

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemajuan industri jasa pada era global menuntut pentingnya pengetahuan karyawan dalam berkerja. Tidak hanya skill karyawan yang dituntut, namun *knowledge* karyawan pun juga diutamakan dalam memenangkan persaingan pada industri jasa. Karyawan yang memiliki pengetahuan yang luas, tidak hanya akan mempermudah organisasi mencapai tujuannya, namun juga akan memberikan kontribusi yang lebih banyak terhadap strategi organisasi, terutama dalam menemukan dan mengusulkan ide-ide baru pada organisasi. Untuk itu, organisasi perlu memberikan perhatian khusus terhadap sumber daya manusia organisasi pada sektor ini.

Salah satu hal utama yang menjadikan suatu organisasi tetap bertahan dalam persaingan adalah inovasi. Oleh sebab itu, inovasi dapat dijadikan suatu *competitive advantage* jangka panjang dari sebuah organisasi (Ruiz-Palomino et al, 2019). Penemuan atau pembaruan hal, ide dan gagasan baru yang berbeda dari sebelumnya atau yang sudah dikenal merupakan terminologi inovasi (De Jong dan Den Hartog, 2010). Pada industri jasa, berinovasi merupakan suatu keharusan yang harus terus menerus dilakukan. Organisasi yang memiliki tingkat inovasi yang rendah, seiring berjalannya waktu akan tertinggal dari organisasi lain yang gencar-gencarnya melakukan pembaruan. Organisasi yang gagal berinovasi, secara tidak sadar akan

dan sedang menjalani alur organisasi *decline* atau penurunan. Karena itulah, inovasi pada suatu organisasi tidak dapat diabaikan.

Perilaku kerja inovatif adalah perilaku individu menemukan ide baru yang bermanfaat terkait proses, produk dan prosedur kerja di suatu organisasi (De Jong dan Den Hartog, 2007). Peningkatan inovasi organisasi dapat dilakukan dengan menumbuhkan perilaku kerja inovatif di tempat kerja. Karyawan dengan perilaku kerja inovatif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi (West dan Anderson, 1996), Ketika tingkat kepuasan karyawan tinggi, secara bersamaan akan meningkatkan kinerja karyawan (Chang dan Liu, 2008) yang nantinya juga akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Perilaku kerja inovatif merupakan hal yang ber-resiko baik terhadap karyawan maupun organisasi (Cohen, 2015). Penemuan ide dan gagasan baru akan semakin mudah tumbuh pada organisasi yang memiliki lingkungan yang positif dan saling mendukung. Lingkungan tersebut dapat diciptakan dari kerjasama tim dan keharmonisan hubungan antara karyawan dan manager. Oleh sebab itu, pendekatan dan gaya kepemimpinan manager akan sangat mempengaruhi perilaku kerja inovatif organisasi. Kepemimpinan yang efektif dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif organisasi adalah kepemimpinan yang lebih berpusat pada karyawannya (*employee centric leadership*) (Khan et al, 2020).

Greenleaf (1979) dalam penelitiannya menemukan bahwa *servant leadership* atau kepemimpinan melayani merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang berpusat kepada karyawan (*employee centric leadership*). *Servant leadership*

adalah pendekatan gaya kepemimpinan yang menggunakan pelayanan kepada karyawan sebagai bentuk pengaruh (Andersen, 2018)(Greenleaf, 1979). Seorang *servant leader* melihat dirinya sebagai seorang pelayan, menempatkan kebutuhan orang lain diatas kebutuhannya sendiri dan membuat pilihan yang disengaja untuk melayani orang lain (Sendjaya dan Sarros, 2002).

Job crafting merupakan suatu kondisi otonomi yang diberikan kepada karyawan yang memungkinkan dirinya untuk melakukan perubahan terhadap kumpulan tuntutan pekerjaan dan sumber daya agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan minat karyawan (Tims, Bakker, dan Derks, 2012). Penelitian yang dilakukan oleh Afsar, Masood, dan Umrani, (2019) menemukan bahwa *job crafting* berhubungan dengan kreatifitas dan perilaku kerja inovatif. Kemudian pada penelitian lain yang dilakukan oleh Esteves dan Pereira Lopes (2017) juga menemukan bahwa *job crafting* dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan.

Dalam implementasinya, *job crafting* membutuhkan kebebasan terhadap individunya yang diberikan oleh organisasi, di sisi lain kepemimpinan *servant leadership* memberikan karyawan otonomi terhadap pekerjaannya (Graham, 1995). Oleh karena itu, *job crafting* sejalan dengan konsep *servant leadership*.

