



Eksplorasi Model Pengaruh Kepemimpinan Pelayan, Keterikatan Pegawai, Pemberdayaan, terhadap Komitmen Organisasi dalam Yayasan XYZ

Marsando Meron¹, Ardi², Margaretha Pink Berlianto³

^{1,2,3}Master of Management, Business School, Universitas Pelita Harapan, Jakarta, Indonesia

E-mail: 01619210041@student.uph.edu, ardi.kho@lecturer.uph.edu, margaretha.berlianto@uph.edu

Article Info	Abstract
Article History Received: 2022-12-12 Revised: 2023-01-17 Published: 2023-02-01 Keywords: <i>Non-Profit Organization; Servant Leadership; Structural Empowerment; Psychological Empowerment; Employee Engagement; Organizational Commitment.</i>	<p>With an emphasis on the interdependent interaction between leaders and followers in nonprofit organizations, this study investigates models of the influence link between servant leadership and organizational commitment across psychological structure and empowerment. Then, this model investigates how employee engagement affects organizational commitment in relation to servant leadership. At a non-profit in a city in western Indonesia, 200 employees participated in a survey, from which information was gathered. A relevant model that demonstrated that structural empowerment mediates the relationship between servant leadership and organizational commitment emerged once the model was redefined. The model also demonstrates structural empowerment's direct and indirect effects on organizational engagement, with the latter occurring via the meaning dimension of psychological empowerment. By demonstrating how servant leadership affects organizational commitment in nonprofits, this study offers preliminary evidence in favor of structural empowerment. The following model shows how employee engagement in the company affects organizational commitment. The assessment also emphasizes how meaningful employment serves as a prerequisite to an organization's commitment to its nonprofit employees. To foster higher employee engagement with the firm, servant leaders are urged to establish a structurally accountable work environment.</p>
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2022-12-12 Direvisi: 2023-01-17 Dipublikasi: 2023-02-01 Kata kunci: <i>Organisasi Nirlaba; Kepemimpinan yang Melayani; Pemberdayaan Struktural; Pemberdayaan Psikologis; Keterikatan Karyawan; Komitmen Organisasi.</i>	<p>Penelitian ini menguji model hubungan yang berpengaruh antara kepemimpinan yang melayani dan komitmen organisasi di seluruh struktur dan pemberdayaan psikologis, dengan fokus pada hubungan antara pemimpin dan pengikut yang saling bergantung dalam organisasi nirlaba. Kemudian model ini juga menguji dampak dari kepemimpinan yang melayani pada komitmen organisasi melalui keterlibatan karyawan/<i>employee engagement</i>. Data survei dikumpulkan dari 200 karyawan di sebuah organisasi nirlaba di sebuah kota di Barat Indonesia. Setelah mendefinisikan ulang model, model yang cocok muncul menunjukkan bahwa pemberdayaan struktural menengahi hubungan antara kepemimpinan yang melayani dan komitmen organisasi. Selanjutnya, model tersebut menunjukkan bahwa pengaruh pemberdayaan struktural pada keterlibatan organisasi bersifat langsung dan tidak langsung: yang terakhir terjadi melalui dimensi makna pemberdayaan psikologis. Studi ini memberikan dukungan awal untuk pemberdayaan struktural dengan menjadi mekanisme di mana kepemimpinan yang melayani mempengaruhi komitmen organisasi di organisasi nirlaba. Pada model selanjutnya kepemimpinan yang melayani mempengaruhi komitmen organisasi melalui keterikatan karyawan/<i>employee engagement</i> dalam organisasi. Selain itu, kajian menyoroti peran pekerjaan yang bermakna sebagai pendahulu dari komitmen organisasi untuk pekerja nirlaba. Pemimpin yang melayani didorong untuk menciptakan lingkungan kerja yang akuntabel secara struktural yang mendukung keterikatan karyawan/<i>employee engagement</i> yang lebih besar dengan organisasi.</p>

I. PENDAHULUAN

Organisasi nirlaba menghadapi banyak tantangan kepemimpinan yang unik (Herman, 2016), seperti dorongan beberapa dekade terakhir untuk menjadi "lebih efisien dan wirausaha" (Suarez, 2010, hlm. 696), yang memerlukan perubahan strategis dan operasional yang signifikan. Meskipun kepemimpinan nirlaba yang efektif berbagi karakteristik dengan sektor

publik dan swasta (Akingbola, 2013; Ronquillo, Hein, dan Carpenter, 2012), organisasi nirlaba memerlukan pendekatan kepemimpinan yang unik karena mereka mengandalkan donasi dan sukarelawan, dengan penekanan pada misi. Keuntungan dan membayar biaya yang lebih rendah dan sumber daya yang terbatas, bersaing dengan sektor lain untuk pemimpin berbakat, antara lain (Herman, 2016; Suarez, 2010;

Tidwell, 2005). Kepemimpinan yang melayani telah dibatasi sebagai gaya kepemimpinan potensial yang cocok untuk organisasi nirlaba (Palumbo, 2016; Ronquillo, 2011), terlepas dari penekanannya pada misi (Vaill, 1998), kesesuaian untuk organisasi kemanusiaan dan amal (Northouse, 2016) dan sikap patuh. Perhatian diberikan pada pendekatan yang berfokus pada pencapaian tujuan perusahaan (Palumbo, 2016). Van Dierendonck, Stam, Boersma, de Windt, dan Alkema (2014) menekankan potensi kepemimpinan untuk mengatasi tantangan baru yang dihadapi organisasi, termasuk peningkatan ketergantungan pada orang-orang dalam ekonomi berbasis pengetahuan yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat, 2012). Pemimpin yang dapat melayani dipandang unik dalam pendekatan mereka untuk melayani pengikut mereka (Farling, Stone, & Winston, 1999). Pemberdayaan struktural dalam bentuk informasi, sumber daya, dukungan, dan peluang (Laschinger, Finegan, Shamian, & Wilk, 2001) adalah mekanisme yang memungkinkan melalui mana penyedia layanan dapat menciptakan kondisi kerja yang memungkinkan bagi pendukung mereka.

