

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Berbagai kondisi perekonomian saat ini menuntut setiap perusahaan untuk terus berusaha mencapai tujuannya dengan menjalankan perusahaan tersebut dengan efektif dan efisien. Keberhasilan tujuan perusahaan bergantung pada kemampuan dan keahlian seorang pemimpin. Perusahaan juga membutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan untuk bekerja lebih baik. Karyawan menjadi penentu keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan, sehingga seorang pemimpin harus dapat memberikan arahan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya (Sanjiwani & Suana, 2016).

Kinerja adalah ukuran kemampuan seseorang untuk melakukan tugas tertentu. *Job performance* adalah sejauh mana karyawan melakukan upaya untuk mencapai tujuan organisasi. Ini berarti bagaimana seorang karyawan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dan mencoba untuk mencapai standar yang ditetapkan oleh organisasi (Khalid, *et al*, 2012:489). *Job performance* telah didefinisikan sebagai nilai organisasi dapat mengharapkan dari perilaku diskrit yang dilakukan oleh seorang karyawan dari waktu ke waktu. *Job performance* mengarah pada definisi ini termasuk gagasan bahwa kinerja pekerjaan adalah perilaku, episodik, evaluatif, dan multidimensi. Namun, harus ada klarifikasi tentang perbedaan antara perilaku dan kinerja; perilaku adalah apa yang dilakukan

orang dan kinerja adalah nilai organisasi yang diantisipasi dari apa yang dilakukan orang (Abozoum, Nimran, & Musadieq, 2015:45).

Kepuasan kerja adalah suatu sikap dan sikap itu bisa berupa emosi atau penilaian. Dengan kata lain, pengaruh dianggap sebagai emosi atau perasaan, sedangkan penilaian berasal dari ranah kognitif. Kepuasan kerja dapat dilihat sebagai mengandung tiga komponen: komponen afektif, komponen kognitif, dan komponen perilaku. Sementara komponen afektif mengacu pada perasaan tentang pekerjaan, komponen kognitif mewakili keyakinan tentang pekerjaan. Kepuasan kerja adalah pusat pertimbangan untuk mengetahui efek pada kinerja karyawan (Shaikh, *et al* 2012:322). Selain kepuasan kerja sebagai penentu keberhasilan kinerja setiap karyawan, maka diperlukan kepemimpinan yang supportif untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pemimpin yang sadar akan tugas dan tanggung jawab mereka dan mampu mendorong bawahan mereka dianggap sebagai pemimpin yang mendukung. Pemimpin yang mendukung menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk menumbuhkan rasa hormat, kepercayaan, kerja sama, dan dukungan emosional. Tempat kerja yang diperkaya dengan para pemimpin yang mendukung membawa hasil yang sukses yang bermanfaat bagi kesejahteraan (Khalid, *et al*, 2012:489). Kepemimpinan yang suportif dianggap sebagai aspek kunci dari kepemimpinan yang efektif di Indonesia teori jalur-tujuan. Kepemimpinan suportif mirip dengan individual pertimbangan, sub-dimensi kepemimpinan transformasional, dalam kedua jenis kepemimpinan mencakup mengekspresikan minat pada pengikut

individu dan menghadiri dan menanggapi kebutuhan pribadi mereka (Sree & Gunaseelan, 2016:54).

Berdasarkan data dari PHRI (Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia), Indonesia memiliki jumlah anggota asosiasi PHRI di provinsi Jawa Timur sebanyak 487 hotel. Sedangkan di Kabupaten Sidoarjo jumlah anggota asosiasi PHRI (Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia) sebanyak 10 hotel (www.phrijatim.com). Salah satu hotel di Sidoarjo yang akan mengalami persaingan adalah hotel X Sidoarjo. Hotel X Sidoarjo akan bersaing dengan hotel seperti Airy, Reddoorz, dan Oyo. Namun bukan hanya jumlah Hotel yang ada di Sidoarjo saja yang berpengaruh terhadap persaingan yang dihadapi oleh Hotel X Sidoarjo, akan tetapi jumlah hotel berbintang dan non bintang yang ada di seluruh wilayah Jawa Timur akan menjadi pesaing dari Hotel X Sidoarjo. Untuk itu berikut adalah data hotel berbintang dan non bintang tahun 2017 di Jawa Timur.

