

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Inovasi dan kreativitas pada akhir-akhir ini menjadi perhatian setiap perusahaan dan menjadi sebuah kunci keberhasilan agar mampu bertahan dan mampu bersaing di tengah iklim usaha yang semakin kompetitif. Pada tingkat persaingan yang semakin tinggi, maka pendekatan *bottom-up* dengan memposisikan karyawan menjadi sumberdaya proaktif bagi terbentuknya inovasi dan kreativitas, menjadi sebuah kebutuhan untuk diterapkan. Salah satu perwujudan konsep *bottom-up* adalah *job crafting*. *Job crafting* didefinisikan sebagai upaya dari karyawan dalam melakukan berbagai perubahan yang terkait dengan tugas dan pekerjaannya, baik secara fisik, kognitif, maupun sifat relasional dalam pekerjaan (Sengkey & Meiyanto, 2016).

Job crafting merupakan salah satu perilaku yang dapat menciptakan nilai untuk menumbuhkan keunggulan kompetitif dalam organisasi. Selain itu juga dapat meningkatkan keterikatan kerja, meningkatkan kepuasan kerja dan mengatasi kelelahan kerja (Sidin et al., 2021). Niessen et al. (2016) mereview hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa orang dengan *job crafting* yang tinggi lebih termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaannya, menunjukkan komitmen yang lebih besar untuk bekerja, tampil lebih baik, berkembang dan mencapai kesejahteraan yang lebih tinggi. Adapun Sengkey

dan Meiyanto (2016) mereview penelitian terdahulu didapatkan bahwa *job crafting* berhubungan langsung dengan kinerja karyawan dan *job engagement*. Selain itu *job crafting* juga bermanfaat terhadap ketahanan karyawan pada situasi sulit pekerjaan maupun organisasi.

Hal yang mendorong *job crafting* adalah adanya adanya motivasi karyawan untuk menemukan makna dari pekerjaan yang dirasakan secara positif dan untuk membangun identitas baru yang positif dalam perusahaan (Bavik et al., 2017). *Job crafting* perlu dimiliki oleh semua karyawan, agar mampu untuk melakukan berbagai inovasi dan perubahan secara kreatif dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Banyak faktor yang berpengaruh terhadap *job crafting*, diantaranya adalah kepercayaan (*trust*). Kepercayaan (*trust*) merupakan keyakinan terhadap integritas, kemampuan atau karakter seseorang atau sesuatu (Manihuruk & Soehari, 2020). Kepercayaan karyawan terhadap atasan dan sebaliknya akan memberikan karyawan kebebasan untuk membuat keputusan tentang cara pekerjaan harus dilakukan. Kepercayaan juga akan membantu mereka dalam memperoleh keterampilan yang diinginkan dan menghadapi masalah yang berhubungan dengan pekerjaan yang mempunyai tanggung jawab lebih besar. Kepercayaan pada pemimpin dan organisasi akan memotivasi karyawan untuk membawa perubahan yang berarti dalam pekerjaan mereka untuk meningkatkan identitas diri dan membuat pekerjaan mereka berharga (Srivastava & Pathak, 2020). Kepercayaan akan berpengaruh

terhadap *job crafting*, seperti yang dibuktikan oleh penelitian Khan et al. (2020).

Faktor lain yang berpengaruh terhadap *job crafting* adalah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi karyawan yang dilakukan oleh seorang pemimpin, agar karyawan mengetahui dan memahami apa yang harus dilakukan karyawan dan bagaimana melakukannya (Tjahjono et al., 2018). Kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) adalah gaya kepemimpinan yang paling berorientasi pada orang. Tujuan khususnya adalah untuk memenuhi kebutuhan karyawan untuk tumbuh, berkembang, dan sejahtera (Song et al., 2022). *Servant leadership* menekankan bahwa para pemimpin harus memperhatikan kebutuhan pengikut, memberdayakan mereka, dan membantu mereka mengembangkan kapasitas mereka sepenuhnya (Northouse, 2016).

