

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Seiring waktu, banyak teori tentang kepemimpinan telah muncul. Beberapa di antaranya adalah teori *big man* (Carlyle, 1888), teori sifat (Galton, 1869), teori perilaku (Lewin, Lipitt, dan White, 1939), teori kontingensi (Fiedler, 1957), teori situasi (Hersey dan Blanchard, 1969), teori fungsional (McGrath, 1962), teori transaksi (Burns, 1978) dan teori transformasi (Burns, 1962), teori transaksi (Burns, 1978), dan teori transformasi (Burns, 1969, 1978).

Perilaku kepemimpinan telah dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Di masa lalu, banyak gaya kepemimpinan telah diusulkan dan dipelajari. Ini termasuk gaya karismatik, otokratis, persuasif, konsultatif, demokratis, dan delegasi, serta gaya pelatihan (Lewin et al., 1939; Goleman, 2000; Tannenbaum dan Schmidt, 1957). Pengejaran keunggulan dalam kepemimpinan terus berlanjut sepanjang proses. Aspek kepemimpinan yang sangat baik telah berkembang dari waktu ke waktu (Mintzberg, 1969; Khandwalla, 1962; Collins, 2001; Maxwell, 2008; Barney, 2010.).

Selama bertahun-tahun, konsep gaya yang mengalir dari atas ke bawah mulai berubah. Model kekuasaan *bottom-up* dianjurkan, di mana kekuasaan belum tentu berada di atas (Barnard, 1938). Alih-alih mentalitas *mind-over-mind*, para pemimpin diajak untuk mengambil alih kekuasaan dengan sikap (Follet, 1949). Telah dikemukakan bahwa kekuasaan yang disosialisasikan lebih bermanfaat bagi organisasi daripada kekuasaan individual/pribadi (McClelland dan Burnham, 1995).

Dunia kita telah membuat perubahan yang menentukan menuju ekonomi pasar yang kompetitif. Tujuan perusahaan adalah memaksimalkan keuntungan. Apakah mereka mengejar kebaikan dalam hal spiritualitas, etika, kasih sayang, tanggung jawab sosial, dan filantropi, daripada hanya memaksimalkan keuntungan? Apakah dunia bisnis dapat menciptakan peradaban manusia yang berbasis efisiensi, produktivitas dan inovasi yang juga manusiawi dan baik hati? Pertanyaan-pertanyaan ini telah menyebabkan banyak pemimpin dan organisasi memasukkan konsep spiritualitas, altruisme, dan etika ke dalam kepemimpinan (Cifrino, 1959; Conger, 1994; Khandwalla, 2008; Cuilla, 1998; Singh, 2001; Sendjaya, 2005; Sharma, 2010.).

Greenleaf (1998) mendefinisikan kepemimpinan yang melayani sebagai kepemimpinan yang lahir dari jantung yang melayani. Kemudian pilihan rasional menuntun seseorang untuk berusaha memimpin. Perbedaan itu dimanifestasikan dalam perawatan yang dengannya yang melayani pertama kali memastikan bahwa kebutuhan orang lain dipenuhi dengan prioritas tertinggi (Greenleaf, 1998, hlm. 27). Konsep ini bertentangan dengan pandangan umum bahwa pemimpin biasanya adalah kelompok terkemuka yang tidak mengejar kepemimpinan atau bekerjasama dengan karyawan.

Spears dan Lawrence (2002) berkomentar, pada intinya, kepemimpinan yang melayani adalah pendekatan transformatif jangka panjang untuk hidup dan bekerja, pada dasarnya cara untuk menjadi seseorang pemimpin yang memiliki potensi membawa perubahan positif dalam masyarakat kita (hlm. 4). Para ilmuwan telah menciptakan kepemimpinan yang melayani sebagai *oxymoron*, karena kedua kata tersebut tampaknya saling bertentangan dalam kesulitan membayangkan

seorang yang melayani yang berkuasa (Autry, 2001; Greenleaf, 2002; Lembing & Lawrence, 2002).

Premisnya sendiri adalah membedakan kepemimpinan yang melayani dengan falsafah kepemimpinan lainnya. Kepemimpinan yang melayani dimulai dengan jantung yang melayani dan tidak harus kepemimpinan yang terlatih, tetapi transformasi batin. Sosok pemimpin yang melayani bukan hanya pemimpin di tempat kerja, tetapi mereka yang nilai-nilainya ditransfer ke kehidupan sehari-hari mereka. Para pemimpin organisasi yang mengadopsi filosofi ini telah melakukannya ketika karakteristik konsisten dengan nilai-nilai dan tujuan pribadi.

Kepemimpinan yang melayani secara bebas bergaul dengan filosofi dan gaya kepemimpinan yang berbeda, seperti kepemimpinan yang otentik, etis, transformatif, dan bahkan karismatik. Karakteristik yang dikaitkan dengan kepemimpinan yang melayani meliputi mendengarkan, empati, penyembuhan, perhatian, persuasi, konseptualisasi, pandangan ke depan, manajemen, komitmen, dan pembangunan komunitas (Blanchard & Hodges, 2003; Fisher, 2004; Greenleaf, 1998, 2002; Lawrence, 2002).

Dari sifat-sifat ini, penyembuhan, penatalayanan, dan empati adalah unik untuk kepemimpinan yang melayani. Spears (2002) mengatakan, salah satu kekuatan besar kepemimpinan yang melayani adalah potensinya untuk menyembuhkan dirinya sendiri dan orang lain (hlm. 5). Sifat ini, selain manajemen dan empati, terhubung dengan bagian emosional seseorang, yang tidak umum dengan gaya kepemimpinan lainnya.