Tabel 1.1 Hotel Berbintang dan Non Bintang Tahun 2017 di Jawa Timur

Kabupaten/Kota	Hotel Bintang	Hotel Non Bintang
Kab. Bangkalan	0	7
Kab. Banyuwangi	4	74
Kota Batu	16	58
Kota Blitar	0	19
Kab. Blitar	1	18
Kab. Bojonegoro	1	18
Kab. Bondowoso	0	16
Kab. Gresik	0	22
Kab. Jember	2	47
Kab. Jombang	1	13
Kota Kediri	4	22
Kab. Kediri	0	25
Kab. Lamongan	0	11
Kab. Lumajang	0	15
Kota Madiun	6	35
Kab. Madiun	0	5
Kab. Magetan	2	37

Kabupaten/Kota	Hotel Bintang	Hotel Non Bintang
Kota Malang	24	90
Kab. Malang	3	73
Kota Mojokerto	0	10
Kab. Mojokerto	0	60
Kab. Nganjuk	0	15
Kab. Ngawi	0	7
Kab. Pacitan	0	18
Kab. Pamekasan	0	11
Kota Pasuruan	0	6
Kab. Pasuruan	6	27
Kab. Ponorogo	0	35
Kota Probolinggo	1	20
Kab. Probolinggo	0	26
Kab. Sampang	1	4
Kab. Sidoarjo	5	88
Kab. Situbondo	0	26
Kab. Sumenep	0	18
Kota Surabaya	82	141
Kab. Trenggalek	0	11
Kab. Tuban	0	23
Kab. Tulungagung	2	22
Jumlah	161	1.173

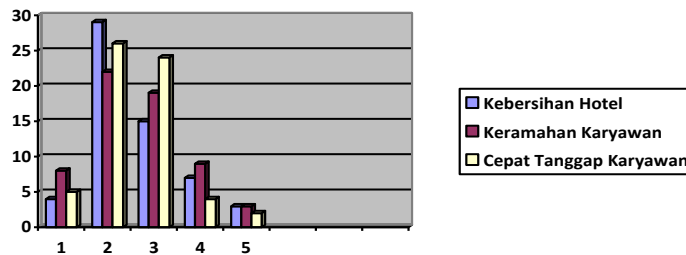
Sumber: Disbud Par. Jatimprov

Berdasarkan data tersebut diketahui bahwa jumlah hotel berbintang di wilayah Jawa Timur pada Tahun 2017 adalah sebanyak 161 unit. Sedangkan untuk jumlah hotel non bintang di wilayah Jaawa Timur pada Tahun 2017 adalah sebanyak 1173 unit. Kota Surabaya merupakan kota pertama yang memiliki jumlah hotel terbanyak yaitu 82 unit hotel berbintang dan 141 hotel non bintang. Kota Malang adalah kota kedua yang memiliki jumlah hotel terbanyak yaitu sebanyak 24 hotel bintang dan 90 hotel non bintang. Terbanyak ketiga adalah kota Batu dengan jumlah 16 hotel bintang dan 58 hotel non bintang. Banyaknya jumlah hotel baik berbintang maupun non bintang menjadikan persaingan semakin ketat di wilayah Jawa Timur khususnya dalam bidang perhotelan.

Dilihat dari banyaknya hotel yang ada di Sidoarjo akan berdampak pada persaingan yang ketat di dalam bisnis perhotelan di Sidoarjo. Hal tersebut disebabkan karena hotel X Sidoarjo merupakan hotel budget. Persaingan hotel dapat dilihat dari lokasinya strategis dekat dengan Bandara Juanda, banyak pabrik-pabrik dan berdekatan dengan alun-alun. Persaingan tersebut dapat diatasi dengan merubah kepemimpinan pada hotel tersebut dengan berdasarkan pada ketepatan waktu dalam bekerja, kualitas kerja, bersedia bekerja sama dengan rekan kerja, kreativitas karyawan dan keandalan dalam bekerja (Gomes, 1995).