Dalam lingkup persaingan industri jasa, inovasi merupakan jalur strategis yang dipilih oleh kebanyakan perusahaan (Valença et al, 2020). Selain menumbuhkan ciri unik pada organisasi, inovasi juga dapat membuat pekerjaan menjadi lebih relevan karena inovasi memudahkan organisasi dalam beradaptasi

dengan kondisi yang dialami. Salah satu industri jasa yang sangat membutuhkan inovasi sebagai pembeda usahanya dengan pesaing adalah industri perhotelan.

Smith (2005) dalam penelitiannya mengatakan bahwa *servant leadership* sangat sesuai dalam industri jasa informasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ruiz-Palomino et al, (2019) menemukan bahwa CEO *servant leadership* secara tidak langsung memiliki dampak terhadap inovasi perusahaan di hotel melalui dorongan partisipasi '*Encouragement of participation*' (EoPART) dan suara karyawan (EVOICE). Dengan kata lain, untuk dapat menciptakan inovasi, manager hotel harus mampu meningkatkan pengembangan diri karyawan, salah satunya dengan meningkatkan partisipasi dan suara karyawan.

Untuk dapat meningkatkan dorongan partisipasi dan suara karyawan hotel, dibutuhkan fokus pengembangan diri karyawan yang tinggi. Disinilah peran *servant leader* diunggulkan, karena seorang *servant leader* akan mengutamakan kepentingan pengembangan dan penguatan karyawan (Greenleaf, 1979) menjadi faktor pendorong karyawan memaksimalkan inovasi dalam industri perhotelan.

Penelitian menetapkan objek dari penelitian ini adalah karyawan industri perhotelan yang ada di kota Padang. Alasan pemilihan karyawan hotel sebagai objek penelitian dikarenakan topik yang diteliti berhubungan erat dengan industri perhotelan. Suatu hotel perlu melakukan inovasi terhadap usahanya agar dapat menciptakan pembeda atau ciri unik usahanya dari pesaing.

Pada industri perhotelan, pelayanan merupakan *value* utama dalam operasionalnya. Sifat alamiah pelayanan sering dikaitkan dengan pandangan

individu yang lebih mengutamakan kepentingan orang lain diatas kepentingan pribadinya. Pembiasaan budaya melayani ini, tentu juga akan berkembang pada lingkup organisasi perusahaan tersebut. Selain itu, pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang melayani menggunakan pelayanan kepada karyawan sebagai bentuk pengaruh (Andersen, 2018). Kemudian, jika melihat kondisi industri pariwisata yang masih terdampak pandemi covid-19 serta pemberlakuan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) menyebabkan penurunan signifikan tingkat *occupancy hotel* di indonesia dari 56,73% menjadi 28,07% pada periode Juli 2019 - Juli 2020. Akibatnya, pendapatan negara berkurang sebesar 20,7 miliar (Kemenparekraf, 2020). Oleh sebab itu, sangat penting bagi industri pariwisata terutama perhotelan agar dapat bertahan dimasa pandemi covid-19. Berdasarkan penjabaran diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian ini pada *hospitality industry* terutama hotel.

Menurut SK Menparpostel No.KM 37/PW.340/MPPT-86, tentang peraturan Usaha dan Penggolongan Hotel. Bab I pasal 1 ayat (b) dikatakan bahwa, hotel adalah suatu jenis akomodasi yang menggunakan sebagian atau keseluruhan bangunan untuk menyediakan jasa-jasa seperti makanan, minuman dan jasa-jasa penunjang lainnya yang dikelola secara komersial.

Dalam operasionalnya, hotel dikategorikan berdasarkan jumlah bintang. Berdasarkan Surat Keputusan Dirjen Pariwisata dalam SK: Kep-22/U/VI/78. Hotel berbintang diklasifikasikan berdasarkan faktor-faktor seperti jumlah kamar, luas kamar, jumlah ruang makan, ruangan fungsi (function room), rekreasi/olahraga, ruang yang disewakan, lounge dan taman.