Servant leadership berpengaruh terhadap peningkatan *job crafting*, sehingga menyebabkan karyawan mempunyai kepercayaan diri dalam melakukan pekerjaan (Jaya, 2022). Menurut teori pembelajaran sosial, individu belajar perilaku yang sesuai melalui mengamati perilaku model peran yang kredibel. Sejalan dengan teori pembelajaran sosial, pemimpin yang melayani dapat secara sadar dan tidak sadar mendorong perilaku melalui proses pemodelan peran (Bavik et al., 2017). Karyawan terdorong untuk mengikuti perilaku pemimpin dan menikmati perilaku *job crafting* (Jaya,

2022). Pengaruh *servant leadership* terhadap *job crafting* dibuktikan oleh penelitian Jaya (2022); Khan et al. (2020); Harju et al. (2018); dan Bavik et al. (2017).

Selain mempengaruhi *job crafting*, kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) juga berpengaruh terhadap kepercayaan (*trust*). Kepercayaan tumbuh dalam lingkungan di mana ada kemauan untuk membuat diri sendiri percaya terhadap orang lain tanpa motif tersembunyi. Jika para pemimpin benar-benar tertarik pada kebutuhan dan kesejahteraan bawahan mereka, bawahan lebih cenderung mempercayai pemimpin dan merasakan perlakuan yang adil (Seto & Sarros, 2016). Pengaruh kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) terhadap kepercayaan diantaranya dibuktikan oleh penelitian Khan et al. (2020); Seto & Sarros (2016); dan Joseph & Winston (2005).

Berdasarkan uraian di atas, maka kepercayaan memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *job crafting*. Kepercayaan memainkan peran penting dalam efektivitas seorang pemimpin. Seorang pemimpin tidak dapat berpikir untuk menjadi efektif tanpa memenangkan kepercayaan dari para pengikutnya (Khan et al., 2020). Apabila melihat pendapat di atas, maka kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) akan mampu untuk meningkatkan *job crafting*, apabila karyawan telah mempunyai kepercayaan terhadap pimpinan (*trust*). Hal ini berarti bahwa *trust* akan memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) terhadap *job crafting*.

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan yang meyalani (*servant leadership*) terhadap *job crafting* dengan dimediasi oleh kepercayaan (*trust*) masih sangat jarang dilakukan oleh peneliti lain. Penelusuran penelitian terdahulu yang dilakukan, hanya ditemukan penelitian Khan et al. (2020) yang menempatkan kepercayaan (*trust*) sebagai variabel mediator yang memediasi pengaruh kepemimpinan yang meyalani (*servant leadership*) terhadap *job crafting*.

Penelitian ini dilakukan terhadap karyawan hotel. Hal ini karena karyawan hotel dituntut untuk dapat melayani konsumen dengan baik. Karyawan hotel harus mampu untuk bersikap sopan dan ramah, sehingga mampu memberikan kenyamanan konsumen ketika menginap di hotel. Karyawan harus cepat tanggap dalam memenuhi keinginan-keinginan dan keluhan dari konsumen, serta memberikan solusi permasalahan yang terjadi pada saat konsumen menginap di hotel. Pada karakteristik pekerjaan ini, maka karyawan hotel perlu untuk memiliki *job crafting*, agar mampu untuk berinovasi secara kreatif dalam bekerja dan memecahkan berbagai permasalahan dalam pekerjaan.

Pekanbaru merupakan kota dengan banyak hotel, karena merupakan kota dengan berbagai destinasi wisata serta merupakan kota bisnis. Wilayah kota Pekanbaru sangat strategis karena berada pada simpul segitiga pertumbuhan, yaitu Indonesia, Malaysia, dan Singapura (Kamal, 2015). Hal ini menyebabkan banyak hotel di kota Pekanbaru, untuk melayani wisatawan dan juga pebisnis yang datang ke kota Pekanbaru.