Penguatan kondisi kerja dianggap mendorong rasa pemberdayaan (keadaan pemberdayaan psikologis) dan meningkatkan persepsi penganut untuk dapat mempengaruhi peran dan hasil kerja (Lucas, Laschinger, & Wong, 2008; Spreitzer, sembilan belas sembilan puluh lima). Lebih khusus lagi, pemberdayaan struktural dapat mempengaruhi bagaimana karyawan dan sukarelawan nirlaba merasa bahwa pekerjaan mereka membuat perbedaan baik dari segi makna maupun dampak (dimensi pemberdayaan psikologis). Karyawan yang bertanggung jawab didorong untuk membuat komitmen bersama terhadap organisasi mereka (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Wayne, Shore & Liden, 1997). Komitmen organisasi yang dapat dihasilkan ini merupakan hasil positif dan diinginkan bagi organisasi, termasuk organisasi nirlaba (Vecina, Chacón, Marzana, & Marta, 2013), bersama dengan hasil tambahan seperti kepuasan organisasi, kepuasan kerja, motivasi, perilaku terkait, niat retensi rendah, kinerja kerja dan ketidakhadiran (Mathieu & Zajac, 1990; Riketta & Van Dick, 2005; Solinger, Van Olffen & Roe, 2008). Hubungan positif antara kepemimpinan yang melayani dan komitmen organisasi telah dijelaskan dalam beberapa penelitian (Parris & Peachey, 2012). Hubungan positif juga dapat ditemukan antara kepemimpinan pelayan dan pemberdayaan struktural (Van Winkle, Allen, De

Vore & Winston, 2014) dan kepemimpinan pelayan dan dimensi makna pemberdayaan psikologis (Asag-Gau & Van Dierendonck, 2011). Namun, variabel-variabel ini belum dipelajari dalam model tunggal yang meneliti mekanisme kepemimpinan yang melayani dapat berkontribusi untuk komitmen organisasi yang lebih besar melalui peningkatan akuntabilitas struktural dan psikologis. Menanggapi permintaan Ronquillo (2011) untuk penelitian lebih lanjut tentang topik kepemimpinan pelayan di organisasi nirlaba, penelitian ini menguji pertanyaan penelitian: Apa peran mediasi yang dimainkan pemberdayaan struktural dan psikologis dalam hubungan antara perilaku kepemimpinan supervisor dan komitmen pengikut? Anda organisasi nirlaba?

II. METODE PENELITIAN

Dalam bisnis, sudah menjadi rahasia umum bahwa "keberhasilan" suatu organisasi secara signifikan dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan yang ditunjukkan dalam organisasi. Ini dicapai dengan mempertahankan tenaga kerja (atau karyawan) yang termotivasi dan menyelaraskannya dengan tujuan organisasi. Studi telah menentukan dampak kepemimpinan pada berbagai aspek organisasi seperti keterlibatan karyawan, kepuasan kerja, kinerja pekerjaan, pengabdian kepada masyarakat. Ini juga berlaku untuk bimbingan pelayan. Ketika banyak pemimpin dalam suatu organisasi menerima kepemimpinan pelayan, adalah mungkin bagi organisasi untuk mengembangkan budaya pelayanan kepada orang lain di dalam dan di luar organisasi. Ini bisa menjadi sangat penting bagi LSM. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan di sektor non-pemerintah mungkin berbeda dari yang memimpin dunia bisnis. Sejumlah karyawan di sektor non-pemerintah mungkin menjadi sukarelawan, dan oleh karena itu faktor motivasi mereka mungkin berbeda. Beberapa studi empiris telah dilakukan untuk menguji pengaruh atribut manajemen terhadap komitmen staf LSM dan sukarelawan. Ini adalah kesenjangan potensial penelitian.

Penelitian ini mengkaji dan mengeksplorasi model servant leadership (SL) atau kepemimpinan pelayan dipraktikkan di salah satu LSM di Indonesia. Ini juga bertujuan untuk memahami bagaimana mereka mempengaruhi aspek-aspek seperti employee engagement (EE) atau keterikatan karyawan, organizational commitment (OC) atau komitmen organisasi, structural empowerment (SE) atau pemberdayaan struktural, dan psychological empowerment (PE) atau

pemberdayaan psikologis untuk staf dan juga sukarelawan LSM.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Dari 105 peserta: 97% bekerja penuh waktu dan 3% pegawai kontrak. 48% dari total 200 pegawai pada LSM XYZ ini tidak menjawab pertanyaan ini. Jabatan yang mengisi kuesioner ini terdiri dari Senior Manajer 5%, Manajer 12%, pekerja 81%, dan pekerja kontrak 2%. 35% telah berada di organisasi ini selama 11-15 tahun, 18% telah berada di organisasi selama 1-5 tahun, 8% berada di organisasi ini selama kurang dari 1 tahun, 27% bekerja di organisasi ini selama 6-10 tahun, 9% telah bekerja selama 16-20 tahun dan 4% mengabdikan selama 21-25 tahun. Total 97% dari keseluruhan pekerja di organisasi ini memiliki peran pengawasan atau kepemimpinan. Secara kategori generasi usia pekerja di 26-30 tahun sebesar 10%. Sebesar 20% ada di rentang usia 31-35 tahun, 14% di rentang usia 36-40 tahun, 24% di rentang usia 41-45 tahun, 21% di 46-50 tahun, 10% di rentang usia 51-55 tahun, 1% di rentang usia 56-60 tahun. Mayoritas (85%) bekerja dengan atasan langsung mereka selama lebih dari 3 bulan. Tingkat respons keseluruhan adalah 52%.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

