

Pengaruh *Leader Humility* Terhadap *Withdrawal Behavior* di Moderasi oleh *Interpersonal Justice*

Hairul Arifqi¹, Ali Jufri², Risdianto³

Manajemen, Universitas Muhammadiyah Cirebon, 45153, Indonesia^{1,2,3}

*Email: hairularifqi15@gmail.com¹, ali.jufri@umc.ac.id², risdianto@umc.ac.id³

Sejarah Artikel:

Diterima 15-08-2025
Disetujui 23-08-2025
Diterbitkan 25-08-2025

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Leader Humility on Withdrawal Behavior with Interpersonal Justice as a moderating variable at PT. Saung Bukit Ajimut, a fast food restaurant in Cirebon Regency. The research approach used was quantitative with a survey method. Data were collected through questionnaires distributed to employees, then analyzed using Moderated Regression Analysis (MRA) with the help of SPSS. The results showed that Leader Humility had a negative and significant effect on Withdrawal Behavior. The higher the leader's humility, the lower the tendency of employees to display withdrawal behavior such as lateness, absenteeism, and decreased work motivation. However, the Interpersonal Justice variable was not proven to be able to moderate the relationship between Leader Humility and Withdrawal Behavior. This indicates that the perception of interpersonal justice is not strong enough to strengthen the influence of leader humility because the restaurant's work dynamics are more influenced by structural factors such as workload and reward systems. This study recommends companies to strengthen the consistency of humble leadership practices, manage workloads fairly, improve two-way communication forums, and integrate interpersonal justice with reward systems so that employee withdrawal behavior can be suppressed sustainably.

Keyword: *Leader Humility, Withdrawal Behavior, Interpersonal Justice, Human Resource Management*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Leader Humility* terhadap *Withdrawal Behavior* dengan *Interpersonal Justice* sebagai variabel moderasi pada PT. Saung Bukit Ajimut, sebuah restoran cepat saji di Kabupaten Cirebon. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada karyawan, kemudian dianalisis menggunakan *Moderated Regression Analysis (MRA)* dengan bantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Leader Humility* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Withdrawal Behavior*. Semakin tinggi kerendahan hati pemimpin, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk menampilkan perilaku penarikan diri seperti keterlambatan, ketidakhadiran, dan menurunnya motivasi kerja. Namun, variabel *Interpersonal Justice* tidak terbukti mampu memoderasi hubungan antara *Leader Humility* dan *Withdrawal Behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan interpersonal belum cukup kuat untuk memperkuat pengaruh kerendahan hati pemimpin karena dinamika kerja restoran lebih banyak dipengaruhi oleh faktor struktural seperti beban kerja dan sistem penghargaan. Penelitian ini merekomendasikan perusahaan untuk memperkuat konsistensi praktik kepemimpinan rendah hati, mengelola beban kerja secara adil, meningkatkan forum komunikasi dua arah, serta mengintegrasikan keadilan interpersonal dengan sistem penghargaan agar perilaku penarikan

diri karyawan dapat ditekan secara berkelanjutan.

Kata kunci: Leader Humility, Withdrawal Behavior, Interpersonal Justice, Manajemen Sumber Daya Manusia

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Hairul Arifqi, Ali Jufri, & Risdianto. (2025). Pengaruh Leader Humility Terhadap Withdrawal Behavior di Moderasi oleh Interpersonal Justice. Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 1(5), 3462-3473. <https://doi.org/10.63822/g7e3b834>

PENDAHULUAN

Kepemimpinan yang mengedepankan kerendahan hati (humility leadership) semakin mendapatkan perhatian dalam studi organisasi modern, terutama terkait upayanya mengurangi perilaku penarikan diri (withdrawal behavior). Humility leadership didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang menunjukkan keterbukaan terhadap kritik, pengakuan terhadap keterbatasan diri, serta penghargaan terhadap kontribusi orang lain. Kerendahan hati pemimpin berfungsi sebagai sumber daya psikologis penting yang meningkatkan ketahanan stres dan kesejahteraan karyawan, sehingga menurunkan kecenderungan mereka untuk menarik diri dari lingkungan kerja (Manix and Abston 2025)

Namun demikian, efektivitas pengaruh humility leadership terhadap pengurangan withdrawal behavior tidak berdiri sendiri, melainkan dimoderasi oleh tingkat interpersonal justice. Interpersonal justice mengacu pada sejauh mana individu merasa diperlakukan dengan hormat, sopan, dan bermartabat oleh pihak berwenang dalam organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa ketika keadilan interpersonal tinggi, humble leadership dapat memperkuat kepercayaan dan mempererat hubungan kerja; tetapi saat keadilan ini rendah, kerendahan hati dapat memperburuk persepsi negatif karyawan terhadap otoritas pemimpin Wang et al. (2025). Ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil, pesan-pesan kerendahan hati dari pemimpin dianggap lebih tulus dan kredibel, sehingga membangun rasa keterikatan emosional yang lebih kuat kepada organisasi, dan pada akhirnya menurunkan withdrawal behavior.

