

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Saat ini, lanskap dunia kerja sedang mengalami transformasi yang sangat cepat dan signifikan, didorong oleh berbagai faktor yang kompleks dan saling terkait. Tekanan dari berbagai sisi ini, mulai dari beban kerja yang terus meningkat, percepatan transformasi digital, hingga restrukturisasi organisasi, telah menimbulkan kekhawatiran serius mengenai keberlanjutan kesejahteraan dan kinerja karyawan. Pergeseran paradigma ini bukan hanya sekadar tren sesaat, melainkan sebuah realitas baru yang menuntut adaptasi dari individu maupun perusahaan. Hasil survey *hopes and fears* yang dilakukan oleh PWC (2024) terlihat jelas bahwa karyawan di seluruh dunia berada di bawah tekanan ganda yang belum pernah terjadi sebelumnya. Mereka tidak hanya harus menghadapi ketidakpastian finansial yang terus membayangi, baik dalam bentuk inflasi, biaya hidup yang melonjak, atau kekhawatiran akan stabilitas pekerjaan. Otomatisasi, kecerdasan buatan, dan tuntutan untuk terus menguasai keterampilan digital baru menjadi bagian inti dari pengalaman kerja sehari-hari, menciptakan kecemasan akan relevansi dan kelangsungan karier di masa depan. Kombinasi tekanan ekonomi dan teknologi ini secara fundamental membentuk cara karyawan memandang pekerjaan mereka, memengaruhi motivasi, dan bahkan kesehatan mental mereka. Fenomena ini tidak terisolasi di negara maju, dampaknya sangat terasa di Indonesia, di mana tantangan-tantangan global ini berinteraksi dengan dinamika lokal yang unik. Di berbagai

sector industri mulai dari industri jasa, kesehatan, manufaktur, konstruksi, energi, hingga farmasi, karyawan menghadapi realitas yang semakin menantang. Di satu sisi, mereka dituntut untuk memenuhi target produksi yang ambisius dan tuntutan layanan yang terus meningkat, yang sering kali berdampak pada jam kerja yang panjang dan minimnya waktu istirahat. Di sisi lain, mereka harus menavigasi tekanan budaya yang mengutamakan hierarki dan kepatuhan, yang terkadang membatasi inisiatif dan ruang untuk berinovasi. Lebih lanjut, dalam konteks Indonesia, dukungan organisasi untuk menanggapi tantangan ini sering kali masih terbatas. Banyak perusahaan belum memiliki kerangka kerja yang solid untuk memastikan kesejahteraan holistik karyawan, seperti program kesehatan mental, fleksibilitas kerja, atau pelatihan keterampilan yang relevan. Akibatnya, banyak karyawan merasa terisolasi dan tidak didukung, yang berpotensi menyebabkan *burnout*, penurunan produktivitas, dan pada akhirnya, tingkat *turnover* yang tinggi. Mengatasi tantangan ini memerlukan pendekatan yang komprehensif dari perusahaan, pemerintah, dan individu untuk membangun lingkungan kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga berkelanjutan dan manusiawi.

Dengan adanya perubahan tersebut maka perlahan akan mendorong para pekerja untuk terus belajar dan berkembang ditempat kerja, salah satu konstruk penting adalah *thriving at work*, dimana karyawan yang vitalitasnya tinggi menunjukkan semangat dan antusiasme untuk berinovasi. Aspek pembelajaran dalam *thriving* yaitu mendorong mereka untuk terus belajar dan memperoleh keterampilan baru, yang pada akhirnya memicu inovasi

berkelanjutan (Alwahhabi et al., 2023). Penelitian Zhai et al., (2020) berpendapat bahwa *thriving at work* adalah hasil positif yang dirasakan oleh karyawan di tempat kerja, baik dari atasan dan rekan. Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kemakmuran di tempat kerja dapat menghasilkan peningkatan yang signifikan dalam produktivitas organisasi (Kleine et al., 2019). Analisis bibliometrik literatur *thriving at work* dari 2001-2021 menegaskan signifikansinya di bidang psikologi, bisnis, dan manajemen. Pemahaman dan promosi *thriving at work* krusial karena mendorong produktivitas, inovasi, retensi talenta, dan keberlanjutan organisasi. (Abid & Contreras, 2022).