Indikator	Cronbach's alpha	Keandalan komposit (rho_a)	Keandalan komposit (rho_c)	Rata-rata varians diekstraksi (AVE)
Dampak	0.783	0.848	0.869	0.689
Determinasi Diri	0.842	0.850	0.906	0.765
Kepemimpinan Melayani	0.973	0.976	0.975	0.664
Keterikatan Pegawai	0.947	0.951	0.954	0.656
Komitmen Organisasi	0.892	0.894	0.925	0.756
Kompetensi	0.822	0.829	0.893	0.737
Makna	0.905	0.912	0.941	0.841
Pemberdayaan Struktural	0.941	0.946	0.950	0.657

Uji validitas konvergen berdasarkan loading factor atau korelasi antara skor item/skor komponen dengan skor konstruk, dimaksudkan bahwa indikator-indikator dapat merefleksikan konstruknya. Nilai validitas konvergen ialah outer loading > 0.7, communality > 0.5 dan Average Variance Extracted (AVE) > 0.5 (Hair et al., 2017). Hasil uji menunjukkan valid untuk semua konstruk terdiri dari Dampak, Determinasi Diri, Kepemimpinan Pelayan/Melayani, Keterikatan Pegawai, Kompetensi, Makna, Pemberdayaan Struktural dan Komitmen Organisasi. Hasil uji realibilitas dengan nilai Cronbach's

Alpha > 0,70, untuk memastikan konsistensi (Ghozali, 2006; Nunnally, 1994). Hasil uji reliabilitas menunjukkan semua konstruk memiliki nilai reliabilitas tinggi.

Uji validitas konvergen dilakukan untuk menguji korelasi indikator terhadap konstruk (Ghozali, 2021). Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai outer loading atau korelasi setiap score indikator dengan score dari setiap konstruk dan angka Average Variance Extracted AVE (Ghozali, 2021). Berdasarkan Hair et al. (2017), model dikatakan valid jika nilai outer loading lebih besar dari 0.7 (> 0.7) dan nilai AVE lebih besar dari 0.5 (> 0.5). table 4.6 konstruk independen menjelaskan konstruk dependen melalui uji R-square (Hair et al., 2017). Tabel 4.14 menunjukkan hasil uji (R²) dimana hasil R² adjusted komitmen organisasi adalah 0.687 (moderate) artinya bahwa dampak, determinasi diri, keterikatan pegawai, kompetensi, makna dan pemberdayaan structural dapat menjelaskan variasi nilai konstruk komitmen organisasi sebesar 68.7%. Nilai R² adjusted keterikatan pegawai adalah 0.531 (moderate).

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

	R-square	Adjusted R-square
Dampak	0.557	0.548
Determinasi Diri	0.603	0.595
Keterikatan Pegawai	0.540	0.531
Komitmen Organisasi	0.696	0.687
Kompetensi	0.463	0.458
Makna	0.577	0.568
Pemberdayaan Struktural	0.507	0.502

Chin (1998) menyatakan, R-Square dikategorikan kuat kalau nilai lebih dari 0,67, moderat kalau lebih 0,33 atau lebih rendah dari 0,67, dan lemah jika lebih dari 0,19 atau lebih rendah dari 0,33. Konstruk komitmen organisasi memiliki R-square yang kuat sementara keterikatan pegawai memiliki R-Square moderat.

Tabel 3. Inter Korelasi

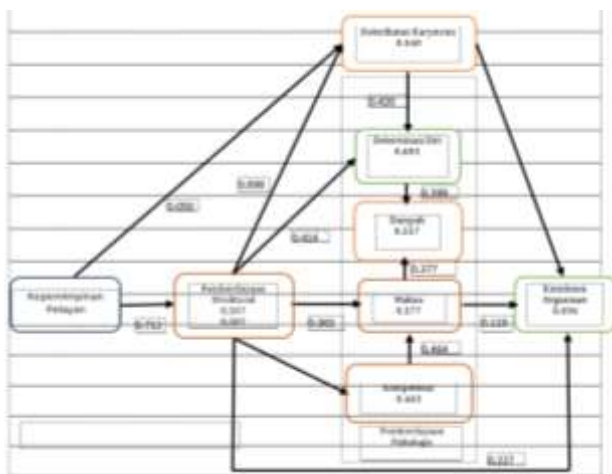
Indikator	1	2	3	4	5	6	7	8
Dampak	1.000	0.719	0.468	0.731	0.714	0.667	0.716	0.707
Determinasi Diri	0.719	1.000	0.533	0.724	0.644	0.762	0.848	0.722
Kepemimpinan Melayani	0.468	0.533	1.000	0.548	0.501	0.511	0.492	0.712
Keterikatan Pegawai	0.731	0.724	0.548	1.000	0.813	0.675	0.774	0.734
Komitmen Organisasi	0.714	0.644	0.501	0.813	1.000	0.570	0.702	0.715
Kompetensi	0.667	0.762	0.511	0.675	0.570	1.000	0.711	0.680
Makna	0.716	0.848	0.492	0.774	0.702	0.711	1.000	0.679
Pemberdayaan Struktural	0.707	0.722	0.712	0.734	0.715	0.680	0.679	1.000