Sebaliknya, dalam konteks interpersonal justice yang rendah, kerendahan hati pemimpin bisa saja ditafsirkan sebagai kelemahan atau tidak autentik, sehingga mengurangi efektivitasnya dalam mencegah perilaku penarikan diri. Hal ini diperkuat oleh temuan bahwa humility dalam kepemimpinan sangat berkaitan erat dengan kepercayaan interpersonal, refleksi diri, dan adaptabilitas dalam mengelola dinamika kekuasaan di tempat kerja (Sowcik & Johnson, 2024). Oleh karena itu, keberhasilan humility leadership dalam mendorong keterlibatan karyawan dan mengurangi withdrawal behavior secara signifikan bergantung pada konteks keadilan interpersonal yang tercipta di lingkungan kerja.

Bersama-sama, hasil-hasil ini menggarisbawahi pentingnya organisasi untuk tidak hanya mengembangkan keterampilan humility di kalangan pemimpin, tetapi juga membangun budaya keadilan interpersonal yang kuat untuk memaksimalkan manfaat tersebut. Menurut (Qian, Zhang, and Jiang 2020), leader humility berperan penting dalam membentuk hubungan kerja yang saling percaya, memperkuat kohesi tim, dan mendorong perilaku kerja yang positif. Namun, efek positif ini sangat bergantung pada persepsi karyawan terhadap keadilan dan pengakuan interpersonal dalam organisasi. Tanpa adanya persepsi keadilan yang kuat, kerendahan hati pemimpin cenderung tidak cukup untuk menghasilkan dampak signifikan terhadap perilaku adaptif maupun keberlanjutan hubungan kerja jangka panjang.

Meskipun literatur kepemimpinan telah banyak menyoroti dampak positif dari leader humility terhadap berbagai aspek perilaku kerja, seperti keterlibatan karyawan, inovasi, dan kepuasan kerja, masih terdapat keterbatasan dalam pemahaman mengenai pengaruhnya terhadap withdrawal behavior—yakni perilaku menarik diri dari tugas atau organisasi (misalnya ketidakhadiran, keterlambatan, atau niat untuk resign). Sebagian besar studi terdahulu lebih terfokus pada hasil positif (positive outcomes) dari humility, tanpa mengkaji secara mendalam bagaimana gaya kepemimpinan ini dapat mencegah perilaku disfungsional.

Meskipun sejumlah studi menunjukkan bahwa humility leadership secara konsisten menurunkan withdrawal behavior melalui peningkatan keterikatan emosional dan resiliensi karyawan. (Manix and Abston 2025), terdapat pula perdebatan empiris mengenai konsistensi hubungan ini dalam berbagai konteks organisasi. Sebagian penelitian menyatakan bahwa dampak humility leadership tidak selalu positif dan

bergantung pada keberadaan faktor moderasi seperti interpersonal justice. Dalam konteks di mana interpersonal justice atau keadilan relasional dirasakan rendah oleh karyawan, sikap rendah hati justru dapat ditafsirkan sebagai bentuk kelemahan atau ketidaktegasan. Kondisi ini memperburuk persepsi terhadap legitimasi pemimpin dan memperbesar ambiguitas peran, yang pada akhirnya meningkatkan ketidakpastian kerja dan niatan untuk menarik diri (withdrawal) (Wang et al. 2019). Selain itu, beberapa studi menunjukkan bahwa efek humility leadership bisa menjadi ambigu ketika karyawan memiliki orientasi nilai kerja yang lebih individualistik, di mana sikap rendah hati kurang dihargai dibandingkan gaya kepemimpinan otoritatif dan visioner.