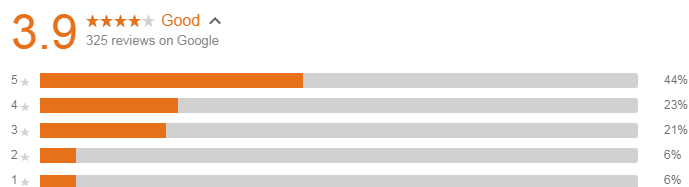
Fenomena yang ada di hotel X Sidoarjo adalah bahwa kepercayaan yang selama ini sudah diberikan oleh pimpinan kepada para karyawan malah sebaliknya diabaikan oleh karyawan. Juga Supportive Leadership terkadang mis komunikasi terhadap bawahan contoh terjadi pada Supportive Leadership beberapa karyawan sudah melakukan pekerjaan dengan baik tetapi kendala pada saat ada event yang akan dilaksanakan diperusahaan tersebut dan beberapa karyawan tidak mengetahuinya dan salah dalam mempersiapkan apa saja yang harus disiapkan dan dikerjakan oleh karyawan tersebut, hal ini disebabkan kurang komunikasi dan interaksi yang baik antara atasan dan bawahan sehingga masalah dalam menjalankan pekerjaannya. Sehingga karyawan memiliki kinerja yang buruk di akibatkan kurangnya komunikasi dan interaksi diantara atasan dan bawahan. Berikut adalah data penilaian kinerja berdasarkan nilai dari tamu hotel yaitu dengan menggunakan data tiga bulan terakhir bulan Mei sampai Juli 2019. Data penilaian kinerja yang diambil adalah berdasarkan kebersihan hotel, keramahan

karyawan, dan cepat tanggap karyawan. Berikut ini merupakan data yang dimaksud:



Gambar 1.1 Data Penilaian Kinerja 3 Bulan Terakhir Karyawan Hotel X Sidoarjo (Sumber: data internal diolah, 2019)

Berdasarkan gambar di atas diketahui bahwa nilai tertinggi penilaian kinerja adalah pada kebersihan hotel pada kategori 2 yaitu dengan total penilaian sebanyak 29. Sedangkan nilai paling rendah adalah penilaian kinerja pada cepat tanggap karyawan pada kategori 5 yaitu dengan total sebanyak 2. Hal tersebut berarti bahwa kinerja karyawan hotel X Sidoarjo paling baik adalah dari segi kebersihan hotel, sedangkan kinerja karyawan perihal cepat tanggap masih amat kurang sehingga perlu untuk ditingkatkan.



Gambar 1.2 Rating Hotel X Pada Google Review (Sumber: data internal diolah, 2019)

Hasil skoring yang menunjukkan rendahnya kinerja karyawan juga didukung dengan sejumlah keluhan pelanggan yang direkam dalam pengumpulan ulasan terkait dengan Hotel X di *Google Review*. Gambar 1.2 di atas menunjukkan bahwa secara keseluruhan Hotel X memperoleh ulasan yang baik ditunjukkan

pada jumlah rating 3,9 dengan frekuensi bintang 5 adalah 40%. Namun demikian, tidak dapat dikecualikan adanya rating di bawah bintang 4, yang mengindikasikan bahwa adanya perasaan tidak puas terhadap Hotel X. Dalam sejumlah ulasan yang dirangkum, peneliti melakukan sortir pada penilaian terendah. Hasilnya, peneliti menemukan bahwa memang ada sejumlah pengunjung hotel yang merasa bahwa kinerja karyawan Hotel X terbilang kurang baik.

