

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Loyalitas Karyawan

Banyak perusahaan memandang karyawan sebagai aset perusahaan dan kesetiaan karyawan menjadi sama pentingnya dengan masalah loyalitas pelanggan dalam industri bisnis. Meskipun perusahaan telah berusaha untuk memberikan dukungan atau peluang yang lebih baik kepada karyawan, mereka telah menghadapi kesulitan dalam mempertahankan karyawan dalam organisasi (22). Loyalitas karyawan didefinisikan sebagai pengabdian seseorang atau perasaan melekat pada objek tertentu (23). Loyalitas karyawan juga dapat didefinisikan sebagai ikatan yang kuat yang mengikat seorang karyawan ke perusahaannya bahkan ketika mungkin secara ekonomi tidak sehat baginya untuk tinggal di sana (24).

Loyalitas dapat diartikan sebagai sikap positif pegawai terhadap sebuah perusahaan tempat mereka bekerja. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) loyalitas berasal dari kata loyal, yang memiliki arti setia atau patuh. Artinya loyalitas merupakan suatu sikap mentaati, melaksanakan, hingga mengamalkan peraturan dan kewajiban perusahaan dengan penuh kesadaran serta dengan sikap tanggung jawab yang dapat dibuktikan dengan sikap dan tingkah laku kerja yang positif.

Dari berbagai pendapat dan penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan adalah suatu bentuk kesetiaan, rasa tanggung jawab,

serta totalitas karyawan dalam bekerja yang dapat menciptakan nilai positif terhadap perusahaan. Loyalitas karyawan juga cenderung dapat menunjang kesuksesan jalannya perusahaan. Jika karyawan itu loyal terhadap perusahaan, maka proses produktivitas perusahaan juga akan meningkat. Begitupun sebaliknya jika karyawan pada perusahaan banyak yang tidak loyal atau sering melakukan pergantian karyawan, maka produktivitas perusahaan juga akan terhambat karena perusahaan akan sulit memberikan kepercayaan pekerjaan terhadap karyawan.

Loyalitas karyawan dalam bekerja pada perusahaan tidak dapat terbentuk begitu saja, namun ada beberapa aspek-aspek yang dapat memengaruhinya (25).

Indikator loyalitas karyawan terdiri dari:

1. Ketaatan atau kepatuhan, yaitu kesanggupan seorang karyawan untuk berlaku dan menaati segala peraturan yang berlaku di organisasi, serta sanggup tidak melanggar larangan yang dibentuk, Ciri-ciri ketaatan ini adalah :
  - a. Taat peraturan perundang-undangan yang ditentukan
  - b. Menaati peraturan dan perintah yang ditetapkan oleh organisasi
  - c. Menaati jam kerja
  - d. Memberikan pelayanan yang baik bagi klien
2. Tanggung jawab, yaitu kesanggupan seorang karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya, tepat waktu serta sadar terkait tiap-tiap resiko dalam pelaksanaan tugasnya akan memberikan arti keberanian, kesadaran

dan tanggung jawab dengan resiko segala pekerjaan yang telah dikejakan. Ciri-cirinya adalah:

- a. Dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dengan baik dan tepat waktu
  - b. Mengutamakan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi ketika sedang dalam jam kerja
  - c. Tidak berusaha melimpahkan kesalahan kepada orang lain
3. Pengabdian, yaitu sumbangan pemikiran dan tenaga secara ikhlas bagi organisasi
4. Hubungan antar pribadi, karyawan dengan loyalitas kerja yang tinggi akan cenderung mempunyai sikap yang fleksibel ke arah hubungan antar pribadi. Hubungan antar pribadi yang dimaksud adalah meliputi hubungan yang harmonis antar atasan dan karyawan, hubungan sosial antar sesama karyawan, serta situasi kerja dan sugesti dari lingkungan kerjanya.

Loyalitas merupakan proses yang timbul sebagai akibat keinginan untuk setia dan berbakti baik itu pada pekerjaannya, kelompok, atasan, maupun pada perusahaannya. Hal ini menyebabkan seseorang rela berkorban demi memuaskan pihak lain atau masyarakat (3). Loyalitas kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti:

1. Karakteristik pribadi, meliputi: usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras, dan sifat kepribadian.

2. Karakteristik pekerjaan, meliputi: tantangan kerja, stres kerja, kesempatan untuk berinteraksi sosial, *job enrichment*, identifikasi tugas, umpan balik tugas, dan kecocokan tugas.
3. Karakteristik desain perusahaan, yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.
4. Pengalaman yang diperoleh dalam perusahaan, yaitu internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan dalam perusahaan tersebut meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya terhadap perusahaan sehingga menimbulkan rasa aman, merasakan adanya kepuasan pribadi yang dapat dipenuhi oleh perusahaan.

