

BAB II

LANDASAN TEORI

Pada bab dua ini, peneliti akan memaparkan teori tentang *servant leadership* dan komitmen afektif, juga jurnal penelitian terdahulu yang menjadi jurnal refenesi utama maupun jurnal referensi pendukung, hipotesis penelitian dan kerangka penelitian yang digunakan sebagai pedoman model pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen afektif.

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi hal yang paling penting yang perlu diperhatikan adalah Sumber Daya Manuisa (SDM) yang menjadi pendukung utama tercapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia menempati posisi strategis dalam suatu organisasi, maka dari itu sumber daya manusia harus digerakkan secara efektif dan efisien sehingga mempunyai tingkat hasil daya guna yang tinggi. Oleh sebab itu maka penting bagi organisasi untuk melakukan manajemen terhadap sumber daya manusia yang dimilikinya.

Banyak ahli telah mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Mangkunegara (2013) mendefinisikan MSDM sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Mathis dan Jackson (2012) mendefinisikan MSDM sebagai ilmu dan seni yang mengatur

hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan. Siagian (2016) mendefinisikan MSDM sebagai suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Mengacu dari beberapa definisi manajemen sumber daya manusia yang telah diajukan di atas, peneliti menyimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah suatu seni dalam melakukan pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Perusahaan atau organisasi dalam bidang SDM tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki SDM yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek. Guna mencapai tujuan MSDM yang telah dikemukakan, maka SDM harus dikembangkan dan dipelihara agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Hal ini sesuai dengan fungsi pengelolaan MSDM yaitu Robbins dan Coulter (2012):

1. Fungsi Manajerial. Manajer sebagai bagian organisasi yang berperan dalam mengembangkan MSDM harus berperan dan dapat mendukung penerapannya. Fungsi manajerial dalam pengembangan MSDM terdiri dari: a) Fungsi perencanaan (*Planning*) berhubungan dengan kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan

kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan, b) Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*) berhubungan dengan kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi, c) Fungsi Pengarahan (*Directing*) berhubungan dengan kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi, d) Fungsi Pengendalian (*Controlling*) berhubungan dengan kegiatan mengendalikan pegawai menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana

2. Fungsi Operasi. Manajemen sumber daya manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang saling terkait satu sama lain dan operasional yang dijalankan oleh manajemen sumber daya manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya yaitu: a) Fungsi Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*) kerja berhubungan dengan usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari sumber daya manusia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi, b) Fungsi Pengembangan (*Development*) berhubungan dengan peningkatan keahlian melalui pelatihan, yang penting bagi kinerja pekerjaan, c) Fungsi Kompensasi (*Compensation*) berhubungan dengan pemberian upah yang cukup dan wajar kepada tenaga kerja atas kontribusi/jasa karyawan terhadap tujuan-tujuan organisasi, d) Fungsi Perawatan (*Maintenance*) berhubungan dengan usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang

telah ada, e) Fungsi Integrasi / Penyatuan (*Integration*)berhubungan dengan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengubah pandangan, kebiasaan, dan sikap-sikap karyawan yang selama ini kurang menguntungkan bagi perusahaan agar disesuaikan dengan keinginan serta tujuan perusahaan, f) Fungsi Pemisahan / Pelepasan / Pensiun (*Separation*)berhubungan dengan tugas manajemen dalam melakukan pemutusan hubungan kerja yaitu mengembalikan karyawan yang telah purna-tugas kepada masyarakat, atau karena hal lainnya seperti habis kontrak, pemecatan dan lain sebagainya.

2.2. Kepemimpinan

Kepemimpinan secara harafiah berasal dari kata pimpin. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya (Wahjosumidjo, 2013).

Banyak ahli telah mendefinisikan arti kepemimpinan. Thoha (2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok. Timpel (2010) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam

usaha mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan. Kreitner dan Kinicki (2014) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses di mana seorang individu memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Mengacu dari beberapa definisi kepemimpinan yang telah diajukan di atas, peneliti menyimpulkan kepemimpinan adalah cara sifat atau karakter atau cara seseorang dalam upaya membina dan mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang agar mau bekerjasama, komitmen dan setia untuk melaksanakan semua kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi.