Tabel 4. Statistik Deskripsi & Inter-Korelasi

Indikator	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Kepemimpinan Pelayan	5.714	1.076	1							
2. Pemberdayaan Struktural	5.496	0.987	0.712	1						
3. Keterikatan Pegawai	5.709	0.932	0.548	0.734	1					
4. PP-Determinasi Diri	6.074	0.851	0.533	0.722	0.724	1				
5. PP-Dampak	5.529	1.024	0.468	0.707	0.731	0.719	1			
6. PP-Makna	6.085	0.928	0.492	0.679	0.774	0.848	0.716	1		
7. PP-Kompetensi	5.599	0.992	0.511	0.680	0.675	0.762	0.667	0.711	1	
8. Komitmen Organisasi	5.709	0.996	0.501	0.713	0.813	0.644	0.714	0.702	0.570	1

Catatan: N=105, PP = Pemberdayaan Psikologis, * $p < .05$; ** $p < .01$.

Statistik deskriptif dan korelasi signifikan ($p < 0,05$) disajikan pada Tabel diatas, Secara khusus, manajemen saat ini memiliki hubungan moderat dengan pemberdayaan struktural, pemberdayaan struktural terkait erat dengan komitmen organisasi organisasi, dan makna memiliki hubungan moderat dengan komitmen organisasi. Hasil uji validitas dan realibilitas terhadap data yang diambil dari populasi karyawan LSM XYZ yang berjumlah 105 orang ditunjukkan dalam tabel dibawah ini. Dalam model ini, mengusulkan agar kepemimpinan pelayan memastikan keterlibatan organisasi melalui distribusi variabel, struktural, dan pemberdayaan psikologis. Selain itu, kami memperkirakan dampak pemberdayaan struktural terhadap komitmen organisasi baik langsung maupun secara tidak langsung; yang terakhir akan terjadi dengan mempengaruhi aspek pemberdayaan psikologis. Secara konseptual, berharap bahwa aspek kompetensi yang ditingkatkan psikologi akan berdampak pada pengukuran dampak dan makna.



Gambar 1. Model dengan Nilai Jalur Koefisien Terstandarisasi

Model dengan koefisien pengguna yang ditunjukkan pada gambar diatas. Semua jalur yang ditampilkan signifikan ($p < .05$). Pengukuran penguatan psikologis disajikan dalam

urutan yang dimodifikasi untuk memfasilitasi interpretasi efek antar dimensi. Penulis kemudian memeriksa efek tidak langsung yang terstandarisasi dan tidak terstandarisasi dari analisis model ekosistem struktural untuk mempelajari lebih lanjut tentang hubungan, termasuk besarnya dampak untuk variabel perantara. Tabel 2 menunjukkan efek tidak langsung.

Kline (2005) juga menawarkan perkiraan pedoman untuk memperkirakan besarnya efek tidak langsung standar dengan nilai-nilai di sekitar 10 menunjukkan efek kecil, nilai di sekitar 30 menunjukkan efek rata-rata, dan nilai sekitar 0, 50 menunjukkan efek besar. Pengaruh standar keseluruhan pemberdayaan struktural terhadap komitmen organisasi dengan efek tidak langsung sebesar 0,467, menunjukkan bahwa pengaruh langsung pemberdayaan struktural lebih besar daripada pengaruh tidak langsung terhadap variabel pemberdayaan psikologis. Ini menunjukkan bahwa persepsi karyawan tentang penguatan struktur tempat kerja memiliki dampak langsung yang kuat pada keterlibatan organisasi, dan hanya sebagian kecil dari efek yang disampaikan oleh makna. DeCicco dan Laschinger (2006) melaporkan temuan serupa, di mana "dalam kasus [perawat], persepsi penguatan psikologis yang tidak berkontribusi untuk menjelaskan komitmen afektif atau [organisasi] di luar apa yang menjelaskan penguatan dan rasa hormat struktural" (hlm. 54). Pemberdayaan struktural adalah prediktor yang lebih kuat daripada penilaian dalam studi deCicco dan Laschinger. Dalam penelitian ini, pemberdayaan struktural adalah prediktor yang lebih kuat daripada penilaian dalam studi DeCicco dan Laschinger.

Tabel 5. Efek Tidak Langsung yang tidak Standar dan Standar

Efek Tidak Langsung	Belum Terstandarisasi	Terstandarisasi
Kepemimpinan Pelayan-Dampak	0.374	0.392
Kepemimpinan Pelayan-Determinasi Diri	0.414	0.525
Kepemimpinan Pelayan-Keterikatan Pegawai	0.430	0.497
Kepemimpinan Pelayan-Komitmen Organisasi	0.483	0.523
Kepemimpinan Pelayan-Kompetensi	0.446	0.485
Kepemimpinan Pelayan-Makna	0.416	0.483
Keterikatan Pegawai-	0.185	0.168

Dampak		
Kompetensi-Dampak	0.182	0.175
Kompetensi-Komitmen Organisasi	0.056	0.055
Pemberdayaan Struktural-Dampak	0.561	0.538
Pemberdayaan Struktural-Determinasi Diri	0.253	0.293
Pemberdayaan Struktural – Komitmen Organisasi	0.471	0.467
Pemberdayaan Struktural – Makna	0.297	0.316