Berbagai faktor organisasi dan kepemimpinan diyakini berkontribusi terhadap *thriving at work*. Dalam konteks kepemimpinan, *servant leadership* muncul sebagai gaya kepemimpinan yang tujuan utamanya yaitu memprioritaskan pelayanan dan pengembangan pengikut, yang secara efektif mendorong hasil positif bagi individu, tim, dan organisasi (Coetzer et al., 2017). Penelitian Nastenکو et al (2024) menjelaskan bahwa *servant leadership* sangat relevan bagi organisasi saat ini karena fokusnya pada kesejahteraan dan pengembangan karyawan, serta menghasilkan tenaga kerja yang termotivasi, loyal, dan tangguh. Penelitian Pawar et al.,(2020) juga menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan ini menguntungkan organisasi dan karyawan serta mengoptimalkan kepemimpinan di berbagai tingkatan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Kepemimpinan yang efektif dianggap sebagai salah satu faktor kunci yang berkontribusi pada perkembangan dan

keberhasilan organisasi yang sehat (Ruslim & Azmy, 2023). Ditandai oleh kepercayaan dan rasa hormat, kondisi ini memfasilitasi vitalitas dan pembelajaran, menjadi pendorong karyawan untuk berkembang dan mencapai potensi maksimal mereka (Omanwar & Agrawal, 2022).

Meskipun hubungan positif antara *servant leadership* dan *thriving* telah terdokumentasi, pemahaman tentang mekanisme psikologis yang mendasari hubungan tersebut masih belum memadai. Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi beberapa jalur mediasi, seperti kepuasan kebutuhan psikologis dasar (Jiang & Wei, 2024) dan makna kerja *work meaningfulness* (Yeh et al., 2022). Jalur-jalur ini menunjukkan bahwa ketika seorang *servant leadership* memenuhi kebutuhan otonomi, kompetensi, dan hubungan, atau membantu karyawan menemukan makna yang lebih dalam dari pekerjaan mereka, hal itu akan memfasilitasi perasaan berkembang. Namun, temuan ini masih terbatas dalam cakupan dan konteksnya, sering kali hanya berfokus pada satu mediator tunggal atau satu sektor industri.

Tinjauan sistematis yang dilakukan oleh Caron et al (2019). memperkuat celah penelitian ini, menyoroti bahwa meskipun literatur tentang kepemimpinan pelayan telah berkembang pesat, eksplorasi terhadap mekanisme mediasi dan moderasi masih belum tergarap secara maksimal. Dengan kata lain, kita belum sepenuhnya memahami mengapa dan dalam kondisi apa kepemimpinan pelayan paling efektif dalam menumbuhkan *thriving at work*. Keterbatasan ini menghambat kemampuan untuk memberikan rekomendasi praktis yang kuat dan dapat diterapkan di berbagai

organisasi. Oleh karena itu, penelitian yang lebih mendalam dan komprehensif diperlukan untuk mengklarifikasi bagaimana dinamika *servant leadership* dapat menjadi kesejahteraan dan perkembangan karyawan.

Berdasarkan celah literatur di atas, studi ini bertujuan untuk memberikan kontribusi dengan mengintegrasikan perspektif teoretis yang lebih kaya dan komprehensif. Penelitian ini mengusulkan model mediasi-moderasi baru untuk menjelaskan hubungan antara *servant leadership* dan *thriving at work*. Penelitian ini berhipotesis bahwa *perceived insider status* akan bertindak sebagai mediator dalam hubungan ini. *Perceived insider status* mengacu pada sejauh mana seorang karyawan merasa diakui, dihormati, dan diterima sebagai anggota sah dari sebuah kelompok. Kami berargumen bahwa pemimpin pelayan, melalui tindakan dukungan, pemberdayaan, dan empati, dapat menumbuhkan perasaan ini, yang pada gilirannya akan memotivasi karyawan untuk merasa lebih energik dan terbuka terhadap pembelajaran di tempat kerja (Zhang et al., 2022).