Selain isu moderasi interpersonal justice, ada pula argumen bahwa withdrawal behavior lebih kuat dipengaruhi oleh faktor struktural organisasi seperti beban kerja berlebih, ketidakjelasan peran, dan reward system daripada gaya kepemimpinan itu sendiri. Dalam pendekatan ini, humility leadership dianggap berkontribusi secara tidak langsung dan marginal terhadap withdrawal apabila faktor sistemik lain tidak dikelola secara memadai. Di sisi lain, pendekatan berbasis hubungan antarpribadi menegaskan bahwa kualitas interaksi antara pemimpin dan bawahan, khususnya yang sarat nilai keadilan, tetap menjadi katalis kritis bagi perilaku organisasi, menempatkan interpersonal justice sebagai syarat penting agar humility leadership efektif (Wang et al., 2019).

Dengan demikian, perdebatan empiris ini menunjukkan bahwa hubungan antara humility leadership dan withdrawal behavior tidak bersifat linear dan mutlak, melainkan sangat dipengaruhi oleh konteks persepsi keadilan interpersonal dan variabel organisasi lain. Ini membuka ruang bagi studi-studi lanjut yang menguji model moderasi-moderasi kompleks, serta membedah faktor kontinjensi kultural, sektor industri, dan level hierarkis dalam organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Kausalitas untuk menguji pengaruh *Leader Humility* terhadap *Withdrawal Behavior*, serta peran *Interpersonal Justice* sebagai variabel moderator. Metode ini berlandaskan pada filsafat positivisme dan bertujuan menguji hipotesis melalui analisis data statistik (Sugiyono 2023). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Perusahaan Saung Bukit Ajimut yang berjumlah 31 orang, dengan teknik sampel jenuh karena seluruh populasi dijadikan sampel. Teknik ini dipilih karena populasi relatif kecil dan relevan secara langsung dengan variabel yang diteliti. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur, yang hasilnya akan dianalisis menggunakan bantuan perangkat lunak **SPSS versi 27**. Analisis meliputi uji validitas, reliabilitas, regresi linear sederhana (Uji T, Uji F, Uji R^2), uji regresi moderasi (moderated regression analysis) untuk menguji pengaruh langsung dan peran moderasi *Interpersonal Justice* terhadap hubungan antara *Leader Humility* Terhadap *Withdrawal Behavior*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas

Uji Validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu instrumen dalam kuesioner. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r -hitung > r -tabel. Jika r -hitung > r -tabel maka kuesioner dinyatakan valid dan sebaliknya jika r -hitung < r -tabel maka kuesioner tersebut dinyatakan tidak valid.

Berdasarkan penelitian ini dengan jumlah responden sebanyak 31 karyawan, maka $N = 931$. Maka r -tabel yang diperoleh adalah 0,355 pengolahan data tersebut dilakukan menggunakan statistik program SPSS (*Statistical Program For Social Science*) versi 27. Dengan tujuan agar mendapatkan hasil perhitungan yang akurat dan memudahkan proses pengolahan data, sehingga analisis dapat dilakukan dengan lebih efisien dan efektif. Hasil uji validitas menggunakan korelasi Pearson Product Moment memperlihatkan bahwa semua indikator variabel X, Y, dan M memiliki nilai korelasi di atas r tabel (0,355), sehingga seluruh item pertanyaan dinyatakan valid.

Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi instrumen penelitian dengan melihat nilai Cronbach's Alpha (α). Jika nilainya $> 0,60$, maka kuesioner dinyatakan reliabel; jika $< 0,60$, maka tidak reliabel. Analisis dilakukan menggunakan SPSS versi 27.

AVARIABLE	JUMLAH ITEM	KRITERIA	CRONBACH'S ALPHA	KETERANGAN
LEADER HUMILITY (X)	6	0,60	0,847	RELIABLE
WITHDRAWAL BEHAVIOR (Y)	6	0,60	0,797	RELIABLE
INTERPERSONAL JUSTICE (M)	6	0,60	0,617	RELIABLE

Sumber: Data yang telah diolah SPSS.27, 2025

Uji Hipotesis

1. Uji Regresi Linear Sederhana

Uji regresi linear sederhana adalah teknik analisis statistik yang digunakan untuk mengetahui hubungan linier antara satu variabel independen (X) dengan satu variabel dependen (Y).

a. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji determinan berganda atau koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi seluruh variabel independen secara bersama-sama dalam menjelaskan variabel dependen. (Kuncoro 2021). Nilai R Square dikatakan baik jika di atas 0,05.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.746 ^a	.557	.542	3.268
a. Predictors: (Constant), LEADER HUMILITY				

