

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

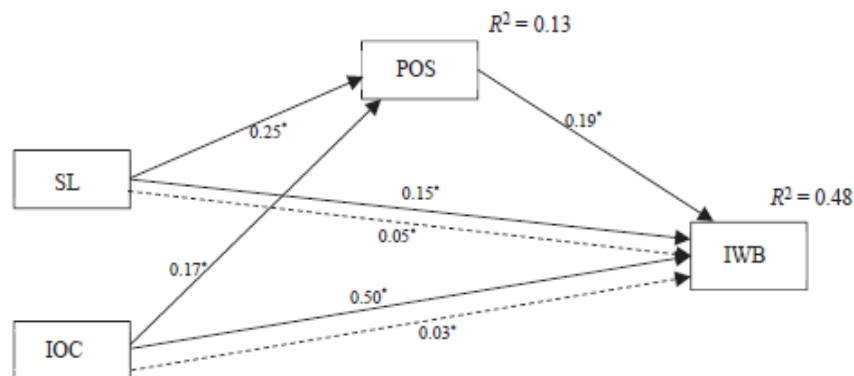
Penelitian ini mengangkat sebagian dari penelitian sebagai referensi untuk memperkaya bahan kajian Penelitian terdahulu dan menjadi acuan dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperkaya teori yang akan digunakan untuk mengkaji penelitian yang dilakukan. Penelitian-penelitian terdahulu yang digunakan acuan pada penelitian ini yaitu:

2.1.1 Emre Burak Ekmekcioglu, Kürşad Öner (2023)

Penelitian ini dilakukan oleh Emre Burak Ekmekcioglu, Kürşad Öner (2023) dengan judul *Servant Leadership, Innovative Work Behavior And Innovative Organizational Culture: The Mediating Role Of Perceived Organizational Support* pada tahun 2023.

Studi ini meneliti pengaruh *servant leadership* dan budaya organisasi inovatif terhadap *innovative work behavior*, dengan *perceived organizational support* sebagai mediator. Data dikumpulkan dari 280 karyawan di perusahaan teknologi di Turki. Analisis dilakukan menggunakan *structural equation modeling* dan prosedur *bootstrapping*.

Servant leadership dan budaya organisasi inovatif berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*, dan *perceived organizational support* memediasi hubungan tersebut.



Sumber: Emre Burak Ekmekcioglu, Kürşad Öner (2023)

Gambar 2.1
Kerangka pemikiran (Emre Burak Ekmekcioglu dan Kürşad Öner, 2023)

Adapun perbedaan dan persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah

Persamaan :

1. Penelitian sama-sama menginvestigasi pengaruh *servant leadership* terhadap *innovative work behavior* sebagai variabel dependen.
2. Penelitian mengadopsi model konseptual yang melibatkan variabel mediasi dalam menjelaskan mekanisme hubungan antar variabel utama.

Perbedaan :

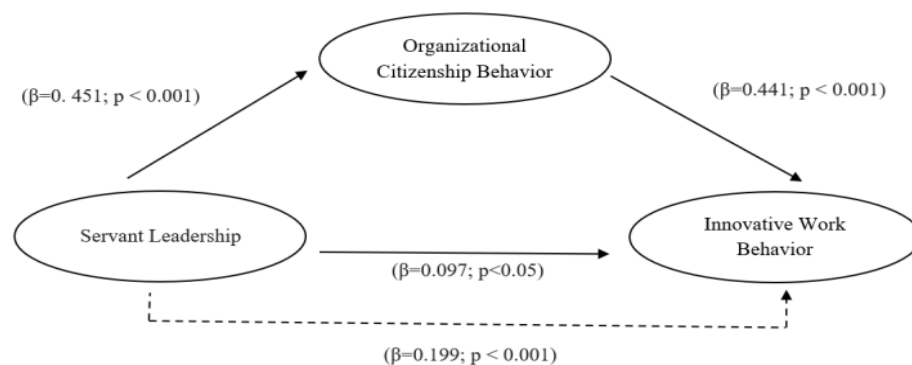
1. Penelitian terdahulu menggunakan *perceived organizational support* sebagai variabel mediasi, sedangkan penelitian ini memfokuskan pada *organizational trust* sebagai mediator.
2. Penelitian Ekmekcioglu dan Öner dilaksanakan pada perusahaan teknologi di Turki, sementara penelitian ini dilakukan pada karyawan Generasi Z yang bekerja di Wilayah Jawa Timur, Indonesia.