## **B. Servant Leadership**

Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dimulai dari dalam diri kita. Kepemimpinan menuntut suatu transformasi dari dalam hati dan perubahan karakter. Kepemimpinan yang melayani dimulai dari dalam dan kemudian bergerak keluar untuk melayani mereka yang dipimpinnya. Seorang pemimpin memiliki kerinduan untuk membangun dan mengembangkan mereka yang dipimpinnya sehingga tumbuh banyak pemimpin dalam kelompoknya (26). Sedangkan Greenleaf mendefinisikan *servant leadership* sebagai keinginan

pimpinan untuk membimbing dan memotivasi pengikut serta memberikan pengalaman yang lebih melalui hubungan kualitas yang mapan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* merupakan sebuah perilaku mengayomi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan yang nantinya akan menciptakan hubungan yang positif antara pemimpin terhadap karyawan, sehingga akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan tanpa adanya keraguan (5).

Konsep *servant leadership* bukan sekadar pemimpin yang mampu mengerti dan perhatian terhadap karyawan, akan tetapi seorang *servant leadership* juga harus peduli terhadap kesejahteraan karyawan, melibatkan karyawan dalam tujuan organisasi, peran pemimpin yang sesuai dengan harapan karyawan seperti membimbing karyawan dalam melakukan tugasnya, dan memberikan arahan jika terjadi kesalahan akan menjadikan hal yang positif dan dapat memotivasi karyawan terhadap organisasi (27).

Pada penelitian terdahulu, ditemukan adanya kecenderungan menurunnya kepercayaan pengikut kepada para pemimpinnya. Menurunnya kepercayaan ini dapat menjurus pada krisis kepercayaan karyawan terhadap para pemimpinnya. Para pemimpin seharusnya menjadi teladan bagi para pengikut, namun pada kenyataannya tidak semua pemimpin mampu menjadi teladan bagi para pengikutnya. Terkadang pemimpin bahkan memberikan contoh yang kurang baik pada karyawannya seperti bermalas-malasan, mangkir pada saat jam kerja, atau melanggar aturan sehingga dapat mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi untuk meniru perilaku pemimpinnya.

Suatu perusahaan yang bergerak dibidang jasa makanan dalam

perkembangannya, tidak hanya karyawan dan kualitas pelayanan yang menjadi kunci utama, melainkan besarnya peran pemimpin, serta keinginan dalam mengembangkan perusahaan dan kualitas karyawan juga perlu dipertimbangkan.

Greenleaf (5) berpendapat bahwa *servant leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang melayani, mengutamakan pelayanan dan dimulai dengan perasaan alami seseorang yang ingin melayani untuk mendahulukan pelayanan. Berdasarkan hal tersebut indikator *servant leadership* adalah sebagai berikut:

1. Kasih sayang (*love*), yaitu kepemimpinan yang mengasihi dengan cinta atau kasih sayang. Cinta yang dimaksud adalah melakukan hal yang benar pada waktu yang tepat untuk alasan dan keputusan yang terbaik.
2. Pemberdayaan (*empowerment*), yaitu penekanan pada kerja sama yaitu mempercayakan kekuasaan pada orang lain, dan mendengarkan saran dari *followers*.
3. Visi (*vision*) merupakan arah organisasi dimasa mendatang yang akan dibawa oleh seorang pemimpin. Visi akan menginspirasi tindakan dan membantu membentuk masa depan.
4. Kerendahan hati (*humility*) adalah pemimpin yang menjaga kerendahan hati dengan menunjukkan rasa hormat terhadap karyawan serta mengakui kontribusi karyawan terhadap tim.
5. Kepercayaan (*trust*) adalah orang-orang pilihan yang dipilih berdasarkan suatu kelebihan yang menyebabkan pemimpin tersebut mendapatkan kepercayaan.