Sumber : Data Olahan SPSS 27, 2025

Tabel tersebut menjelaskan besarnya nilai korelasi/hubungan (R) yaitu sebesar 0,746 dan menjelaskan besarnya prosentase pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang disebut koefisien determinasi yang merupakan hasil dari pengkuadratan R . Dari output tersebut diperoleh koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,557, Variasi pada Withdrawal Behavior dapat dijelaskan oleh variabel Leader Humility 55,7%, sedangkan sisanya yaitu 44,3% dipengaruhi oleh variable lain. Nilai adjusted R square sebesar 0,542 menunjukkan nilai yang telah disesuaikan dengan jumlah prediktor dalam model. Dengan demikian, Nilai ini mengindikasikan bahwa model regresi memiliki kemampuan penjelasan yang cukup kuat terhadap variabel terikat

b. Uji F (Simultan)

Uji F atau uji simultan ini pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Apabila nilai probabilitas signifikannya < 5% maka variabel independen atau variabel bebas akan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	389.306	1	389.306	36.459	.001
	Residual	309.662	29	10.678		
	Total	698.968	30			
a. Dependent Variable: WITHDRAWAL BEHAVIOR						
b. Predictors: (Constant), LEADER HUMILITY						

Sumber: Data Olahan SPSS 27, 2025

Dari output terlihat bahwa F hitung 36,459 dengan tingkat signifikansi/probabilitas 0,001 < 0,05, yang berarti model regresi yang digunakan signifikan secara statistik. maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi Withdrawal Behavior.

c. Uji T (Parsial)

Uji t atau uji parsial dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh suatu variabel independen secara parsial terhadap variasi variabel dependen.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	29.833	2.210		13.499	.001
	LEADER HUMILITY	-1.114	.185	-.746	-6.038	.001
a. Dependent Variable: WITHDRAWAL BEHAVIOR						

Sumber: Data Olahan SPSS 27, 2025

Pada tabel tersebut, Constant (a) adalah 29,833, sedangkan nilai Leader Humility (b) adalah -1,114, sehingga persamaan regresinya dapat ditulis:

$$Y = a + bX = 29,833 - 1.114X$$

Yang mengindikasikan bahwa setiap peningkatan 1 satuan pada Leader Humility akan menurunkan Withdrawal Behavior sebesar 1,114 poin. Hasil uji-t menunjukkan nilai t = -6,038 dengan signifikansi 0,001 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa Leader Humility berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Withdrawal Behavior. Artinya, semakin tinggi Leader Humility, semakin rendah tingkat Withdrawal Behavior karyawan.

Hasil Uji Regresi Moderasi

Analisis regresi moderasi merupakan metode statistik yang digunakan untuk menguji apakah suatu variabel moderasi dapat memengaruhi kekuatan atau arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen, baik dengan cara memperkuat, memperlemah, maupun mengubah hubungan tersebut.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	32.356	10.173		3.181	.004
	LEADER HUMILITY	-.396	1.076	-.265	-.368	.716
	INTERPERSONAL JUSTICE	-.121	.888	-.049	-.136	.893
	XM	-.067	.095	-.550	-.714	.482

a. Dependent Variable: WITHDRAWAL BEHAVIOR

Sumber: Data Olahan SPSS 27, 2025

Dari tabel IV- 18 hasil *Moderated Regression Analysis* (MRA) didapat persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z + \beta_3 (X \times Z) + \epsilon$$

$$Y = 32.356 - 0,396X - 0,121Z - 0,067 (X \times Z) + \epsilon$$

Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa: Secara arah, semua koefisien bernilai negatif, yang berarti (*ceteris paribus*) peningkatan *leader humility* cenderung menurunkan *withdrawal behavior* sebesar 0,396 satuan pada saat $M=0$; peningkatan *interpersonal justice* juga cenderung menurunkan *withdrawal behavior* sebesar 0,121 satuan; dan setiap kenaikan satu satuan *interpersonal justice* akan memperkuat (membuat makin negatif) kemiringan pengaruh X terhadap Y sebesar 0,067 satuan ($\frac{\partial Y}{\partial X} = \beta_1 + \beta_3 M = -0,396 - 0,067M$). Namun demikian, secara statistik ketiga koefisien tidak signifikan pada $\alpha=5\%$ (masing-masing $PX=0,716$; $PM=0,893$; $PX.M=0,482 > 0,05$). Dengan demikian, (1) tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari *leader humility* terhadap *withdrawal behavior*, (2) tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari *interpersonal justice* terhadap *withdrawal behavior*, dan (3) efek interaksi $X \times M$ tidak signifikan, sehingga *interpersonal justice* tidak berperan sebagai variabel moderator dalam hubungan antara *leader humility* dan *withdrawal behavior* pada data ini.