2.1.2 Noha Abdullah Alajhar, Mohammad Asif Salam (2022)

Penelitian ini dilakukan oleh Noha Abdullah Alajhar, Mohammad Asif Salam (2022) dengan judul “*Servant Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior*” Penelitian ini menyoroti pentingnya memahami bagaimana gaya kepemimpinan seperti *servant leadership* memengaruhi perilaku inovatif karyawan, serta bagaimana *organizational citizenship behavior (OCB)* berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif dengan sampel 503 pekerja penuh waktu di sektor publik dan swasta di Arab Saudi. Data dikumpulkan melalui survei elektronik dan dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*.

Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *Servant Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Innovative Work Behavior*, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui OCB. OCB terbukti menjadi mediator parsial yang memperkuat hubungan antara *servant leadership* dan perilaku kerja inovatif.



Sumber: Noha Abdullah Alajhar, Mohammad Asif Salam (2022)

Gambar 2.2
Kerangka pemikiran (Noha Abdullah Alajhar, dan Mohammad Asif Salam, 2022)

Adapun perbedaan dan persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah

Persamaan :

1. Penelitian menjadikan *servant leadership* sebagai variabel independen yang diuji pengaruhnya terhadap *innovative work behavior*.
2. Penelitian menerapkan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dalam analisis data.

Perbedaan :

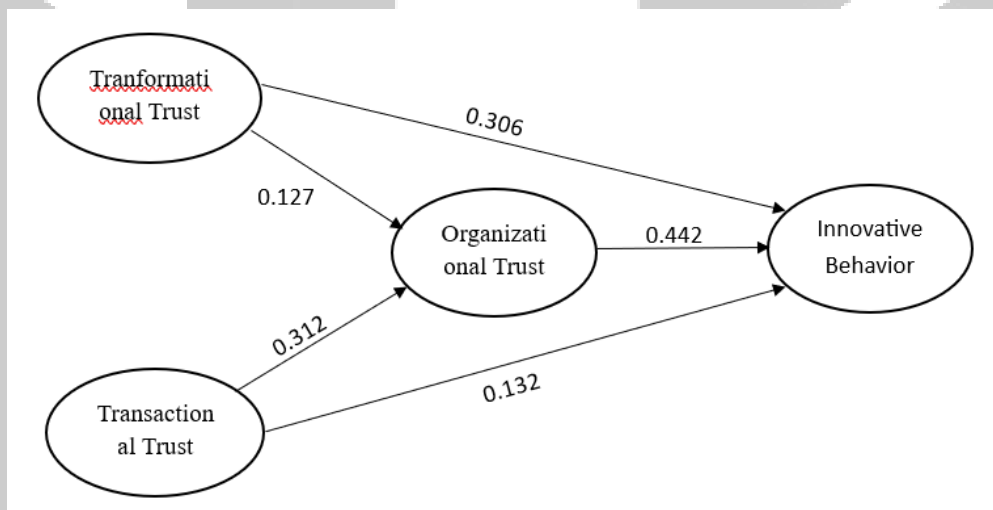
1. Penelitian terdahulu menggunakan *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai variabel mediasi, sedangkan penelitian ini menggunakan *organizational trust*.
2. Penelitian terdahulu dilaksanakan di sektor publik dan swasta di Arab Saudi, sedangkan penelitian ini difokuskan pada karyawan Generasi Z di wilayah Jawa Timur, Indonesia.

2.1.3 Wayu Eko Yudiatmaja, Roy Valiant Salomo, dan Eko Prasoj (2023)

Penelitian ini dilakukan oleh Wayu Eko Yudiatmaja, Roy Valiant Salomo, dan Eko Prasoj (2023) dengan judul "*Fostering Innovative Behavior of Millennial Public Employee: The Role of Leadership and Organizational Trust*" Penelitian ini mengangkat permasalahan mengenai bagaimana gaya kepemimpinan (*transformational* dan *transactional leadership*) serta *organizational trust* mempengaruhi perilaku inovatif pegawai milenial di sektor publik. Penelitian ini juga menguji peran mediasi *organizational trust* dalam hubungan antara kepemimpinan dan perilaku inovatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan survei

kepada 320 pegawai negeri milenial. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* berbasis *Partial Least Squares (PLS)*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *transformational leadership*, *transactional leadership*, dan *organizational trust* secara signifikan dan positif memengaruhi perilaku inovatif pegawai. Selain itu, *organizational trust* terbukti memediasi secara parsial pengaruh kedua gaya kepemimpinan tersebut terhadap perilaku inovatif.