Pencarian bentuk kepemimpinan yang memanfaatkan kekuasaan dengan benar dan memasukkan unsur-unsur spiritualitas, altruisme, dan etika telah

menyebabkan munculnya konsep kepemimpinan yang melayani. Kepemimpinan yang melayani, dengan kata sederhana, membimbing melalui yang melayani. Gaya ini berfokus pada kebutuhan fisik, emosional dan perkembangan anggota tim.

Gagasan yang melayani sebagai Pemimpin bukanlah hal baru. Chanakya atau Kautilya, pemikir strategis terkenal India kuno di tahun 375 SM, menulis dalam bukunya Arthashastra dari abad ke-4 SM mengenai kepemimpinan yang melayani dapat disorot bahwa Raja (kepala) hendaknya tidak menganggap sebaik apa yang menyenangkan hatinya, tetapi seperti apa yang menyenangkan rakyatnya (murid-murid), raja adalah yang melayani yang dibayar dan menggunakan sumber daya negara bersama dengan rakyat.

Konsep yang melayani juga direpresentasikan dalam Kitab Suci oleh Yesus Kristus. Sejarah menunjukkan bahwa gagasan kepemimpinan sebagai yang melayani dari Yesus sulit diikuti oleh sebagian besar murid-muridnya. Sebagian besar pengikutnya kemudian memilih model kepemimpinan tradisional kekuasaan dan otoritas. Kepemimpinan yang melayani sering dilihat sebagai cita-cita yang biasa tetapi tidak realistis bagi semua orang. Di bidang sekuler, itu ditolak untuk diterapkan (Sims, 1997). Namun, beberapa pemimpin telah mengakui kekuatannya untuk mengubah pengalaman manusia. Yang melayani mengintegrasikan dimensi agama dan sekuler kehidupan dan pekerjaan ke dalam pemahaman baru tentang kepemimpinan dan otoritas, yang dicontohkan pada Yesus sebagai pemimpin yang melayani yang digenapi.

Salah satu pemimpin Kristen pertama yang mempraktikkan yang melayani adalah St. Agustinus, yang berkata:

“Bagi kalian, aku seorang uskup, tetapi bersamamu aku seorang Kristen. Yang pertama adalah fungsi yang diadopsi; Yang kedua adalah karunia yang kita terima. Salah satunya adalah keadaan bahaya kemudian yang berikutnya adalah keamanan. Jika aku lebih

bahagia untuk ditebus bersamamu daripada ditempatkan di atasmu, maka, seperti yang telah Tuhan perintahkan, Aku akan menjadi yang melayanimu. (Sims, 1997, hlm. 3)”.

Konsep ini menjadi istilah perusahaan dan dikenal sebagai *servant leadership* pada tahun 1970-an. Menurut pandangan ini, kepemimpinan yang melayani dijelaskan sebagai;

“Seorang pemimpin yang melayani pertama-tama dan terutama adalah seorang yang melayani. Mulailah dengan perasaan alami yang ingin Anda layani. Dengan demikian, pilihan sadar mengarah pada pengejaran kepemimpinan. Ujian terbaik adalah: Apakah mereka yang Anda layani tumbuh sebagai manusia? Sewaktu mereka dilayani, akankah mereka menjadi lebih sehat, lebih bijaksana, lebih bebas, lebih mandiri, lebih cenderung menjadi yang melayani? (Greenleaf, 1977).”

Upaya telah dilakukan untuk memperluas konsep ini di luar individu ke institusi. Salah satu mimpi besar adalah masyarakat yang baik, yang terutama terdiri dari lembaga layanan yang membentuk karakter mereka dengan mempromosikan layanan dan untuk menyediakan ruang dan perlindungan bagi tindakan yang melayani kreatif besar yang dilakukan oleh individu dan kelompok (Greenleaf, 1972).

Pemerintah sering memaksakan birokrasi yang menindas dan korup pada masyarakat. Lembaga komersial sering dimanipulasi sebagai pion keuangan untuk keuntungan jangka pendek, terlepas dari konsekuensi sosial atau bahkan kesejahteraan jangka panjang perusahaan. Dalam kasus lembaga pendidikan, tujuannya adalah untuk menciptakan kesinambungan budaya di mana kebebasan dan rasionalitas berlaku. Hal ini memunculkan persiapan untuk karier yang tidak memerhatikan kesejahteraan. Oleh karena itu, perlu adanya pembangunan institusi yang lebih baik dengan mengamalkan konsep *servant leadership* (Greenleaf, 1972).

Hubungan emosional kepemimpinan yang melayani mengacu pada topik Keterikatan Karyawan. Konsep Keterikatan Karyawan dimulai pada tahun 1990-an dengan penelitian untuk memahami hubungan antara diri pribadi karyawan dan

pekerjaan karyawan (Kahn, 1990), yang terakhir memiliki korelasi langsung dengan Keterikatan Karyawan. Selama 10 tahun terakhir, beberapa artikel telah mencoba memahami apa yang mendorong Keterikatan Karyawan dan dengan demikian apa yang mendorong keterlibatan di tempat kerja. Pembelajaran menunjukkan bahwa perusahaan dengan Keterikatan Karyawan yang tinggi mengalami omset yang lebih sedikit tinggi, kinerja yang lebih tinggi, keuntungan yang lebih tinggi, dan karyawan yang umumnya lebih bahagia maka berkomitmen pada perusahaan. Kurangnya pengetahuan tentang cara meningkatkan Keterikatan Karyawan atau memahami peran kepemimpinan dapat berdampak negatif pada kinerja perusahaan (Lawson, 2008).

Karyawan yang terlibat atau terikat cenderung tidak meninggalkan organisasi dan cenderung berkinerja jauh lebih baik daripada rekan kerja mereka yang tidak termotivasi (Gostick & Elton, 2007). Organisasi dengan tingkat keterikatan tinggi biasanya mengalami pendapatan 71% lebih tinggi daripada organisasi lain di industri yang sama dengan keterikatan rendah (Federman, 2009). Loehr dan Groppe (2004) menegaskan, berdasarkan pengalaman hampir tiga dekade, bahwa keterlibatan mempromosikan bakat, keterampilan, dan kemampuan karyawan, sementara pensiun memperlihatkan kualitas yang sama.

Setiap organisasi memiliki pemicu atau kekuatan pendorong yang berbeda yang meningkatkan Keterikatan Karyawan. Setiap organisasi harus menentukan apa yang mendorong Keterikatan Karyawan dan peran kepemimpinan, karena hal ini dapat mempengaruhi kinerja organisasi (Lockwood, 2007).

Taylor, Martin, Hutchinson, dan Jinks (2007) telah menyarankan bahwa organisasi membutuhkan pemimpin yang berpikiran maju untuk membuat

perubahan dalam organisasi mereka. Banyak peneliti kepemimpinan yang melayani percaya bahwa filosofi kepemimpinan ini secara positif mempengaruhi kinerja dan sikap karyawan (Blanchard, 2000; Taylor dkk., 2007; Whetstone, 2002), yang berkontribusi terhadap banyak faktor yang mempengaruhi Keterikatan Karyawan.

Menurut Blanchard (2000), pemimpin melayani para pengikut membantu menjadi lebih bebas, lebih otonom, lebih mampu, dan lebih efisien" (hlm. 4). *Servant leadership* berfokus pada keberhasilan *follower*, sedangkan fokusnya adalah pada tujuan bisnis secara keseluruhan. Fokus menghasilkan pemimpin tambahan dalam organisasi, sehingga memperkuat organisasi dari dalam (Anderson, 2005; Autry, 2001; Blanchard & Hodges, 2003; Greenleaf, 1998; Lending & Lawrence, 2002). Kepemimpinan yang melayani menempati tempat yang menonjol dalam lingkungan ekonomi dan budaya kita yang selalu berubah, sambil menawarkan pendekatan kepemimpinan yang berbeda.

Survei kuantitatif mengukur kepemimpinan karyawan dan Keterikatan Karyawan dengan karakteristik umum menggunakan perbandingan kelompok besar (Gable, Seung, Marker, Winiacki, 2010; Gallup, 2010; Laub, 1998; Nicholls, 2009). Jawaban yang diperoleh dari pemimpin dan pendukung melalui pertanyaan tertutup memberikan konsensus tentang karakteristik yang disepakati (Chu, 2008, Inbarasu, 2008; Johnson, 2008).

Perspektif yang umumnya tidak dieksplorasi adalah bagaimana menggambarkan Kepemimpinan yang melayani sebagai pengalaman pribadi melalui pertanyaan terbuka. Pertanyaan lain yang dieksplorasi melalui pertanyaan terbuka adalah: Bagaimana kepemimpinan yang melayani melayani dalam

komitmen bekerja? Dan bagaimana kepemimpinan yang melayani memengaruhi Keterikatan Karyawan secara keseluruhan? Bagaimana kepemimpinan yang melayani dapat membuat seseorang lebih terlibat, setia, dan terikat? Kualitas kepemimpinan apa dalam yang melayani yang menciptakan hubungan emosional? Bagaimana kepemimpinan yang melayani memengaruhi orang lain untuk melayani? Ini dan pertanyaan terbuka lainnya membantu memberikan wawasan tentang bagaimana, mengapa, dan apa dengan Kepemimpinan yang melayani dari peserta dalam jenis lingkungan ini.

Melalui evaluasi pengalaman karyawan menentukan pengaruh kepemimpinan yang melayani terhadap Keterikatan Karyawan. Dengan sebuah studi yang relevan membantu memeriksa bagaimana kepemimpinan yang melayani mengubah pemimpin dan pengikut dalam organisasi yang diteliti dan apa dampak kepemimpinan yang melayani terhadap kehidupan pribadi peserta (Garza, 2007; Finlay, 2009). Analisis data mengungkapkan topik-topik seperti pengalaman belajar dan keberhasilan kepemimpinan yang melayani. Hasil yang diinginkan dari berbagai penelitian ini adalah untuk mendapatkan contoh rinci yang kaya tentang penerapan *Servant Leader*, menyoroti mengapa beberapa pemimpin organisasi mengadopsi Kepemimpinan yang melayani dan potensi keuntungan organisasi dalam Keterikatan Karyawan. Di sisi lain studi kualitatif dapat membantu organisasi meningkatkan Keterikatan Karyawan melalui penerapan dan transformasi budaya kepemimpinan yang melayani (Garza, 2007; Finlay, 2009).

Penerapan kepemimpinan yang melayani pertama yang diketahui di dunia korporat terjadi di TDIndustries, yang dipimpin oleh CEO saat itu Jack Lowe Sr. TDIndustries adalah perusahaan Fortune 500. Menurut survei tahunan majalah

Fortune, TDIndustries Ltd. dari beberapa tahun hingga sepuluh perusahaan. Di antara 100 perusahaan AS teratas (Levering & Moskowitz, 1993). Jack Lowe Sr., CEO TDIndustries, mengambil salinan artikel *Servant as a Leader* dan mengirimkannya ke semua karyawannya. Jack Lowe Jr., yang menggantikan Jack Lowe Sr. sebagai CEO, ia terus menerapkan *servant leadership* pada organisasi (Frick, 2004).

Jack Lowe menjelaskan;

“Reliabilitas yang membutuhkan karakter dan kompetensi hanya bisa berkembang dengan kepemimpinan yang mempercayai, mendukung dan mendorong. Di TD, Penulis menyebutnya kepemimpinan yang melayani” (Spears, 2001).

Selain itu, beberapa organisasi lain telah berhasil menerapkan prinsip-prinsip kepemimpinan dalam melayani orang lain. Misalnya, di *Tomah Veterans Administration Medical Center (VA)*, program pengembangan kepemimpinan yang melayani telah mengubah budaya rumah sakit, mengurangi peringkat kualitas dari kurang dari tempat ke-100 menjadi ke-4. Cakupan telah meningkat di Distrik Sekolah Area di Tomah, penegakan hukum telah mengubah budaya negatif, kolaborasi telah meningkat, dan perpecahan antara administrator, guru, dan staf telah menyempit (Frick, 2009). Di Peaberry, sebuah kedai kopi di Wisconsin, rasa kebersamaan di antara karyawan meningkat, dan semua karyawan menunjukkan komitmen pribadi terhadap kualitas makanan, sementara di *Community Restoration Ministries* kepercayaan pada pemukiman Clarke yang penuh warna berada di Cape Town, membawa banyak penyembuhan dan pembaruan kepada orang-orang yang hancur oleh perang saudara yang mematikan (Frick, 2009).

Asosiasi Perwakilan dari berbagai industri, yaitu; Sebuah perusahaan konstruksi, pemasok bahan bangunan, pertanian dan pemasok buah segar, perusahaan asuransi, jaringan supermarket, produsen sosis sarapan dan sosis Italia,

produsen peralatan rumput dan lansekap, dan perusahaan yang menyediakan layanan listrik dan konstruksi telah menerapkan kepemimpinan yang melayani dan juga telah berhasil (Glashagel, 2009).

Selama bertahun-tahun, kepemimpinan yang melayani telah menjadi prinsip kepemimpinan yang khas. Telah ditemukan perbedaan dari kepemimpinan transformasional (Graham, 1991). Ternyata juga berbeda dengan *Leader Member Exchange* (LMX) (Ehrhart, 2004). Pemimpin yang melayani telah ditemukan dekat dengan pemimpin transformasional yang berorientasi sosial (Bass, 1997) yang secara moral mengangkat pengikut. Atribut dan karakteristik yang terkait dengan kepemimpinan yang melayani telah diusulkan dan dikristalisasi (Spears, 1998; Lanzas, 2001; Laub, 1999). Konsep kepemimpinan yang melayani adalah prinsip, hukum alam, dan menyesuaikan sistem nilai sosial dan kebiasaan pribadi kita dengan prinsip memuliakan ini adalah salah satu tantangan terbesar kehidupan (Covey, 2004).

Para pendukung awal kepemimpinan yang melayani tidak mendukung dalam mengukur atribut kepemimpinan yang melayani. Fokusnya adalah pada pengalaman konsep. Diyakini bahwa ketika kepemimpinan yang melayani direduksi menjadi seperangkat kualitas yang mengagumkan dan keterampilan yang diperoleh yang ditunjukkan dalam konteks organisasi, terlalu mudah untuk melupakan bahwa kepemimpinan yang melayani pada awalnya adalah masalah identitas yang mendalam (Frick, 1998). Ketakutan lainnya adalah bahwa kita akan merasa bersalah dan frustrasi karena kita tidak hidup sesuai dengan cita-cita kepemimpinan ini, dan bahwa kita bahkan dapat memproyeksikan cita-cita ini kepada orang lain; di sini diharapkan mereka melakukan apa yang tidak bisa

dilakukan sendiri. Melalui sebagian besar tulisan awal tentang kepemimpinan yang melayani didasarkan pada pengamatan anekdot, kesaksian pribadi, dan refleksi (Frick, 1998).

Fakta bahwa kualitas kepemimpinan dapat diukur didirikan beberapa waktu lalu (Clark, Clark, & Campbell, 1992) dan daftar kuesioner kepemimpinan disusun (Knott & Schwartz, 1996). Atas dasar ini, banyak skala telah dibuat untuk mengukur kepemimpinan yang melayani, beberapa di antaranya adalah: model penilaian diri untuk mengukur atribut kepemimpinan yang melayani (Page & Wong, 2000), alat penilaian multi-level (Wayne, Zhao & Henderson, 2008), dan skala perilaku kepemimpinan yang melayani (Sendjaya, Sarros dan Santora, 2008).

Penelitian kepemimpinan yang dilakukan selama beberapa dekade terakhir telah menunjukkan bahwa hubungan yang dibangun karyawan dengan pemimpin mereka sangat penting untuk memahami bagaimana karyawan mencapai potensi mereka dan menjadi termotivasi (Manz & Sims, 1987). Hubungan antara perilaku manajerial, iklim organisasi, dan dengan demikian kinerja organisasi didirikan (Litwin & Stringer, 1968). Kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek organisasi (Bass & Avolio, 1994). Ini dicapai dengan menjaga karyawan tetap termotivasi dan fokus pada tujuan organisasi. Ini juga berlaku untuk kepemimpinan yang melayani.

Servant leadership telah ditemukan memiliki dampak positif bagi karyawan. Kepemimpinan yang melayani telah ditemukan mempengaruhi kepercayaan karyawan, keterlibatan tim, efektivitas, perilaku organisasi, moral, efisiensi, dan perilaku sipil (Dannhauser, 2007; Ehrhart, 2004; Winston, 2004; dan Liden et al., 2008). Ada hubungan penting antara persepsi untuk melayani

kepemimpinan dan kepuasan keseluruhan dan internal karyawan di tempat kerja (Hébert, 2003; Drury, 2004).

Orang-orang yang menerima hadiah berharga dari pemimpin agar termotivasi untuk membalas dengan kontribusi dengan nilai yang sama (Blue, 1964). Ketika para pemimpin memupuk efikasi diri dan motivasi dan menekankan keterlibatan sosial, karyawan pada gilirannya menjadi lebih berkomitmen pada nilai-nilai organisasi (Shamir, House, & Arthur, 1993). Komitmen organisasi/*organizational commitment* (OC) ini telah diamati oleh para peneliti dan telah ditemukan terkait dengan perilaku kepemimpinan (Wayne Sparrow, 2000). Produktivitas tenaga kerja dan perilaku kewarganegaraan masyarakat adalah aspek lain yang jelas terkait dengan kepemimpinan yang melayani (Suffering et al., 2008). Berbagai penelitian ini memberikan kajian dalam korelasi dan dampak kepemimpinan yang melayani terhadap karyawan. Dalam penelitian ini mengusulkan model konseptual untuk mendefinisikan hubungan antara *servant leadership* (SL) dan variabel dependen, yaitu *organizational commitment* (OC). Berdasarkan model ini, pengukuran dan analisis dilakukan.

Di sini mengkaji pendekatan kepemimpinan yang berpotensi memenuhi cita-cita pendekatan tingkat tinggi ditujukan mencari keterkaitan masing-masing variabel. Hal ini dapat berkontribusi pada pengembangan kepemimpinan berbasis karakter dan komitmen organisasi di dalam para pekerja. Pada tahun 2020 dan 2021 Yayasan XYZ melaksanakan survei kepemimpinan, keterikatan, dan budaya. Adapun untuk satu divisi pada Yayasan XYZ memiliki skor pada Gambar 1.1 sebagai berikut:

Questions	My Score 2022	My Score 2020	CI Score 2022
Agility	67	63	78
Cultural Behavior	69		73
Development	40		76
Engagement	47	56	75
Inclusion	81	75	78
Innovation	53	50	72
Leadership Expectation	24	53	79
My Well-Being	40		59
Neighbor Focus	78	72	83
Psychological Safety	82		77
Senior Leadership	44	53	71
OVERALL			

Questions	My Score 2022	My Score 2020	CI Score 2022
Agility	67	71	78
Cultural Behavior	66		73
Development	63		76
Engagement	74	72	76
Inclusion	74	89	78
Innovation	62	65	72
Leadership Expectation	58	82	79
My Well-Being	60		60
Neighbor Focus	75	73	83
Psychological Safety	75		77
Senior Leadership	56	89	71

Gambar 1.1 Hasil Survey Budaya, Keterikatan dan Kepemimpinan Yayasan XYZ tahun 2022

Sumber: Yayasan XYZ 2022.

Dari hasil survei di tahun 2020 menunjukkan kecenderungan penurunan skor di tahun 2022. Berdasarkan fenomena ini pada operasional dalam 2 tahun terakhir belum maksimal meskipun Yayasan XYZ memiliki filosofi, misi dan perilaku budaya. Untuk itu Yayasan XYZ menginisiasi bidang pengembangan sebagai berikut:

Tabel 1.1 Area Pengembangan Yayasan XYZ

Area Fokus	Tindakan yang Diambil untuk Mengatasi Masalah
<ul style="list-style-type: none"> • Harapan Kepemimpinan • Pilih & Libatkan Talenta • Pengembangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperkenalkan Harapan Kepemimpinan • Mengembangkan dan menyebarkan program pembelajaran Harapan Kepemimpinan terstruktur di semua wilayah lapangan untuk memperdalam pemahaman pemimpin tentang, dan kemahiran dalam kepemimpinan • Membangun / menyebarkan pemrograman keterampilan pelatihan tingkat lanjut ke HRBP global, dan telah tersedia untuk manajer orang • Proses Perencanaan Bakat yang ditingkatkan/diluncurkan untuk memungkinkan penilaian yang lebih efektif dan pengembangan pemimpin yang ditargetkan • Mengadakan <i>panel Leader-to-Leader (L2L)</i>, memungkinkan pembelajaran sejawat tentang konsep kepemimpinan utama.
<ul style="list-style-type: none"> • Keamanan Psikologis (KP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan penelitian untuk memahami budaya kondisi keamanan psikologis saat ini • Menetapkan definisi Welas Asih tentang Keamanan Psikologis • Membuat pemrograman KP • Mengintegrasikan konsep KP ke dalam pelatihan <i>Leadership Expectations</i> • Dididik tentang <i>Psychological Safety</i> melalui pertemuan umum dan koneksi global • Sesi <i>Peer-to-Peer Psychological Safety</i> yang disebarkan di semua wilayah lapangan dan NOs • Indeks <i>Psychological Safety</i> dikembangkan untuk Survei CEL 2022 • Menyebarkan pemrograman keterampilan pelatihan tingkat lanjut • Meluncurkan pelatihan <i>Global Employee Value & Protection from Harassment</i> • Kelompok Tugas Tenaga Kerja dibentuk • Pemantauan dampak

Sumber: Yayasan XYZ 2022

1.1.1 Ruang Lingkup

Sektor nirlaba, umumnya dikenal sebagai LSM, telah menjadi sangat penting di seluruh dunia dan telah dikenal sebagai aktor ketiga (Kramer, 2000). Sektor nirlaba mencakup entitas yang diselenggarakan untuk tujuan publik, otonom dan tidak mendistribusikan pendapatan surplus dalam bentuk laba. Organisasi nirlaba independen dari pemerintah dan bisnis, meskipun mereka mungkin terkait erat dengan keduanya (Boris dan Steuerle, 2006). Institusi ini adalah LSM swasta yang tidak berusaha memaksimalkan keuntungan untuk mendistribusikannya kepada pemilik atau pengendalinya, tetapi memiliki tujuan layanan untuk anggota, pengguna, atau penerima manfaat lainnya (Ben-Ner, 1994; Theuvsen, 2004).

Aktor ketiga sekarang sangat penting dalam urusan dunia, karena berusaha untuk mengatasi berbagai penyebab kemanusiaan, lingkungan, ekonomi, agama dan lainnya. Demokrasi modern tidak mungkin berfungsi tanpa sektor ketiga karena berusaha menjembatani kesenjangan antara pemerintah dan rakyat (Taylor, 1995). Subkategori utama organisasi nirlaba adalah badan amal, yayasan, asosiasi profesional dan bisnis (Herman 2005; Powell dan Steinberg, 2006). Organisasi nirlaba didedikasikan untuk tujuan atau misi tertentu. Saat ini, LSM adalah sektor dengan pertumbuhan tercepat. 90% organisasi nirlaba di Amerika Serikat didirikan setelah tahun 1950 (Hall, 2005).

Terdapat kesulitan untuk menggeneralisasi sektor LSM ini karena kompleksitasnya. LSM memiliki jangkauan dan ukuran terbesar, dari organisasi akar rumput informal tanpa staf dan aset hingga organisasi besar dengan ribuan karyawan. Palang Merah, Friends of the Earth, Amnesty International, World Vision, Save the Children adalah nama-nama terkenal di sektor LSM. Pada tahun 1990, sepuluh organisasi pembangunan dan bantuan internasional terbesar

memiliki total pengeluaran lebih dari \$ 3 miliar (Anheier dan Themudo, 2005). Kombinasi faktor-faktor seperti karakteristik interdisipliner, kekhususan organisasi nirlaba, kompleksitas kegiatan mereka, hubungan mereka dengan lingkungan mereka, kesulitan dalam menentukan batas-batas kegiatan mereka dan menentukan apa itu organisasi non laba dan apa yang tidak, memiliki tantangan konstan yang dihadapi para ilmuwan dalam studi lebih lanjut tentang sektor ini (Boris & Steuerle, 2006).

Ada banyak LSM di Indonesia dan beberapa dari mereka adalah bagian dari organisasi internasional besar, tetapi sebagian besar dari mereka adalah organisasi kecil dengan pengaruh lokal. LSM telah memainkan peran kunci dalam pembangunan pedesaan dan masyarakat di Indonesia.

Karena sifat kegiatannya, LSM tampaknya menjadi tempat yang ideal untuk mempraktikkan persepsi kepemimpinan yang melayani. Pendukung awal kepemimpinan yang melayani tahu bahwa model kepemimpinan ini cocok untuk sektor LSM dan seterusnya. Hal ini karena *servant leadership* menggabungkan unsur kepemimpinan terbaik dengan yang melayani kepada orang lain. Dengan demikian, ini bisa menjadi awal dari revolusi di antara kelompok kepemimpinan masyarakat, organisasi nirlaba, dan lainnya (Spears, 1994). LSM tidak bekerja untuk kinerja keuangan dan ini adalah pelengkap alami untuk sikap kepemimpinan yang melayani. Teori kepemimpinan yang melayani sangat cocok dengan kegiatan filantropi, di mana para dermawan menjadi donor layanan (Burkhart dan Spears, 2001; Keller, 2007).

Namun, hanya ada segelintir studi empiris tentang kombinasi kepemimpinan yang melayani dan kepemimpinan di LSM ini. Prinsip-prinsip

kepemimpinan yang melayani dapat diintegrasikan ke dalam kegiatan organisasi yang berbeda, dan organisasi-organisasi ini dapat berhasil memenuhi misi mereka (McCann, 2006). Ada iklim perbudakan dalam organisasi sosial, yang dikenal sebagai perilaku normatif kolektif Kepemimpinan yang melayani. Semua anggota organisasi memainkan peran kunci dalam membentuk iklim dan budaya ini. Ada peluang besar untuk media sosial

Pemimpin organisasi akan menjadi pemimpin yang lebih fleksibel dalam layanan model (Klamon, 2006). Penelitian ini mengkaji apakah *servant leadership* benar-benar dipraktikkan di LSM. Mengukur kinerja LSM masih dalam tahap awal. Dalam bisnis, efektivitas manajemen diukur dengan ukuran finansial dari pendapatan, profitabilitas, dan laba per saham. Di sisi lain, layanan pemerintah memiliki kebijakan dan kerangka kerja pemerintah. Pada kasus sektor LSM tidak sesederhana itu. Bagaimana menyimpulkan apakah pengelolaan sebuah LSM efektif atau tidak? Bagaimana Anda benar-benar mengukur efektivitas sebuah LSM? Kekhususan organisasi sukarelawan membuatnya sulit untuk menilai dampak dari pekerjaan ini. Beberapa penelitian telah menemukan bahwa selama dua dekade terakhir, organisasi nirlaba telah menghadapi tekanan yang meningkat untuk mengukur aktivitas mereka untuk menunjukkan kompetensi, mendapatkan legitimasi, dan mendapatkan dana. Permintaan untuk kuantifikasi umumnya dipahami sebagai tekanan baru pada organisasi nirlaba. Pada akhirnya, kita perlu menganalisis kemampuan LSM untuk memenuhi kebutuhan publik (Boris dan Steuerle, 2006).

Sejumlah penelitian telah menyoroiti tantangan dan kesulitan dalam mengukur dampak LSM (Tassie, Murray dan Cutt, 1998; Flynn dan Hodgkinson,

2001; Cobb, 2001, dll.). Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada aspek pekerja LSM daripada ukuran dampak. Penelitian ini didasarkan pada premis bahwa LSM memainkan peran yang sangat penting dalam pembangunan bangsa, dan bahwa kepemimpinan yang melayani memiliki potensi untuk berperan dalam memotivasi pekerja LSM untuk memberikan pengaruh yang jauh lebih besar.

Peneliti menyarankan komitmen karyawan meningkatkan loyalitas karyawan, kepercayaan, dan keamanan kerja (Panayiotis, Pepper, & Philips, 2011; Sabir et al, 2011). Pemimpin organisasi sangat penting dalam membangun dan menciptakan budaya yang meningkatkan tingkat komitmen karyawan (Carlos & Filipe, 2011; Panayiotis, Pepper, & Philips, 2011; Sabir et al, 2011). Pemimpin yang melayani mempromosikan budaya komitmen karyawan yang tinggi melalui nilai-nilai integritas, kepercayaan, dan kejujuran (Autry, 2001; Blanchard & Hodges, 2003; Greenleaf, 1998, 2002). Karyawan dengan hubungan emosional dengan organisasi biasanya memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi dan masa kerja yang lebih lama (Robison, 2009). Pemimpin yang melayani terhubung dengan emosi seseorang melalui sifat melayani. Masalah yang ingin dieksplorasi dalam penelitian ini adalah pengalaman karyawan di sebuah perusahaan berbasis *servant leader*.

Tujuan dari kajian ini adalah untuk mengeksplorasi komitmen organisasi melalui pengalaman kepemimpinan yang melayani mereka. Fenomena sentral dalam penelitian ini adalah pengalaman karyawan yang dipekerjakan oleh Yayasan XYZ dengan indikasi kepemimpinan yang melayani sebagai filosofi pemandu. Kepemimpinan yang melayani secara umum didefinisikan sebagai keterampilan mempengaruhi orang untuk bekerja secara antusias menuju tujuan yang

diidentifikasi sebagai kebaikan bersama, dengan karakter yang menginspirasi kepercayaan (Hunter, 2004, hlm. 290). Pemimpin dan para karyawan dalam organisasi yang dipilih diberikan materi untuk membaca dan mendiskusikan prinsip-prinsip kepemimpinan yang melayani secara teratur.

Proses pelatihan meningkatkan pemahaman tentang prinsip-prinsip kepemimpinan yang melayani serta pemahaman tentang filosofi kepemimpinan. Para peserta terpilih memiliki pengalaman minimal lima tahun bekerja di lingkungan pemimpin yang melayani. Memahami pengalaman hidup ini sangat penting untuk strategi Keterikatan Karyawan dan filosofi kepemimpinan yang diadopsi dalam organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang fenomena diatas rumusan penelitian adalah bagaimana meningkatkan komitmen organisasi melalui pengaruh kepemimpinan yang melayani, pemberdayaan dan keterikatan karyawan. Menanggapi Ronquillo (2011) untuk penelitian lebih lanjut tentang kepemimpinan yang melayani di organisasi nirlaba, penelitian ini menguji pertanyaan penelitian.

Pertanyaan-pertanyaan ini mengeksplorasi pengalaman karyawan dalam organisasi yang dipimpin kepemimpinan yang melayani untuk memahami karyawan mendefinisikan kepemimpinan yang melayani dan pengalaman mereka memengaruhi tingkat keterlibatan. Pertanyaan-pertanyaan penelitian ini memberikan arahan awal untuk penelitian dan mempertimbangkan bahwa pertanyaan penelitian kuantitatif dapat berkembang berdasarkan informasi yang diperoleh. Adapun pertanyaan dalam penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap

keterikatan karyawan?

- 2) Apakah kepemimpinan yang melayani atau melayani berpengaruh positif terhadap pemberdayaan struktural?
- 3) Apakah kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis determinasi diri?
- 4) Apakah Kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis dampak?
- 5) Apakah kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis kompetensi?
- 6) Apakah kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis makna?
- 7) Apakah Pemberdayaan struktural berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan?
- 8) Apakah kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi?
- 9) Apakah keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi?
- 10) Apakah determinasi diri memiliki efek positif terhadap pemberdayaan psikologis dampak?
- 11) Apakah keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis dampak?
- 12) Apakah keterikatan karyawan memiliki efek positif terhadap pemberdayaan psikologis determinasi diri?
- 13) Apakah pemberdayaan psikologis kompetensi memiliki efek positif dan

berpengaruh terhadap pemberdayaan dampak?

- 14) Apakah pemberdayaan psikologis kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi?
- 15) Apakah pemberdayaan psikologis kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis makna?
- 16) Apakah pemberdayaan psikologis makna memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis dampak?
- 17) Apakah pemberdayaan psikologis makna memiliki efek pengaruh positif terhadap komitmen organisasi?
- 18) Apakah pemberdayaan struktural memiliki efek pengaruh positif terhadap Pemberdayaan psikologis dampak?
- 19) Apakah pemberdayaan struktural memiliki efek pengaruh positif terhadap Pemberdayaan psikologis determinasi diri?
- 20) Apakah Pemberdayaan struktural memiliki efek pengaruh positif terhadap Komitmen organisasi?
- 21) Apakah Pemberdayaan struktural memiliki efek pengaruh positif terhadap terhadap Pemberdayaan psikologis kompetensi?
- 22) Apakah pemberdayaan struktural memiliki efek pengaruh positif terhadap terhadap Pemberdayaan psikologis makna?
- 23) Apakah pemberdayaan psikologis dampak berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi?
- 24) Apakah pemberdayaan psikologis determinasi diri berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