Selain itu, untuk mengidentifikasi *psychological climate for caring* sebagai moderator yang memengaruhi kekuatan hubungan mediasi tersebut. *Psychological climate for caring* adalah iklim organisasi di mana karyawan merasakan adanya perhatian, dukungan, dan kepedulian tulus satu sama lain dan dari organisasi (Okros & Virgă, 2024). Maka dalam penelitian ini berhipotesis bahwa efek positif dari *servant leadership* terhadap *perceived insider status* dan akhirnya pada *thriving at work* akan semakin kuat di lingkungan dengan iklim kepedulian yang tinggi. Dalam iklim seperti ini,

perilaku *servant leadership* akan lebih mudah dirasakan dan dihargai, karena didukung oleh norma dan nilai-nilai organisasi yang sesuai. Sebaliknya, dalam iklim yang kurang peduli, dampak positif dari *servant leadership* mungkin akan tergerus atau kurang terlihat.

Dengan menguji model ini menggunakan data dari karyawan yang tersebar di berbagai industri di Indonesia, penelitian ini tidak hanya mengisi celah teoretis, tetapi juga menawarkan beberapa kontribusi praktis yang signifikan. Pertama, penelitian ini memperluas validitas eksternal literatur kepemimpinan pelayan dan thriving melampaui konteks satu sektor industri, memberikan pemahaman yang lebih umum. Kedua, akan memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti bagi para praktisi dan manajer di Indonesia mengenai pentingnya *menumbuhkan perceived insider status* dan *psychological climate for caring* sebagai strategi pelengkap untuk memaksimalkan efektivitas kepemimpinan pelayan. Pada akhirnya, penelitian ini bertujuan untuk menyediakan peta jalan yang lebih jelas bagi organisasi yang ingin menciptakan lingkungan kerja di mana karyawan tidak hanya bertahan, tetapi juga benar-benar berkembang.

1.2 Rumusan Masalah

Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan pentingnya memahami hubungan antar variabel ini. Penelitian Baloch et al., (2021) berpendapat *servant leadership* adalah pendekatan altruistik yang berorientasi pada kesejahteraan bawahan, dan memberikan dampak positif pada individu dan organisasi. Lebih lanjut Z. Liu et al., (2024) berpendapat *psychological*

climate for caring mencerminkan identitas sosial karyawan dalam kelompok kerja dan membentuk perilaku mereka. Persepsi karyawan akan lingkungan kerja yang peduli di mana mereka merasa kesejahteraan mereka diperhatikan dan dianggap sebagai individu, bukan hanya pekerja (Weziak-Bialowolska et al., 2020). Oleh karena itu terdapat beberapa pertanyaan penelitian yang peneliti lampirkan dibawah ini:

- 1) Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *thriving at work*?
- 2) Apakah *servant leadership* berpengaruh terhadap *perceived insider status*?
- 3) Apakah *perceived insider status* berpengaruh terhadap *thriving at work*?
- 4) Apakah *perceived insider status* memediasi pengaruh antara *servant leadership* terhadap *thriving at work*?
- 5) Apakah *psychological climate for caring* memoderasi pengaruh antara *servant leadership* terhadap *thriving at work*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *thriving at work*.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh *servant leadership* terhadap *perceived insider status*.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh *perceived insider status* terhadap *thriving at work*.
- 4) Untuk mengetahui *perceived insider status* memediasi pengaruh antara *servant leadership* terhadap *thriving at work*.