Sumber: Wayu Eko Yudiatmaja, Roy Valiant Salomo, dan Eko Prasajo (2023)

Gambar 2.3
Kerangka pemikiran (Wayu Eko Yudiatmaja, Roy Valiant Salomo, and Eko Prasajo, 2023)

Adapun perbedaan dan persamaan dari penelitian terdahulu dan penelitian saat ini adalah :

Persamaan :

1. Penelitian sama-sama mengkaji hubungan antara kepemimpinan, *organizational trust*, dan *innovative work behavior*.
2. Penelitian juga menempatkan *organizational trust* sebagai variabel mediasi dalam model penelitian.

Perbedaan :

1. Penelitian terdahulu memfokuskan pada *transformational leadership* dan *transactional leadership* sebagai variabel independen, sedangkan penelitian ini hanya menggunakan *servant leadership*.
2. Penelitian tersebut dilakukan pada pegawai milenial di sektor publik, sedangkan penelitian ini difokuskan pada karyawan Generasi Z di Wilayah Jawa Timur.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1.	Emre Burak Ekmekcioglu, Kürşad Öner (2023)	<i>Servant Leadership, Innovative Work Behavior And Innovative Organizational Culture: The Mediating Role Of Perceived Organizational Support</i>	<i>Servant Leadership, Innovative Work Behavior, Innovative Organizational Culture, perceived organizational support</i>	280 karyawan di perusahaan teknologi di Turki.	<i>structural equation modeling dan prosedur bootstrapping</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Servant Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui <i>Perceived Organizational Support</i>. • Variabel <i>Perceived Organizational Support</i> terbukti menjadi mediator parsial yang memperkuat hubungan antara <i>Servant Leadership</i> dan perilaku kerja inovatif.
2.	Noha Abdullah Alajhar, Mohammad Asif Salam (2022)	<i>Servant Leadership and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Servant Leadership, Innovative Work Behavior, Organizational Citizenship Behavior</i>	503 pekerja penuh waktu di sektor publik dan swasta di Arab	<i>Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Servant Leadership</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>Innovative Work Behavior</i>, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui OCB. • OCB terbukti menjadi

No	Peneliti (Tahun)	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
				Saudi.		mediator parsial yang memperkuat hubungan antara <i>servant leadership</i> dan perilaku kerja inovatif.
3.	Wayu Eko Yudiatmaja, Roy Valiant Salomo, and Eko Prasajo (2023)	<i>Fostering Innovative Behavior of Millennial Public Employee: The Role of Leadership and Organizational Trust</i>	<i>Transformational Leadership, Transactional Leadership, Organizational Trust, Innovative Behavior</i>	320 pegawai negeri milenial	<i>Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS).</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Transformational leadership, transactional leadership, dan organizational trust</i> secara signifikan dan positif memengaruhi perilaku inovatif pegawai. • Selain itu, <i>organizational trust</i> terbukti memediasi secara parsial pengaruh kedua gaya kepemimpinan tersebut terhadap perilaku inovatif.

N O	Peneliti (Tahun)	Topik Penelitian	Variabel Penelitian	Sampel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
4,	Alpindo Umbu Laiya Sobang (2025)	Pengaruh <i>Servant Leadership</i> Terhadap <i>Innovative Work Behavior</i> Melalui <i>Organizational Trust</i> Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan Generasi Z Di Jawa Timur	<i>Servant Leadership</i> , <i>Innovative Work Behavior</i> , <i>Organizational Trust</i>	responden karyawan gen Z di Jawa Timur	<i>Structural Equation Modeling-Partial least square</i> (SEM-PLS) dengan aplikasi SmartPLS.	

Sumber : Emre Burak Ekmekcioglu, Kürşad Öner (2023), Noha Abdullah Alajhar, Mohammad Asif Salam (2022), Wayu Eko Yudiantmaja, Roy Valiant Salomo, and Eko Prasojoo (2023), Alpindo Umbu Laiya Sobang (2025)

2.2 Landasan Teori

Sebagai dasar dan alat pendukung penelitian yang berjudul “Pengaruh *servant leadership* terhadap *innovative work behavior* melalui *organizational trust* sebagai variabel mediasi pada karyawan Generasi Z” maka akan diuraikan teori-teori yang berkaitan berikut ini:

2.2.1 Servant Leadership

Servant leadership merupakan gaya kepemimpinan yang memprioritaskan pelayanan terhadap bawahan, pengembangan potensi individu, serta pemberdayaan karyawan dalam organisasi (Eva et al., 2019). Menurut Ling et al. (2023), *servant leadership* mencakup perilaku pemimpin yang berorientasi pada empati, kejujuran, dan kepedulian terhadap kesejahteraan anggota tim. Pemimpin yang menerapkan gaya ini cenderung menekankan pencapaian bersama dan penciptaan nilai yang lebih luas bagi masyarakat.