Tabel 1: Klasifikasi hotel bintang berdasarkan jumlah kamar

Klasifikasi Bintang	Jumlah kamar		Luas Kamar	
	Standar (kamar)	Suite (kamar)	Standar (kamar)	Suite (kamar)
*	15	-	20m ²	-
**	20	1	22m ²	44m ²
***	30	2	24m ²	48m ²
****	50	3	24m ²	48m ²
*****	100	4	26m ²	52m ²

Tabel 2: Klasifikasi hotel bintang berdasarkan fasilitas

No	Jenis Fasilitas	*****	****	***	**	*
1	Ruang Makan	Min. 2	Min. 2	Min. 1	Min. 1	Min. 1
2	Restaurant, Bar	Min 1	Min. 1	Min. 1	Min. 1	Min. 1
3	Function Room	Min. 1	Min. 1	Min. 1	-	-
4	Rekreasi & Olahraga	Wajib kolam renang, perlu ditambahkan 2 sarana lain	Wajib kolam renang, dianjurkan ditambahkan 2 sarana lain	Wajib kolam renang, dianjurkan ditambahkan 2 sarana lain	Wajib kolam renang, dianjurkan ditambahkan 2 sarana lain	Dianjurkan minimal 1 sarana

5	Ruang yang disewakan	Wajib min. 3	Perlu min. 3	Perlu min. 1	Perlu min. 1	Perlu min. 1
6	Lounge	Wajib	Wajib	Wajib	-	-
7	Taman	Wajib	Wajib	Perlu	Perlu	Perlu

Penelitian ini akan dilakukan pada karyawan dan supervisor hotel bintang 3 di kota Padang. Alasan dipilihnya hotel bintang 3, dikarenakan peneliti ingin melihat lebih luas bagaimana variabel-variabel terkait memiliki pengaruh kepada kepemimpinan dan manajemen hotel-hotel tingkat menengah di kota Padang.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan berdampak kepada perilaku inovatif karyawan di tempat kerja. Merujuk kepada tujuan utama inovasi sebagai pembeda usaha yang memberikan ciri khusus suatu usaha, serta melihat banyak-nya saingan hotel-hotel sekelas bintang 3 di kota Padang, menjadikan peneliti tertarik untuk mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan berdampak kepada inovasi-inovasi yang dihasilkan di hotel-hotel tersebut. Termasuk peran inovasi sebagai pembeda usaha hotel satu sama lain. Jika dilihat dari sudut pandang *manager*, perusahaan membutuhkan ide-ide baru agar dapat membedakan usahanya dengan pesaing. Ketika suatu perusahaan telah memiliki ciri khusus yang membedakan usahanya dari pesaing terutama telah tertanam sebagai *image* usahanya dimata pelanggan, maka hal tersebut dapat dijadikan *competitive advantage* perusahaan. Salah satu hal yang dapat dilakukan untuk menemukan ciri khusus tersebut adalah melalui inovasi, selain itu, inovasi

juga dapat dijadikan *long term competitive advantage* (Ruiz-Palomino et al., 2019) dalam memenangkan persaingan.

Penelitian ini akan dilakukan pada industri perhotelan. Alasan dipilihnya Industri perhotelan sebagai objek penelitian dikarenakan variabel-variabel terkait dalam penelitian ini seperti *Servant Leadership*, Perilaku Kerja Inovatif dan *Job Crafting* berhubungan erat dengan industri perhotelan. Dalam industri perhotelan, pelayanan merupakan value utama perusahaan dalam menjalankan operasionalnya. Pentingnya pelayanan dalam industri perhotelan menjadikan sikap melayani dengan sepenuh hati tumbuh sebagai budaya yang berkembang di dalam perusahaan. Sifat alamiah pelayanan sering dikaitkan dengan perspektif individu yang lebih mengutamakan kepentingan orang lain di atas kepentingan diri sendiri. Prinsip ini sejalan dengan konsep *Servant Leadership*, dimana seorang *servant leader* akan mengutamakan kepentingan karyawannya terutama dalam hal yang menunjang perkembangan diri karyawan tersebut. Oleh karena itu, pemimpin dari objek perusahaan yang dipilih adalah mereka yang memiliki keterbukaan dan fokus utama melayani karyawannya, dengan kata lain, pemimpin memiliki perhatian khusus terhadap peningkatan pengembangan dan pertumbuhan karyawannya (Liden et al, 2008). Berdasarkan hal tersebut, dipilihlah hotel sebagai objek pada penelitian ini.