Teori mengenai kepemimpinan banyak sekali diajukan oleh para ahli, secara ringkas diantaranya dapat dijelaskan sebagai berikut (Robbins dan Judge, 2013):

1. Teori Sifat (*Trait theory*)

Teori sifat adalah merupakan teori kepemimpinan yang berpandangan bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang membedakan dengan yang bukan pemimpin.

2. Teori Perilaku (*Behavioral theories*)

Teori perilaku kepemimpinan tumbuh sebagai hasil dari ketidakpuasan terhadap teori sifat karena dinilai tidak dapat menjelaskan efektivitas kepemimpinan dan gerakan hubungan antara manusia. Perilaku pemimpin secara langsung memengaruhi efektivitas kelompok oleh sebab itu maka

pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinannya untuk memengaruhi orang lain dengan efektif.

3. Teori Kontinjensi (*Contingency theory*)

Teori kontinjensi dinamakan pula sebagai *situational theory*. Teori ini menganjurkan bahwa efektivitas gaya perilaku pemimpin tertentu tergantung pada situasi.

2.3. *Servant Leadership*

Dalam organisasi, faktor yang paling penting adalah Sumber Daya Manusia (SDM), karena sumber daya manusia tersebutlah yang akan menjalankan roda organisasi. Sumber daya manusia mempunyai arti penting karena manusia berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi. Manusia dalam organisasi berperan sebagai penentu, pelaku, dan perencana dalam mencapai tujuan perusahaan sekaligus menentukan maju dan mundurnya perusahaan (Hasibuan, 2015).

Salah satu bagian SDM yang berperan penting untuk memajukan organisasi adalah peran dari pimpinan. Mazarei *et al.* (2013) mengatakan bahwa teori kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) sebagai gaya etis yang efektif dalam kepemimpinan dan manajemen serta sangat penting diantara beberapa gaya kepemimpinan dan bisa dianggap sebagai salah satu gaya yang ideal dalam menghasilkan SDM yang dapat diandalkan.

George (1997) seperti dikutip Awee *et al.* (2014) mendefinisikan *servant leadership* sebagai pemimpin yang melayani yang menempatkan kebutuhan,

kepentingan, dan orang lain sebagai prioritas daripada diri mereka sendiri. Greenleaf (1977) seperti dikutip Alafeshat dan Tanova (2019) mendefinisikan mendefinisikan *servant leadership* sebagai "pelayan yang pertama" dan menggambarkan prosesnya sebagai permulaan "dengan perasaan alami yang ingin dilayani, dan kemudian dibawa oleh pilihan sadar seseorang yang ingin memimpin. Berdasarkan beberapa definisi *servant leadership* di atas dapat diimpulkan *servant leadership* sebagai kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) adalah pemimpin yang kuat dan tangguh yang disertai dengan semangat yang tinggi untuk mendukung pertumbuhan pribadi dan pengembangan kostituen dan memfasilitasi untuk pencapaian sebuah tujuan.

Banyak dimensi yang dapat digunakan untuk mengukur *servant leadership*. Dierendonck dan Nuijten (2011) mengidentifikasi delapan dimensi *servant leadership* sebagai berikut:

1. Pemberdayaan (*Empowerment*), merupakan konsep motivasi yang berfokus pada memungkinkan orang dan mendorong pengembangan pribadi (Conger 2000). Pemberdayaan bertujuan untuk mengembangkan sikap proaktif, percaya diri di antara pengikut dan memberi mereka rasa kekuatan pribadi.
2. Kerendahan hati (*Humility*), merupakan kemampuan untuk menempatkan prestasi dan bakat seseorang dalam perspektif yang tepat. Kerendahan hati dalam kepemimpinan berfokus pada keberanian untuk mengakui bahwa seseorang tidak sempurna dan melakukan kesalahan hingga pemimpin yang melayani secara aktif harus mengatasi keterbatasan tersebut.