Menurut Liden et al. (2008), dalam Canavesi & Minelli (2022) *servant leadership* terdiri atas tujuh indikator utama yang mencerminkan perilaku dan nilai seorang pemimpin melayani, yaitu:

1. *Emotional Healing*, yaitu kemampuan pemimpin untuk memahami dan membantu bawahan dalam menghadapi kesulitan pribadi atau emosional yang memengaruhi kinerja.
2. *Creating Value for the Community*, yaitu komitmen pemimpin untuk berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat di luar kepentingan organisasi.
3. *Conceptual Skills*, yaitu kemampuan pemimpin memahami masalah secara komprehensif dan mengambil keputusan strategis.

4. *Empowering*, yaitu pemberian otonomi kepada karyawan untuk mengambil keputusan dan bertanggung jawab atas hasil kerja.
5. *Helping Subordinates Grow and Succeed*, yaitu perhatian pemimpin terhadap pengembangan karier dan potensi bawahannya.
6. *Putting Subordinates First*, yaitu tindakan pemimpin yang mengutamakan kebutuhan karyawan di atas kepentingan pribadi atau organisasi.
7. *Behaving Ethically*, yaitu perilaku pemimpin yang menunjukkan kejujuran, integritas, dan tanggung jawab moral dalam setiap keputusan.

Menurut Limbong & Saragih (2023) *servant leadership* terdiri atas 3 indikator utama

1. *Attention to Followers' Needs*, yaitu Pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan, kesejahteraan, dan kondisi emosional bawahan.
2. *Empowerment and Support*, yaitu Pemimpin memberdayakan bawahan melalui pemberian kesempatan, dukungan, dan kepercayaan untuk mengambil keputusan.
3. *Trust-Building*, yaitu Pemimpin membangun rasa saling percaya dengan menunjukkan konsistensi, integritas, dan komunikasi yang terbuka.

Penelitian Ling et al. (2023) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *employee innovative behavior* melalui peningkatan *trust* dan *psychological safety*. Selain itu, Yang, Shao, dan Jiang (2024) menunjukkan bahwa *servant leadership* meningkatkan partisipasi inovatif generasi muda melalui dukungan emosional dan pemberdayaan. Dengan demikian, *servant leadership* berperan penting dalam membangun kepercayaan dan menumbuhkan perilaku kerja inovatif di kalangan generasi Z.

Landasan konseptual *servant leadership* berakar pada *Theory of Servant Leadership* yang dikemukakan oleh Robert K. Greenleaf (1970). Teori ini menegaskan bahwa kepemimpinan sejati lahir dari dorongan untuk melayani terlebih dahulu, bukan untuk berkuasa. Pemimpin yang melayani berfokus pada pertumbuhan individu dan kesejahteraan kolektif, menciptakan hubungan yang berlandaskan rasa saling percaya. Dalam konteks penelitian ini, teori ini menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin yang melayani dapat membangun *organizational trust* yang kuat dan pada akhirnya mendorong *innovative work behavior* di kalangan karyawan Generasi Z.

Berdasarkan pemaparan konseptual mengenai *servant leadership*, penelitian ini secara operasional mengadopsi indikator *servant leadership* yang dirumuskan oleh Liden et al. (2008) sebagaimana dikembangkan kembali oleh Canavesi dan Minelli (2022). Pemilihan indikator tersebut dilakukan karena kerangka ini mampu menggambarkan perilaku kepemimpinan melayani secara menyeluruh, baik dari aspek perhatian terhadap kesejahteraan bawahan, pemberdayaan, maupun integritas moral pemimpin. Dimensi yang digunakan meliputi *emotional healing, creating value for the community, conceptual skills, empowering, helping subordinates grow and succeed, putting subordinates first*, serta *behaving ethically*. Indikator-indikator ini dinilai relevan untuk menangkap karakteristik *servant leadership* dalam konteks organisasi kontemporer serta sesuai untuk mengukur persepsi karyawan Generasi Z.

2.2.2 Organizational Trust

Organizational trust dapat didefinisikan sebagai keyakinan karyawan bahwa organisasi dan pemimpinnya bersikap adil, dapat dipercaya, dan mampu memenuhi janji serta tanggung jawabnya (Schilke et al., 2023). Menurut Ghosh et al. (2021),

organizational trust mencakup dimensi *integritas*, *benevolence*, *competence*, dan *predictability*, yang secara bersama-sama membentuk persepsi positif karyawan terhadap organisasi.