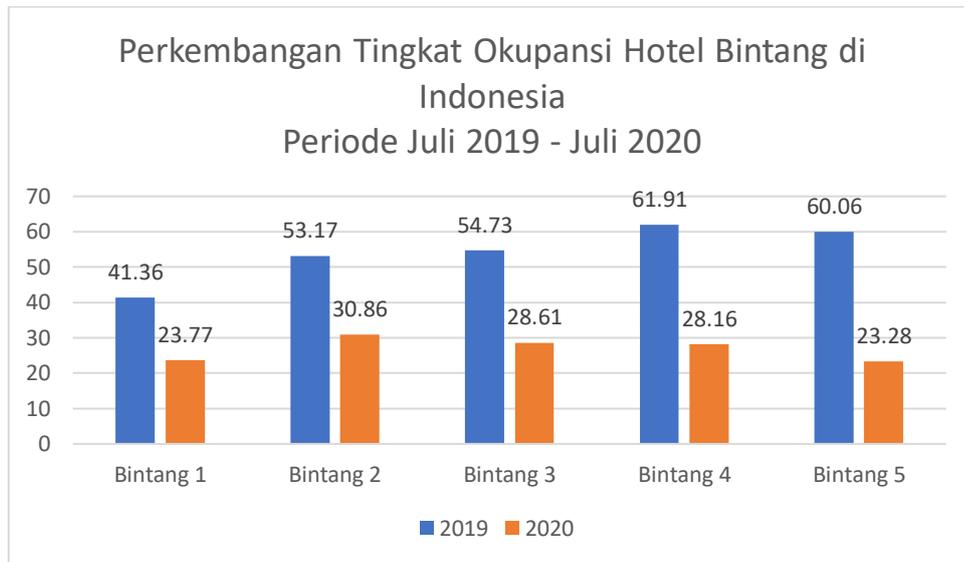
Kemudian, variabel independen pada penelitian ini adalah perilaku kerja inovatif. Berinovasi merupakan suatu keharusan bagi *hospitality industry*. Inovasi dapat dijadikan sebagai *long term competitive advantage* (Ruiz-Palomino et al., 2019). Perusahaan yang berinovasi bukan hanya menjadikan usahanya unik atau

berbeda dari pesaingnya, namun inovasi secara terus menerus dan mengembangkan budaya inovasi di perusahaan dapat menumbuhkan *intangible assets* bagi perusahaan tersebut (Al-Ababneh, 2020).

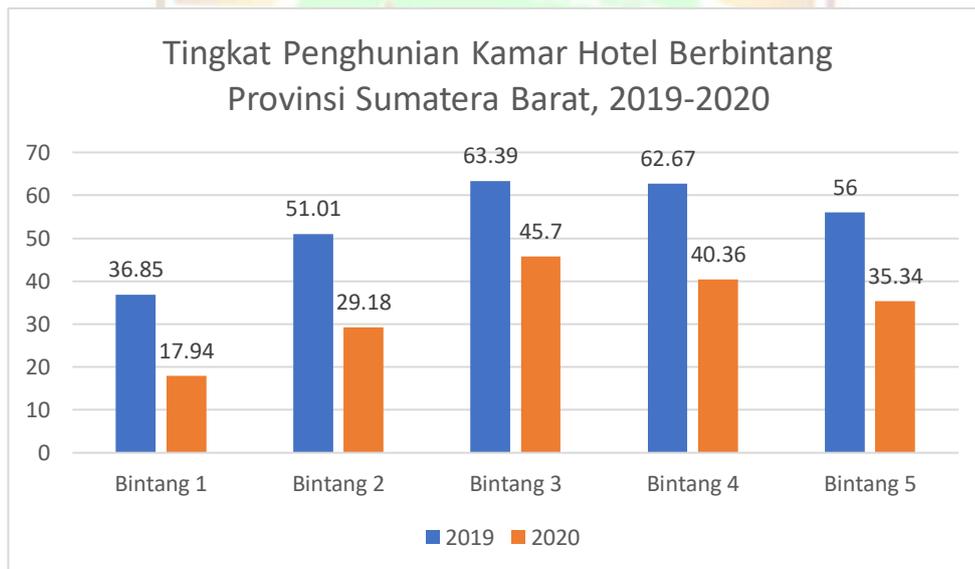
Merujuk kepada kondisi sektor pariwisata yang sangat menurun akibat dampak pandemi, tidak sedikit hotel-hotel mengambil tindakan untuk membatasi operasionalnya mulai dari pengurangan tenaga kerja, hingga penutupan usaha secara permanen. Data Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (KEMENPAREKRAF) menunjukkan terjadi penurunan okupansi hotel berbintang pada 2 tahun terakhir. Selain itu, perkembangan tingkat okupansi hotel bintang di Indonesia juga mengalami penurunan. Berikut disajikan grafik data tingkat okupansi hotel bintang di Indonesia tahun 2019-2021 (Kemenparekraf, 2020)



Grafik 1: Tingkat Penghunian Kamar TPK Hotel Bintang Tahun 2019-2021



Grafik 2: Perkembangan Tingkat Okupansi Hotel Bintang Periode Juli 2019 - Juli 2020



Grafik 3: Tingkat Penghunian Kamar Hotel Berbintang Provinsi Sumatera Barat 2019-2020

Data yang diperoleh dari badan pusat statistik provinsi sumatera barat, menunjukkan bahwa tingkat penghunian kamar (TPK) hotel berbintang di provinsi sumatera barat tahun 2020 sebesar 35,34%. Angka ini lebih rendah 20,66% dari tahun 2019.