3. Berdiri kembali (*Standing Back*), adalah sejauh mana seorang pemimpin mengutamakan kepentingan orang lain terlebih dahulu dan memberi mereka dukungan dan penghargaan yang diperlukan. Berdiri kembali harus terkait erat dengan sebagian besar aspek kepemimpinan yang melayani seperti keaslian, pemberdayaan, kerendahan hati, dan penatalayanan
4. Keaslian (*Authenticity*), terkait erat dengan mengekspresikan 'diri sejati', mengekspresikan diri dengan cara yang konsisten dengan pikiran dan perasaan batin. Keaslian adalah tentang menjadi diri sendiri, secara akurat mewakili secara pribadi dan publik keadaan internal, niat, dan komitmen.
5. Memaafkan (*Forgiveness*), berhubungan dengan kemampuan untuk memahami dan mengalami perasaan orang lain, memahami dari mana orang berasal, dan kemampuan untuk melepaskan kesalahan yang dirasakan dan tidak membawa dendam ke dalam situasi lain. Dengan kata lain, penerimaan antarpribadi adalah tentang empati: mampu secara kognitif mengadopsi perspektif psikologis orang lain dan mengalami perasaan hangat dan kasih sayang.
6. Keberanian (*Courage*), berhubungan dengan keberanian pimpinan dalam mengambil risiko dan mencoba pendekatan baru untuk masalah lama. Keberanian merupakan karakteristik penting yang membedakan pemimpin yang melayani dari pemimpin lainnya. Keberanian terkait dengan perilaku proaktif dan menyiratkan penciptaan cara baru. Untuk melakukannya,

berarti sangat mengandalkan nilai dan keyakinan yang mengatur tindakan seseorang.

7. Akuntabilitas (*Accountability*), berhubungan dengan kesediaan untuk meminta pertanggungjawaban orang atas kinerja yang dapat mereka kendalikan. Hal ini menjadikan akuntabilitas sebagai mekanisme di mana tanggung jawab atas hasil diberikan kepada individu dan tim. Ini adalah alat yang ampuh untuk menunjukkan kepercayaan pada pengikut seseorang; ia memberikan batasan di mana seseorang bebas untuk mencapai tujuannya.
8. Penatalayanan (*Stewardship*), berhubungan dengan kesediaan untuk mengambil tanggung jawab untuk lembaga yang lebih besar dan pergi untuk pelayanan daripada kontrol dan kepentingan pribadi. Dengan memberikan teladan yang benar, pemimpin dapat merangsang orang lain untuk bertindak demi kepentingan bersama. Penatalayanan terkait erat dengan tanggung jawab sosial, loyalitas, dan kerja tim. Konstruksi ini semua "mewakili perasaan identifikasi dengan dan rasa kewajiban untuk kebaikan bersama yang mencakup diri tetapi yang membentang di luar kepentingan diri sendiri".

2.4. Komitmen Afektif

Komitmen karyawan pada organisasi dapat dijadikan salah satu jaminan untuk menjaga kelangsungan organisasi atau perusahaan. Hal ini karena karyawan dengan tingkat komitmen pada organisasi yang tinggi akan melakukan berbagai

macam usaha untuk mengembangkan organisasi. Oleh sebab itu maka perusahaan harus mampu meningkatkan komitmen karyawan pada organisasi.

Robbins dan Judge (2013), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Luthans (2012) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan organisasi untuk kedepannya.

Robbins dan Judge (2013) mengatakan tiga dimensi terpisah komitmen organisasional yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) merupakan nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.
3. Komitmen *normative* (*normative commitment*) merupakan kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis.

Salah satu perspektif pendekatan pada komitmen organisasional adalah berdasarkan pada ikatan afektif karyawan terhadap organisasinya yang mana sudut pandang. Komitmen afektif merupakan salah satu kategori komitmen, yang mana komitmen ini merupakan ikatan secara emosional yang melekat pada

seorang karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi. Komitmen afektif ini juga dapat dikatakan sebagai penentu yang penting atas dedikasi dan loyalitas seorang karyawan. Kecenderungan seorang karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi, dapat menunjukkan rasa memiliki atas perusahaan, meningkatnya keterlibatan dalam aktivitas organisasi, keinginan untuk mencapai tujuan organisasi, dan keinginan untuk dapat tetap bertahan dalam organisasi (Han *et al.*, 2015).

Komitmen afektif merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya untuk tetap bertahan di organisasi. Artinya, komitmen afektif merupakan derajat sejauh mana seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakan melalui perasaan seperti loyalitas, terikat dan sepakat dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, komitmen afektif seorang individu berhubungan dengan ikatan emosional atau identifikasi individu tersebut dengan organisasi.