Organizational trust merujuk pada keyakinan yang dimiliki karyawan bahwa organisasi, termasuk manajemen dan struktur internalnya, akan bersikap adil, konsisten, dan dapat dipercaya dalam menjalankan tugas serta mengambil keputusan (Wang et al., 2021; Galanis et al., 2024). Kepercayaan ini bersifat menyeluruh, tidak hanya terhadap atasan langsung, tetapi juga terhadap sistem, nilai, dan kebijakan organisasi yang berlaku.

Menurut Schilke et al. (2023) dan Hon & Grunig (1999), *organizational trust* dapat dipahami melalui empat dimensi utama, yaitu :

1. *Benevolence*, yaitu persepsi bahwa organisasi memiliki niat baik dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan;
2. *Competence*, yakni keyakinan bahwa organisasi memiliki kemampuan dan sumber daya untuk memenuhi janji serta mencapai tujuan;
3. *Integrity*, yang mencerminkan konsistensi moral, kejujuran, dan keterbukaan organisasi dalam bertindak;
4. *Predictability*, yaitu harapan bahwa perilaku organisasi akan konsisten dan dapat diprediksi dari waktu ke waktu.

Menurut(Dai et al., 2022) membagi kepercayaan menjadi dua indikator utama, yaitu :

1. *Cognitive-based trust* kepercayaan berbasis penilaian rasional terhadap kemampuan, integritas, dan keadilan organisasi.
2. *Affective-based trust* kepercayaan berbasis emosi dan hubungan sosial.

Penelitian modern menyoroti peran strategis *trust* dalam memperkuat efektivitas kepemimpinan. Ketika pemimpin menerapkan pendekatan yang melayani dan menghargai partisipasi, *trust* akan terbentuk secara alami (Galanis et al., 2024). *Trust* memungkinkan terjadinya keterbukaan dalam komunikasi dan pengambilan keputusan, yang pada akhirnya menciptakan kondisi psikologis yang aman bagi karyawan untuk berinovasi.

Sebuah studi oleh Song et al. (2022) menyatakan bahwa *organizational trust* berfungsi sebagai jembatan antara gaya kepemimpinan yang suportif dan perilaku kerja yang adaptif, termasuk inovasi. Karyawan yang mempercayai organisasinya akan lebih mudah terlibat dalam aktivitas kreatif karena mereka merasa dihargai dan dilindungi. Dalam organisasi yang tingkat kepercayaannya tinggi, risiko sosial akibat kegagalan inovasi menjadi lebih rendah karena kesalahan dipandang sebagai bagian dari proses pembelajaran.

Hubungan antara kepemimpinan dan kepercayaan organisasi dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (Blau, 1964). Teori ini berasumsi bahwa interaksi sosial dalam organisasi bersifat timbal balik. Ketika pemimpin menunjukkan empati, keadilan, dan dukungan, bawahan akan membalasnya dengan kepercayaan dan

perilaku positif. Dalam penelitian ini, teori tersebut menjadi dasar pemahaman bagaimana *servant leadership* menumbuhkan *organizational trust* melalui hubungan saling menghargai dan berbasis pertukaran sosial yang sehat.

Sebagai peneliti, saya menilai bahwa *trust* tidak hanya berperan sebagai hasil dari tindakan kepemimpinan, tetapi juga sebagai katalisator untuk perilaku kerja proaktif dan inovatif. Dengan demikian, memposisikan *organizational trust* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *servant leadership* dan *innovative work behavior* menjadi pendekatan yang logis dan relevan secara teoritik dan empiris.

Mengacu pada berbagai konsep *organizational trust* yang telah diuraikan, penelitian ini menggunakan indikator *organizational trust* yang dikemukakan oleh Schilke et al. (2023) dengan penguatan konseptual dari Hon dan Grunig (1999). Kepercayaan organisasi dalam penelitian ini dioperasionalkan melalui empat dimensi utama, yaitu *integrity*, *benevolence*, *competence*, dan *predictability*. Keempat dimensi tersebut dipilih karena mampu merefleksikan tingkat keyakinan karyawan terhadap konsistensi nilai, niat baik, kemampuan, serta keandalan organisasi dalam menjalankan kebijakan dan hubungan kerja. Dengan demikian, indikator ini dipandang tepat untuk menjelaskan peran *organizational trust* sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara *servant leadership* dan *innovative work behavior*.