Berdasarkan data diatas, dibutuhkan tindakan penanggulangan yang tepat oleh industri perhotelan agar dapat *survive* di tengah dampak pandemi Covid-19 ini. Salah satu tindakan yang penting dilakukan oleh industri perhotelan saat ini adalah dengan melakukan inovasi-inovasi baru, hal ini didukung oleh penerapan perilaku kerja inovatif karyawan (*Innovative Work Behavior*)

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap perilaku kerja inovatif dengan *job crafting* sebagai mediasi pada karyawan hotel bintang tiga di kota Padang.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, dibuatlah rumusan masalah dari penelitian ini. Berikut merupakan rumusan masalah dari penelitian ini, diantaranya:

1. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan hotel bintang 3 di kota Padang.?
2. Bagaimana pengaruh *servant leadership* terhadap *job crafting* pada karyawan hotel bintang 3 di kota Padang.?
3. Bagaimana pengaruh *job crafting* terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan hotel bintang 3 di kota Padang.?

4. Bagaimana *job crafting* memediasi hubungan antara *servant leadership* terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan hotel bintang 3 di kota Padang.?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan diatas, peneliti menetapkan tujuan penelitian yang akan dicapai. Berikut merupakan tujuan penelitian yang akan dicapai, diantaranya:

1. Mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan hotel bintang 3 di kota Padang.
2. Mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *job crafting* pada karyawan hotel bintang 3 di kota Padang.
3. Mengetahui pengaruh *job crafting* terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan hotel bintang 3 di kota Padang
4. Mengetahui pengaruh mediasi *job crafting* terhadap hubungan antara *servant leadership* terhadap perilaku kerja inovatif pada karyawan hotel bintang 3 di kota Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan membawa manfaat baik bagi pengembangan ilmu pengetahuan mengenai *servant leadership* dan perilaku kerja inovatif (manfaat

teoritis), maupun manfaat secara langsung bagi peneliti dan pembaca (manfaat praktis). Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber referensi atau dasar acuan bagi pengembangan penelitian kedepannya. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan peneliti dan pembaca terkait pengaruh gaya kepemimpinan *servant leadership* terhadap perilaku kerja inovatif terutama pada industri perhotelan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan maupun rekomendasi yang dapat ditindak lanjuti bagi hotel-hotel bintang 3 di kota Padang dalam meningkatkan perilaku kerja inovatif karyawan dengan mempertimbangkan gaya kepemimpinan *servant leadership* sebagai pendekatan gaya kepemimpinan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi hotel bintang 3 di kota Padang terkait pengaruh *job crafting* sebagai mediator peningkatan perilaku kerja inovatif karyawan di hotel bintang 3 di kota Padang.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini mengkaji variabel *servant leaderships* sebagai variabel independen yang akan mempengaruhi perilaku kerja inovatif sebagai variabel

dependent dengan *job crafting* sebagai variabel mediasi. Objek penelitian ini adalah karyawan hotel bintang 3 di kota Padang.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan penggambaran sistematika penulisan yang digunakan oleh peneliti dalam mengembangkan tiap bab yang ada pada penelitian yang dilakukan. Penelitian ini terdiri atas 5 bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang masalah penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan

BAB II LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Bab ini berisi penjelasan dari beberapa teori dari berbagai sumber-sumber referensi buku atau jurnal yang relevan dengan penelitian, penelitian sebelumnya, serta pengembangan hipotesis tentang teori-teori dan pembahasan penelitian

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan metodologi penelitian yang digunakan, bab ini mencakup desain penelitian sumber data, variable penelitian, populasi, sampel, teknik pengambilan dan metode pengumpulan data serta analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas mengenai hasil dari penelitian yang telah dilakukan, selain itu, pada bagian ini juga memuat tabel-tabel hasil penelitian pengolahan data yang telah dilakukan.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini peneliti akan memaparkan kesimpulan dari penelitian beserta saran dan masukan baik bagi penelitian yang telah dilakukan, maupun terhadap penelitian di masa depan terkait dengan topic penelitian ini.

