

PENGARUH AUTHENTIC LEADERSHIP TERHADAP CUSTOMER-ORIENTED ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN SERVICE RECOVERY PERFORMANCE MELALUI JOB CRAFTING DAN HR FLEXIBILITY

Aziz Yogatama

Universitas Negeri Surabaya

aziz.17080574049@mhs.unesa.ac.id

Dwiarko Nugrohoseno

Universitas Negeri Surabaya

dwiarkonugrohoseno@unesa.ac.id

Abstract

This study aims to determine and explain the effect of authentic leadership on service recovery performance and customer-oriented organizational citizenship behavior (Co-OCB) through job crafting and HR flexibility at a telecommunication company, PT. Telkom Indonesia in Surabaya region. This research is causality research with a quantitative approach—the sampling technique used non-probability sampling, namely purposive sampling. Statistical analysis used Partial Least Square (PLS) with SmartPLS 3.0 software. This study explains that authentic leadership does not affect customer-oriented OCB and service recovery performance. Then Co-OCB does not have any effect in mediating the relationship between authentic leadership and service recovery performance. However, job crafting has been shown to mediate the relationship between authentic leadership and Co-OCB and service recovery performance. HR flexibility is not proven in moderating the relationship between authentic leadership and job crafting in the context of high flexibility.

Keywords: authentic leadership; customer-oriented organizational citizenship behavior; HR flexibility; job crafting; service recovery performance.

PENDAHULUAN

Era globalisasi, persaingan industri bidang teknologi khususnya bidang penyedia layanan jaringan komunikasi sangat ketat. Masing-masing perusahaan memiliki keunggulan kompetitif dengan berbagai macam produk dan layanan yang ditawarkan pelanggan. Agar tetap memertahankan keunggulan kompetitif maka perusahaan diperlukan adanya sumber daya manusia (SDM) yang baik. SDM merupakan hal yang paling penting dalam suatu organisasi karena berperan aktif dalam proses pengambilan keputusan dan bagaimana suatu organisasi tersebut akan berjalan. Perlunya investasi sumber daya manusia menjadikan perusahaan tersebut dapat mencapai keunggulan kompetitif, mampu bertahan, dan mampu bersaing. Sesuatu yang akan mengancam kestabilan ekonomi yaitu adanya tenaga kerja yang tidak mampu dalam setiap tantangan yang akan terjadi di sekelilingnya (Sutrisno, 2009). Berdasarkan laporan Asmara (2020), peringkat daya saing Indonesia berada pada posisi 40 dari 63 negara. Peringkat tersebut mengalami penurunan jika dilihat berdasarkan peringkat pada tahun 2019 berada pada posisi 32. Di sisi lain, komponen efisiensi bisnis mengalami penurunan paling drastis dari peringkat 20 tahun 2019 menjadi peringkat 31 pada 2020 (Pranoto, 2020). Rendahnya peringkat kinerja perekonomian akibat dari adanya dampak pandemi Covid-19.

Perusahaan menghadapi pandemi Covid-19 melakukan percepatan digitalisasi. Hal itu dilakukan melihat adanya perubahan perilaku konsumen semenjak adanya pandemi. Dalam melakukan digitalisasi, SDM sebagai kunci utama agar tetap mampu bersaing dengan kompetitor secara efektif serta dapat menunjang pendapatan yang diperoleh perusahaan. Peran pemimpin penjualan sangat penting dalam membantu karyawan dalam menyelesaikan semua tantangan yang dihadapi, khususnya pada karyawan penjualan. Kepemimpinan merupakan salah satu mekanisme dalam membentuk perilaku karyawan penjualan (Ashill *et al.*, 2008; Babakus *et al.*, 2003).

Pemimpin yang memiliki perilaku *authentic leadership* dapat memberikan suasana positif yang sesuai dengan kepribadiannya kepada karyawan untuk berkontribusi dan melengkapi sumber daya manusia

(Luthans & Avolio, 2003). Dimitriades (2007) mendefinisikan *customer-oriented OCB* sebagai serangkaian perilaku individu tertentu yang melampaui peran kerja untuk meningkatkan pelayanan serta kepuasan pelanggan. Babakus *et al.* (2003) mendefinisikan *service recovery performance* sebagai kemampuan dan tindakan untuk memperbaiki kegagalan layanan yang diberikan untuk memulihkan kepuasan pelanggan. Penelitian Walumbwa *et al.* (2008) menunjukkan bahwa *authentic leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap OCB agar karyawan dapat berkontribusi dalam fungsi organisasi di luar apa yang seharusnya dilakukan. Luu (2020) menunjukkan *authentic leadership* memberikan hubungan signifikan positif terhadap *service recovery performance* dan *customer-oriented* secara signifikan positif memediasi hubungan antara *authentic leadership* dengan *service recovery performance*. Observasi dilakukan pada perusahaan ternyata menunjukkan pemimpin mereka memiliki ciri-ciri perilaku *authentic leadership* namun dalam implementasinya kurang memberikan dampak secara langsung terhadap perilaku *Co-OCB* dan *service recovery performance* karyawan penjualan maupun *customer service*.

Job crafting sebagai mediasi yang menghubungkan antara *authentic leadership*, *service recovery performance*, dan *Co-OCB*. Tims *et al.* (2016) menjelaskan bahwa *job crafting* merupakan suatu perubahan yang dilakukan oleh karyawan itu sendiri terkait pekerjaannya. Joo & Jo, (2017) menyatakan *authentic sales leaders* mungkin memengaruhi karyawan penjualan untuk membangun motivasinya secara proaktif dalam pencarian sumber daya sebagai peningkatan diri. *HR flexibility* dikonseptualisasikan sebagai kemampuan organisasi yang terdiri dari sejauh mana SDM dapat menerapkan berbagai keterampilan dan penampilan perilaku untuk membangun fleksibilitas dan responsivitas dalam lingkungan organisasi yang dinamis. Luu (2020) membuktikan *HR flexibility* memoderasi hubungan *authentic leadership* terhadap *job crafting* yang mengacu pada penerapan *human resource management* (HRM). Liu *et al.* (2013) menunjukkan kolektivisme HRM memiliki hubungan positif memoderasi peran *leadership style* dan (Kalshoven & Boon, 2012) yang menunjukkan efek moderasi pada sistem HRM yang memberikan pengaruh signifikan negatif pada hubungan *ethical leadership* terhadap *well-being helping*.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *authentic leadership* terhadap *customer-oriented OCB* dan *service recovery performance* melalui *job crafting* dan *HR flexibility*.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Authentic Leadership

Authentic leadership dapat dilihat sebagai pola perilaku pemimpin yang memanfaatkan dan mempromosikan psikologis yang positif dan iklim etika yang positif, untuk menumbuhkan kesadaran diri yang lebih besar, perspektif moral terinternalisasi, dan pemrosesan informasi dan hubungan relasional transparan dari pihak pemimpin yang bekerja dengan pengikut, dan mendorong pengembangan diri positif (Walumbwa *et al.*, 2008). Pemimpin otentik (*authentic leaders*) memiliki kesadaran dan keterbukaan terhadap kepercayaan pribadi, nilai, motif, dan perasaan pribadi mereka, mendorong dan menyambut masukan orang lain, serta berbagi sumber daya yang diperlukan untuk mengambil keputusan (Wang *et al.*, 2014). Kemudian berperilaku apa adanya, dapat diandalkan, peduli untuk membangun kekuatan karyawan, memperluas pemikiran mereka, dan menciptakan lingkungan kerja yang menarik. Pemimpin otentik juga memanfaatkan sumber daya pribadi positif mereka sendiri untuk berkontribusi dan melengkapi sumber daya bawahan mereka untuk meningkatkan kinerja karyawan (Luthans & Avolio, 2003). George (2003) mendefinisikan bahwa pemimpin yang otentik memengaruhi anggotanya dengan menyalurkan tanggung jawab yang mendalam untuk memberikan hasil yang positif selama periode yang lama. Ryan & Deci (2000) dan Kernis (2003) menyatakan karyawan juga dapat berperilaku otentik dengan adanya beberapa faktor yaitu kesadaran dari dalam diri, bentuk internalisasi yang berkaitan dengan regulasi diri sendiri, kemampuan pemimpin dalam mengolah informasi, perilaku *authentic leaders*, dan transparansi hubungan. Pada tingkat pemimpin individu, ada bukti yang berkembang bahwa pendekatan otentik untuk memimpin adalah sesuatu yang sangat dibutuhkan dan efektif bagi kemajuan SDM di

perusahaan untuk mencapai hasil yang positif dan bertahan lama dalam organisasi (George *et al.*, 2007).

HR Flexibility

Bhattacharya *et al.* (2005) dan Wright & Snell (1998) mengonseptualisasikan *HR flexibility* sebagai kemampuan organisasi yang terdiri dari sejauh mana sumber daya manusia memiliki berbagai keterampilan dan penampilan perilaku, lalu sejauh mana praktik SDM secara efektif memanfaatkan sumber daya manusia tersebut untuk membangun fleksibilitas organisasi, responivitas, kelincahan, dan kesuksesan pada lingkungan yang dinamis. *HR flexibility* dapat merujuk pada perbedaan berbagai lokasi atau unit bisnis, sejauh manakah praktik dasar diterapkan dalam berbagai pekerjaan atau tempat yang berbeda, atau berdasarkan kecepatan manakah yang dapat diubah (Wright & Snell, 1998). Kemudian memiliki dua dimensi yaitu *resource flexibility* dan *coordination flexibility* (Way *et al.*, 2015). *Resource flexibility* menunjukkan sejauh mana sumber daya organisasi dapat diterapkan untuk penggunaan yang berbeda dan konteks yang beragam (Sanchez & Heene, 1997). *HR flexibility* dapat dirasakan oleh karyawan sebagai sumber daya (Way *et al.*, 2018) di mana mereka dapat memanfaatkannya untuk mengembangkan peran dalam sumber daya mereka dalam melayani pelanggan (Luu, 2016) misalnya seperti *job crafting* (Luu *et al.*, 2019). Dari pandangan berbasis sumber daya (Wernerfelt, 1984), *HR flexibility* menghasilkan dan memanfaatkan sumber daya yang tidak ada bandingannya dan tidak tergantikan dalam hal pengetahuan dan dinamisme motivasi di mana memberikan kontribusi kapabilitas yang dinamis terhadap dinamika tim dan organisasi mereka berdasarkan teori kapabilitas dinamis (Tece, 2007).

Job Crafting

Bakker *et al.* (2012) mendefinisikan *job crafting* sebagai perubahan karyawan yang mungkin dilakukan terkait dengan tuntutan pekerjaan dan sumber daya pekerjaan. Sedangkan menurut Wrzesniewski & Dutton (2001), *job crafting* menggambarkan perubahan yang dibuat oleh karyawan dalam pekerjaan mereka, termasuk tugas, hubungan, dan kognisi. Karyawan tidak akan menerima secara pasif desain pekerjaan dari organisasi, melainkan mereka akan bertindak proaktif dengan memodifikasi pekerjaan agar sesuai dengan preferensi mereka (Luu, 2020). Dengan *job crafting*, karyawan akan mengubah batas tugas pekerjaan mereka (jenis atau jumlah kegiatan), batas tugas kognitif pekerjaan (yaitu bagaimana seseorang memandang pekerjaan), dan batas-batas relasional pekerjaan mereka (yaitu dengan siapa orang tersebut berinteraksi di tempat kerja) (Petrou *et al.*, 2012). Ketika karyawan penjualan menyederhanakan pekerjaan pelayanan mereka, mereka dapat memperoleh lebih banyak sumber yang lebih berguna agar dapat berpartisipasi di berbagai aktivitas pekerjaan walaupun melampaui pekerjaan seharusnya (Bavik *et al.*, 2017; Tims *et al.*, 2016). *Job crafting* ditemukan untuk menjadi satu di antara sumber daya proaktif untuk menambah strategi (Meijerink *et al.*, 2018). Sakuraya *et al.* (2017) menjelaskan beberapa faktor yang dapat memengaruhi organisasi agar karyawan memiliki tanggung jawab dan wewenang lebih di antaranya seorang manajer tidak lagi merancang pekerjaan untuk karyawan dengan pertimbangan kebutuhan dan keterampilan mereka dan peran penting karyawan adalah merancang pekerjaan atau lingkungan mereka sendiri.

Customer-oriented OCB

Organ (1988) menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai perilaku karyawan yang memiliki kebebasan untuk menentukan keputusan sendiri yang melibatkan karyawan untuk berkontribusi pada fungsi organisasi mereka di luar peran kerja dalam suatu deskripsi pekerjaan dan diakui oleh sistem penghargaan formal. Williams & Anderson (1991) membedakan OCB mejadi dua jenis yaitu *Organizational Citizenship Behavior Individual (OCBI)* yang menekankan keuntungan organisasional secara tidak langsung yang mengacu pada individual seperti berperilaku sopan kepada rekan kerja atau membantu rekan kerja dengan masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. Kemudian *Organizational Citizenship Behavior Organization (OCBO)* berkaitan pada perilaku yang menunjukkan kesadaran, dedikasi pekerjaan, dan loyalitas, yang secara langsung berkontribusi pada efektivitas dan kesuksesan organisasi, seperti mendukung perubahan dalam organisasi atau mempromosikan organisasi kepada orang luar. Karyawan mungkin terlibat dalam *OCB* dengan

berdedikasi dengan inisiatif atau solusi mereka bagi tujuan organisasi, atau membantu stakeholder organisasi seperti kolega atau konsumen (Luu, 2020). *Customer-oriented OCB* adalah serangkaian perilaku individu tertentu yang melampaui peran kerja untuk meningkatkan pelayanan serta kepuasan pelanggan, kemudian karyawan mungkin dapat melayani atau membantu pelanggan di luar peran mereka dalam pekerjaan seperti mengatasi kebutuhan dan keinginan pelanggan, menyesuaikan layanan, atau menemukan cara untuk meningkatkan layanan yang diberikan kepada pelanggan (Dimitriades, 2007). Qiu *et al.* (2019) menyebutkan *authentic leaders* dapat mempromosikan OCB karyawan karena pemimpin sejati memimpin dengan memberi teladan karena mereka menunjukkan kepercayaan diri, harapan, dan optimisme di tempat kerja (Avolio & Gardner, 2005). Sikap dan emosi positif ini dapat menular dan menciptakan efek tetesan ke bawah yang positif melalui organisasi untuk mendorong perkembangan emosional dan kognitif yang positif di antara pengikut mereka, menghasilkan lebih banyak perilaku OCB (Fredrickson, 2003).

Service Recovery Performance

Lingkungan yang kompetitif saat ini memiliki basis pelanggan yang loyal akan meningkatkan pendapatan, dapat mengurangi biaya, membangun pangsa pasar, meningkatkan laba, dan tidak menutup kemungkinan, peran penting kualitas dan keunggulan layanan dalam implementasi program pemasaran dan manajemen layanan dilakukan dengan baik (Parasuraman *et al.*, 1996; Schneider *et al.*, 1998). Pada studi sebelumnya, Maxham & Netemeyer (2002) menunjukkan hubungan positif dapat terjadi bahkan saat pemulihan yang bersifat tidak memuaskan diikuti dengan pemulihan yang memuaskan. *Service recovery performance* didefinisikan sebagai persepsi karyawan lini depan terhadap kemampuan dan tindakan dari dalam diri untuk mengatasi kegagalan layanan terhadap kepuasan konsumen. Perlu dicatat bahwa kinerja karyawan dapat digolongkan oleh sejumlah ukuran termasuk hasil kualitas layanan yang dirasakan pelanggan, kepuasan pelanggan, dan indikator kinerja tradisional lainnya. Misalnya, pengawasan berdasarkan perilaku dan/atau hasil, penilaian rekan, atau penilaian diri (Babakus *et al.*, 2003). Penelitian Hübner *et al.* (2018) menunjukkan ketertarikan pada *service recovery performance* dalam konteks B2B (*business to business*) karena kegagalan layanan memiliki pengaruh yang lebih besar dalam konteks ini. Tidak hanya berdampak pada operasional pelanggan B2B tetapi juga melalui penyebaran pengaruh rantai pasokan mereka melalui efek domino (Zhu & Zolkiewski, 2015). Ketika karyawan lini depan dapat melayani pelanggan di luar apa yang telah ditugaskan serta berusaha untuk memulihkan kepuasan layanan melalui kinerja pemulihan layanan, karyawan mempresentasikan tanggung jawab sosialnya untuk menawarkan sumber daya yang dimiliki kepada karyawan (Luu *et al.*, 2019).

Hubungan antar Variabel

Luu (2020) menyebutkan bahwa *authentic leadership* memiliki pengaruh positif terhadap *Co-OCB*, ditunjukkan melalui pemimpin yang dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku OCB karyawan penjualan. Penelitian lebih lanjut melaporkan bahwa perilaku inovatif dan kreativitas di antara karyawan dapat dapat dijalankan melalui perilaku OCB (Xerri & Brunetto, 2013). Pernyataan tersebut sejalan dengan Wu *et al.* (2013) yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan pada *servant leadership* terhadap *Co-OCB*. Wong *et al.* (2015) juga menunjukkan adanya hubungan positif antara *service leadership* dan *customer orientation*. Observasi dilakukan pada beberapa cabang perusahaan ternyata menunjukkan pemimpin mereka memiliki ciri-ciri perilaku *authentic leadership* namun dalam implementasinya kurang dapat memberikan pengaruh terhadap perilaku *Co-OCB* karyawan penjualan maupun *customer service*.

H1: *Authentic leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *customer-oriented OCB*.

Terlepas dari sentralitas ide-ide *authentic leadership* terhadap literatur branding layanan, sedikit perkembangan teori membahas pengaruh kepemimpinan pada *service recovery performance* (SRP) karyawan yang selaras dengan nilai-nilai merek (Punjaisri *et al.*, 2013). Penelitian sebelumnya menunjukkan adanya pengaruh positif pada *authentic leadership* terhadap *service recovery performance* dalam konteks B2B, namun peran dari pemimpin penjualan dalam memperbaiki kegagalan layanan bagaimana pemimpin penjualan dapat memengaruhi kinerja karyawan penjualan

belum dijelaskan dengan baik (Luu, 2020). Luo *et al.* (2019) dan Punjaisri *et al.* (2013) menunjukkan *transformasional leadership* memiliki pengaruh signifikan positif terhadap *service recovery performance*. Buljac-Samardzic & van Woerkom (2015) mengungkapkan pemimpin yang memiliki peran sebagai *coach* kemungkinan besar akan merangsang kinerja tim dengan mendorong refleksi tim. Menurut Wijayati *et al.* (2020) *coaching* memiliki hubungan positif terhadap *employee performance* namun tidak memperkuat hubungan tersebut ketika dimoderasi dengan adanya *coworking support*. Bienstock *et al.* (2003) menemukan hubungan antara OCB pada tahap lebih lanjut di mana pelayanan dilakukan berdasarkan pelayanan standar pada organisasi. Pengamatan dilakukan pada cabang perusahaan menunjukkan pemimpin memiliki karakteristik *authentic leadership* yang selalu ditampilkan pada karyawan *customer service* dan karyawan penjualan, namun tidak sedikit juga pelanggan yang masih kurang puas terhadap kinerja pelayanan yang ada. Beberapa karyawan penjualan juga mengungkapkan pemimpin mereka kurang memberikan masukan-masukan yang bersifat membangun agar menciptakan layanan yang lebih baik secara individu.

H2: *Authentic leadership* berpengaruh signifikan positif terhadap *service recovery performance*.

Qiu *et al.* (2019) menyebutkan bahwa yang dilakukan oleh pemimpin otentik mempromosikan OCB karyawan karena alasan berikut. Pertama, pemimpin sejati memimpin dengan memberi teladan karena mereka menunjukkan kepercayaan diri, harapan, dan optimisme di tempat kerja (Avolio & Gardner, 2005). Sikap dan emosi positif ini dapat menular dan menciptakan efek tetesan ke bawah yang positif melalui organisasi untuk mendorong perkembangan emosional dan kognitif yang positif di antara pengikut mereka, menghasilkan lebih banyak perilaku OCB (Fredrickson, 2003). Kedua, pemimpin otentik secara objektif mengevaluasi semua informasi yang relevan saat membuat keputusan; mereka menciptakan lingkungan yang adil dan terbuka di tempat kerja di mana karyawan lebih sadar akan pentingnya membantu orang lain dan didorong untuk melakukannya (Walumbwa *et al.*, 2008). Ketiga, pemimpin otentik memiliki standar dan nilai moral internal yang tinggi, mereka mewakili model peran untuk memberikan isyarat dan panduan perilaku bagi pengikut untuk ditiru (Bandura, 1997). Literatur terkini oleh Van Vaerenbergh & Orsingher (2016) menuntun fokus tambahan pada model pemulihan layanan secara jelas untuk memerhitungkan pengaruh organisasi pada perilaku pemulihan layanan tenaga kerja karena peranan pemimpin penjualan dalam membantu karyawan penjualan mengatasi pemulihan kegagalan layanan pada konteks B2B tidak didefinisikan secara jelas.

H3: *Customer-oriented OCB* berpengaruh signifikan positif dalam memediasi *authentic leadership* dan *service recovery performance*.

Melalui pandangan teori *conservation of resource* (COR), pemimpin penjualan otentik memiliki fungsi sebagai sumber daripada berbagai sumber Braun & Nieberle (2017). Dalam penelitian Luu (2020), karyawan penjualan dapat menarik secara proaktif dalam memperoleh sumber daya lebih sebagai investasi dan keterlibatan mereka dalam pelanggan. *Customer-oriented OCB* secara signifikan memediasi hubungan antara *authentic leadership* terhadap *service recovery performance*. Delic *et al.* (2017) menyatakan dalam sumber daya dan tantangan mencari dan belajar dari lingkungan yang dibangun oleh pemimpin otentik. Karyawan penjualan melihat tantangan tersebut sebagai peluang dan melibatkan dirinya kedalam tantangan untuk meningkatkan kekosongan pelayanan mereka. Pemimpin otentik juga memanfaatkan sumber daya pribadi yang positif untuk berkontribusi dan melengkapi sumber daya pengikut mereka (Luthans & Avolio, 2003). Berdasarkan pengamatan yang dilakukan pada karyawan beberapa cabang perusahaan, pemimpin secara otentik memberikan kebebasan karyawan untuk berperilaku *job crafting* untuk mengerjakan tugas-tugas yang ada, namun tidak menutup kemungkinan masih terjadi kegagalan dalam pelayanan. Ketika adanya pelanggan yang masih belum puas dengan pelayanan pada saat terjadinya *hard complaint*, *customer service* juga akan meminta bantuan pemimpin mereka, tetapi solusi yang diberikan hanya berdampak sedikit saja dalam proses pelayanan. Guchait *et al.* (2016) menunjukkan adanya hubungan positif antara *supervisor support* terhadap *service recovery performance*.

Aziz Yogatama & Dwiarko Nugrohoseno. Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior* dan *Service Recovery Performance* melalui *Job Crafting* dan *HR Flexibility*

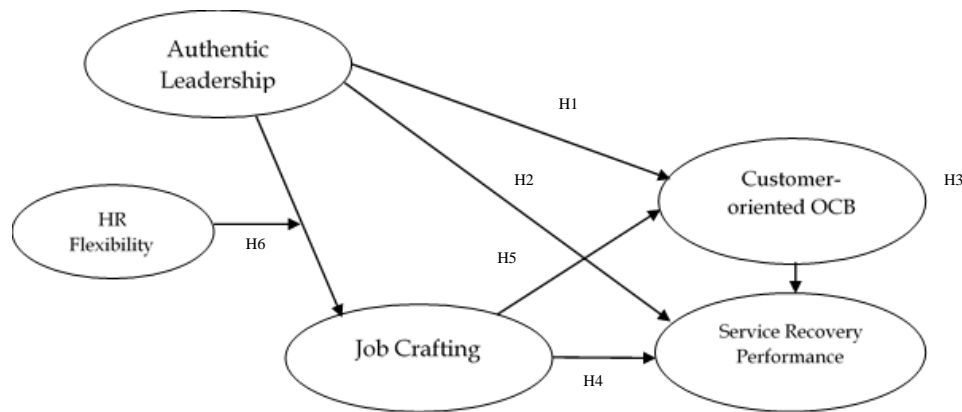
H4: *Job crafting* berpengaruh signifikan positif dalam memediasi hubungan antara *authentic leadership* dan *customer-oriented OCB*.

n Luu (2020) menunjukkan *customer-oriented OCB* memberikan pengaruh positif dalam memediasi hubungan antara *authentic leadership* dan *service recovery performance*. Bravo (2018) menyatakan keotentikan sebagai standar perilaku. Pemimpin otentik cenderung mengartikan dan berempati dengan tuntutan pekerjaan yang dihadapi pengikut mereka di mana karyawan penjualan cenderung mencari dukungan dan nasihat dari para pemimpin dan rekan kerja tentang cara menangani tuntutan kognitif dan emosional dalam proses *job crafting*. Pemimpin penjualan otentik sebagai sumber daya. Karyawan penjualan cenderung proaktif mencari sumber daya struktural dan sosial serta tantangan untuk pekerjaan layanan dan mencari bagaimana cara mengurangi tuntutan pekerjaan yang menghalangi pekerjaan mereka (Luu, 2020). Gordon *et al.* (2015) mengungkapkan bahwa umpan balik dari manajer mungkin saja memicu adanya umpan balik pada perilaku yang dicari di antara karyawan. Delić *et al.* (2017) mengungkapkan pembelajaran sanksi *authentic* leaders dapat mengaktifkan keterbukaan dan apresiasi terhadap karyawan penjualan terhadap pengetahuan dan umpan balik tentang *customer service performance* dari tim penjualan dan dari pelanggan. Selain itu menyadari keterbatasan tim mereka sehubungan dengan pengetahuan, keterampilan dan peluang (Lyubovnikova *et al.*, 2017). Berdasarkan observasi yang telah dilakukan pada cabang perusahaan, pada saat pandemi Covid-19 karyawan dapat bekerja sesuai dengan kapabilitas masing-masing dalam mengerjakan berbagai tugas, berpikir secara kreatif dan bertindak proaktif sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ditentukan. Sehingga mereka dapat melakukan *service recovery performance* secara cepat apabila mengalami kendala dalam layanan.

H5: *Job crafting* berpengaruh signifikan positif dalam memediasi hubungan antara *authentic leadership* dan *service recovery performance*.

Authentic leadership dan *HR flexibility* merupakan dua sumber dari sumber karyawan penjualan pada *customer service performance* (Braun & Nieberle, 2017). Luu (2020) menunjukkan *HR flexibility* berhasil memoderasi hubungan antara *authentic leadership* dan *job crafting* dalam konteks tingkat *HR flexibility* yang rendah. Liu *et al.* (2013) dalam penelitiannya menunjukkan kolektivisme HRM secara positif memoderasi peran *leadership style*. Namun penelitian Kalshoven & Boon (2012) menunjukkan pengaruh signifikan negatif pada efek moderasi sistem HRM. Berdasarkan *COR theory* dari Hobfoll (2001), *authentic leadership* dan *HR flexibility* sebagai fungsi *contextual resource* yang mungkin dapat menyediakan sebagai pengganti satu sama lain dalam pengaruhnya terhadap *job crafting* di antara karyawan penjualan. Karyawan dapat merespon dengan kuat terhadap pemimpin ketika bertindak sebagai pemikul sumber daya yang kuat dan sumber daya kontekstual lainnya, misalnya situasi sumber daya yang lebih rendah atau lebih jauh untuk dijangkau karena pemimpin otentik sangat peduli dalam membangun kekuatan karyawan dan memperluas pemikiran mereka (Avolio & Gardner, 2005; Rahimnia & Sharifirad, 2015). Ketika praktik SDM tidak mencerminkan investasi organisasi pada keterampilan karyawan penjualan dan fleksibilitas perilaku, karyawan penjualan cenderung lebih kuat menanggapi perilaku otentik pada pemimpin penjualan mereka dengan terlibat dalam perilaku pembuatan tugas untuk meningkatkan kinerja layanan mereka (Luu, 2020). Hasil wawancara pada karyawan perusahaan menunjukkan pada saat pandemi karyawan ditugaskan oleh pemimpin mereka untuk tetap melakukan layanan dengan perilaku karyawan secara *job crafting* walaupun karyawan tersebut sedang melakukan *work from home* (WFH). Beberapa karyawan juga menyatakan bahwa tingkat fleksibilitas SDM di perusahaan ini tinggi karena sering terjadi pergantian karyawan atau pindah tugas ke cabang lain sehingga karyawan dituntut untuk secara cepat beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

H6: *HR flexibility* berpengaruh signifikan positif dalam memoderasi hubungan antara *authentic leadership* dan *job crafting*.



Gambar 1. KERANGKA KONSEPTUAL

METODE PENELITIAN

Studi ini menggunakan metode kuantitatif dengan penentuan sampel dipilih menggunakan *purposive sampling*. Sebanyak 95 orang karyawan PT. Telkom Indonesia (Persero) di wilayah Surabaya berpartisipasi dalam survey ini menggunakan *Google Form* dengan rincian 60 orang *customer-service* (63%), 30 orang karyawan penjualan (*sales*) (32%) dan 5 orang *sales manager* (SPV) (5%). Sebanyak 67% karyawan berjenis kelamin perempuan dan 33% laki-laki dengan masa jabatan 1 tahun hingga lebih dari 6 tahun. Analisis statistik yang digunakan pada studi ini menggunakan *Structural equation modeling* (SEM) dengan aplikasi *SmartPLS* versi 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. deskripsi statistik data penelitian dengan menggunakan rerata dan deviasi standar sebagai bahan penyusun titik kategori. Syarat penggunaan strategi statistik hipotetik yaitu menggunakan alat ukur sebagai acuan. Tinggi rendahnya skor subjek tergantung dari posisi pada rentang skor yang memungkinkan diperoleh pada sebuah alat ukur (Widhiarso, 2010).

Tabel 1.
MEAN HIPOTETIK DAN DEVIASI STANDAR

Variabel	Mean	Deviasi Standar	Kategori	Jumlah Responden
<i>Authentic Leadership</i>	48	10,67	Rendah	1
			Sedang	2
			Tinggi	92
<i>HR Flexibility</i>	63	14	Rendah	1
			Sedang	3
			Tinggi	91
<i>Job Crafting</i>	63	14	Rendah	0
			Sedang	5
			Tinggi	90
<i>Customer-oriented OCB</i>	28	7	Rendah	0
			Sedang	3
			Tinggi	92
<i>Service Recovery Performance</i>	15	3,34	Rendah	0
			Sedang	5
			Tinggi	90

Sumber: Output IBM SPSS Statics 25 (2021, data diolah)

Tabel 1. menjelaskan tingkat subjek penelitian dari responden terhadap masing-masing variabel. Satu orang responden memiliki kategori rendah terhadap variabel *authentic leadership*. Pada *HR flexibility* sebanyak satu orang memiliki kategori yang rendah. Kategori sedang, sebanyak dua orang pada variabel *authentic leadership*, tiga orang pada variabel *HR Flexibility*, lima orang terhadap variabel

job crafting dan lima orang terhadap variabel *service recovery performance*. Subjek penelitian pada kategori tinggi yaitu variabel *authentic leadership* sebanyak 92 orang responden, *HR flexibility* sebanyak 91 orang, variabel *job crafting* sebanyak 90 orang, dan *service recovery performance* sebanyak 90 orang.

Secara umum, karyawan perusahaan ini memiliki motivasi tinggi dalam memahami subjek penelitian di mana sebagian besar hasil menunjukkan kategori tinggi. Sebanyak satu responden menunjukkan kategori rendah berdasarkan penilaian kategori yang mengindikasikan perlunya peningkatan wawasan dan pelatihan bagi karyawan yang memiliki pemahaman kategori rendah. Sedangkan beberapa karyawan yang memiliki kategori sedang akan lebih baik jika ditingkatkan kemampuan pemahaman dasarnya.

Uji Validitas

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui valid atau tidaknya item pernyataan (Ghozali, 2006). Setiap indikator pada masing-masing variabel penelitian ini sudah memenuhi nilai validitas dengan nilai *outer loadings* yang lebih besar dari 0,50. Model konstruk bisa dikatakan valid apabila nilai seluruh indikator memenuhi *convergent validity*.

Composite Reliability

Pengujian suatu nilai dalam reliabilitas antara blok indikator dengan konstruk dalam variabel yaitu dengan menggunakan *composite reliability*. Reliabilitas data dikatakan baik apabila memiliki nilai di atas 0,70. Variabel *authentic leadership* memiliki nilai *composite reliability* sebesar 0,918. *HR flexibility* sebesar 0,919 serta *job crafting* sebesar 0,862. Nilai *customer-oriented OCB* beserta *service recovery performance* memiliki nilai *composite reliability* masing-masing sebesar 0,820 dan 0,849.

Cronbach's Alpha

Hasil *Cronbach's alpha* dapat meningkatkan *composite reliability*, hasil pengujian menunjukkan nilai pada masing-masing variabel dikatakan terbukti dan menghasilkan nilai di atas 0,60 dengan rincian variabel *authentic leadership* sebesar 0,865, *HR flexibility* sebesar 0,890. *Job crafting* menunjukkan nilai sebesar 0,787 sedangkan *customer-oriented OCB* dan *service recovery performance* memiliki masing-masing nilai sebesar 0,708 dan 0,644.

R-Square

Tabel 2 menjelaskan nilai *R-square*. Model pengaruh *authentic leadership* bagi *customer-oriented OCB* menghasilkan koefisien *R-Square* sebanyak 0,354 dengan interpretasi variabel konstruk *customer-oriented OCB* dapat dijelaskan oleh variabel *authentic leadership* sebesar 35,4%. Kemudian sebesar 64,6% dijelaskan oleh variabel lain di luar studi ini. Nilai koefisien *R-Square* dari pengaruh *authentic leadership* terhadap *job crafting* sebesar 62,6%, sedangkan sebesar 37,4% dijelaskan faktor lain di luar penelitian ini. Pengaruh *authentic leadership* terhadap *service recovery performance* memiliki hasil koefisien *R-Square* 0,503. Jika diinterpretasikan dalam variabel konstruk *service recovery performance* dapat dijelaskan oleh *authentic leadership* sebesar 50,3%, sedangkan sebesar 49,7% dapat dijelaskan oleh variabel – variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Tabel 2.
R-SQUARE

Variabel	R-Square
<i>Authentic Leadership</i>	
<i>Customer-oriented OCB</i>	0,354
<i>Job Crafting</i>	0,626
<i>Service recovery performance</i>	0,503

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2020, data diolah)

Uji Kausalitas

Inner model digunakan untuk melihat hubungan dari variabel pada *path coefficient* dan hasil *indirect effects*. Nilai *path coefficient* pada tabel 3 menunjukkan hipotesis 1 dan hipotesis 2 ditolak karena nilai *t-statistics* yang dihasilkan sebesar 0,371 dan 1,803 kurang dari 1,96. Sedangkan hasil *indirect effect* pada Tabel 3 menunjukkan hipotesis 3 ditolak dengan nilai *t-statistics* yang kurang dari 1,96 yaitu sebesar 0,369. Hasil dari hipotesis 4 memiliki nilai 1,990 yang berarti diterima dan hipotesis 5 diterima karena memiliki nilai *t-statistics* lebih dari 1,96 dengan nilai 2,274 yang artinya *job crafting* mampu memediasi hubungan antara *authentic leadership* terhadap *customer-oriented OCB* begitu juga dengan *service recovery performance*. Hasil dari hipotesis 6 ditolak, *path coefficient* menunjukkan variabel *HR Flexibility* tidak terbukti memoderasi hubungan antara *authentic leadership* dan *job crafting* memiliki nilai *t-statistic* sebesar 0,917.

Tabel 3.
PATH COEFFICIENTS DAN INDIRECT EFFECT

Hubungan antar Variabel	Original Sample	T-Statistic	P-Value	Keterangan
<i>Authentic Leadership</i> → <i>Customer-oriented OCB</i>	-0,083	0,371	0,211	Tidak Signifikan
<i>Authentic Leadership</i> → <i>Service Recovery Performance</i>	-0,295	1,803	0,072	Tidak Signifikan
<i>Authentic Leadership x HR Flexibility</i> → <i>Job crafting</i>	0,042	0,917	0,360	Tidak Signifikan
<i>Authentic Leadership</i> → <i>Customer-oriented OCB</i> → <i>Service recovery performance</i>	-0,039	0,369	0,713	Tidak Signifikan
<i>Authentic Leadership</i> → <i>Job Crafting</i> → <i>Customer-oriented OCB</i>	0,372	1,990	0,047	Signifikan
<i>Authentic Leadership</i> → <i>Job Crafting</i> → <i>Service Recovery Performance</i>	0,289	2,274	0,023	Signifikan

Sumber: Output SmartPLS 3.0 (2020, data diolah)

Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Customer-oriented OCB*

Pengujian *path coefficient* menunjukkan bahwa *authentic leadership* tidak berpengaruh signifikan terhadap *customer-oriented OCB* yang berarti H1 ditolak. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Ekowati *et al.* (2013) yang menyatakan *transformational leadership* ternyata juga tidak memengaruhi *OCB* karena kepemimpinan memberikan efektivitas jika didukung oleh perilaku yang kompeten seperti memerhatikan bawahan, menjalin komunikasi yang baik, memberdayakan dan mengembangkan karyawan serta memotivasi karyawan. Mackenzie *et al.* (2001) mencatat bahwa stimulasi intelektual pada *transformasional leadership* diperkirakan memiliki hubungan negatif dengan *OCB* karena tekanan yang diberi secara terus menerus untuk memikirkan cara-cara baru kemungkinan menyebabkan karyawan memikirkan peran inti daripada peran ekstra di luar pekerjaan seharusnya.

Dibuktikan dari karyawan penjualan perusahaan ini khususnya pada cabang Plaza Telkom bekerja dalam konteks B2C (*business to consumer*) di mana mereka melayani pelanggan secara langsung sesuai apa yang dikeluhkan. Namun dalam tugasnya, *authentic leaders* tidak secara langsung terlibat terhadap tugas karyawan dalam melaksanakan *customer-oriented OCB*. Karyawan hanya diminta untuk melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan pemimpin dan diberi kebebasan cara untuk berperilaku *OCB* di luar pekerjaan mereka. Ketika pelanggan menyuarakan ketidakpuasan, mereka dapat menawarkan kritik yang membangun, memungkinkan penyedia layanan untuk memperbaiki masalah, atau merusak reputasi perusahaan dengan kata-kata negatif dari mulut ke mulut (Hansen *et al.*, 1996). Sehingga, keterampilan (*skill*) karyawan dalam melayani pelanggan sesuai dengan ketentuan dan prosedur perusahaan sangat diperlukan secara langsung untuk membantu permasalahan

Aziz Yogatama & Dwiarko Nugrohoseno. Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior* dan *Service Recovery Performance* melalui *Job Crafting* dan *HR Flexibility*

pelanggan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Luu (2020) bahwa *authentic leadership* dapat memberikan pengaruh terhadap *customer-oriented OCB* dalam konteks B2B.

Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Service Recovery Performance*

Hasil pengujian diketahui bahwa *authentic leadership* memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap *service recovery performance* sehingga H2 ditolak. Hal ini karena peran *authentic leadership* akan berpengaruh pada *service recovery performance* apabila dalam konteks B2B (Luu, 2020). Diperkuat dengan penelitian Vanvaerenbergh & Orsingher, (2016) yang menyebutkan peran *authentic leadership* akan lebih efektif untuk menyelesaikan masalah kegagalan dalam layanan (*service failure*) yang menuntut fokus dalam memerhitungkan pengaruh perilaku *service recovery performance* pada karyawan. Peran pemimpin penjualan dalam menutupi kegagalan layanan dalam konteks B2B serta perilakunya yang dapat memengaruhi kinerja karyawan penjualan dalam melakukan pelayanan (Luu, 2020). Namun penelitian ini juga tidak mendukung hasil Guchait *et al.* (2016) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara *supervisor support* terhadap *service recovery performance* dan Luo *et al.* (2019) yang menunjukkan adanya hubungan positif antara *transformational leadership* terhadap *service recovery performance*.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan di beberapa cabang perusahaan menunjukkan bahwa peran *authentic leadership* dirasa cukup kurang membantu dalam mengatasi kegagalan layanan karena pelayanan yang bersifat B2C karena peran pemimpin hanya akan membantu apabila terjadi kegagalan layanan yang tidak dapat diatasi oleh karyawan penjualan maupun karyawan *customer service*.

Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Service Recovery Performance* melalui *Customer oriented OCB*

Pengujian menunjukkan hasil bahwa *customer-oriented OCB* dalam memediasi hubungan antara *authentic leadership* terhadap *service recovery performance* memiliki pengaruh tidak signifikan yang berarti H3 ditolak. Didukung Kalshoven & Boon (2012) *customer-oriented OCB* akan lebih memediasi peran *authentic leadership* apabila pelayanan dilakukan dalam berdasarkan *business oriented*. Karakteristik OCB merupakan perilaku yang bukan bersifat atas dasar perintah orang lain, namun dari kesadaran karyawan itu sendiri untuk berinteraksi dengan pelanggan, melayani kebutuhannya, serta membuat pelanggan secara langsung menjadi sangat penting bagi karyawan (Bienstock *et al.*, 2003:362). Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Luu (2020) yang menunjukkan adanya pengaruh mediasi *customer-oriented OCB* terhadap hubungan antara *authentic leadership* dan *service recovery performance*

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan di beberapa cabang perusahaan ini menunjukkan pada saat terjadinya pandemi Covid-19 kemampuan *service recovery performance* sangat bergantung dari karyawan untuk melayani keluhan pelanggan terhadap jaringan secara cepat. Pada saat terjadinya kegagalan layanan terhadap pelanggan, SPV secara otentik memberikan masukan-masukan positif untuk membantu karyawan mengatasi kegagalan layanan tersebut. Namun tidak sedikit juga pelanggan yang masih mengalami ketidakpuasan terhadap layanan diberikan karena karyawan *customer service* juga diharuskan melayani keluhan-keluhan pelanggan lain baik pelanggan yang melakukan *complaint* di tempat, via telepon, dan pelanggan yang melakukan *complaint* melalui karyawan penjualan.

Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Customer-oriented OCB* melalui *Job Crafting*

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan *job crafting* memiliki pengaruh signifikan dalam memediasi hubungan antara *authentic leadership* terhadap *customer-oriented OCB* sehingga dikatakan H4 diterima. Hasil ini mendukung penelitian Luu (2020) peran *job crafting* dalam memediasi *authentic leadership* dan Co-OCB. Hasil juga didukung oleh Braun & Nieberle, (2017) bahwa peran *authentic leaders* mungkin saja menyediakan sumber dari segala sumber di mana karyawan penjualan dapat memprediksi untuk mengambil strategi sumber daya secara proaktif seperti *job crafting* untuk mendapatkan lagi sumber daya, pengalaman, dan mengumpulkan perilaku sumber daya di atas

ekspetasi yang rendah seperti *customer-oriented OCB* dan pelayanan (Halbesleben *et al.*, 2014; Stoverink *et al.*, 2018). Hasil wawancara terhadap beberapa karyawan yang menunjukkan SPV memberikan kebebasan untuk melakukan pekerjaan secara kreatif dan proaktif agar pekerjaan-pekerjaan yang telah diberikan dan dapat mendorong karyawan untuk selalu berorientasi pada pelanggan.

Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Service Recovery Performance* melalui *Job Crafting*

Hasil menunjukkan bahwa *job crafting* berpengaruh signifikan dalam memediasi hubungan antara *authentic leadership* terhadap *service recovery performance* sehingga H5 diterima. Didukung penelitian terdahulu Braun & Nieberle (2017) yang menyatakan *authentic sales leadership* berpengaruh positif terhadap *service performance areas* dan Wong *et al.* (2015) yang membahas instrumen mediasi perilaku yang menciptakan pelayanan yang lebih baik seperti *adaptive selling* dan *learning behavior* (Guchait *et al.*, 2016). Penelitian ini mendukung Luu (2020) bahwa karyawan penjualan cenderung mencari dukungan dan saran dari pemimpin dan teman-teman bagaimana cara menangani tuntutan kognitif maupun emosional dalam proses *job crafting*. Bekerja dengan *authentic leaders* dapat membantu karyawan dalam menyusun *job crafting* dengan cara mencari sumber daya struktural dan sosial, serta menemukan cara untuk mengurangi tuntutan pekerjaan dalam *job crafting*.

Pengaruh *HR Flexibility* dalam Memoderasi Hubungan antara *Authentic Leadership* dengan *Job Crafting*

Pengujian *path coefficient* menunjukkan hasil *HR flexibility* tidak terbukti memoderasi hubungan *authentic leadership* dan *job crafting* yang berarti H6 ditolak. Berdasarkan hasil wawancara beberapa karyawan di perusahaan, memang tingkat fleksibilitas di perusahaan tergolong tinggi yang ditandai dengan karyawan yang memiliki kemampuan untuk mendapatkan keterampilan yang diperlukan agar dapat ditugaskan ke berbagai peran kerja. Dari segi organisasional perusahaan dapat secara efektif menugaskan kembali karyawan ke jenis pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang berbeda. Selain itu perusahaan juga sering melakukan perpindahan karyawan pada cabang perusahaan lain agar distribusi SDM merata dan sesuai dengan apa yang dibutuhkan perusahaan. Hal ini mendukung penelitian dari Kalshoven & Boon (2012) yang menyatakan HRM dengan konteks fleksibilitas yang tinggi tidak memiliki pengaruh dalam memoderasi hubungan *ethical leadership*. Namun hasil penelitian ini juga tidak mendukung penelitian Luu (2020) yang membuktikan *HR flexibility* memoderasi hubungan antara *authentic leadership* dan *job crafting* dengan tingkat fleksibilitas yang rendah dan temuan Liu *et al.* (2013) yang menyebutkan kolektivisme HRM memiliki hubungan positif memoderasi peran *leadership style*.

KESIMPULAN

Penelitian ini mendeskripsikan variabel *authentic leadership* tidak memiliki pengaruh pada *customer-oriented OCB* dan *service recovery performance* pada karyawan penjualan PT. Telkom Indonesia (Persero) wilayah Surabaya. Dari hasil tersebut, peran *authentic leadership* kurang memberikan dampak bagi karyawan. Namun dengan mediasi *job crafting* peran *authentic leadership* berpengaruh positif terhadap *customer-oriented OCB* dan *service recovery performance*. Dengan bantuan *job crafting* karyawan akan menyederhanakan pekerjaannya untuk melayani secara efektif serta berorientasi pada pelanggan. *HR flexibility* tidak terbukti dalam memoderasi hubungan antara *authentic leadership* dan *job crafting*. Karyawan penjualan mengandalkan pemimpin yang otentik sebagai sumber daya utama pada saat tingkat fleksibilitas rendah. Namun apabila tingkat fleksibilitas tinggi, maka interaksi tidak memberikan pengaruh *job crafting* pada tingkat lebih tinggi.

Implikasi manajerial pada penelitian ini perusahaan dapat memberikan pelatihan lebih lanjut terhadap pemimpin yang memiliki sifat *authentic leadership* agar pelayanan perusahaan dalam konteks B2C dapat memberikan pengaruh yang efektif terhadap *service recovery performance*. *Authentic leaders* dalam memengaruhi *job crafting* karyawan kurang memberikan pengaruh pada kondisi tingkat *HR flexibility* yang tinggi. Maka dari itu perusahaan perlu mengurangi adanya perpindahan tempat kerja karyawan sehingga *authentic leaders* dapat lebih fokus memberikan masukan-masukan yang bersifat

membangun *job crafting* pada karyawan lebih lama pada masing – masing cabang perusahaan yang ada. Perusahaan perlu meningkatkan peran dalam memberikan pendidikan bukan hanya melalui pelatihan kerja, tapi lebih mengarah ke pendidikan yang bersifat organisasional. Misalnya pada saat karyawan mengalami kesulitan dalam pemenuhan tugas yang diberikan dan benar-benar membutuhkan peran pemimpin yang bersifat *authentic leadership* sehingga dapat memberikan pengaruh positif terhadap perilaku *customer-oriented OCB* dan *service recovery performance*. Kemudian SPV harus membina dan mendorong karyawan penjualan dan *customer service* agar dapat membentuk pekerjaannya lebih mudah dan akurat sehingga memperoleh sumber daya terkait layanan lebih lanjut (pengetahuan, keterampilan, dan umpan balik). Pemberian reward juga akan bermanfaat bagi karyawan yang kreatif dalam melakukan *job crafting* serta memberi pelatihan lebih lanjut. Penelitian selanjutnya dapat meneliti di konteks B2C dan melibatkan bentuk variabel OCB dan bentuk variabel *service performance* yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashill, N. J., Rod, M., & Carruthers, J. (2008). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Frontline Employees' Job Attitudes, Turnover Intentions and Service Recovery Performance in a New Public Management Context. *Journal of Strategic Marketing*, 16(5), 437–462. <https://doi.org/10.1080/09652540802480944>
- Asmara, C. G. (2020). Daya Saing RI Melorot 8 Peringkat, RI Kalah Cepat? [cnbcindonesia.com](https://www.cnbcindonesia.com/news/20200619092949-4-166485/daya-saing-ri-melorot-8-peringkat-ri-kalah-cepat). <https://www.cnbcindonesia.com/news/20200619092949-4-166485/daya-saing-ri-melorot-8-peringkat-ri-kalah-cepat> (diakses pada 23 November 2020)
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Babakus, E., Yavas, U., & Avci, O. M. K. T. (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 272–286. <https://doi.org/10.1177/0092070303253525>
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive Personality and Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement. *Human Relation*, 65(10), 1359 –1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise Of Control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Bavik, A., Bavik, Y. L., & Tang, P. M. (2017). Servant Leadership, Employee Job Crafting, and Citizenship Behaviors: A Cross-Level Investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 364–373. <https://doi.org/10.1177/1938965517719282>
- Bhattacharya, M., Gibson, D. E., & Doty, D. H. (2005). The Effects of Flexibility in Employee Skills, Employee Behaviors, and Human Resource Practices on Firm Performance. *Journal of Management*, 31(4), 622–640. <https://doi.org/10.1177/0149206304272347>
- Bienstock, C. C., Demoranville, C. W., & Smith, R. K. (2003). Organizational Citizenship Behavior and Service Quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357–378. <https://doi.org/10.1108/08876040310482775>
- Braun, S., & Nieberle, K. W. A. M. (2017). Authentic Leadership Extends Beyond Work: A Multilevel Model of Work-family Conflict and Enrichment. *The Leadership Quarterly*, April, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.04.003>

- Bravo, P. C. (2018). Authentic Leadership and Creativity. In *International Journal of Productivity and Performance Management* (Vol. 67, Issue 9). <https://doi.org/10.1108/ijppm-02-2018-0082>
- Buljac-Samardzic, M., & van Woerkom, M. (2015). Can Managers Coach Their Teams Too Much? *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 280–296. <https://doi.org/10.1108/JMP-12-2012-0380>
- Delić, M., Slåtten, T., Milić, B., Marjanović, U., & Vulanović, S. (2017). Fostering Learning Organisation in Transitional Economy – The Role of Authentic Leadership and Employee Affective Commitment. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 34(1), 1–5.
- Dimitriades, Z. S. (2007). The Influence of Service Climate and Job Involvement on Customer-oriented Organizational Citizenship Behavior in Greek Service Organizations: a survey. *Employee Relations*, 29(5), 469–491. <https://doi.org/10.1108/01425450710776290>
- Ekowati, V. M., Troena, E. A., & Noermijati, N. (2013). Organizational Citizenship Behavior Role in Mediating the Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction on Employee Performance: Studies in PT Bank Syariah Mandiri Malang East Java. *International Journal of Business and Management*, 8(17), 1–12. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n17p1>
- Fredrickson, B. L. (2003). Positive Emotions and Upward Spirals in Organizations. (pp. 163–175) San Francisco, CA: Berrett-Koehler..
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- George, B., Sims, P., McLean, A. N., & Mayer, D. (2007). Discovering your Authentic Leadership. United States: *Harvard Business Review*, 85(2).
- Ghozali, I. (2006). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., & Bipp, T. (2015). Job Crafting and Performance of Dutch and American Health Care Professionals. *Journal of Personnel Psychology*, 14(4), 192–202. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000138>
- Guchait, P., Lee, C., Wang, C. Y., & Abbott, J. L. (2016). Impact of Error Management Practices on Service Recovery Performance and Helping Behaviors in the Hospitality Industry: The Mediating Effects of Psychological Safety and Learning Behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15(1), 1–28. <https://doi.org/10.1080/15332845.2015.1008395>
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the Role of Resources in Conservation of Resources Theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hansen, S. W., Swan, J. E., & Powers, T. L. (1996). The Perceived Effectiveness of Marketer Responses to Industrial Buyer Complaints: Suggestions for Improved Vendor Performance and Customer Loyalty. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 11(1). <https://doi.org/10.1108/08858629610112319>
- Hobfoll, S. E. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-self in the Stress Process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hübner, D., Wagner, S. M., & Kurpjuweit, S. (2018). The Service Recovery Paradox in B2B

- Aziz Yogatama & Dwiarko Nugrohoseno. Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior* dan *Service Recovery Performance* melalui *Job Crafting* dan *HR Flexibility* Relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 33(3), 291–302. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2016-0055>
- Joo, B. K., & Jo, S. J. (2017). The Effects of Perceived Authentic Leadership and Core Self-Evaluations on Organizational Citizenship Behavior: The Role of Psychological Empowerment as a Partial Mediator. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3), 463–481. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0254>
- Kalshoven, K., & Boon, C. T. (2012). Ethical Leadership, Employee Well-Being, and Helping the Moderating Role of Human Resource Management. *Journal of Personnel Psychology*, 11(1), 60–68. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000056>
- Kernis, M. H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1–26. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1401_01
- Liu, Z., Cai, Z., Shi, S., & Fang, Y. (2013). Leadership Style and Employee Turnover Intentions : A Social Identity Perspective. *Career Development International* 18(3), 305–324. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2012-0087>
- Luo, A., Guchait, P., Lee, L., & Madera, J. M. (2019). Transformational Leadership and Service Recovery Performance : The Mediating Effect of Emotional Labor and the Influence of Culture. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 31–39. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.011>
- Luthans, F., & Avolio, B. (2003). *Authentic Leadership Development. 1*, 241–271. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Luu, T. T. (2020). Linking Authentic Leadership to Salespeople’s Service Performance : The Roles of Job Crafting and Human Resource Flexibility. *Industrial Marketing Management*, 84(May 2019), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.06.002>
- Luu, T. T., Rajendran, D., Rowley, C., & Cong, D. (2019). Journal of Hospitality and Tourism Management Customer Value Co-Creation in the Business-to-business Tourism Context : The Roles of Corporate Social Responsibility and Customer Empowering Behaviors. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39(February), 137–149. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.04.002>
- Lyubovnikova, J., Legood, A., Turner, N., & Mamakouka, A. (2017). How Authentic Leadership Influences Team Performance: The Mediating Role of Team Reflexivity. *Journal of Business Ethics*, 141(1), 59–70. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2692-3>
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance The Dangers of Poor Construct Conceptualization View project. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115–134.
- Maxham, J. G., & Netemeyer, R. G. (2002). A Longitudinal Study of Complaining Customers’ Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts. *Journal of Marketing*, 66(4), 57–71. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.57.18512>
- Meijerink, J., Bos-nehles, A., & Leede, J. De. (2018). How Employees Pro-activity Translates High-Commitment HRM Systems into Work Engagement : The Mediating Role of Job Crafting. *The International Journal of Human Resource Management*, 5192, 0. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1475402>

- Organ, D. W. (1988). A Restatement of the Satisfaction Performance Hypothesis. *Journal of Management*, 14(4), 547-557 <https://doi.org/10.1177/014920638801400405>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1996). Conceptual Framework and Hypotheses Development. *Contributions to Management Science*, 60(2), 41–52. https://doi.org/10.1007/978-3-319-10996-1_3
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a Job on a Daily Basis: Contextual Correlates and the Link to Work Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 1120–1141. <https://doi.org/10.1002/job>
- Pranoto, T. (2020). *Daya Saing Indonesia 2020*. FEB Universitas Indonesia. <https://www.feb.ui.ac.id/blog/2020/07/18/lm-feb-ui-umumkan-daya-saing-indonesia-2020/> (diakses pada 3 Desember 2020)
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Rudd, J. (2013). Aligning Employee Service Recovery Performance With Brand Values: The Role of Brand-specific Leadership Aligning Employee Service Recovery Performance with Brand Values: The role of brand-specific. *Journal of marketing management*, 29(9-10), 981-1006 <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.803144>
- Qiu, S., Alizadeh, A., Dooley, L. M., & Zhang, R. (2019). Journal of Hospitality and Tourism Management The effects of Authentic Leadership on Trust in Leaders, Organizational Citizenship Behavior, and Service Quality in the Chinese Hospitality Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40(June), 77–87. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.06.004>
- Rahimnia, F., & Sharifirad, M. S. (2015). Authentic Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Attachment Insecurity. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 363–377. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2318-1>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, *Social Development, and Well-Being*. 55(1), 68–78.
- Sakuraya, A., Shimazu, A., Eguchi, H., Kamiyama, K., Hara, Y., Namba, K., & Kawakami, N. (2017). Job Crafting, Work Engagement, and Psychological Distress among Japanese Employees: A cross-sectional study. *BioPsychoSocial Medicine*, 11(1), 1–7. <https://doi.org/10.1186/s13030-017-0091-y>
- Sanchez, R., & Heene, A. (1997). Managing for an Uncertain Future. *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 21–42. <https://doi.org/10.1080/00208825.1997.11656706>
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150–163.
- Stoverink, A. C., Chiaburu, D. S., Li, N., & Zheng, X. (2018). Supporting Team Citizenship: The Influence of Team Social Resources on Team-Level Affiliation-Oriented and Challenge-Oriented Behaviour. *Human Resource Management Journal*, 28(2), 201–215. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12173>
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(August), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj>

- Aziz Yogatama & Dwiarko Nugrohoseno. Pengaruh *Authentic Leadership* terhadap *Customer-Oriented Organizational Citizenship Behavior* dan *Service Recovery Performance* melalui *Job Crafting* dan *HR Flexibility*
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job Crafting and its Relationships with Person-job Fit and Meaningfulness: A Three-wave Study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- Tri Wijayati, D., Fazlurrahman, H., Kholidi Hadi, H., Rahman, Z., & Kautsar, A. (2020). Coaching As Determinant of Job Performance: Co-working Support as Mediating Variable. *KnE Social Sciences*, April. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i7.6855>
- Tuan, L. T. (2016). How HR flexibility Contributes to Customer Value Co-Creation Behavior. *Marketing Intelligence and Planning*, 34(5), 646–670. <https://doi.org/10.1108/MIP-09-2015-0186>
- Van Vaerenbergh, Y., & Orsingher, C. (2016). Service recovery: An Integrative Framework and Research Agenda. *Academy of Management Perspectives*, 30(3), 328–346. <https://doi.org/10.5465/amp.2014.0143>
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Peterson, S., & Wernsing, T. S. (2008). DigitalCommons @ University of Nebraska - Lincoln Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, H. U. I., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 5-21. <https://doi.org/10.1002/job.1850>
- Way, S. A., Tracey, J. B., Fay, C. H., Wright, P. M., Snell, S. A., Chang, S., & Gong, Y. (2015). Validation of a multidimensional HR flexibility measure. *Journal of Management*, 41(4), 1098-1131. <https://doi.org/10.1177/0149206312463940>
- Way, S. A., Wright, P. M., Tracey, J. B., & Isnard, J. F. (2018). HR flexibility: Precursors and the Contingent Impact on Firm Financial Performance. *Human Resource Management*, 57(2), 567–582. <https://doi.org/10.1002/hrm.21867>
- Wernerfelt, B. (1984). The re-source-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(1), 171–180. <https://doi.org/10.1177/1056492611436225>
- Widhiarso, W. (2010). *Membuat Kategori Skor Hasil Pengukuran dari Skala*. Yogyakarta Universitas Gadjah Mada.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictor of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 3, pp. 601–617).
- Wong, A., Liu, Y., & Tjosvold, D. (2015). Service Leadership for Adaptive Selling and Effective Customer Service Teams. *Industrial Marketing Management*, 46, 122–131. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.01.012>
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). For Toward an Unifying Framework in Fit and Flexibility Exploring Strategic *Human Resource Management*. 23(4), 756–772.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378011>

- Wu, L.-Z., Tse, E. C.-Y., Fu, P., Kwan, H. K., & Liu, J. (2013). The Impact of Servant Leadership on Hotel Employees' "Servant Behavior." *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 383–395. <https://doi.org/10.1177/1938965513482519>
- Xerri, M. J., & Brunetto, Y. (2013). Fostering Innovative Behaviour: The Importance of Employee Commitment and Organisational Citizenship Behaviour. *International Journal of Human Resource Management*, 24(16), 3163–3177. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775033>
- Zhu, X., & Zolkiewski, J. (2015). Exploring Service Failure in a Business-to-business Context. *Journal of Services Marketing*, 29(5), 367–379. <https://doi.org/10.1108/JSM-02-2014-0055>