- 1) Menganalisa apakah kepemimpinan yang melayani atau melayani berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan?
- 2) Menganalisa apakah kepemimpinan yang melayani atau melayani berpengaruh positif terhadap pemberdayaan struktural?
- 3) Menganalisa apakah kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis determinasi diri?
- 4) Menganalisa apakah kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis dampak?
- 5) Menganalisa apakah kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis kompetensi?
- 6) Menganalisa apakah kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis makna?
- 7) Menganalisa apakah Pemberdayaan struktural berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan?
- 8) Menganalisa apakah kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi?
- 9) Menganalisa apakah keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi?
- 10) Menganalisa apakah determinasi diri memiliki efek positif terhadap pemberdayaan psikologis dampak?
- 11) Menganalisa apakah keterikatan karyawan berpengaruh positif terhadap

- pemberdayaan psikologis dampak?
- 12) Menganalisa apakah keterikatan karyawan memiliki efek positif terhadap pemberdayaan psikologis determinasi diri?
 - 13) Menganalisa apakah pemberdayaan psikologis kompetensi memiliki efek positif dan berpengaruh terhadap pemberdayaan dampak?
 - 14) Menganalisa apakah pemberdayaan psikologis kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi?
 - 15) Menganalisa apakah pemberdayaan psikologis kompetensi memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis makna?
 - 16) Menganalisa apakah pemberdayaan psikologis makna memiliki pengaruh positif terhadap pemberdayaan psikologis dampak?
 - 17) Menganalisa apakah pemberdayaan psikologis makna memiliki efek pengaruh positif terhadap komitmen organisasi?
 - 18) Menganalisa apakah pemberdayaan struktural memiliki efek pengaruh positif terhadap Pemberdayaan psikologis dampak?
 - 19) Menganalisa apakah pemberdayaan struktural memiliki efek pengaruh positif terhadap Pemberdayaan psikologis determinasi diri?
 - 20) Menganalisa apakah Pemberdayaan struktural memiliki efek pengaruh positif terhadap Komitmen organisasi?
 - 21) Menganalisa apakah Pemberdayaan struktural memiliki efek pengaruh positif terhadap terhadap Pemberdayaan psikologis kompetensi?
 - 22) Menganalisa apakah pemberdayaan struktural memiliki efek pengaruh positif terhadap terhadap Pemberdayaan psikologis makna?
 - 23) Menganalisa apakah Pemberdayaan Psikologis Dampak berpengaruh

positif terhadap komitmen organisasi?

- 24) Menganalisa apakah Pemberdayaan Psikologis Determinasi Diri berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi?

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat kepada beberapa pihak maupun pembaca khususnya Yayasan XYZ berupa:

1.4.1 Manfaat Teoretis

Diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian pada manajemen sumber daya manusia, khususnya faktor-faktor yang mempengaruhi dan dapat meningkatkan komitmen organisasi. Diharapkan penelitian dapat berkontribusi pada studi tentang kepemimpinan yang melayani dan, pada tingkat tertentu, Keterikatan Karyawan dengan mendapatkan pengalaman langsung di lingkungan kerja.

Studi ini melengkapi pengetahuan dan literatur kepemimpinan dengan memberikan informasi langsung tentang karyawan di lingkungan pemimpin yang melayani. Literatur saat ini biasanya mengambil sudut pandang praktisi dan ilmuwan dan belum tentu sudut pandang para peserta. Informasi yang dikumpulkan memberikan wawasan tambahan tentang efektivitas kepemimpinan yang melayani dan data tambahan tentang karakteristik motivasi kepemimpinan yang melayani.

1.4.2 Manfaat Praktis

- a) Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pemikiran untuk memilih keputusan atau kebijakan dalam meningkatkan komitmen organisasi melalui gaya kepemimpinan yang melayani.

- b) Hasil dari penelitian ini untuk sebuah referensi dalam menentukan gaya kepemimpinan yang melayani dan pengaruhnya terhadap keterikatan karyawan sampai komitmen organisasi.
- c) Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi untuk semua pihak terkait dalam meningkatkan model kepemimpinan serta pemberdayaan dan mendapatkan dorongan psikologis yang kuat untuk menghasilkan komitmen maksimal.
- d) Penelitian ini dapat sebagai referensi guna memaksimalkan implementasi kepemimpinan yang melayani, pemberdayaan dan keterikatan karyawan yang berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Meskipun penelitian ini terbatas pada satu organisasi, data yang dikumpulkan dapat berkontribusi pada diskusi teoretis, aplikasi praktis kepemimpinan yang melayani, dan peningkatan pengetahuan tentang pendorong keterlibatan, yang dapat bermanfaat bagi organisasi pemimpin layanan lainnya terutama pada komitmen organisasi. Temuan baru dari penelitian ini mungkin terbukti berguna bagi organisasi mana pun yang membuat rencana pelatihan kepemimpinan sambil menentukan pentingnya kepemimpinan yang melayani untuk tenaga kerja saat ini.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Terdapat latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORITIS

Berisikan studi pustaka yang relevan digunakan sebagai dasar teoretik untuk mendukung penelitian ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

Membahas uraian detail mengenai proses penelitian dari awal sampai akhir.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari pengumpulan data, rangkuman hasil pengumpulan data, hasil perhitungan data dan pembahasan dari perspektif penulis yang didukung oleh tinjauan pustaka.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran yang didasarkan pada hasil analisis dan pembahasan mengenai pengaruh Kepemimpinan Yang melayani, Pemberdayaan Struktural, Pemberdayaan Psikologis, Keterikatan Karyawan dan Komitmen Organisasi Yayasan XYZ.