Catatan. Semua efek tidak langsung signifikan pada $p < 0,05$

B. Pembahasan

Penelitian ini diawali dengan model yang menyarankan agar pemimpin layanan menciptakan atau mendukung pemberdayaan hubungan kerja, mendukung keadaan pemberdayaan psikologis pada pekerja, dan dengan demikian meningkatkan keterlibatan dengan organisasi. Model yang disempurnakan dihasilkan dengan menghapus jalur ke aspek kompetensi dan dampak pemberdayaan psikologis dan menambahkan jalur antara penentuan nasib sendiri dan pengaruh. Model yang didefinisikan ulang sangat cocok dan kurang menekankan pada peran perantara pemberdayaan psikologis antara pemberdayaan struktural dan komitmen organisasi. Temuan ini memperkuat fakta bahwa persepsi pendukung tentang kepemimpinan pelayan memiliki korelasi yang kuat dengan pemberdayaan struktural, menunjukkan bahwa pemimpin layanan membantu Memperkuat struktur organisasi. Russell dan Stone (2002) menekankan peran pemberdayaan dalam keterampilan seorang pemimpin pelayan dengan mengatakan: "Pemberdayaan adalah komponen kunci dari kepemimpinan yang sangat baik, terutama kepemimpinan layanan" (hlm. 152). Hasil penelitian ini juga menegaskan hubungan yang secara konsisten diamati oleh pemimpin pelayan dengan komitmen. Organisasi (Parris & Peachey, 2012). Hubungan moderat ini dihiasi dengan pemberdayaan struktural, di mana efek langsung dari kepemimpinan pelayan pada keterlibatan organisasi belum signifikan. Mirip dengan proposal oleh Ebenner dan O'Connell (2010), telah diusulkan bahwa penciptaan pemberdayaan struktur organisasi menjadi mekanisme untuk Dimana Pemimpin departemen secara positif dapat mempengaruhi komitmen organisasi.

Pemberdayaan struktural telah terkait erat dengan partisipasi organisasi dalam sistem nirlaba ini. Bagian dari dampak pemberdayaan struktural terhadap keterlibatan organisasi disampaikan oleh aspek pentingnya pemberdayaan psikologis. Asag-Gau dan Van Dieren-donck (2011) menemukan bahwa makna memainkan peran yang sama dalam model mereka, yang meliputi manajemen layanan, pemberdayaan psikologis, dan juga keterlibatan organisasi, tetapi bukan pemberdayaan struktural. Dalam penelitian ini, makna (keselarasan antara keyakinan, nilai, dan perilaku dan pekerjaan karyawan) dalam memainkan peran yang dibongkar dengan lemah antara pemberdayaan struktural dan komitmen organisasi. Seperti DeCicco dan Laschinger (2006), efek langsung pemberdayaan struktural pada keterlibatan organisasi secara signifikan lebih besar daripada efek tidak langsung. Ini menunjukkan bahwa kondisi kerja yang ditingkatkan dikaitkan dengan peningkatan komitmen organisasi, bahkan jika karyawan tidak menganggap pekerjaan itu penting secara pribadi. Ketika Asag-Gau dan Van Dierendonck (2011) membahas hubungan antara pekerjaan yang menuntut, makna, dan komitmen organisasi, mereka mengusulkan bahwa karyawan "dengan rasa tujuan dan kontribusi, yang menemukan makna dalam pekerjaan mereka, lebih peduli dengan organisasi" (hlm. 477).

Konsisten dengan argumen ini, telah diusulkan bahwa pemberdayaan struktural memberikan karyawan yang ideal dengan informasi, sumber daya, dukungan, dan juga peluang yang diperlukan bagi perusahaan mereka untuk dianggap menantang dan bermanfaat secara global (daripada membosankan atau berlebihan), mendukung pada tingkat keterlibatan organisasi mereka. Dengan cara yang sama bahwa pekerjaan yang diperkaya menghasilkan komitmen organisasi yang lebih besar (Mathieu & Zajac, 1990). Mengenai kepemimpinan yang melayani terhadap keterikatan karyawan, hasilnya juga menunjukkan dampak yang signifikan dan berpengaruh juga. Hasil ini juga sejalan dengan hasil lain dari de Sousa & van Dierendonck (2014), Coetzer et al. (2017), dan Schneider & George (2011) yang menemukan bahwa *servant leadership* dan *employee engagement* memiliki pengaruh dan dampak yang signifikan pula. Pemberdayaan struktural dapat mendukung kesan positif

karyawan secara keseluruhan tentang kondisi kerja mereka, bahkan jika pekerjaan itu tidak terlalu berarti pada tingkat pribadi. Pemberdayaan struktural telah menunjukkan efek secara langsung menengah hingga kuat pada penentuan nasib sendiri dan makna, dan efek tidak langsung moderat pada pengaruh (melalui makna dan penentuan nasib sendiri). Meskipun efeknya tidak terkait secara signifikan dengan keterlibatan organisasi, perlu dicatat bahwa pemberdayaan struktural memiliki efek tidak langsung yang moderat pada dampak. Gagasan bahwa kita dapat membuat perbedaan (dampak) yang telah diusulkan sebagai hasil yang berharga dari pemberdayaan struktural serta peningkatan komitmen organisasi.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Selain menyoroti pentingnya pemberdayaan struktural dalam mengoptimalkan komitmen organisasi karyawan, penelitian ini menawarkan wawasan yang lebih rinci tentang hubungan antara kepemimpinan pelayan dan komitmen organisasi di organisasi nirlaba. Akibatnya, penelitian ini memberikan kontribusi untuk penelitian yang diperlukan tentang kepemimpinan pelayan di organisasi nirlaba, cara pengikut dan organisasi dipengaruhi oleh kepemimpinan pelayan, dan hubungan antara komitmen organisasi, keterikatan karyawan, pemberdayaan struktural dan psikologis, dan juga kepemimpinan pelayan. Kepemimpinan yang melayani memiliki banyak potensi untuk menjadi gaya kepemimpinan yang efektif untuk dikembangkan dan digunakan oleh para pemimpin nirlaba, seperti yang terlihat dari fokusnya pada kebutuhan pengikut dan perhatian pada misi. Pentingnya pemberdayaan struktural sebagai faktor fundamental dalam inisiatif pengembangan organisasi organisasi nirlaba juga ditegaskan kembali.