2.2.3 Innovative Work Behavior

Innovative work behavior adalah perilaku individu yang bertujuan untuk menciptakan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide-ide baru dalam organisasi (Messmann & Mulder, 2022). Menurut De Jong dan Den Hartog (2010), perilaku ini mencakup proses eksplorasi peluang, pengembangan gagasan, promosi ide, penerapan solusi inovatif, dan evaluasi hasil inovasi.

Menurut De Jong dan Den Hartog (2010) serta Messmann dan Mulder (2022), IWB dapat diukur melalui lima indikator utama berikut:

1. *Opportunity exploration*, yaitu identifikasi peluang dan kebutuhan perubahan dalam pekerjaan;
2. *Idea generation*, yaitu pengembangan ide baru untuk solusi atau perbaikan;
3. *Idea promotion*, yaitu upaya mendapatkan dukungan dan menyebarkan ide di dalam organisasi;
4. *Idea realization*, yaitu implementasi ide menjadi praktek nyata dalam pekerjaan;
5. *Reflection*, yaitu evaluasi proses inovatif serta pembelajaran dari hasil yang dicapai

Menurut Etikariena et al. (2025) IWB dapat diukur melalui 3 indikator utama berikut:

1. *Idea Generation*, yaitu kemampuan menghasilkan ide baru, gagasan kreatif, atau solusi alternatif.
2. *Idea Promotion*, yaitu usaha meyakinkan rekan kerja atau atasan untuk mendukung ide yang diajukan.
3. *Idea Implementation*, yaitu kemampuan mewujudkan ide menjadi langkah nyata atau perubahan dalam pekerjaan.

Studi empiris terbaru menunjukkan bahwa IWB sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung, termasuk iklim psikologis yang aman, kepemimpinan yang suportif, dan adanya rasa kepercayaan antar anggota organisasi.

Ghosh et al. (2021) menegaskan bahwa karyawan lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku inovatif ketika mereka merasa dipercaya dan memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan.

Dalam konteks Indonesia, Pramono dan Wibowo (2022) menemukan bahwa *servant leadership* secara tidak langsung meningkatkan IWB melalui peningkatan *organizational trust*. Karyawan yang merasa didengar dan didukung oleh atasannya menunjukkan kecenderungan lebih besar untuk mengambil inisiatif dan mengimplementasikan ide-ide baru. Hal ini memperkuat asumsi bahwa inovasi bukan hanya bergantung pada individu kreatif, tetapi juga pada sistem sosial yang mendukung.

Dasar konseptual IWB berlandaskan pada *Componential Theory of Creativity* yang dikembangkan oleh Teresa Amabile (1983; 1996). Teori ini menjelaskan bahwa kreativitas dan dengan demikian perilaku inovatif dipengaruhi oleh tiga komponen utama: keterampilan relevan terhadap bidang (*domain-relevant skills*), proses berpikir kreatif (*creative thinking skills*), dan motivasi intrinsik. Kepemimpinan yang suportif dan penuh kepercayaan memperkuat motivasi intrinsik, menciptakan kondisi psikologis yang memfasilitasi inovasi. Dalam konteks penelitian ini, *servant leadership* dan *organizational trust* menjadi dua faktor utama yang memupuk kreativitas dan inovasi karyawan Generasi Z di tempat kerja.

Berdasarkan kajian teoritis mengenai *innovative work behavior*, penelitian ini mengacu pada indikator yang dikembangkan oleh De Jong dan Den Hartog (2010) serta diperkuat oleh pengembangan konsep dari Messmann dan Mulder (2022). Perilaku kerja inovatif diukur melalui lima dimensi utama, yaitu *opportunity exploration*, *idea generation*, *idea promotion*, *idea realization*, dan *reflection*, yang menggambarkan rangkaian proses inovasi individu secara berkelanjutan. Pemilihan indikator ini didasarkan pada kemampuannya dalam merepresentasikan keseluruhan

tahapan inovasi, mulai dari identifikasi peluang hingga evaluasi implementasi ide. Kerangka ini dinilai sesuai untuk mengkaji perilaku inovatif karyawan Generasi Z yang cenderung adaptif dan berorientasi pada pembelajaran serta pengembangan ide baru.