Beberapa ahli memiliki penjelasan dan konsep tersendiri mengenai komitmen afektif. Goldberg (1990) seperti dikutip Izzati *et al.*, (2015) menjelaskan ada lima aspek yang menggambarkan adanya komitmen afektif individu terhadap organisasi, yaitu:

1. *Extraversion*

Ditandai dengan kehadiran semangat dan antusiasme. Individu *ekstraver* bersemangat dalam membangun hubungan dengan orang lain. Individu digambarkan sebagai orang yang antusias. Antusiasme ini tercermin dalam emisi emosi positif. Individu bisa bersikap tegas dan tegas.

2. *Agreeableness*

Ketulusan tersendiri dalam berbagi, kepekaan, fokus pada hal-hal positif pada orang lain. Setiap hari karyawan tampil sebagai individu yang baik hati, dapat bekerja sama dan dapat dipercaya.

3. *Conscientiousness*

Bisa diartikan sungguh-sungguh dalam melakukan tugas, bertanggung jawab, dapat diandalkan, dan menyukai ketertiban dan disiplin. Dalam kehidupan sehari-hari, karyawan hadir tepat waktu, memiliki prestasi, teliti, dan suka melakukan pekerjaan secara menyeluruh.

4. *Neuroticism*

Adalah sinonim dengan kehadiran emosi negatif seperti kecemasan, ketegangan, dan ketakutan. Individu yang memiliki sifat dominan mudah gugup dalam menghadapi masalah yang menurutnya paling sepele saja. Karyawan dengan mudah menjadi marah ketika dihadapkan pada situasi yang tidak sesuai dengan apa yang diinginkannya

Komitmen afektif menurut Allan *et al.* (2000) dapat diukur dengan menggunakan delapan indikator sebagai berikut:

1. Senang terhadap karier di organisasi
2. Senang mendiskusikan organisasi
3. Benar-benar ikut merasakan permasalahan organisasi
4. Komit terhadap organisasi
5. Merasa bagian dari organisasi
6. Terikat secara dengan organisasi

7. Makna organisasi
8. Senang bekerja di organisasi

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang menguji pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen afektif telah banyak dilakukan. Berikut ini adalah rangkuman beberapa hasil penelitian yang menguji pengaruh *servant leadership* terhadap komitmen afektif:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	<i>Effect of Servant Leadership on Affective Commitment among Hotel Employees</i> (Awee et al., 2014).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Empowerment</i> 2. <i>Humility</i> 3. <i>Standing back</i> 4. <i>Authenticity</i> 5. <i>Forgiveness</i> 6. <i>Courage</i> 7. <i>Accountability</i>, 8. <i>Stewardship</i> 9. <i>Komitmen afektif</i> 	Analisis regresi	<i>Servant leadership</i> (<i>empowerment, humility, standing back, authenticity, forgiveness, courage, accountability, dan stewardship</i>) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen afektif
2	<i>The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure</i> (Dierendonck dan Nuijten, 2011).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Empowerment</i> 2. <i>Humility</i> 3. <i>Standing back</i> 4. <i>Authenticity</i> 5. <i>Forgiveness</i> 6. <i>Courage</i> 7. <i>Accountability</i>, 8. <i>Stewardship</i> 9. <i>Komitmen organisasional</i> 	Analisis regresi	<i>Servant leadership</i> (<i>empowerment, humility, standing back, authenticity, forgiveness, courage, accountability, dan stewardship</i>) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
3	<i>Personal Power and Trust as Mediators of the Relationship between Servant Leadership and Affective Organizational Commitment</i> (Bingham, 2017).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Servant leadership</i> 2. <i>Personal power of leader</i> 3. <i>Follower of trust</i> 4. <i>Affective commitment</i> 	<i>Path analysis</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Servant leadership</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>personal power of leader</i>, <i>follower of trust</i>, dan <i>affective commitment</i> 2. <i>Personal power of leader</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>affective commitment</i> 3. <i>Follower of trust</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>affective commitment</i> 4. <i>Personal power of leader</i> dan <i>follower of trust</i> memediasi pengaruh <i>servant leadership</i> terhadap <i>affective commitment</i>
4	<i>Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya</i> (Olesia et al., 2014).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Vision</i> 2. <i>Empowerment</i> 3. <i>Humility</i> 4. <i>Service</i> 5. <i>Komitmen organisasional</i> 	Analisis regresi	<i>Servant leadership</i> (<i>vision, empowerment, humility, service</i>) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>komitmen organisasional</i>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
5	<i>The Relationship Between Servant Leadership And Organizational Commitment: The Malaysian Perspectives</i> (Ramli dan Desa, 2014).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Empowerment</i> 2. <i>Humility</i> 3. <i>Standing back</i> 4. <i>Authenticity</i> 5. <i>Forgiveness</i> 6. <i>Courage</i> 7. <i>Accountability</i>, 8. <i>Stewardship</i> 9. <i>Trust</i> 10. Komitmen organisasional 	Analisis regresi	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Servant leadership</i>(<i>empowerment, humility, standing back, authenticity, forgiveness, courage, accountability</i>, dan <i>stewardship</i>) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>trust</i> 2. <i>Servant leadership</i>(<i>empowerment, humility, standing back, authenticity, forgiveness, courage, accountability</i>, dan <i>stewardship</i>) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. 3. <i>Trust</i> memediasi pengaruh <i>servant leadership</i>(<i>empowerment, humility, standing back, authenticity, forgiveness, courage, accountability</i>, dan <i>stewardship</i>) terhadap komitmen organisasional