B. Saran

Studi tambahan diperlukan untuk menyalin hasil ini dengan sampel yang lebih besar dari organisasi nirlaba lainnya. Penelitian ini dilakukan di Amerika Serikat bagian timur laut yang lebih besar. Studi lebih lanjut dalam pengaturan pedesaan dan konteks sosial-budaya lainnya akan mengkonfirmasi generalisasi. Sampel yang lebih besar juga akan memungkinkan pemberdayaan struktural dimasukkan sebagai variabel laten dengan

subskala pemberdayaan struktural (misalnya informasi) sebagai indikator terbuka. Meskipun pemodelan persamaan struktural menguji tingkat kecocokan antara model sebab-akibat yang diusulkan dan data pengujian, ini tidak membuktikan bahwa kecocokan model yang baik membuktikan keakuratan kausalitas dalam model. Semua model statistik agak buruk katalog (Schumacker dan Lomax, 2016). Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak mengecualikan kemungkinan bahwa model lain dapat beradaptasi dengan data sebanyak atau lebih baik. Demikian pula, variabel lain atau gaya kepemimpinan dapat menjelaskan hubungan yang diungkapkan dengan lebih baik, yang juga membutuhkan penelitian lebih lanjut. Salah satu keterbatasan dari penelitian ini adalah bahwa keterampilan dalam kepemimpinan pembantu rumah tangga tidak dipelajari secara langsung, berdasarkan persepsi peserta terhadap atasan mereka. Ada kemungkinan bahwa persepsi ini tidak sepenuhnya diterjemahkan ke dalam perilaku aktual pemimpin, yang membatasi kesimpulan yang dapat ditarik tentang pengaruh kepemimpinan pelayan pada hasil psikologis anggotanya. Studi dengan bimbingan para pelayan pemimpin ideal juga diperlukan.

DAFTAR RUJUKAN

- Akingbola, K. (2013). A model of strategic nonprofit human resource management. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 24(1), 214–240.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670–687.
- Asag-Gau, L., & Van Dierendonck, D. (2011). The impact of servant leadership on organizational commitment among the highly talented: The role of challenging work conditions and psychological empowerment. *European Journal of International Management*, 5(5), 463–483.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance.

Journal of Organizational Behavior, 25(8), 951-968.

case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.

- Balser, D., & McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 295-315.
- Ban, C., Drahnak-Faller, A., & Towers, M. (2003). Human resource challenges in human service and community development organizations: Recruitment and retention of professional staff. *Review of Public Personnel Administration*, 23(2), 133-153.
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 7(3), 18-40.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45(3), 587-597.
- Batt, R., & Colvin, A. J. S. (2011). An employment systems approach to turnover: Human resources practices, quits, dismissals, and performance. *Academy of Management Journal*, 54(4), 695-717.
- Batt, R., Colvin, A. J. S., & Keefe, J. (2002). Employee voice, human resource management practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry. *Industrial and Labor Relations (ILR) Review*, 55(4), 573-594.
- Benjamin, L. M., & Campbell, D. C. (2015). Nonprofit performance: Accounting for the agency of clients. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(5), 988-1006.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1997). Participative decision making: An integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50 (7), 859-879.
- Boris, E. T., deLeon, E., Roeger, K. L., & Nikolova, M. (2010). *Human service nonprofits and government collaboration. Findings from the 2010 national study of government contracting and grants*. Washington, DC: Urban Institute.
- Boslie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: A Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.
- Bowman, W. (2006). Should donors care about overhead costs? Do they care? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(2), 288-310.
- Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification, and employee well-being. *Work, Employment and Society*, 28(6), 963-984.
- Brown, W. A. (2005). Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 317-339.
- Brown, W. A., & Yoshioka, C. F. (2003). Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(1), 5-18.
- Brown, W. A., Yoshioka, C. F., & Munoz, P. (2004). Organizational mission as a core dimension in employee retention. *Journal of Parks and Recreation Administration*, 22(2), 28-43.
- Chikoto, G. L., & Neely, D. G. (2014). Building nonprofit financial management capacity: The impact of revenue concentration and overhead costs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(3), 570-588.
- Conger, J. A. (2004). Motivate performance through empowerment. In E. A. Locke (Ed.), *Handbook of principles of organizational behavior* (pp. 137-149). Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182-185.