Di dalam perusahaan ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi *servant*

*leadership* dalam menjalankan perannya menjadi seorang pemimpin. Faktor-faktor yang mempengaruhi *servant leadership* ada yang berasal dari internal perusahaan dan eksternal perusahaan, maupun dari diri seorang *servant leadership* itu sendiri, serta dari lingkungan sekitar perusahaan. Jika seorang *servant leadership* memiliki kualitas yang baik dan mumpuni dalam memimpin organisasinya, maka visi dan misi yang ingin dicapai dalam sebuah organisasi akan mudah tercapai. Demikian sebaliknya, jika seorang pemimpin tidak bisa menerapkan *servant leadership* dalam organisasinya, maka visi dan misi organisasi akan lebih sulit tercapai.

Menurut Liden (28), faktor-faktor yang memengaruhi seseorang dapat menerapkan konsep *servant leadership* adalah sebagai berikut:

1. Sifat pemimpin, hal ini menunjukkan bahwa individu membawa sifat dan idenya sendiri untuk memimpin dalam situasi kepemimpinan. Sejumlah orang bisa merasa sangat ingin melayani atau sangat kuat termotivasi untuk memimpin, sementara yang lain mungkin merasa dikendalikan oleh rasa adanya panggilan yang lebih tinggi. Selain itu masing-masing individu juga berbeda dalam hal perkembangan moral, kecerdasan emosional, serta ketekunan dirinya.
2. Membentuk konsep, maksudnya dalam hal pembentukan konsep mengacu pada pemahaman penuh pemimpin yang melayani tentang organisasi, baik masalah visi-misi, kegunaan maupun kompleksitas masalahnya.
3. Memulihkan emosi, maksudnya bahwa pemimpin yang melayani harus sensitif terhadap masalah pribadi dan kebahagiaan orang lain. Hal ini berkaitan dengan selalu mencari tahu mengenai permasalahan pengikut dan

meluangkan waktu untuk mendengarkan dan mencari solusi permasalahan yang dihadapi pengikut.

4. Mengutamakan pengikut, maksudnya bahwa mengutamakan orang lain merupakan karakter dasar dari kepemimpinan yang melayani. Hal ini dilakukan dengan menggunakan tindakan dan kata-kata yang menunjukkan bahwa pengikut adalah prioritas, dengan menempatkan kepentingan dan keberhasilan pengikut di atas dari kepentingan dan keberhasilan pemimpin.
5. Membantu pengikut tumbuh dan sukses, maksudnya bahwa perilaku ini berkaitan dengan pengetahuan dan pemahaman pemimpin yang melayani terhadap tujuan pengikut secara pribadi maupun tujuan profesinya. Agar pemimpin dapat mendukung dan membantu apa yang menjadi tujuan pengikut.
6. Berperilaku secara etis, menunjukkan bahwa pemimpin yang melayani harus melakukan sesuatu yang benar dengan cara yang benar pula. Perilaku etis yang dimaksud meliputi juga bersikap terbuka, jujur, dan adil dengan pengikutnya.
7. Memberdayakan, maksudnya bahwa pemimpin yang melayani harus memberikan keleluasaan kepada pengikut untuk mandiri, membuat keputusan sendiri dan otonom. Selain itu, pemimpin yang melayani juga harus membangun kepercayaan diri pengikut dalam kapasitas mereka untuk berpikir dan bertindak sendiri karena mereka diberi kebebasan untuk mengatasi situasi sulitnya dengan cara mereka sendiri.

8. Menciptakan nilai untuk masyarakat, maksudnya bahwa pemimpin yang melayani menciptakan nilai bagi komunitas dengan secara sengaja dan sadar. Pemimpin yang melayani terlibat dalam aktivitas setempat dan mendorong pengikut untuk juga menjadi tenaga sukarela bagi layanan masyarakat. Bagian ketiga berkaitan dengan hasil, mencakup kinerja dan pertumbuhan pengikut, kinerja organisasi dan dampak bagi masyarakat.
9. Kinerja dan pertumbuhan pengikut, maksudnya bahwa model kepemimpinan yang melayani sebagian besar perilaku pemimpin berfokus pada pengakuan kontribusi pengikut, dan membantu mereka menyadari potensinya. Hasil yang diharapkan dari pengikut adalah aktualisasi diri yang lebih besar.
10. Kinerja organisasi, maksudnya bahwa sejumlah kajian telah menemukan hubungan positif antara kepemimpinan yang melayani dan perilaku organisasi yang peduli pada lingkungan, dimana perilaku pengikut melebihi tuntutan dasar tugasnya. Kepemimpinan yang melayani juga mempengaruhi cara tim organisasi berfungsi.
11. Dampak bagi masyarakat, maksudnya bahwa hasil lain dari penerapan kepemimpinan yang melayani adalah memiliki dampak positif bagi masyarakat.