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul, Penulis, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
6	<i>The Relationship between Servant Leadership, Affective Commitment: Organizational Citizenship Behavior and Team Effectiveness</i> (Mahembe <i>et al.</i> , 2016).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Servant leadership</i> 2. <i>Affective commitment</i> 3. <i>OCB</i> 4. <i>Team effectiveness</i> 	<i>Path analysis</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Servant leadership</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>affective commitment</i>, <i>OCB</i> dan <i>team effectiveness</i> 2. <i>Affective commitment</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i>. 3. <i>OCB</i> memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>team effectiveness</i>

Sumber: Rangkuman penelitian terdahulu

2.6. Hipotesis Penelitian

2.6.1. Pengaruh *Empowerment* Terhadap Komitmen Afektif

Seorang pemimpin yang mempunyai sikap senantiasa mempercayakan, mendorong dan memfasilitasi kemampuan orang lain untuk mengambil tanggung jawab dan menangani situasi sulit dengan cara mereka sendiri. Hal ini merupakan bentuk kepemimpinan yang menonjolkan sisi pemberdayaan. Pemimpin yang secara proaktif melakukan pemberdayaan kepada para bawahannya akan mendorong komitmen karyawan pada organisasi.

Pengaruh pemberdayaan terhadap komitmen karyawan secara nyata ditemukan dalam penelitian Awee *et al.* (2014); Dierendonck dan Nuijten (2011).

Mengacu dari beberapa hasil penelitian terdahulu, penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

H1: *Empowerment* memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen afektif.

2.6.2. Pengaruh *Humility* Terhadap Komitmen Afektif

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim. Kerendahan hati yang dimiliki oleh seorang pemimpin dapat digunakan untuk mempererat hubungan antara pimpinan dengan karyawan. Dampak lain dari kepemimpinan yang rendah hati bagi karyawan adalah meningkatnya komitmen karyawan pada organisasi.

Pengaruh kepemimpinan rendah hati terhadap peningkatan komitmen karyawan secara yata ditemukan dalam penelitian Olesia *et al.* (2014); Ramli dan Desa (2014). Mengacu dari beberapa hasil penelitian terdahulu, penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

H2: *Humility* memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen afektif.

2.6.3. Pengaruh *Standing Back* Terhadap Komitmen Afektif

Seorang pemimpin yang baik dan dapat dijadikan panutan jika pemimpin mampu mengutamakan kepentingan orang lain dan bersedia memberikan penghargaan serta dukungan yang diberikan. Kemampuan seorang pemimpin untuk mengutamakan kepentingan orang lain (karyawan dan organisasi) akan memberikan stimulasi pada peningkatan komitmen karyawan pada organisasi. Hal ini

menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan yang mengutamakan kepentingan orang lain terhadap komitmen organisasional.