- DeCicco, J., & Laschinger, H. (2006). Perceptions of empowerment and respect: Effect on nurses' organizational commitment in nursing homes. *Journal of Gerontological Nursing*, 32(5), 49–56.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- Dobrow, S. R., & Higgins, M. C. (2005). Developmental networks and professional identity: A longitudinal study. *Career Development International*, 10(6/7), 567–583.
- Doolin, B. (2002). Enterprise discourse, professional identity, and the organizational control of hospital clinicians. *Organization Studies*, 23(2), 369–390.
- Ebener, D. R., & O'Connell, D. J. (2010). How might servant leadership work? *Nonprofit Management and Leadership*, 20(3), 315–335.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *Journal of Leadership Studies*, 6(1–2), 49–72.
- Gagné, M., Senecal, C. B., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feelings of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(14), 1222–1240.
- Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64(2), 315–350.
- George, B., & Pandey, S. K. (2017). We know the Yin—But where is the Yang? Toward a balanced approach on common source bias in public administration scholarship. *Review of Public Personnel Administration*, 37(2), 245–270.
- Gibbons, J., & Hazy, J. K. (2017). Leading a large-scale distributed social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 27(3), 299–316.
- Gould-Williams, J. (2004). The effect of “high commitment” HRM practices on employee attitude: The views of public sector workers.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York, NY: Paulist Press.
- Gregory, A. G., & Howard, D. (2009). The nonprofit starvation cycle. *Stanford Social Innovation Review*, Fall, 48–53.
- Guo, C., Brown, W. A., Ashcraft, R. F., Yoshioka, C. F., & Dong, H.-K. D. (2011). Strategic human resources management in non-profit organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 248–269.
- Hager, M. A., & Flack, T. (2004). *The pros and cons of financial efficiency standards (Nonprofit Overhead Cost Project)*.
- Han, T.-S., Chiang, H.-H., & Chang, A. (2010). Employee participation in decision-making and knowledge sharing: Mediating role of organizational commitment in Taiwanese high-tech organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2218–2233.
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human service organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Herman, R. D. (2016). Executive leadership. In D. O. Renz, et al. (Eds.), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (pp. 167–187). Wiley: San Francisco, CA.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (1998). Nonprofit organizational effectiveness: Contrasts between especially effective and less effective organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 9(1), 23–38.

- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2008). Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory: Nine theses. *Nonprofit Management and Leadership*, 18(4), 399–415.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53–60.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation*. New York, NY: Basic books.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62 (2), 231–241.
- Kim, S. E., & Lee, J. W. (2007). Is Mission attachment an effective management tool for employee retention? An empirical analysis of a nonprofit human service agency. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 227–248.
- Kim, Y., & Ko, J. (2014). HR practices and knowledge sharing behavior: Focusing on the moderating effect of trust in supervisor. *Public Personnel Management*, 43(4), 586–607.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Liden, R. C. (1999). Psychological empowerment as a multidimensional construct: A test of construct validity. *Educational and Psychological Measurement*, 59(1), 127–143.
- Kroon, B., Van De Voorde, K., & Timmers, J. (2013). High performance work practices in small firms: A resource-poverty and strategic decision-making perspective. *Small Business Economics*, 41(1), 71–91.
- Laschinger, H. (2012). *Conditions for work effectiveness questionnaire I and II: User manual*. Ontario, Canada: University of Western Ontario.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Wilk, P. (2009). Context matters: The impact of unit leadership and empowerment on nurses' organizational commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228–235.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Almost, J. (2001). Testing Karasek's demands-control model in restructured health-care settings: Effects of job strain on staff nurses' quality of work life. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 233–243.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260–272.
- Laub, J. A. 1999. Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. (EdD dissertation). Florida Atlantic University, Boca Raton. *Dissertation Abstracts International*, 60(2), 308.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Lepak, D. P., Taylor, M. S., Tekleab, A. G., Marrone, J. A., & Cohen, D. J. (2007). An examination of the use of high-investment human resource systems for core and support employees. *Human Resource Management*, 46(2), 223–246.
- Letts, C. W., Ryan, W. P., & Grossman, A. (1999). *High performance nonprofit organizations: Managing upstream for greater impact*. New York, NY: Wiley.

- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., & Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence process on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371–391.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407–416.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Liket, K. C., & Maas, K. (2015). Nonprofit organizational effectiveness: Analysis of best practices. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(2), 268–296.
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications, and Conflict*, 10(1), 111–120.
- Lucas, V., Laschinger, H., & Wong, C. (2008). The impact of emotional intelligent leadership on staff nurse empowerment: The moderating effect of span of control. *Journal of Nursing Management*, 16(8), 964–973.
- Lynch, J. W., Smith, G. D., Kaplan, G. A., & House, J. S. (2000). Income inequality and mortality: Importance to health of individual income, psychosocial environment, or material conditions. *British Medical Journal*, 320(7243), 1200–1204.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197–221.
- MacIndoe, H., & Barman, E. (2013). How organizational stakeholders shape performance measurement in nonprofits: Exploring a multidimensional measure. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(4), 716–738.
- Macky, K., & Boxall, P. (2007). The relationship between “high-performance work practices” and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects. *International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 537–567.
- Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38–55.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Mayer, W. J., Wang, H., Egginton, J. F., & Flint, H. S. (2014). The impact of revenue diversification on expected revenue and volatility for nonprofit organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(2), 374–392.
- Messersmith, J. G., & Guthrie, J. P. (2010). High performance work systems in emergent organizations: Implications for firm performance. *Human Resource Management*, 49(2), 241–264.
- Meyer, M., & Leitner, J. (2018). Slack and innovation: The role of human resources in nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(2), 181–201.
- Mitchell, G. E. (2013). The construct of organizational effectiveness: Perspectives from leaders of international nonprofits in the United States. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(2), 324–345.
- Mitchell, G. E. (2015). The attributes of effective NGOs and the leadership values associated with a reputation for organizational effectiveness. *Nonprofit Management and Leadership*, 26(1), 39–57.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Osterman, P. (1994). How common is workplace transformation and who adopts it? *Industrial and Labor Relations Review*, 47(2), 173–188.
- Osterman, P. (2000). Work reorganization in an era of restructuring: Trends in diffusion and effects on employee welfare. *Industrial and Labor Relations Review*, 53(2), 179–196.
- Packard, T. (2010). Perceptions of variables affecting performance in human service organization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(6), 971–990.
- Palumbo, R. (2016). Challenging servant leadership in the nonprofit sector: The side effects of servant leadership. *The Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 6(2), 81–98.
- Parker, S. K., Morgenson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403–420.
- Parolini, J., Patterson, K., & Winston, B. (2009). Distinguishing between transformational and servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(3), 274–291.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2012). A systematic literature review of servant leadership theory in an organizational context. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377–393.
- Perry, J. L., Hondeghem, A., & Wise, L. R. (2010). Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. *Public Administration Review*, 70(5), 681–690.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Posthuma, R. A., Campion, M. C., Masimova, M., & Campion, M. A. (2013). A high performance work practices taxonomy: Integrating the literature and directing future research. *Journal of Management*, 39(5), 1184–1220.
- Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of Management Journal*, 49(2), 235–262.
- Preston, M. S. (2018). Job control's strain-buffering effects in not-for-profit human service agencies: A test of the nonlinear demand-linear control model. *Nonprofit Management and Leadership*, 29(2), 223–240.
- Pynes, J. E. (2013). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- R. J. Burke & C. L. Cooper (Eds.), *Human resource management in the nonprofit sector: Passion, purpose, and professionalism*
- Rainey, H. G., & Steinbauer, P. (1999). Galloping elephants: Developing elements of a theory of effective government organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1–32.
- Reid, W. A., West, G. R., Winston, B. E., & Wood, J. (2014). An instrument to measure level 5 leadership. *The Journal of Leadership Studies*, 8(1), 17–32.
- Ridder, H. G., & McCandless, A. (2010). Influences on the architecture of human resource management in nonprofit organizations: An analytical framework. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 124–141.
- Ridder, H. G., Piening, E. P., & Baluch, A. M. (2012). The third way reconfigured: How and why nonprofit organizations are shifting their human resource management. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 23(3), 605–635.
- Riketta, M., & Van Dick, R. (2005). Foci of attachment in organizations: A meta-analytic comparison of the strength and correlates of workgroup versus organizational identification and commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 490–510.
- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness.