- 5) Untuk mengetahui *psychological climate for caring* memoderasi pengaruh antara *servant leadership* terhadap *thriving at work*.

1.4 Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini akan memperkaya pemahaman tentang bagaimana *servant leadership* mendorong *thriving at work*. Dengan mengungkap peran mediasi *perceived insider status* dan memperjelas peran moderasi *psychological climate for caring*, yang akan memberikan bukti empiris tentang pengaruh iklim ini terhadap hubungan antara *servant leadership* dan *thriving at work*.

2) Manfaat Praktis

Penelitian ini akan memberikan panduan berharga bagi pemimpin organisasi untuk mengadopsi *servant leadership* yang lebih efektif. Organisasi dapat menggunakan wawasan ini untuk merancang strategi peningkatan kesejahteraan dan produktivitas karyawan, termasuk program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada kepedulian dan pembentukan iklim organisasi yang suportif. Lebih lanjut, penelitian ini diharapkan menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan sumber daya manusia untuk mempromosikan aspek psikologis dan sosial karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan berkelanjutan.

1.5 Batasan Penelitian

Mengingat setiap variabel dalam penelitian ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, peneliti telah membatasi ruang lingkup penelitian. Langkah ini diambil untuk memastikan penelitian ini tetap terarah dan tidak terlalu luas

cakupannya. pertama: *Servant leadership* adalah pendekatan kepemimpinan di mana fokusnya adalah membantu karyawan mencapai kejelasan tentang apa dan bagaimana melakukan pekerjaan mereka (Bilal et al., 2020). Kedua, *thriving at work* merupakan keadaan di mana karyawan merasa berenergi dan terus-menerus belajar serta mengembangkan diri dalam pekerjaan (Shahid et al., 2021). Ketiga, *perceived insider status* adalah persepsi atau perasaan seorang karyawan mengenai sejauh mana mereka dianggap sebagai anggota inti, berharga, dan dihormati dalam organisasi (Z. Liu et al., 2024). Terakhir, *Psychological climate for caring* adalah persepsi karyawan bahwa lingkungan kerja mereka dicirikan oleh kepedulian, dan dukungan interpersonal (Weziak-Bialowolska et al., 2020).

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini disajikan dalam lima bab, yang tersusun secara sistematis untuk memfasilitasi pemahaman bagi penulis maupun pembaca. Berikut adalah rincian lebih lanjut mengenai sistematika penulisan yang diterapkan dalam penelitian ini:

BAB I PENDAHULUAN

bab ini bertugas sebagai pengantar yang memberikan pemahaman tentang alasan dan tujuan di dalam penelitian ini. Dimana bab ini membahas tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini mengkaji teori-teori yang relevan dengan topik penelitian ini, seperti *servant leadership*, *thriving at work*, *perceived insider status*, dan *psychological climate for caring*. Selain itu bab ini juga menyajikan hasil penelitian terdahulu yang relevan untuk membangun hipotesis. Bab ini juga mencakup penyusunan kerangka penelitian untuk memberikan gambaran penelitian yang terstruktur.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas metode dan prosedur pengumpulan data, sampel, serta cara pengambilan sampel. Definisi operasional variabel dan metode pengujian instrumen juga dijelaskan dalam bab ini. Pada bab ini juga dijelaskan mengenai metode analisis dan alat yang digunakan untuk menganalisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan hasil penelitian dan pembahasan yang dimana menjelaskan analisis data yang sudah dikumpulkan. Membahas mengenai hasil tersebut berfokus pada pengujian hipotesis yang telah diajukan sebelumnya.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab penutup ini akan merangkum kesimpulan penelitian, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan saran-saran dari penulis. Informasi ini diharapkan dapat menjadi

pertimbangan bagi penelitian selanjutnya dan pihak-pihak lain yang tertarik dalam penelitian serupa.

DAFTAR PUSTAKA

Dalam daftar pustaka ini berisi sumber-sumber jurnal penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini.

