan yang baik hati dan mengutamakan keamanan psikologis akan menyaksikan peningkatan tingkat keterlibatan karyawan, yang mengarah pada peningkatan kinerja dan pencapaian organisasi secara keseluruhan (Kim, M.-S 2021 & Rodrigo Lozano 2022).

H3 Keamanan psikologis memediasi hubungan antara kepemimpinan yang baik hati dan keterlibatan kerja

2.6 Kerangka Penelitian



X1 : Kepemimpinan baik hati

Z : Mediasi

Y1 : Keterikatan karyawan

GAMBAR 2. 2 KERANGKA PENELITIAN