Pembahasan

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Temuan penelitian pada PT. Saung Bukit Ajimut, sebuah restoran cepat saji yang beroperasi di Kabupaten Cirebon, memperlihatkan bahwa *humility leadership* berpengaruh negatif signifikan terhadap *withdrawal behavior* karyawan. Artinya, semakin tinggi tingkat kerendahan hati yang ditunjukkan oleh pemimpin, semakin rendah kecenderungan karyawan untuk menampilkan perilaku penarikan diri seperti keterlambatan, ketidakhadiran, menurunnya motivasi kerja, hingga niat mengundurkan diri. Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan pandangan Qian, Zhang, and Jiang (2020) yang menegaskan bahwa *humility leadership* meningkatkan *psychological capital* (optimisme, efikasi diri, harapan, dan resiliensi) karyawan, sehingga mereka lebih mampu menghadapi tekanan kerja dan tidak terdorong untuk menarik diri dari organisasi.

Di lapangan, fenomena ini tercermin dalam pola hubungan kerja di Saung Bukit Ajimut, di mana manajer restoran menerapkan rutinitas seperti doa pagi, sesi sharing, serta evaluasi bulanan yang membuka ruang komunikasi dua arah. Aktivitas ini menjadi sarana bagi pemimpin untuk menunjukkan keterbukaan, mengakui keterbatasan diri, serta memberikan apresiasi atas kontribusi bawahan. Sikap rendah hati semacam ini menumbuhkan kepercayaan interpersonal yang kuat, yang pada gilirannya menekan potensi withdrawal behavior. Sebaliknya, data operasional menunjukkan bahwa saat interaksi kepemimpinan tidak mencerminkan humility misalnya keterlambatan dalam memberikan apresiasi atau ketidakterbukaan terhadap kritik angka keterlambatan dan overtime karyawan meningkat. Hal ini konsisten dengan penelitian Manix and Abston (2025) yang menemukan bahwa humility leadership berfungsi sebagai “buffer” terhadap stres kerja, sehingga karyawan lebih terikat secara emosional pada organisasi.

Meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa humility leadership berpengaruh negatif signifikan terhadap withdrawal behavior, terdapat beberapa kendala di lapangan yang masih menghambat efektivitas penerapan gaya kepemimpinan ini. Pertama, persepsi karyawan yang bervariasi terhadap sikap rendah hati pemimpin. Sebagian karyawan menilai kerendahan hati sebagai bentuk ketulusan dan dukungan, namun ada juga yang menafsirkan sebagai kelemahan atau kurangnya ketegasan. Hal ini sejalan dengan temuan Wang et al. (2019) yang menunjukkan bahwa tanpa adanya keadilan interpersonal yang kuat, sikap rendah hati pemimpin bisa ditafsirkan ambigu dan bahkan memicu persepsi negatif terhadap legitimasi pemimpin.

Kedua, keterbatasan sistem apresiasi dan penghargaan organisasi. Berdasarkan data Saung Bukit Ajimut, kegiatan apresiasi karyawan dan outing hanya dilakukan beberapa kali dalam enam bulan terakhir. Minimnya intervensi formal ini membuat keadilan interpersonal tidak sepenuhnya dirasakan karyawan, sehingga meskipun pemimpin menunjukkan humility, dampaknya pada pengurangan withdrawal behavior tidak optimal. Hal ini sejalan dengan studi Liang and Xu (2020) yang menyatakan bahwa interpersonal justice harus tercermin dalam kebijakan organisasi yang konsisten, bukan hanya pada interaksi sehari-hari.

Ketiga, tekanan kerja struktural seperti beban lembur, target layanan tinggi, dan keterbatasan sumber daya manusia. Faktor struktural ini sering kali menjadi pemicu utama withdrawal behavior Khawaja et al. (2022). Dengan demikian, humility leadership hanya dapat berfungsi efektif jika disertai dengan manajemen beban kerja yang proporsional serta dukungan sistemik dari organisasi.

Sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan adanya pengaruh negatif humility leadership terhadap withdrawal behavior, sejumlah ahli menawarkan model penyelesaian yang dapat memperkuat efektivitas kepemimpinan rendah hati dalam konteks organisasi. Menurut Qian, Zhang, and Jiang (2020), efektivitas leader humility dalam menekan withdrawal behavior dapat ditingkatkan melalui pengembangan psychological capital karyawan yang mencakup optimisme, efikasi diri, harapan, dan resiliensi. Pemimpin yang rendah hati tidak hanya mengakui keterbatasan dirinya, tetapi juga berperan aktif dalam membangun kapasitas psikologis positif bawahan melalui pemberian apresiasi, keterbukaan terhadap ide baru, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung partisipasi karyawan. Dengan demikian, leader humility dapat berfungsi sebagai katalis yang memperkuat ikatan emosional karyawan dengan organisasi dan menurunkan kecenderungan mereka untuk melakukan withdrawal behavior. Pemimpin yang rendah hati sekaligus adaptif mampu menyeimbangkan sikap terbuka dengan ketegasan dalam pengambilan keputusan, sehingga tidak hanya menciptakan hubungan interpersonal yang sehat, tetapi juga menjaga stabilitas manajerial di lingkungan kerja yang dinamis seperti restoran cepat saji. Dengan memadukan humility leadership dengan penguatan psychological capital dan adaptabilitas, organisasi dapat mengurangi risiko withdrawal behavior sekaligus meningkatkan keterikatan serta kinerja karyawan.

Interpersonal Justice memoderasi pengaruh Leader Humility terhadap Withdrawal Behavior.

Hasil penelitian di PT. Saung Bukit Ajimut menunjukkan bahwa variabel interpersonal justice tidak berperan signifikan sebagai moderator dalam hubungan antara leader humility dan withdrawal behavior. Artinya, meskipun karyawan merasakan adanya keadilan interpersonal dalam interaksi sehari-hari dengan atasan, faktor tersebut tidak cukup kuat untuk memperkuat atau memperlemah pengaruh kerendahan hati pemimpin terhadap kecenderungan karyawan melakukan perilaku penarikan diri. Temuan lapangan memperlihatkan bahwa kegiatan formal yang mencerminkan interpersonal justice, seperti apresiasi karyawan, outing, dan forum evaluasi bulanan, masih jarang dilakukan dan cenderung bersifat seremonial. Akibatnya, karyawan tidak sepenuhnya merasakan keadilan interpersonal sebagai nilai nyata yang konsisten dalam organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Liang and Xu (2020) yang menegaskan bahwa keadilan interpersonal hanya efektif memoderasi perilaku karyawan ketika dipersepsikan sebagai praktik yang otentik, konsisten, dan terintegrasi dalam sistem manajemen organisasi.

Selain itu, kondisi kerja di industri restoran cepat saji, yang ditandai dengan tingginya beban lembur, jadwal kerja yang ketat, serta interaksi intensif dengan pelanggan, menjadikan faktor struktural lebih dominan dalam memengaruhi withdrawal behavior dibandingkan persepsi interpersonal justice. Khawaja et al. (2022) menegaskan bahwa withdrawal behavior pada industri jasa makanan lebih banyak dipicu oleh stresor kerja dan kelelahan emosional daripada faktor keadilan interpersonal. Dengan demikian, meskipun pemimpin telah menunjukkan sikap rendah hati dan memperlakukan bawahan dengan sopan serta penuh respek, hal ini tidak cukup untuk menahan kecenderungan karyawan menarik diri ketika faktor struktural seperti beban kerja dan sistem penghargaan tidak dikelola secara memadai.

Temuan ini juga memperkuat pandangan Wang et al. (2019), yang menyatakan bahwa interpersonal justice bukanlah moderator universal, melainkan sangat bergantung pada konteks organisasi dan ekspektasi karyawan. Dalam organisasi yang sistem apresiasinya lemah dan hubungan interpersonal cenderung formalitas, keadilan interpersonal kehilangan daya moderasinya. Oleh karena itu, dalam konteks Saung Bukit Ajimut, interpersonal justice tidak mampu memperkuat pengaruh humility leadership terhadap penurunan withdrawal behavior. Sebaliknya, withdrawal behavior lebih dipengaruhi langsung oleh bagaimana pemimpin secara konsisten menunjukkan kerendahan hati dan bagaimana organisasi mengelola sistem kerja yang adil dan berimbang.