### **C. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai *the collection of feelings and beliefs that people have about their organization as a whole,*

artinya sekumpulan perasaan dan keyakinan yang dimiliki oleh seseorang tentang suatu organisasi atau tempat dimana individu tersebut bekerja. Komitmen organisasi merupakan kunci penting dalam mempelajari sikap dalam bekerja khususnya dalam memahami permasalahan mengenai loyalitas (29).

Komitmen organisasi sebagai kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Komitmen organisasi merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan (30).

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan sebuah sikap dimana antara perusahaan dan karyawan memiliki hubungan positif, karyawan cenderung merasa bahwa prospek nilai-nilai organisasi sesuai dengan keinginan mereka untuk tetap berinovasi menjadi lebih baik dan keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian pada organisasi tersebut.

Komitmen organisasi mengekspresikan baik dalam pikiran maupun tindakan dan usaha untuk identifikasi kepentingan orang yang loyal terhadap obyek-obyek tersebut.

Komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor. Terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan (30), antara lain:

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Terdapat faktor yang memengaruhi komitmen organisasi Davis (31).

Yaitu:

1. Faktor personal: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan: lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur: besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi.

4. Pengalaman kerja: karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih lama dibandingkan dengan pengalaman kerja yang belum lama mempunyai tingkat komitmen yang berbeda.

Berdasarkan pendekatan multidimensional, ada tiga dimensi yang membentuk komitmen organisasional, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif. Ketiga komitmen tersebut sebagai sebuah kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi atau implikasinya yang mempengaruhi individu untuk tetap bertahan dalam organisasi atau tidak (32). Ketiga dimensi tersebut, yaitu :

1. Komitmen afektif (*Affectif Commitment*) berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan di dalam suatu organisasi.
2. Komitmen kontinyu (*continuance comimitment*) adalah persepsi karyawan tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah perasaan- perasaan karyawan tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi

#### **D. Hubungan Antara *Servant Leadership* dan Loyalitas Karyawan**

*Servant leadership* adalah pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin mengutamakan pelayanan terhadap anggota timnya. Pendekatan ini berfokus pada kepentingan dan kesejahteraan anggota serta membantu mereka tumbuh dan berkembang. Secara keseluruhan, *servant leadership* memengaruhi loyalitas karyawan melalui kepercayaan, rasa hormat, dukungan, pemberdayaan, perhatian pada kesejahteraan, dan ikatan emosional yang dibangun antara pemimpin dan

anggota. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki otonomi, mereka cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap organisasi.

Ritaudin (4) dalam penelitiannya menyatakan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan. Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peran penting dalam perkembangan organisasi ke depannya. Berhasil atau tidaknya pencapaian tujuan organisasi tersebut tergantung oleh kemampuan SDM yang ada di organisasi tersebut. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan atau suatu sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar dapat bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun secara organisasi (1).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saputra (6), Chandra (10), Rindahati (11) menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja.

#### **E. Hubungan Antara *Servant Leadership* dan Komitmen Organisasi**

Penelitian oleh Nendah (33) menemukan bahwa *servant leadership* memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa para pemimpin yang menggunakan *servant leadership* dapat mempengaruhi tingkat komitmen organisasi yang lebih tinggi di antara anggota tim mereka.

Greenleaf (5) juga menjelaskan bagaimana *servant leadership* dapat menciptakan komitmen yang kuat dalam organisasi. Greenleaf mengungkapkan

bahwa ketika pemimpin memprioritaskan pelayanan kepada anggota tim, ini menginspirasi rasa saling percaya dan kepedulian di antara anggota tim. Akibatnya, anggota tim merasa lebih terikat dan berkomitmen terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.

#### **F. Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Loyalitas Karyawan**

Komitmen organisasi dan loyalitas memiliki hubungan yang negatif (30). Penelitian yang Salleh (34) juga menemukan hubungan negatif signifikan antara komitmen organisasi dan loyalitas karyawan.

Komitmen organisasi sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, komitmen organisasi karyawan sangat diperlukan dalam perusahaan, karena komitmen ini akan mendorong semangat karyawan dalam bekerja. Hal ini didukung penelitian yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan, artinya semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin tinggi loyalitas karyawan yang terbentuk. Seorang karyawan yang memiliki rasa komitmen organisasional cenderung setia atau loyal terhadap perusahaannya (35).