Ulasan negatif terkait kualitas pelayanan diantaranya,

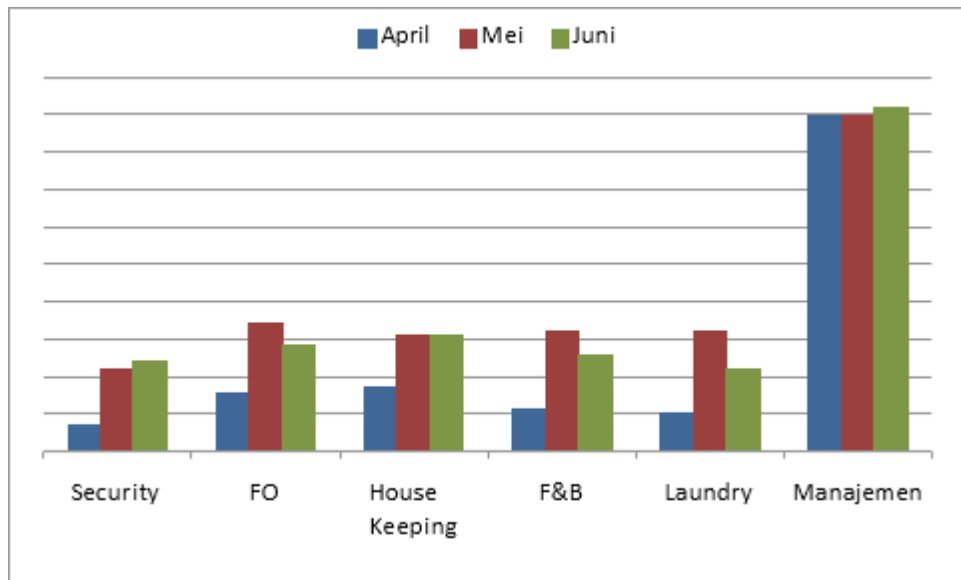
“Pelayanan karyawan kurang ramah dan tidak profesional perlu training dalam melayani tamu”

“Harganya ramah kantong, cuman service nya yg kurang koordinasi klo udah ganti shift. Masalah booking sama request breakfast aja bisa bermasalah,”

“Lebih baik saya tinggal di home stay yang sesuai dengan harga dan pelayanan yang lebih ramah.”

“Pelayan hotel benar-benar tidak profesional. Mengenakan sandal kemana-mana. Ini hotel atau toko klontong? Breakfast pun tidak sedap. Saya menyesal kenapa kantor saya memesan hotel ini. Lebih baik saya tinggal di home stay yang sesuai dengan harga dan pelayanan yang lebih ramah.”

Berdasarkan ulasan tersebut, dapat diketahui bahwa pelayanan yang diberikan oleh Hotel X memang terbilang masih rendah. Adapun rendahnya kinerja tidak dapat dipungkiri memiliki keterkaitan yang erat dengan motivasi yang dimiliki oleh setiap individu karyawan. Salah satu bentuk motivasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah upah atau gaji yang diterima. Berikut merupakan tabel gaji karyawan yang diterima oleh karyawan Hotel X Sidoarjo.



Gambar 1.3 Data Gaji Karyawan 3 Bulan Terakhir Karyawan Hotel X Sidoarjo (Sumber: data internal diolah, 2019)

Gambar di atas menunjukkan bahwa dapat diketahui bahwa terdapat ketidaksesuaian gaji karyawan dengan UMK setiap bulan mulai dari bulan April sampai Juni, sedangkan upah minimum kota atau kabupaten adalah sebesar Rp 3.864.696,20. Karyawan yang memiliki jabatan sebagai *security* pada Hotel X Sidoarjo gaji terendah sebesar 3.135.909 pada bulan April. Karyawan yang memiliki jabatan sebagai *front office* pada Hotel X Sidoarjo gaji terendah sebesar 3.176.875 pada bulan April, sedangkan gaji tertinggi sebesar 3.220.000 pada bulan Juni. Karyawan yang memiliki jabatan sebagai *front office* pada Hotel X Sidoarjo gaji terendah sebesar 3.176.875 pada bulan April, sedangkan gaji tertinggi pada bulan Mei sebesar 3.271.875. Karyawan yang memiliki jabatan sebagai *house keeping* pada Hotel X Sidoarjo gaji terendah sebesar 3.185.882 pada bulan April, sedangkan gaji tertinggi pada bulan Mei sebesar 3.255.882. Karyawan yang memiliki jabatan sebagai F & B pada Hotel X Sidoarjo gaji