Penelitian Awee *et al.* (2014); Ramli dan Desa (2014) telah memberikan bukti empiris mengenai pengaruh kepemimpinan yang mengutamakan kepentingan orang lain terhadap komitmen organisasional. Mengacu dari beberapa hasil penelitian terdahulu, penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

H3: *Standing back* memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen afektif.

2.6.4. Pengaruh *Authenticity* Terhadap Komitmen Afektif

Seorang pemimpin yang mampu menunjukkan “keaslian” atau jati diri yang baik merupakan seorang pemimpin yang baik. Hal ini karena pemimpin dengan karakteristik tersebut akan secara konsisten mengekspresikan diri dalam perilaku, pikiran dan tindakan yang baik. Pemimpin dengan karakteristik *authenticity* akan memberikan kontribusi bagi karyawan untuk memiliki komitmen pada organisasi yang semakin tinggi.

Pengaruh kepemimpinan *authenticity* terhadap komitmen karyawan secara nyata ditemukan dalam penelitian Dierendonck dan Nuijten (2011); Ramli dan Desa (2014). Mengacu dari beberapa hasil penelitian terdahulu, penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

H4: *Authenticity* memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen afektif.

2.6.5. Pengaruh *Forgiveness* Terhadap Komitmen Afektif

Dalam bekerja, karyawan tentunya pernah melakukan kesalahan. Kesalahan yang terjadi dapat dijadikan sebagai pembelajaran bagi karyawan itu sendiri dan pimpinan harus dapat memaafkan dan membimbing karyawan untuk dapat bekerja dengan lebih baik serta teliti. Hal ini merupakan salah satu fungsi pimpinan dalam organisasi. Kemampuan pimpinan untuk memaafkan akan menumbuhkan komitmen karyawan pada organisasi.

Hasil penelitian Awee *et al.* (2014); Mahembe *et al.* (2016) memberikan bukti nyata pengaruh *forgiveness* terhadap komitmen karyawan. Mengacu dari beberapa hasil penelitian terdahulu, penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

H5: *Forgiveness* memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen afektif.

2.6.6. Pengaruh *Courage* Terhadap Komitmen Afektif

Pemimpin yang baik harus memiliki keberanian yang tinggi dalam mengambil keputusan dalam organisasi. Pengambilan keputusan yang berani, cepat dan tepat akan membantu organisasi keluar dari masalah yang terjadi. Oleh sebab itu, organisasi membutuhkan pimpinan dengan karakteristik pemberani. Keberanian terkait dengan perilaku proaktif dan menyiratkan penciptaan cara baru. Untuk melakukannya, berarti sangat mengandalkan nilai dan keyakinan yang mengatur tindakan seseorang pemimpin. Karyawan yang dipimpin oleh seorang pemimpin dengan tingkat keberanian yang tinggi akan mendorong komitmennya pada organisasi.

Pengaruh kepemimpinan *courage* terhadap komitmen organisasional secara nyata ditemukan dalam penelitian Awee *et al.* (2014); Dierendonck dan Nuijten (2011). Mengacu dari beberapa hasil penelitian terdahulu, penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

H6: *Courage* memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen afektif.

2.6.7. Pengaruh *Accountability* Terhadap Komitmen Afektif

Seorang pemimpin yang memiliki tingkat akuntabilitas tinggi akan lebih disukai oleh karyawan. Hal ini karena pemimpin dengan tingkat akuntabilitas yang tinggi akan mempertanggungjawabkan hasil pekerjaan dalam tim kerjanya. Tingkat akuntabilitas pimpinan yang tinggi merupakan salah satu cara yang ampuh ampuh untuk menunjukkan kepercayaan pada pengikutnya (karyawan). Kondisi inilah yang menyebabkan karyawan akan memiliki komitmen semakin tinggi karena pimpinan mereka dapat diandalkan.

Pengaruh kepemimpinan akuntabilitas terhadap komitmen organisasional secara nyata ditemukan dalam penelitian Awee *et al.* (2014); Dierendonck dan Nuijten (2011). Mengacu dari beberapa hasil penelitian terdahulu, penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

H7: *Accountability* memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen afektif.