#### **G. Peneliti Terdahulu**

Penelitian terdahulu merupakan landasan yang dapat dijadikan sebagai acuan dan bahan pertimbangan dalam membandingkan pengaruh variabel bebas dan terikat. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang digunakan sebagai

landasan penelitian ini. Penelitian terdahulu menjelaskan tentang perbedaan dan persamaan pada penelitian yang akan dilakukan.

**Tabel 2.1 Tabulasi Penelitian Terdahulu**

| No. | Peneliti                                             | Judul                                                                                           | Variabel Dan Teknik Analisis                                                                                    | Hasil Penelitian                                                                                                            |
|-----|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Beben saputra, Rina Anindita (2021) (6)              | Peran Servant Leadership Dalam Meningkatkan Kepuasan Dan Loyalitas Karyawan                     | - Variabel Servant Leadership (X1)<br>- Variabel Kepuasan Dan Loyalitas Karyawan (Y)                            | - Servant leadership berpengaruh terhadap kepuasan dan loyalitas karyawan                                                   |
| 2   | Nendah, Nurdiana Mulyatini, Iyus Yustini (2020) (33) | Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi                                        | - Variabel Servant Leadership (X1)<br>- Variabel Komitmen Organisasi (Y)                                        | - Servant leadership berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi                                             |
| 3   | Wike Santa Mira, Meily Margaretha (2016) (36)        | Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organization Citizenship Behaviour | - Variabel Servant Leadership (X1)<br>- Variabel Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behaviour (Y) | - Servant Leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi dan Organization Citizenship Behaviour |

| No. | Peneliti                           | Judul                                                                                                      | Variabel Dan Teknik Analisis                                                                                                                                                                                      | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4   | Suryati (2021) (37)                | Gaya Kepemimpinan Servant Leadership, Kepuasan Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Komitmen Organisasi         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel Servant Leadership (X1)</li> <li>- Variabel Kepuasan Kerja (X2)</li> <li>- Variabel Loyalitas Kerja (X3)</li> <li>- Variabel komitmen Organisasi (Y)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servant Leadership berpengaruh secara signifikan terhadap Komitmen Organisasi</li> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi</li> <li>- Loyalitas kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi</li> </ul>                                 |
| 5   | Ricardo Garcia Chandra (2020) (10) | Pengaruh Kepemimpinan Melayani Terhadap Loyalitas Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel Servant Leadership (X1)</li> <li>- Variabel Loyalitas Karyawan (Y)</li> <li>- Kepuasan Kerja (Z)</li> </ul>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan melayani berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan</li> <li>- Kepemimpinan melayani memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan</li> <li>- Kepuasan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan</li> </ul> |
| 6   | Heri Kusworo (2016) (38)           | Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Loyalitas Karyawan                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel Kepuasan Kerja (X1)</li> <li>- Variabel Komitmen Organisasi (X2)</li> <li>- Loyalitas Karyawan (Y)</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan</li> <li>- Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap loyalitas karyawan</li> </ul>                                                                                                                                     |

| No. | Peneliti                                                        | Judul                                                                                             | Variabel Dan Teknik Analisis                                                                                                                                                                      | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7   | Anak Agung Putri Mahayuni, A.A. Sagung Kartika Dewi (2020) (17) | Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja Dan Motivasi Terhadap Loyalitas Karyawan | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel Kepemimpinan Transformasional (X1)</li> <li>- Lingkungan Kerja (X2)</li> <li>- Motivasi Kerja (X3)</li> <li>- Loyalitas Karyawan (Y)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan</li> <li>- Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan</li> <li>- Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan</li> </ul> |
| 8   | I Wayan Upadana Putra Bagia, Putu AtimPurwaningrat (2023) (39)  | Pengaruh Servant Leadership Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Variabel Servant Leadership (X1)</li> <li>- Variabel komitmen Organisasi (X2)</li> <li>- Variabel Kinerja Karyawan (Y)</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servant Leadership berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>- komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan</li> </ul>                                                                                                          |

| No. | Peneliti                                                                            | Judul                                                                                                                                                                                    | Variabel Dan Teknik Analisis                                                                       | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9   | Gusti Ayu Lusiana, Anak Agung Dwi Widyani, Ni Putu Ayu Sintya Saraswati (2021) (40) | Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Koperasi, Usaha kecil Menengah Dan Perdagangan Kabupaten Badung | - Variabel Servant Leadership (X1)<br>- Variabel Kinerja Karyawan (Y)<br>- Komitmen Organisasi (Z) | - Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br>- Servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi<br>- Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan<br>- Komitmen organisasi berpengaruh sebagai variabel intervening |