terendah sebesar 3.159.250 pada bulan April, sedangkan gaji tertinggi pada bulan Mei sebesar 3.260.000. Karyawan yang memiliki jabatan sebagai laundry pada Hotel X Sidoarjo gaji terendah sebesar 3.149.444 pada bulan April, sedangkan gaji tertinggi pada bulan Mei sebesar 3.260.000. Karyawan yang memiliki jabatan sebagai manajemen pada Hotel X Sidoarjo gaji terendah sebesar 3.548.333 pada bulan April, sedangkan gaji tertinggi pada bulan Juni sebesar 3.560.000. Hal tersebut membuktikan bahwa gaji yang diterima oleh karyawan lebih kecil daripada upah minimum kota Sidoarjo sehingga menyebabkan karyawan kurang puas dengan gaji yang diterima.

Hotel X Sidoarjo merupakan salah satu dari sekian banyak hotel yang ada di Sidoarjo. Hotel ini terus berkembang dari waktu ke waktu, sehingga memiliki karyawan yang cukup banyak. Tentu saja kemajuan tersebut tak lepas dari adanya peran sosok pemimpin yang memimpin para karyawan. Dengan adanya pemimpin yang suportif maka dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan Hotel X Sidoarjo. Karena pada saat ini kepuasan kerja, kepemimpinan suportif, dan juga kinerja dari karyawan masih dianggap kurang. Berdasarkan pada paparan di atas, maka peneliti ingin mengambil judul penelitian “Pengaruh *Supportive Leadership* Terhadap *Job performance* Dengan *Job Satisfaction* Sebagai *Intervening Variable* Pada Karyawan Hotel X Sidoarjo”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *Supportive Leadership* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Hotel X Sidoarjo?
2. Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Job performance* pada karyawan Hotel X Sidoarjo?
3. Apakah *Supportive Leadership* berpengaruh terhadap *Job Performance* pada karyawan Hotel X Sidoarjo?
4. Apakah *Job Satisfaction* memediasi pengaruh *Supportive Leadership* dan *Job Performance* pada karyawan Hotel X sidoarjo?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dibuat, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh antara *Supportive Leadership* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan Hotel X Sidoarjo.
2. Untuk mengetahui pengaruh antara *Job Satisfaction* terhadap *Job performance* pada karyawan Hotel X Sidoarjo.
3. Untuk mengetahui pengaruh antara *Supportive Leadership* terhadap *Job performance* pada karyawan Hotel X Sidoarjo.
4. Untuk mengetahui peran *Job Satisfaction* dalam memediasi *Supportive Leadership* terhadap *Job performance* pada karyawan Hotel X Sidoarjo.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan referensi dan pengetahuan bagi para mahasiswa maupun peneliti mengenai *Job Satisfaction*, *Supportive Leadership*, dan *Job performance*.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat diaplikasikan oleh Hotel Sidoarjo untuk meningkatkan *Job performance* karyawan dengan meningkatkan *Job Satisfaction*, dan *Supportive Leadership*.

1.5. Lingkup Penelitian

Lingkup pada penelitian ini adalah dibatasi hanya pada *Supportive Leadership*, *Job Satisfaction*, dan *Job performance*.

1.6. Sistematika Tesis

Sistematika penulisan dalam tugas akhir ini, disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian, dan sistematika tesis.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan teori, penelitian terdahulu, hipotesa penelitian, dan kerangka konseptual.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan jenis penelitian, definisi operasional dan pengukuran variabel, jenis dan sumber data, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, teknik analisis data, dan kriteria pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini berisi analisis dari hasil pengolahan data dan pembahasan mengenai Pengaruh Supportive Leadership Terhadap Job Performance dengan Satisfaction Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Hotel X Sidoarjo.

BAB V SIMPULAN

Pada bab ini berisikan beberapa kesimpulan dari hasil penelitian.