Hotel yang cukup terkenal di Pekanbaru dan menjadi lokasi penelitian adalah The Premiere Hotel, Hotel Pangeran, dan Grand Central Hotel Pekanbaru. Pemilihan 3 hotel tersebut didasarkan pada kesamaan karakteristik dari ketiga hotel tersebut. Ketiga hotel tersebut sama-sama merupakan hotel berbintang 4 dengan lokasi di pusat kota dan letaknya relatif berdekatan dan di jalan yang sama, yaitu Jalan Jenderal Sudirman Pekanbaru. Fasilitas yang disediakan hotel juga relatif sama. Kesamaan karakteristik tersebut menyebabkan segmen pasar dari ketiga hotel juga sama.

Pada tingkat persaingan industri hotel yang tinggi di kota Pekanbaru, manajemen hotel di kota Pekanbaru harus mampu meningkatkan tingkat *job crafting* karyawan, agar mampu bertahan dan bersaing dengan kompetitornya. Hasil studi pendahuluan dengan melakukan wawancara dengan salah satu manajer di Hotel Pangeran dan manajer di The Premiere Hotel Pekanbaru, didapatkan bahwa karyawan banyak yang kurang kreatif ketika terjadi masalah, dan harus bertanya kepada atasannya, walaupun sebenarnya mampu dipecahkan sendiri. Selain itu, karyawan juga cenderung untuk menghindari tugas-tugas yang dirasakan berat dan banyak tantangan.

Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian tentang pengaruh kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) terhadap *job crafting* dengan dimediasi oleh kepercayaan (*trust*), menjadi menarik untuk dilakukan. Hal ini mendorong peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Kepemimpinan yang Melayani (*Servant Leadership*) Terhadap *Job Crafting* dengan Dimediasi Kepercayaan (*Trust*)”.

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian ini, yaitu:

1. Apakah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) berpengaruh terhadap *job crafting* pada karyawan hotel di Kota Pekanbaru?
2. Apakah kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) berpengaruh terhadap kepercayaan (*trust*) pada karyawan hotel di Kota Pekanbaru?
3. Apakah kepercayaan (*trust*) berpengaruh terhadap *job crafting* pada karyawan hotel di Kota Pekanbaru?
4. Apakah kepercayaan (*trust*) memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) terhadap *job crafting* pada karyawan hotel di Kota Pekanbaru?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) terhadap *job crafting* pada karyawan hotel di Kota Pekanbaru.
2. Pengaruh kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) terhadap kepercayaan (*trust*) pada karyawan hotel di Kota Pekanbaru.
3. Pengaruh kepercayaan (*trust*) terhadap *job crafting* pada karyawan hotel di Kota Pekanbaru.

4. Pengaruh kepercayaan (*trust*) dalam memediasi pengaruh kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) terhadap *job crafting* pada karyawan hotel di Kota Pekanbaru.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini, baik secara teoritis maupun praktis adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat menjadi sumber pustaka mengenai pengaruh kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*) dan kepercayaan (*trust*) untuk meningkatkan *job crafting*.

2. Kegunaan Praktis

1. Bagi Manajemen Hotel di Kota Pekanbaru

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber informasi penerapan kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*), kepercayaan (*trust*) karyawan, dan *job crafting*. Hal ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dalam kebijakan untuk meningkatkan *job crafting* dengan meningkatkan kepercayaan karyawan dan penerapan kepemimpinan yang melayani.

2. Bagi Karyawan Hotel di Kota Pekanbaru

Hasil penelitian dapat dijadikan pertimbangan bagi karyawan mengenai pentingnya *job crafting* pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih baik.

3. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dan informasi bagi peneliti lain yang berminat untuk melakukan penelitian di bidang sumber daya manusia khususnya mengenai *job crafting*.