Sumber : Berbagai Studi Terdahulu, 2023 (diolah)

Tabel di atas menjelaskan hasil penelitian terdahulu, peneliti membandingkan penelitian terdahulu dengan peneliti saat ini, telah ditemukan perbedaan dan persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan saat ini, sebagai berikut :

Persamaan:

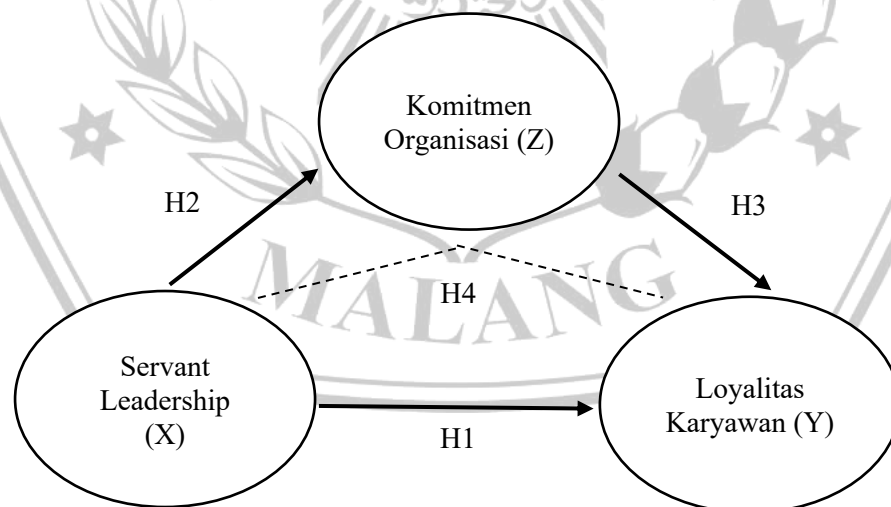
1. Memiliki persamaan variabel yang digunakan, seperti *servant leadership*, komitmen organisasi dan loyalitas karyawan di dalam beberapa penelitian.
2. Menggunakan metode penyebaran kuesioner.
3. Menggunakan alat analisis jalur dengan bantuan *SPSS*.

Perbedaan:

1. Terdapat variabel bebas yang berbeda pada beberapa penelitian, seperti kepuasan kerja, motivasi kerja dan *transformational leadership*
2. Menggunakan teknis analisis data dan analisis deskriptif di beberapa penelitian
3. Menggunakan teknik *random sampling* pada teknik sampling pada beberapa penelitian.

## H. Kerangka Penelitian

Gambar 2.1 Diagram Analisis Jalur



Sumber: Data Penelitian. 2023 (diolah)

## I. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

1. Dari hasil penelitian Beben saputra & Rina Anindita (6), Ricardo garcia (10), Fitriyana (8) terdapat pengaruh yang signifikan antara *servant leadership* terhadap loyalitas karyawan, berdasarkan hasil uraian sebelumnya maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>1</sub>: *Servant leadership* (X) berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y).**

2. Dari hasil penelitian Nendah (33), Ayu Lusiana (40), Wike santa (36) terdapat pengaruh yang signifikan antara *servant leadership* terhadap komitmen organisasi, berdasarkan hasil uraian sebelumnya maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>2</sub> : *Servant leadership* (X) berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi (Z).**

3. Dari hasil penelitian Heri kusworo (38), I gede Aryana (15), Rimelda (41) terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap loyalitas karyawan, berdasarkan hasil uraian sebelumnya maka peneliti menarik hipotesis sebagai berikut :

**H<sub>3</sub> : Komitmen organisasi (Z) berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y)**

4. Dari hasil penelitian Sekarwati (13) menunjukkan komitmen organisasi dapat menjadi variabel intervening antara *servant leadership* terhadap loyalitas karyawan, berdasarkan hasil uraian sebelumnya maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

**H<sub>4</sub> : *Servant leadership* (X) berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan (Y) melalui komitmen organisasi (Z)**