2.3 Hubungan antar variabel

2.3.1 Pengaruh Servant Leadership terhadap Organizational Trust

Servant leadership merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pelayanan, empati, dan pemberdayaan karyawan, di mana pemimpin menempatkan kepentingan orang lain di atas kepentingan pribadi (Ekmekcioglu & Öner, 2023). Pemimpin dengan orientasi melayani berupaya menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan saling menghargai melalui kejujuran, integritas, dan kepedulian terhadap kesejahteraan bawahan. Hubungan seperti ini menjadi dasar terbentuknya *organizational trust*, yaitu keyakinan karyawan terhadap keandalan, kejujuran, dan konsistensi organisasi dalam memenuhi komitmennya kepada karyawan.

Menurut Sihombing, Sari, Abbas, dan Fatra (2023), hubungan pemimpin dan bawahan dapat dipahami melalui *Social Exchange Theory* (SET), yang menekankan adanya pertukaran sosial timbal balik. Ketika pemimpin menunjukkan perilaku positif seperti dukungan dan keadilan, bawahan akan merespons dengan menumbuhkan rasa percaya serta loyalitas terhadap organisasi. Dengan demikian, *servant leadership* berperan sebagai katalis dalam memperkuat kepercayaan organisasi melalui interaksi sosial yang sehat.

Hasil penelitian Yudiatmaja, Salomo, dan Prasojo (2023) menunjukkan bahwa *servant leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational trust* pada pegawai milenial di sektor publik. Pemimpin yang menerapkan nilai-nilai pelayanan membangun komunikasi terbuka dan rasa saling menghormati, sehingga menumbuhkan kepercayaan terhadap organisasi. Temuan ini diperkuat oleh Alajhar dan Salam (2022) yang menjelaskan bahwa *servant leadership* tidak hanya meningkatkan kepercayaan, tetapi juga mendorong munculnya perilaku positif seperti *organizational citizenship behavior (OCB)* yang berakar pada rasa saling percaya antara pemimpin dan karyawan.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* merupakan faktor penting dalam membangun *organizational trust*, karena melalui perilaku empatik, dukungan, dan keteladanan, pemimpin mampu menumbuhkan rasa percaya yang kuat di antara anggota organisasi.

2.3.2 Pengaruh Organizational Trust terhadap Innovative Work Behavior

Organizational trust, dapat dipahami sebagai keyakinan karyawan terhadap integritas, keadilan, dan niat baik organisasi, yang menjadi dasar dalam menciptakan rasa aman dan keterbukaan di lingkungan kerja (Yudiatmaja, Salomo, & Prasojo, 2023). *Innovative work behavior* didefinisikan sebagai perilaku karyawan dalam menciptakan, mempromosikan, dan mengimplementasikan ide baru (Messmann & Mulder, 2022).

Menurut Ekmekcioglu dan Öner (2023), kepercayaan organisasi memperkuat hubungan antara gaya kepemimpinan dan perilaku kerja inovatif. Kepercayaan berfungsi sebagai jembatan psikologis yang mendorong kolaborasi, kreativitas, serta

keberanian karyawan dalam mengeksplorasi cara kerja baru. Ketika rasa percaya terbentuk, individu merasa lebih aman untuk bereksperimen dan mengekspresikan ide yang berpotensi meningkatkan efektivitas organisasi.

Dalam penelitian Febriantina, Wibowo, dan Wolor (2025) juga menunjukkan bahwa kepercayaan antarindividu berperan penting dalam mendorong *innovative work behavior* melalui peningkatan *knowledge sharing*. Karyawan yang saling percaya lebih terbuka dalam berbagi informasi, pengetahuan, dan pengalaman, yang pada akhirnya memicu munculnya ide-ide inovatif.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *organizational trust* merupakan fondasi psikologis yang esensial bagi munculnya *innovative work behavior*. Semakin tinggi tingkat kepercayaan dalam organisasi, semakin besar peluang karyawan untuk menunjukkan perilaku inovatif.

2.3.3 Pengaruh Servant Leadership terhadap Innovative Work Behavior

Servant leadership adalah gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada pemberdayaan, perhatian terhadap kesejahteraan bawahan, dan pengembangan potensi individu (Alajhar & Salam, 2022). Pemimpin yang melayani menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dengan memberikan kepercayaan, motivasi, serta ruang bagi karyawan untuk bereksperimen dengan ide-ide baru.

Penelitian Ekmekcioglu dan Öner (2023) menemukan bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *innovative work behavior*, baik secara langsung maupun melalui *perceived organizational support*. Pemimpin yang mengedepankan pelayanan mampu menumbuhkan semangat inovatif karena karyawan merasa dihargai dan didukung oleh organisasi. Hal serupa diungkapkan oleh Alajhar dan Salam (2022)

yang menjelaskan bahwa *servant leadership* dapat meningkatkan perilaku inovatif melalui penguatan *organizational citizenship behavior (OCB)*. Dukungan dan empati dari pemimpin menumbuhkan rasa tanggung jawab dan partisipasi aktif karyawan dalam meningkatkan kualitas kerja secara kreatif.

Dalam penelitian Putri dan Nugroho (2023) menunjukkan bahwa *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap perilaku inovatif karyawan melalui peningkatan *creative self-efficacy* dan *affective commitment*. Pemimpin yang melayani memperkuat keyakinan diri karyawan dalam menghasilkan ide baru serta menumbuhkan keterikatan emosional terhadap pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *servant leadership* merupakan faktor kunci yang mampu mendorong *innovative work behavior* melalui dukungan, pemberdayaan, dan hubungan interpersonal yang positif antara pemimpin dan karyawan.

2.3.4 Peran Mediasi Organizational Trust dalam Hubungan antara Servant Leadership dan Innovative Work Behavior

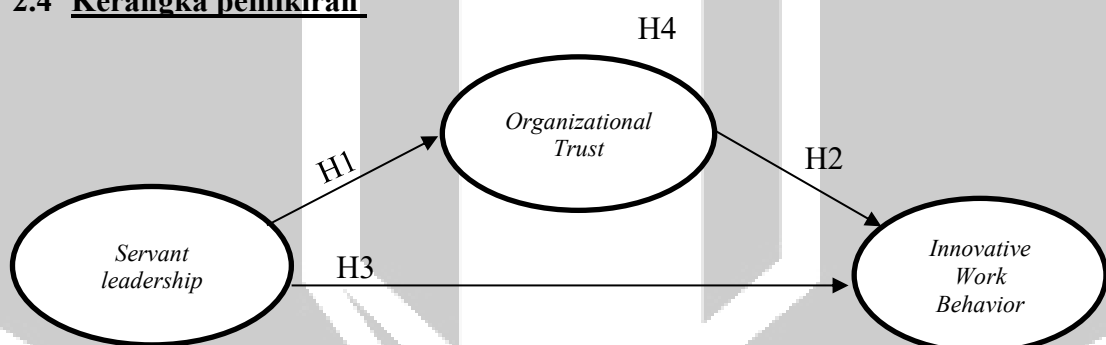
Penelitian kontemporer menekankan bahwa hubungan antara *servant leadership* dan *innovative work behavior* tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga diperkuat oleh adanya *trust* dalam organisasi (Ling et al., 2023). Song et al. (2022) menemukan bahwa *organizational trust* berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh positif kepemimpinan melayani terhadap perilaku inovatif karyawan. Pemimpin yang melayani menumbuhkan kepercayaan melalui perilaku empati, integritas, serta komitmen terhadap kesejahteraan karyawan (Yudiatmaja, Salomo, & Prasojo, 2023).

Penelitian Ekmekcioglu dan Öner (2023) menunjukkan bahwa *perceived organizational support* yang merupakan cerminan dari kepercayaan terhadap organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *servant leadership* dan *innovative work behavior*. Pemimpin yang menunjukkan dukungan dan keadilan meningkatkan persepsi positif karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya memperkuat motivasi untuk berinovasi.

Selain itu, Purnomo dan Sunaryo (2023) menemukan bahwa *trust* juga berperan sebagai mediator signifikan antara *servant leadership* dan perilaku inovatif di sektor perbankan. Hubungan interpersonal yang positif dan penuh kepercayaan antara pemimpin dan karyawan menjadi dasar munculnya perilaku kerja kreatif dan inovatif.

Secara keseluruhan, hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *servant leadership* tidak hanya mendorong perilaku inovatif secara langsung, tetapi juga melalui pembentukan *organizational trust* sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat hubungan antara keduanya.

2.4 Kerangka pemikiran



Gambar 2. 4
Kerangka Pemikiran
Alpindo Uumbu Laiya Sobang 2025

2.5 Hipotesis penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan landasan teori yang mendasari penelitian ini, maka hipotesis yang diajukan adalah :

A. Hipotesis hubungan langsung :

1. H₁ : *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *Organizational trust* pada karyawan generasi Z di Jawa Timur
2. H₂ : *Organizational trust* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovative work behavior* pada karyawan generasi Z di Jawa Timur.
3. H₃ : *Servant leadership* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovative work behavior* pada karyawan generasi Z di Jawa Timur.
4. H₄ : *Organizational trust* memediasi secara signifikan pengaruh *servant leadership* terhadap *innovative work behavior* pada karyawan generasi Z di Jawa Timur.