2.6.8. Pengaruh *Stewardship* Terhadap Komitmen Afektif

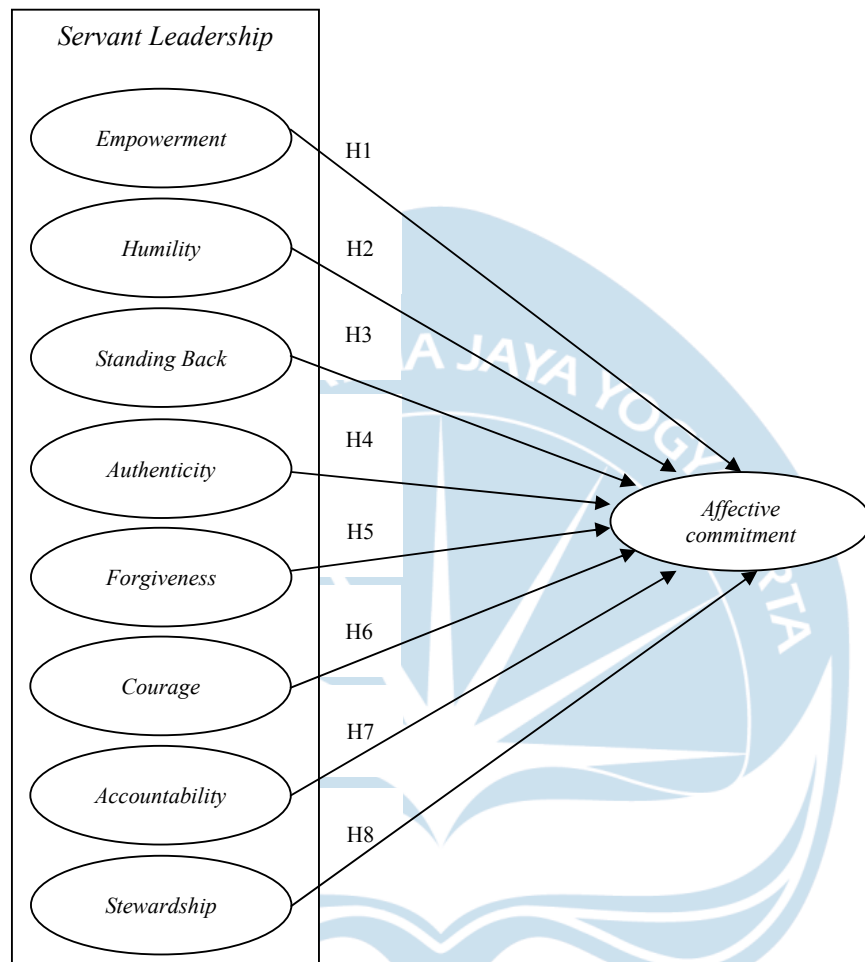
Seorang pemimpin yang baik harus mampu mengesampingkan kepentingan pribadi dan sebaliknya mampu memberikan layanan kepada bawahan maupun terhadap atasan. Hal ini sesuai dengan fungsi dasar kepemimpinan dimana seorang pemimpin yang baik harus mampu mengarahkan, membimbing, mengatur dan melayani semua bagian dalam organisasi. Pemimpin yang mampu memberikan layanan dapat merangsang orang lain untuk bertindak demi kepentingan bersama. Demikian juga halnya untuk mendorong peningkatan komitmen karyawan pada organisasi.

Pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap komitmen organisasional secara nyata ditemukan dalam penelitian Awee *et al.* (2014); Dierendonck dan Nuijten (2011); Bingham, 2017). Mengacu dari beberapa hasil penelitian terdahulu, penulis mengajukan hipotesis awal penelitian sebagai berikut:

H8: *Stewardship* memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen afektif.

2.7. Kerangka Penelitian

Penelitian ini mengacu dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Awee *et al.* (2014) dimana hubungan antara *servant leadership* yang terdiri dari dimensi *empowerment*, *humility*, *standing back*, *authenticity*, *forgiveness*, *courage*, *accountability*, dan *stewardship* dengan komitmen afektif digambarkan kedalam suatu kerangka penelitian sebagai berikut:



Sumber: Awee *et al.* (2014)

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian