

BAB II

LANDASAN TEORI

Dalam bab ini akan menjelaskan tentang teori dasar yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian hubungan *benevolent leadership* terhadap komitmen afektif karyawan. Bab ini antara lain akan menjelaskan tentang variabel–variabel penelitian yaitu mengenai pengertian komitmen organisasional, komitmen afektif, dan *benevolent leadership*. Selanjutnya bab ini akan membahas penelitian terdahulu, serta sekilas mengenai pengaruh *benevolent leadership* terhadap komitmen afektif karyawan dalam pengembangan hipotesis, kemudian diakhiri dengan kerangka penelitian.

2.1 Komitmen Organisasional

2.1.1. Pengertian Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan keadaan dimana seorang karyawan yang berpihak kepada suatu organisasi tertentu dan ingin mempertahankan keanggotaannya dengan mewujudkan tujuan dan keinginannya pada organisasi tersebut. Pengertian komitmen organisasional menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Robbins dan Judge (2007, dalam Kurniawan, 2015) mendefinisikan komitmen sebagai suatu keadaan seorang individu berpihak kepada suatu organisasi yang memiliki tujuan dan keinginan untuk mempertahankannya. Sutrisno *et al.*, (2018, dalam Meutia dan Husada, 2019) mendefinisikan bahwa komitmen

organisasional terbentuk dengan adanya kepercayaan, kemauan, dan keinginan untuk mencapai kemajuan agar karyawan dapat mempertahankan pencapaiannya sebagai anggota dari suatu organisasi dalam kondisi yang buruk maupun baik. Cook dan Wall (1980, dalam Manery *et al.*, 2018) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan keterikatan secara psikologis karyawan terhadap organisasi, dan memiliki motivasi untuk menggabungkan tujuan dan komitmen pada organisasi, tidak hanya itu dapat dilihat dari kesetiaan karyawan pada organisasi. Griffin (2004, dalam Darmawati *et al.*, 2017) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai cerminan sikap seorang individu yang mengenal dan terikat pada suatu organisasi. Colquitt *et al.* (2009, dalam Kristanto, 2015) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keinginan dari karyawan untuk menjadi bagian dan anggota di suatu organisasi. Albert (2015, dalam Septiadi *et al.*, 2017) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kepercayaan dan penerimaan nilai-nilai organisasi yang kuat, kesediaan untuk bekerja keras dan menjunjung tinggi integritas anggotanya yang tidak lain hanyalah harapan anggota yang kuat bertahan dalam organisasi dan menciptakan ikatan psikologis.

Berdasarkan uraian pengertian komitmen organisasional menurut para ahli dapat penulis simpulkan bahwa komitmen terhadap organisasi adalah sikap dimana individu merasa ingin menjadi bagian dari suatu organisasi dan merasa seperti terikat menjadi bagian dari organisasi dan benar-benar memberikan waktu, peluang yang dimiliki, dan memberikan semua potensi diri yang dimiliki tanpa muncul perasaan terpaksa untuk tetap mempertahankan kinerja dan mewujudkan tujuan dari organisasi dan menjadi bangga sebagai bagian dari organisasi.

2.1.2. Dimensi Komitmen Organisasional

Menurut Meyer dan Allen (1991, dalam Nathania, 2018), ada tiga dimensi yang dapat mempengaruhi komitmen organisasional, dengan demikian karyawan terus mempertahankan atau meninggalkan organisasi berdasarkan aturan yang dimilikinya. Ketiga dimensi tersebut yaitu:

1. Komitmen afektif (*Affective commitment*)

Komitmen afektif merupakan keinginan yang kuat tetap dengan organisasi karena ada kesamaan atau perjanjian antara nilai-nilai pribadi individu dan kelompok. Orang yang terlibat secara emosional yaitu memiliki hubungan emosional yang dekat organisasi, yang berarti bahwa orang tersebut ingin memiliki motivasi dan keinginan untuk berpartisipasi secara signifikan dibandingkan dengan orang dengan komitmen afektif rendah.

2. Komitmen keberlanjutan (*Continuance commitment*)

Orang yang cenderung menyukai tanggung jawab akan menjaga komitmen dalam organisasi karena tidak ada lagi yang bisa dikerjakan dari luar. Orang yang berkomitmen akan memiliki tingkat keberlanjutan yang tinggi dipertahankan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, tapi karena adanya kesadaran dalam diri individu jika meninggalkan organisasi akan mendapatkan kerugian yang terjadi sehubungan dengan keluarnya dari organisasi. Individu dengan komitmen tinggi akan melanjutkan dan dapat bertahan dalam organisasi dibandingkan dengan yang rendah.

3. Komitmen normatif (*Normative commitment*)

Komitmen normatif adalah keterlibatan berdasarkan standar internal karyawan, yang termasuk keyakinan dari individu itu sendiri tentang bertanggung jawab atas organisasi. Karyawan merasa harus bertahan karena kesetiaan dan biasanya akan tetap dalam organisasi karena karyawan merasa itu tugas atau kewajiban mereka. Dengan komitmen tersebut membuat karyawan termotivasi untuk berperilaku yang sesuai untuk organisasi.

2.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi. Steers dan Porters (1970, dalam Kurniasari dan Abdul, 2013), mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional yaitu:

1. Faktor personal yaitu faktor ini berasal dari dalam diri karyawan yang didalamnya meliputi motivasi, pengaruh dari keturunan dan memiliki keahlian dasar secara individu. Faktor personal terdiri dari *job expectations*, *psychological contract*, *job choice factor*, *karakteristik personal*. Keseluruhan dari faktor ini akan membentuk komitmen awal.
2. Faktor organisasi yaitu faktor yang dimana organisasi dan pegawai saling bergantung. Faktor ini juga berkaitan dengan sejauh mana organisasi dapat memberikan kepuasan kerja pada karyawan agar karyawan tetap mempertahankan komitmennya. Faktor organisasi terdiri dari *initial works*

experieces, job scope, supervision, goal consistency organizational. Semua faktor ini akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.

3. Faktor non organisasional yaitu faktor yang menunjukkan ciri dari suatu jenis pekerjaan dan faktor yang dapat membedakan antara suatu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya. Faktor ini terdiri dari *availability of alternative jobs*. Faktor non organisasional bukan berasal dari organisasi, misalnya ada atau tidaknya alternatif pekerjaan lainnya, jika ada pekerjaan lain dan lebih baik tentu karyawan akan meninggalkannya.

2.1.4. Pengertian Komitmen Afektif

Menurut Meyer dan Allen (1991, dalam Manuel dan Rahyuda, 2015) komitmen afektif menekankan pada keterikatan karyawan secara emosional terhadap organisasi. Keterikatan emosional terjadi berdasarkan pengalaman yang dialami dalam organisasi. Komitmen afektif terjadi saat karyawan merasa nyaman dan senang berada dalam organisasi, karyawan juga memiliki rasa percaya terhadap organisasi dan dalam tujuan organisasi karyawan mau melakukan sesuatu untuk kepentingan organisasi (George dan Jones, 2007 dalam Manuel dan Rahyuda, 2015).

Komitmen afektif merupakan keinginan yang kuat tetap dengan organisasi karena ada kesamaan atau perjanjian antara nilai-nilai pribadi individu dan kelompok. Titiesari (2014, dalam Parinding, 2017) juga menambahkan bahwa komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosi yang ada dalam diri karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dalam organisasi. Karyawan dengan

tingkat komitmen yang tinggi akan menunjukkan kesetiaannya pada organisasi karena memang adanya keinginan dalam diri karyawan. Menurut Umam (2012, dalam Parinding, 2017) komitmen afektif berhubungan dengan keemosionalan anggota terhadap organisasinya, dan dari keterlibatan anggota dengan kegiatan organisasi.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan komitmen afektif dapat berkembang dalam diri seorang karyawan karena hal itu terjadi dari adanya karakteristik individu, karakteristik struktur organisasi, pentingnya tugas, keterampilan yang berbeda, timbal balik eksekutif dan keterlibatan dalam manajemen. Usia dan masa kerja dalam organisasi yang sangat positif terkait dengan keterikatan afektif karyawan yang dimiliki. Karyawan menjaga komitmen afektif dalam organisasi sepenuhnya dengan mempercayai tugas yang dilakukan oleh organisasi, bentuk komitmen afektif merupakan kuatnya keinginan seorang karyawan untuk bekerja dalam suatu organisasi karena selaras dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.

2.1.5. Aspek-aspek Komitmen Afektif

Ada banyak aspek yang membangun konstruk komitmen afektif. Komitmen afektif mempunyai tiga aspek yaitu (Suseno, 2012):

1. Pertama, adanya keyakinan yang kuat dari tujuan yang mendukung dan nilai organisasi. Karyawan yang percaya pada organisasi akan menghormati organisasi untuk membangun kredibilitas di mata organisasi. Dalam situasi ini, karyawan bersedia menjaga nama baik perusahaan atau organisasi dan

siap menerima visi, misi dan nilai-nilai perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi tidak terlibat dan tidak akan mengungkapkan atau meremehkan rahasia perusahaan apapun perusahaan.

2. Kedua, adanya kemauan karyawan untuk melakukan sesuatu perusahaan atas nama organisasi. Karyawan seperti itu akan melakukannya dengan menyelesaikan tugas dengan jujur dan berhasil. Penyelesaian tugas tidak dilakukan untuk pencapaian dan kemauan pribadi, namun mendahulukan organisasi atau perusahaan. Tindakan ini berperan dalam meningkatkan efisiensi kerja bagi karyawan maupun perusahaan secara keseluruhan.
3. Ketiga, adanya keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Karyawan berusaha agar perusahaan tetap hidup atau bisa dikatakan setia. Karyawan yang loyal biasanya mau berpartisipasi dan telah bersama perusahaan untuk waktu yang relatif lama.

2.2. Kepemimpinan yang Baik Hati (*Benevolent Leadership*)

2.2.1. Pengertian Kepemimpinan yang Baik Hati (*Benevolent Leadership*)

Benevolent leadership memiliki konsep kepemimpinan yang baik berbeda dengan konsep kepemimpinan lain karena fokus utamanya pada menciptakan manfaat, tindakan, atau hasil yang dapat diamati dengan saling baik. Kebajikan didefinisikan sebagai keyakinan filosofis pada potensi kebaikan kemanusiaan dan keyakinan yang sesuai bahwa manusia wajib menggunakan kodratnya naluri dan mengembangkan sikap cinta dan kasih sayang. Hal ini cenderung untuk berbuat baik, untuk melakukan perbuatan baik atau amal. Karakas (2009) mendefinisikan

kepemimpinan yang baik hati sebagai proses menciptakan kebajikan dengan memulai dan menerapkan perubahan positif dalam organisasi melalui:

1. Keputusan etis dan tindakan moral,
2. Pengembangan kesadaran spiritual dan menciptakan makna,
3. Menciptakan harapan dan mendorong keberanian untuk bersikap positif
4. Meninggalkan warisan dan dampak positif bagi masyarakat luas.

Kepemimpinan yang baik secara efektif meningkatkan produktivitas bawahan agar bawahan merasa terdorong untuk menanggapi dan mematuhi atasannya (Farh *et al.*, 2006 dalam Erkutlu dan Cahfra, 2016). Wang dan Ceng (2010, dalam Chan dan Mak, 2017) mendefinisikan *benevolent leadership* sebagai kemampuan pemimpin untuk menunjukkan pikiran, perhatian, dan kepedulian terhadap kepentingan pribadi dan kesejahteraan bawahan. Seorang pemimpin yang baik hati ingin menawarkan bantuan kepada bawahan selaras dengan nilai-nilai relasionalisme konfusianisme. Pimpinan memberikan perhatian khusus untuk kesejahteraan pribadi bawahan, memberikan dorongan motivasi dan memberikan perhatian kepada kesejahteraan dari anggota keluarga bawahannya dengan baik (Tsui dan Farh, 1997 dalam Chan dan Mak, 2017). Kepemimpinan yang baik hati sangat mendorong ketaatan dan ketundukan bawahan, dan dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas hubungan secara profesional.

2.2.2. Dimensi *Benevolent Leadership*

Kepemimpinan yang baik hati atau *benevolent leadership* memiliki empat dimensi yang terdiri dari (Karakas, 2009):

1. Dimensi moralitas yang berlandaskan nilai-nilai etika bisnis.

Dimensi moralitas adalah salah satu dimensi paling awal yang menekankan kontribusi para pemimpin dalam bentuk tanggung jawab untuk organisasi dan anggota organisasi berdasarkan nilai-nilai pemimpin dan etika. Karakas (2009) mendefinisikan paradigma moral sebagai perspektif etis yang mendalam dalam penelitian dan praktik kepemimpinan dengan fokus pada nilai-nilai moral dan prinsip-prinsip pemimpin bisnis. Munculnya paradigma moral dapat dilihat pada nilai-nilai yang disyaratkan oleh etika dan nilai-nilai yang terkandung di dalam organisasi (Kanungo dan Mendonca, 1996 dalam Karakas, 2009). Sejak 1980-an, para peneliti lebih fokus pada hal itu perhatian pada studi tentang sikap dan perilaku etis manajer dalam organisasi dan remunerasi penelitian semakin banyak.

Dimensi moralitas menggarisbawahi pentingnya penggabungan prinsip-prinsip moral dalam perilaku pemimpin dan integrasi nilai-nilai etika proses pengambilan keputusan manajer (Brytting dan Trollestad, 2000 dalam Karakas, 2009). Dimensi moralitas erat kaitannya dengan pengertian kejujuran, integritas, tanggung jawab, kepercayaan dan tanggung jawab. Hasil yang paling penting berhubungan dengan kepemimpinan dalam dimensi moral ini adalah kejujuran, integritas, keaslian, kepercayaan, pengambilan keputusan yang etis, dan keadilan. Kebanyakan dari itu

perilaku penting pemimpin moral dan etis bertanggung jawab dan bersikap adil, menghormati dan mendukung hak-hak pekerja dan konsumen, mengambil keputusan Tidak melakukan kesalahan sesuai dengan pedoman etika, bertindak jujur, sadar diri dan menanamkan nilai-nilai, mematuhi peraturan dan hukum, serta menjunjung tinggi nilai-nilai moral di tempat kerja (Karakas, 2009).

2. Dimensi spiritualitas yang bertumpu pada spiritualitas di tempat kerja.

Paradigma spiritualitas mewakili perspektif baru dalam penelitian dan praktik manajemen berfokus pada pemahaman dalam lanskap batin dan spiritualitas manajer dan karyawan dalam kebutuhan spiritual dan pencarian makna. Kelahiran paradigma spiritualitas terlihat melalui kemunculan dan pertumbuhan pesat spiritualitas dalam karya sastra (Giacalone dan Jurkiewicz, 2003 dalam Karakas, 2009) dan spiritualitas di literatur manajemen (Fry, 2005; Parameshwar, 2005; Kriger dan Seng, 2005; dalam Karakas, 2009).

Ilmu-ilmu dasar yang mendukung dan menopang dimensi spiritualitas tersebut meliputi agama, filsafat, psikologi terpadu, dan fenomenologi. Kerohanian dimensi ini berfokus pada kekuatan batin, refleksi, kesadaran diri dan pentingnya kepemimpinan pensiun dari pekerjaan. Hasil kepemimpinan kunci dalam paradigma spiritualitas adalah kesadaran diri, harapan, iman, kesadaran, transendensi, dan koneksi. Kebanyakan dari itu merupakan manifestasi penting dari spiritualitas seorang pemimpin dalam perilaku adalah penemuan diri dan ekspresi diri untuk rekan kerja,

pengembangan kesadaran dan kebijaksanaan yang lebih dalam, integrasi hati, Pikiran dan jiwa; dan pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan emosional, psikologis dan spiritual diri sendiri dan orang lain (Karakas, 2009).

3. Dimensi vitalitas yang berdasarkan keilmuan organisasi yang positif

Dimensi vitalitas berfokus pada bagaimana pemimpin dapat menciptakan dan memimpin perubahan positif organisasi. Penelitian dalam dimensi ini berfokus pada bagaimana para pemimpin dapat menciptakan perubahan positif dengan cara perubahan sistem manusia. Dimensi vitalitas mendekati topik kepemimpinan perspektif perubahan strategis, visi, harapan, keberanian, positifisme dan organisasi variasi disiplin fundamental yang mendasari dimensi ini adalah bidang yang bernilai. Penelitian, psikologi positif, ilmu organisasi positif dan organisasi positif dengan berperilaku baik dalam bidang ini juga disebut sebagai "pendekatan berbasis kekuatan" dalam ilmu organisasi.

Dimensi vitalitas terkait erat dengan fleksibilitas, penyimpangan positif, keunggulan, inovasi, vibrant, pemberdayaan, visi, perubahan sistemik, dan penyesuaian yang dinamis. Hasil yang paling penting terkait dengan kepemimpinan yang positif pengaruh positif, keberanian, harapan, kerjasama, fleksibilitas, vitalitas, inovasi, visi strategis, kesadaran sistem dan pemikiran holistik. Perilaku yang paling penting yaitu ekspresi kepositifan seorang pemimpin meliputi menanamkan harapan, menunjukkan keberanian, memulai dan mengkatalisasi perubahan,

memecahkan paradoks dan dilema, mensintesis perspektif dan mencapai kesuksesan. Kekacauan, melihat gambaran besar, pembelajaran sekunder dan pengaruh dalam organisasi (Karakas, 2009).

4. Dimensi komunitas yang berdasarkan tanggung jawab sosial perusahaan.

Inti dari dimensi komunitas adalah bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab social melampaui tugas ekonomi memproduksi dan mendistribusikan barang dan menghasilkan keuntungan kepada pemegang sahamnya. Fokus penting dari dimensi komunitas adalah kepentingan para pemangku kepentingan yang diharapkan masyarakat. Oleh karena itu, isu-isu seperti kualitas hidup, kesejahteraan masyarakat, pelayanan sosial, dan konteks sosial perusahaan menjadi terlihat dan kritis dalam praktik manajemen. Pada dimensi ini menekankan peran sosial bisnis sebagai alat penting bagi kemajuan sosial di Indonesia. Ini menekankan peran pemimpin bisnis dalam menangani masalah sosial tertentu misalnya pendidikan, pekerjaan, ekologi, kedokteran, hak-hak sipil, seni dan budaya, dan keberlanjutan. Dalam Ilmu dasar di balik dimensi ini dapat dimasukkan sebagai tanggung jawab sosial perusahaan. Sosiologi, pekerjaan sosial, strategi, teori organisasi dan ekologi, masyarakat dan ekonomi, sosial manajemen bisnis, kebijakan publik dan bisnis, manajemen pemangku kepentingan, organisasi perilaku sipil merupakan konsep penting yang terkait dengan dimensi komunitas ini (Karakas, 2009).

Pertama, keempat dimensi ini berhubungan dengan menciptakan kebaikan bersama organisasi, dimensi ini dapat digunakan untuk membuat, memandu, dan mendukung perubahan positif organisasi. Kedua, keempat dimensi tersebut berbeda dalam makna objektifnya dan memiliki misi yang tidak dapat dipertukarkan, meskipun sangat interaktif satu sama lain. Ketiga, keempat dimensi ini memberikan seperangkat asumsi dan temuan penelitian yang komprehensif untuk menciptakan kebaikan bersama dalam organisasi. Meskipun dimensi tambahan lainnya dapat dirumuskan dalam konteks membawa perubahan positif dalam organisasi, Karakas (2009) ingin mengusulkan satu bahwa keempat dimensi ini bersama-sama membentuk satu kesatuan yang bermakna dan membentuk satu kesatuan untuk menciptakan kebaikan bersama dalam organisasi. Oleh karena itu, keempat dimensi ini cara untuk bersama-sama kita dapat memberikan dasar untuk model konseptual tingkat tinggi terkait kepemimpinan.

Tujuannya dari adanya keempat dimensi kepemimpinan yang baik hati adalah untuk mengembangkan pemahaman teoretis tentang bagaimana pemimpin mengembangkan kekuatan manusia dan mengarah pada perubahan positif dalam organisasi kerja melalui harapan dan keberanian.

2.3. Penelitian Terdahulu

Dalam penyusunan penelitian ini, penelitian ini melihat beberapa literatur penelitian terdahulu yang dapat mendukung penelitian ini. Penelitian terdahulu digunakan untuk peneliti untuk membantu memperoleh gambaran dalam menyusun kerangka penelitian sehingga hasil penelitian mudah dipahami. Berikut ini adalah

ringkasan dari beberapa penelitian terdahulu yang menguji pengaruh *benevolent leadership* terhadap komitmen afektif:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1	<i>The Relationship between Benevolent Leadership and Affective Commitment from an Employee Perspective</i> (Planer, 2022).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Morality</i> 2. <i>Spirituality</i> 3. <i>Vitality</i> 4. <i>Community</i> 5. <i>Affective commitment</i> 	Data penelitian dikumpulkan dari 415 orang karyawan di Polandia. Metode analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modelling</i> .	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Morality</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective commitment</i>. 2. <i>Spirituality</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective commitment</i>. 3. <i>Vitality</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective commitment</i>. 4. <i>Community</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective commitment</i>.
2	<i>Benevolent Leadership</i> . (Karakas, 2009).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Benevolent leadership (ethical sensitivity, spiritual depth, positive engagement, community responsiveness)</i> 2. <i>Affective commitment</i> 3. <i>Perceived organization performance</i> 4. <i>Organization citizenship behavior</i> 	Data penelitian dikumpulkan dari 150 orang manajer di Kanada. Metode analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modelling</i> .	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Benevolent leadership (ethical sensitivity, spiritual depth, positive engagement, community responsiveness)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective commitment</i>. 2. <i>Benevolent leadership (ethical sensitivity, spiritual depth, positive engagement, community responsiveness)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>perceived organization performance</i>. 3. <i>Benevolent leadership (ethical sensitivity, spiritual depth, positive engagement, community responsiveness)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organization citizenship behavior</i>.

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
3	<i>Benevolent Leadership and Its Organisational Outcomes: A Social Exchange Theory Perspective.</i> (Tan, Zawawi, dan Aziz, 2016).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Benevolent leadership (ethical, creating, inspiring, leaving)</i> 2. <i>Organizational commitment (affective, normative, continuance)</i> 3. <i>Organization citizenship behavior</i> 	Data penelitian dikumpulkan dari 165 orang karyawan hotel bintang 4 dan 5 di Klang Valley, Malaysia. Metode analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modelling</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Benevolent leadership (ethical, creating, inspiring, leaving)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organizational commitment (affective, normative, continuance)</i>. 2. <i>Benevolent leadership (ethical, creating, inspiring, leaving)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organization citizenship behavior</i>. 3. <i>Organizational commitment (affective, normative, continuance)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organization citizenship behavior</i>.
4	<i>The Relationships between a Benevolent Paternalistic Managerial Behavior, Employee Perceptions of a Caring Ethical Organizational Climate and Affective Organizational Commitment in Mexico</i> (Delaney, 2021).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Benevolent paternalistic managerial behavior</i> 2. <i>Employee perception of a caring ethical organizational climate</i> 3. <i>Affective organizational commitment</i> 	Data penelitian dikumpulkan dari 152 orang karyawan industri farmasi di Mexico. Metode analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modelling</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Benevolent paternalistic managerial behavior</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective organizational commitment</i>. 2. <i>Benevolent paternalistic managerial behavior</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>employee perception of a caring ethical organizational climate</i>. 3. <i>Employee perception of a caring ethical organizational climate</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective organizational commitment</i>. 4. <i>Employee perception of a caring ethical organizational climate</i> memediasi pengaruh <i>benevolent paternalistic managerial behavior</i> terhadap <i>affective organizational commitment</i>.

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
5	<p><i>Relationship between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment in Hospitality Industry: Case of Antalya, Turkey.</i> (Yüzbaşıoğlu dan Doğan, 2018).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Benevolent leadership</i> 2. <i>Moral leadership</i> 3. <i>Authoritarian leadership</i> 4. <i>Affective commitment</i> 5. <i>Normative commitment</i> 6. <i>Continuance commitment</i> 	<p>Data penelitian dikumpulkan dari 238 orang karyawan hotel di Antalya, Turkey. Metode analisis data menggunakan analisis regresi</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Benevolent leadership</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective commitment, normative commitment, continuance commitment</i>. 2. <i>Moral leadership</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective commitment, normative commitment, continuance commitment</i>. 3. <i>Authoritarian leadership</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective commitment, normative commitment, continuance commitment</i>.
6	<p><i>The Multi-Dimensional Interaction Effect of Culture, Leadership Style, and Organizational Commitment on Employee Involvement within Engineering Enterprises.</i> (Liu, Tai, Cheng, Wei, Lee, dan Chen, 2022).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Corporate culture</i> 2. <i>Paternalistic leadership (benevolent leadership, authoritarian leadership, moral leadership)</i> 3. <i>Organizational commitment (affective, normative, continuance)</i> 4. <i>Job involvement</i> 	<p>Data penelitian dikumpulkan dari 311 orang karyawan perusahaan konstruksi di Taiwan. Metode analisis data menggunakan analisis <i>Structural Equation Modelling</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Corporate culture</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap a) <i>Paternalistic leadership (benevolent leadership, authoritarian leadership, moral leadership)</i>, b) <i>Organizational commitment (affective, normative, continuance)</i>, dan c) <i>Job involvement</i>. 2. <i>Paternalistic leadership (benevolent leadership, authoritarian leadership, moral leadership)</i>, memiliki pengaruh yang positif terhadap a) <i>Organizational commitment (affective, normative, continuance)</i>, dan b) <i>Job involvement</i>. 3. <i>Organizational commitment (affective, normative, continuance)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>job involvement</i>.