Kendala utama yang dihadapi dalam penerapan interpersonal justice pada PT. Saung Bukit Ajimut adalah belum terinternalisasinya keadilan sebagai budaya organisasi yang konsisten. Kegiatan apresiasi karyawan maupun outing yang dilakukan perusahaan masih jarang dan cenderung bersifat formalitas, sehingga tidak menumbuhkan persepsi keadilan yang mendalam di kalangan karyawan. Selain itu, industri restoran cepat saji yang identik dengan beban kerja tinggi, jam lembur panjang, serta interaksi intensif dengan pelanggan membuat faktor struktural lebih dominan dalam mendorong munculnya withdrawal behavior dibandingkan persepsi interpersonal justice. Hal ini sejalan dengan penelitian Khawaja et al. (2022) yang menegaskan bahwa stres kerja merupakan pemicu utama perilaku penarikan diri di sektor jasa makanan. Kendala berikutnya adalah heterogenitas persepsi karyawan terhadap keadilan; sebagian menilai sikap sopan dan respek dari pemimpin sudah mencerminkan keadilan, sementara yang lain menilai hal tersebut tidak cukup tanpa adanya dukungan sistem kompensasi dan pembagian beban kerja yang setara.

Meskipun hasil penelitian menunjukkan bahwa interpersonal justice tidak berperan signifikan sebagai moderator, sejumlah ahli menekankan bahwa penerapan keadilan interpersonal tetap penting dalam mengurangi perilaku disfungsi karyawan. Menurut Wang et al. (2019), interpersonal justice dapat ditingkatkan melalui penciptaan mekanisme komunikasi dua arah atau employee voice system yang

memberi kesempatan bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi, keluhan, maupun ide, yang kemudian ditindaklanjuti secara nyata oleh manajemen. Ketika pemimpin secara konsisten menunjukkan sikap hormat, transparan, dan responsif terhadap masukan bawahan, persepsi keadilan interpersonal akan meningkat, sehingga loyalitas karyawan terhadap organisasi juga menguat. Sementara itu, Greenberg (1993) menekankan bahwa interpersonal justice tidak dapat berdiri sendiri, melainkan harus diintegrasikan ke dalam kerangka organizational justice yang lebih luas, mencakup keadilan prosedural dan distributif. Dengan kata lain, keadilan interpersonal akan lebih bermakna apabila organisasi juga menerapkan kebijakan yang adil dalam sistem kompensasi, pembagian kerja, dan prosedur evaluasi kinerja. Oleh karena itu, model penyelesaian yang disarankan adalah mengombinasikan praktik interpersonal justice dalam interaksi sehari-hari dengan kebijakan organisasi yang adil dan konsisten. Jika strategi ini diterapkan di PT. Saung Bukit Ajimut, maka keadilan interpersonal dapat lebih efektif dalam menekan withdrawal behavior, meskipun sebelumnya tidak terbukti signifikan sebagai variabel moderasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada PT. Saung Bukit Ajimut, dapat disimpulkan bahwa Leader Humility atau kerendahan hati pemimpin berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Withdrawal Behavior karyawan. Semakin tinggi sikap rendah hati yang ditunjukkan pemimpin, maka semakin rendah kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku penarikan diri, seperti keterlambatan, ketidakhadiran, penurunan motivasi kerja, maupun niat untuk keluar dari organisasi. Hal ini menegaskan pentingnya peran pemimpin yang rendah hati dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, mendukung, dan mendorong keterlibatan karyawan.

Sementara itu, variabel Interpersonal Justice tidak terbukti memoderasi hubungan antara Leader Humility dan Withdrawal Behavior. Meskipun keadilan interpersonal tetap dirasakan karyawan, namun keberadaannya tidak cukup kuat untuk memperkuat atau memperlemah pengaruh kerendahan hati pemimpin terhadap perilaku penarikan diri. Kondisi ini menunjukkan bahwa praktik keadilan interpersonal di perusahaan masih perlu ditingkatkan agar tidak hanya sebatas kegiatan seremonial, melainkan menjadi nilai yang nyata, konsisten, dan terintegrasi dalam sistem manajemen organisasi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Leader Humility merupakan faktor kunci dalam menekan perilaku penarikan diri karyawan, sementara Interpersonal Justice dalam penelitian ini tidak berperan sebagai moderator yang signifikan. Temuan ini memberikan implikasi bahwa perusahaan perlu mengutamakan gaya kepemimpinan rendah hati sekaligus memperkuat praktik keadilan interpersonal agar tercipta iklim organisasi yang lebih sehat dan berkelanjutan.

SARAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam memperkaya literatur mengenai pengaruh humility leadership terhadap withdrawal behavior dengan variabel interpersonal justice sebagai moderator, serta menjadi rujukan praktis bagi perusahaan di sektor jasa, khususnya industri restoran cepat saji, dalam memahami peran penting gaya kepemimpinan rendah hati untuk menekan perilaku disfungsi karyawan. Ke depan, penelitian ini diharapkan dapat mendorong pengembangan model kepemimpinan yang lebih adaptif dan berfokus pada kesejahteraan karyawan sehingga berdampak pada peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas

objek dan lingkup kajian, tidak hanya terbatas pada satu perusahaan, melainkan melibatkan beberapa perusahaan dalam industri sejenis agar hasil penelitian memiliki generalisasi yang lebih kuat. Selain itu, variabel moderator lain seperti job satisfaction, work engagement, atau organizational commitment dapat ditambahkan untuk melihat faktor-faktor yang berpotensi memperkuat hubungan antara humility leadership dan withdrawal behavior, sementara pendekatan metodologis mixed methods juga dapat digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terkait fenomena yang diteliti.

Bagi manajemen PT. Saung Bukit Ajimut, saran yang dapat diterapkan antara lain meningkatkan konsistensi apresiasi karyawan dengan menyelenggarakan program penghargaan rutin, menerapkan forum employee voice yang memberi ruang aman bagi karyawan untuk menyampaikan pendapat dan memastikan adanya tindak lanjut nyata, mengelola beban kerja karyawan secara proporsional melalui sistem pembagian shift yang lebih adil, serta mendorong pemimpin untuk bersikap adaptif dengan menyeimbangkan kerendahan hati dan ketegasan dalam pengambilan keputusan. Dengan penerapan strategi tersebut, diharapkan PT. Saung Bukit Ajimut dapat meningkatkan efektivitas humility leadership, memperkuat budaya keadilan organisasi, dan menekan withdrawal behavior sehingga kinerja perusahaan dapat lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmadi, H Hendryadi, A Oktrivina, and D A Iskandar. 2023. "INVESTIGATING THE EFFECT OF LEADER HUMILITY ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR: THE ROLE OF CIVILITY CLIMATE AND JOB INSECURITY." *Media Ekonomi dan Manajemen* 38(1): 109–28.
- Colquitt, Jason A. 2001. "On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure." *Journal of Applied Psychology* 86(3): 386–400. doi:10.1037/0021-9010.86.3.386.
- Greenberg. 1993. *Authors: Jerald Greenberg Title: The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organisational Justice.*
- Khawaja, Kausar Fiaz, Muddassar Sarfraz, Misbah Rashid, and Mariam Rashid. 2022. "How Is COVID-19 Pandemic Causing Employee Withdrawal Behavior in the Hospitality Industry? An Empirical Investigation." *Journal of Hospitality and Tourism Insights* 5(3): 687–706. doi:10.1108/JHTI-01-2021-0002.
- Kuncoro. 2021. "PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL, KEDISIPLINAN DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN TERPADU SATU PINTU KABUPATEN GIANYAR."
- Liang, Juan, and Bibo Xu. 2020. "How Interpersonal Justice Shapes Legitimacy Perceptions: The Role of Interpersonal Justice Trajectories and Current Experience." *Frontiers in Psychology* 11. doi:10.3389/fpsyg.2020.582327.
- Manix, Kelly G., and Kristie A. Abston. 2025. "Humility as Personal Resource: A Conservation of Resources Perspective." *Social and Personality Psychology Compass* 19(1). doi:10.1111/spc3.70036.
- Owens, Bradley P., and David R. Hekman. 2012. "Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes." *Academy of Management Journal* 55(4): 787–818. doi:10.5465/amj.2010.0441.
- Qian, Xiaoye, Meijuan Zhang, and Qiang Jiang. 2020. "Leader Humility, and Subordinates' Organizational Citizenship Behavior and Withdrawal Behavior: Exploring the Mediating Mechanisms of

- Subordinates' Psychological Capital.” *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17(7). doi:10.3390/ijerph17072544.
- R.S. Lazarus dan S.Folkman. 1984. *Stress, Appraisal, and Coping*.
<https://archive.org/details/stressappraisalc00rich/page/n11/mode/1up> (September 20, 2011).
- Sugiyono, Prof. Dr. 2023. 11 Sustainability (Switzerland) *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*.
- Wang, Yue, Wenhao Luo, Jing Zhang, and Yirong Guo. 2019. “More Humility, Less Counterproductive Work Behaviors? The Role of Interpersonal Justice and Trust.” *Frontiers of Business Research in China* 13(1). doi:10.1186/s11782-019-0069-7.