- Ronquillo, J. C. (2011). Servant, transformational and transactional leadership. In K. A. Agard (Ed.), *Leadership in nonprofit organizations* (pp. 345–353). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Ronquillo, J. C., Hein, W. E., & Carpenter, H. L. (2012). Reviewing the literature on leadership in nonprofit organizations. In
- Ruh, R. A., White, J. K., & Wood, R. R. (1975). Job involvement, values, personal background, participation in decision making, and job attitudes. *The Academy of Management Journal*, 18(2), 300–312.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145–157.
- Salamon, L. M., Geller, S. L., & Spence, K. L. (2009). *Communique No. 14: The impact of the 2007–2009 economic recession on nonprofit organizations* (Listening Post Project). Baltimore, MD: Center for Civil Society Studies, Johns Hopkins University.
- Sandfort, J. R. (2010). Human service organizational technology: Improving understanding and advancing research. In Y. Hasenfeld (Ed.), *Human services as complex organizations* (2nd ed., pp. 269–290). Los Angeles, CA: Sage.
- Schmid, H. (2006). Leadership styles and leadership change in human and community service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 17(2), 179–194.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2016). *A beginner's guide to structural equation modeling*. New York, NY: Routledge.
- Scott-Ladd, B., Travaglione, A., & Marshall, V. (2006). Causal inferences between participation in decision making, task attributes, work effort, rewards, job satisfaction, and commitment. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(5), 399–414.
- Seibert, S. E., Silver, S. R., & Randolph, W. A. (2004). A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *The Academy of Management Journal*, 47(3), 332–349.
- Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 80–91.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W., & Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70–83.
- Sosin, M. R. (2010). Discretion in human service organizations: Traditional and institutional perspectives. In Y. Hasenfeld (Ed.),
- Sowa, J. E., Selden, S. C., & Sandfort, J. R. (2004). No longer “unmeasurable”? A multi-dimensional integrated model of nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 33(4), 711–728.
- Spears, L. (2000). On character and servant-leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *Concepts & Connections*, 8(3), 1–5.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group and Organization Management*, 24(2), 155–187.
- Stone, G. A., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349–361.
- Suarez, D. F. (2010). Street credentials and management backgrounds: Careers of nonprofit executives in an evolving sector.

- Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 696–716.
- Suh, J. (2018). Human capital inflow in nonprofits: Entry-level employees' sector shift. *Nonprofit Management and Leadership*, 28(4), 471–489.
- Tesluk, P. E., Vance, R. J., & Mathieu, J. E. (1999). Examining employee involvement in the context of participative work environments. *Group and Organization Management*, 24(3), 271–299.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Thomson, D. E. (2010). Exploring the role of funders' performance reporting mandates in nonprofit performance measurement. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 611–629.
- Tidwell, M. V. (2005). A social identity model of prosocial behaviors within nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(4), 449–467.
- Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K., & Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organisational performance and individual well-being: Exploring the evidence, developing the theory. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2657–2669.
- Vaill, P. B. (1998). Foreword. In R. K. Greenleaf & L. C. Spears (Eds.), *The power of servant-leadership: Essays*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261.
- Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249–267.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544–562.
- Van Winkle, B., Allen, S., De Vore, D., & Winston, B. (2014). The relationship of the servant leadership behaviors of immediate supervisors and followers' perceptions of being empowered: In the context of small business. *Journal of Leadership Education*, 13(3), 70–82.
- Vecina, M. L., Chacón, F., Marzana, D., & Marta, E. (2013). Volunteer engagement and organizational commitment in nonprofit organizations: What makes volunteers remain within organizations and feel happy? *Journal of Community Psychology*, 41(3), 291–302.
- Walk, M., Schinnenburg, H., & Handy, F. (2014). Missing in action: Strategic human resource management in German nonprofits.
- Witt, L. A., Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2000). The role of participation in decision-making in the organizational politics-job satisfaction relationship. *Human Relations*, 53(3), 341–358.