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
7	<i>Antecedents of Organizational Citizenship Behavior and the Mediating Effect of Organization Commitment in the Hotel Industry</i> (Tan, Cham, Zawawi, dan Aziz, 2019).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Emotional intelegence</i> 2. <i>Benevolent leadership (ethical, creating, inspiring, leaving)</i> 3. <i>Organizational commitment (affective, normative, continuance)</i> 4. <i>Organization citizenship behavior</i> 	Data penelitian dikumpulkan dari 300 orang karyawan hotel bintang 4 dan 5 di Klang Valley, Malaysia. Metode analisis data menggunakan <i>Structural Equation Modelling</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Emotional intelegence</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>benevolent leadership (ethical, creating, inspiring, leaving)</i> 2. <i>Benevolent leadership (ethical, creating, inspiring, leaving)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organizational commitment (affective, normative, continuance)</i>. 3. <i>Benevolent leadership (ethical, creating, inspiring, leaving)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organization citizenship behavior</i>. 4. <i>Organizational commitment (affective, normative, continuance)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organization citizenship behavior</i>.
8	Pengaruh Benevolent Leadership Terhadap Potential Outcomes: Studi Kasus pada PT Bank Syariah ABC. (Abbas, dan Tajib, 2017).	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Benevolent leadership (ethical sensitivity, spiritual depth, postivive engagenment, community responsiveness)</i> 2. <i>Perceived organizational performance</i> 3. <i>Affective commitment</i> 4. <i>Organization citizenship behavior</i> 	Data penelitian dikumpulkan dari 200 orang pejabat struktural PT. Bank Syariah ABC di Indonesia. Metode analisis data menggunakan analisis <i>Structural Equation Modelling</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Benevolent leadership (ethical sensitivity, spiritual depth, postivive engagenment, community responsiveness)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>perceived organizational performance</i> 2. <i>Benevolent leadership (ethical sensitivity, spiritual depth, postivive engagenment, community responsiveness)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>affective commitment</i> 3. <i>Benevolent leadership (ethical sensitivity, spiritual depth, postivive engagenment, community responsiveness)</i> memiliki pengaruh yang positif terhadap <i>organization citizenship behavior</i>.

No	Judul, Peneliti, Tahun	Variabel Penelitian	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
9	<p><i>The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating the Role of Climate Regarding Ethics.</i> (Erben, dan Gunesser, 2008).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Benevolent paternalism</i> 2. <i>Moral paternalism</i> 3. <i>Authoritarian paternalism</i> 4. <i>Climate regarding ethics</i> 5. <i>Affective commitment</i> 6. <i>Continuance commitment</i> 	<p>Data penelitian dikumpulkan dari 200 orang pejabat strukturap PT. Bank Syariah ABC di Indonesia. Metode analisis data menggunakan analisis <i>Structural Equation Modelling</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Benevolent paternalism, moral paternalism, dan authoritarian paternalism, memiliki pengaruh yang positif terhadap climate regarding ethics</i> 2. <i>Climate regarding ethics memiliki pengaruh yang positif terhadap affective commitment dan continuance commitment</i> 3. <i>Benevolent paternalism, moral paternalism, authoritarian paternalism, dan climate regarding ethics memiliki pengaruh yang positif terhadap affective commitment dan continuance commitment</i>
10	<p><i>Impact of Paternalistic Leadership on Employees' Outcome: A Study on The Banking Sector of Pakistan.</i> (Anwar, 2013).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Paternalistic leadership (benevolent leadership, moral leadership, dan authoritative leadership)</i> 2. <i>Job satisfaction</i> 3. <i>Work motivation</i> 4. <i>Innovative behaviour</i> 5. <i>Employee commitment to organization</i> 	<p>Data penelitian dikumpulkan dari 200 orang pejabat strukturap PT. Bank Syariah ABC di Indonesia. Metode analisis data menggunakan analisis <i>Structural Equation Modelling</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Paternalistic leadership (benevolent leadership, moral leadership, dan authoritative leadership) memiliki pengaruh yang positif terhadap job satisfaction</i> 2. <i>Paternalistic leadership (benevolent leadership, moral leadership, dan authoritative leadership) memiliki pengaruh yang positif terhadap work motivation</i> 3. <i>Paternalistic leadership (benevolent leadership, moral leadership, dan authoritative leadership) memiliki pengaruh yang positif terhadap innovative behaviour</i> 4. <i>Paternalistic leadership (benevolent leadership, moral leadership, dan authoritative leadership) memiliki pengaruh yang positif terhadap employee commitment to organization</i>

2.4. Pengembangan Hipotesis

Benevolent leadership adalah gaya kepemimpinan yang menekankan kebaikan dan kesejahteraan anggota kelompok atau organisasi. Pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan ini cenderung penyayang, perhatian, dan empati terhadap kebutuhan dan kesejahteraan anggota timnya. Pemimpin berusaha untuk memenuhi kebutuhan anggota tim dan membantu mereka mencapai potensi penuh mereka.

Penerapan kepemimpinan yang baik hati (*benevolent leadership*) memberikan banyak kontribusi positif bagi organisasi maupun karyawan. Planner (2022) dalam penelitiannya memberikan bukti nyata bahwa kepemimpinan yang baik hati memberikan pengaruh positif terhadap komitmen afektif. Hal ini karena gaya kepemimpinan yang baik hati yang diimplementasikan dalam wujud peran pimpinan dalam mendorong dan menerapkan perubahan positif dalam suatu organisasi akan membuat karyawan menjadi semakin tinggi komitmen afektifnya bagi perusahaan. Komitmen afektif adalah jenis komitmen yang berkaitan dengan emosi positif dan perasaan afektif terhadap organisasi.

Kepemimpinan yang baik hati menurut Planner (2022) dapat diukur melalui empat dimensi yaitu: 1) Paradigma moral (*morality paradigm*), 2) Paradigma spiritualitas (*spirituality paradigm*), 3) Paradigma positif (*positivity paradigm*), dan 4) Paradigma komunitas (*community paradigm*).

Kepemimpinan yang baik hati tercermin dari bagaimana seorang pemimpin mengutamakan moral dalam bekerja. Moralitas ditunjukkan melalui bagaimana seorang pemimpin selalu fokus dalam hal pembuatan keputusan yang didasarkan

kada etikan serta tindakan yang bermoral. Aspek utama yang mendasari dimensi moralitas dalam kepemimpinan yang baik hati adalah sensitivitas etika dari seorang pemimpin yang merupakan inti dari nilai serta prinsip moralitas.

Kepemimpinan yang baik hati dengan penekanan moral akan menciptakan ikatan emosional karyawan yang semakin tinggi. Karyawan yang merasakan adanya hubungan emosional yang kuat dengan organisasi, menyukai organisasi dan merasa senang dan puas menjadi anggota organisasi. Pengaruh kepemimpinan yang baik hati dalam hal moralitas terhadap komitmen afektif ditemukan dalam penelitian Liu *et al.*, (2022); Yüzbaşıoğlu dan Doğan, 2018; dan Erben, dan Guneser (2008). Berdasarkan temuan hasil penelitian tersebut, penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Dimensi moralitas dari *benevolent leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan.

Kaitan antara *benevolent leadership* hati dan komitmen afektif bisa sangat erat. Ahearne *et al.*, (2005) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang menunjukkan kepedulian dan dukungan terhadap anggota tim dapat meningkatkan dampak organisasi yang positif. Pemimpin yang baik hati dan peduli dengan kesejahteraan anggota timnya menciptakan lingkungan kerja yang positif yang dapat mendorong tingkat keterlibatan emosional yang lebih tinggi melalui peran spiritualitas.

Paradigma spiritualitas fokus terhadap pengembangan kesadaran spiritual dan penciptaan kebermaknaan atau *sense of meaning*. Kedalaman spiritualitas seorang pemimpin merupakan aspek utama dari penciptaan kepemimpinan yang baik hati (*benevolent leadership*). Konsep ini didukung oleh model teoritis

kepemimpinan yang dikembangkan berdasarkan spiritualitas yaitu *spirituality leadership* (Kaya, 2015).

Pengaruh spiritualitas terhadap kepemimpinan yang baik hati ditemukan dalam penelitian Abbas dan Tajib (2017); dan Anwar (2013). Tingkat spiritualitas pemimpin yang semakin tinggi akan membuat karyawan (bawahan) menjadi semakin terlibat secara emosional kepada organisasi. Berdasarkan temuan hasil penelitian tersebut, penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Dimensi spiritualitas dari *benevolent leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan.

Pemimpin yang mempraktikkan *benevolent leadership* cenderung menunjukkan minat dan dukungan kepada anggota timnya. Misalnya pemimpin dapat mendengarkan masalah dan kekhawatiran anggota tim, membantu mereka mengatasi kesulitan dan menawarkan dukungan emosional. Ini menciptakan perasaan bahwa pemimpin peduli dan memenuhi kebutuhan anggota tim, yang dapat meningkatkan keterlibatan afektif anggota tim dengan organisasi.

Dimensi ketiga dalam model kepemimpinan yang baik adalah vitalitas. Dimensi vitalitas mendasarkan pada aspek pemberian apresiatif serta mengacu pada psikologi positif untuk mendukung perilaku organisasi yang positif. Konsep vitalitas fokus pada bagaimana seorang pemimpin dapat berkreasi perubahan positif dalam organisasinya, terutama perubahan yang meningkatkan potensi karyawan. Aspek vitalitas berhubungan dengan metode yang digunakan untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan, membantu orang lain untuk berkembang dan meningkatkan kreativitas karyawan. Ketika bawahan memperhatikan komitmen

positif pemimpin, mereka mencoba mengikuti mereka dan menunjukkan keinginan yang lebih besar untuk membantu orang lain.

Dukungan pimpinan dalam mendorong pertumbuhan pribadi dan perkembangan anggota tim dapat meningkatkan komitmen emosional karyawan pada organisasi. Seorang pemimpin dengan tingkat vitalitas yang tinggi yaitu dengan cara menginspirasi dan mendorong keberanian karyawan untuk melakukan tindakan positif akan membuat karyawan semakin terlibat secara emosional kepada organisasi. Aspek utama dimensi vitalitas adalah seberapa tinggi keterlibatan seorang pemimpin. Pengaruh vitalitas terhadap komitmen afektif dibuktikan dalam penelitian Tan *et al.*, (2019); Tan *et al.*, (2016); dan Karakas (2009). Berdasarkan temuan hasil penelitian tersebut, penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H3: Dimensi vitalitas dari *benevolent leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan.

Dimensi keempat dari kepemimpinan yang baik hati adalah komunitas. Komunitas berhubungan dengan fokus seorang pemimpin dalam usaha untuk meninggalkan model kerja lama dan mengubahnya ke model kerja yang baru yang memiliki dampak positif lebih besar bagi karyawan maupun bagi masyarakat. Aspek utama dari dimensi komunitas adalah seberapa tinggi ketanggapan seorang pemimpin pada kebutuhan karyawan serta tanggung jawab sosial dari seorang pemimpin.

Kebajikan pemimpin dalam membangun suatu komunitas ditunjukkan melalui fokus pada kesejahteraan anggota kelompok. Pemimpin tepercaya yang

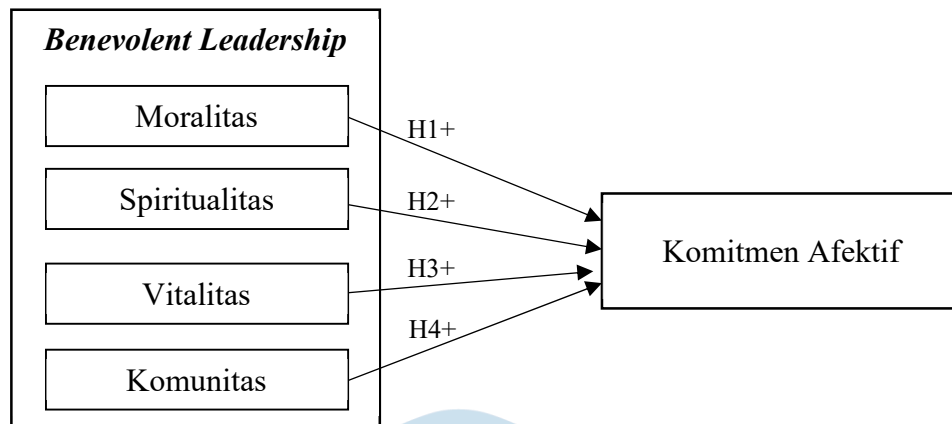
memperlakukan anggota kelompok dengan adil cenderung membangun kepercayaan yang kuat. Tingkat kepercayaan yang tinggi dalam hubungan pemimpin-anggota tim dapat meningkatkan keterlibatan afektif anggota tim dengan organisasi. Pemimpin yang bermaksud baik sering mendorong anggota tim untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan perencanaan. Ini memberi anggota tim rasa memiliki dan nilai, yang dapat meningkatkan komitmen emosional karyawan terhadap organisasi.

Kepemimpinan yang baik hati dapat secara positif mendorong komitmen anggota tim terhadap organisasi. Melalui kepedulian, dukungan, kepercayaan, keterlibatan, dan memelihara pertumbuhan, pemimpin yang baik hati menciptakan lingkungan kerja yang membangun keterikatan dan komitmen yang kuat terhadap organisasi. Pengaruh dimensi komunitas terhadap komitmen afektif ditemukan dalam penelitian Palanner (2022); dan Karakas (2009). Berdasarkan temuan hasil penelitian tersebut, penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Dimensi komunitas dari *benevolent leadership* berpengaruh positif terhadap komitmen afektif karyawan.

2.5. Kerangka Penelitian

Berdasarkan dari uraian di atas, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran model hubungan antara *benevolent leadership* yang terdiri dari dimensi moralitas, spiritualitas, vitalitas dan komunitas dengan komitmen afektif dalam penelitian sebagai berikut:



Sumber: Planner (2022)

Gambar 2.1
Kerangka Penelitian

