

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Globalisasi telah mendorong organisasi di sektor jasa untuk bersaing dan menurut Schneider dan Bowen (2010) organisasi harus mampu melampaui ekspektasi pelanggan dalam memenuhi permintaannya jika ingin memenangkan persaingan tersebut. Memenuhi apa yang diharapkan pelanggan merupakan hal yang sulit dan membutuhkan koordinasi dengan karyawan yang memiliki motivasi tinggi. Karyawan yang berada di garis depan atau biasa disebut *front-line employee* dimana yang sering berhadapan langsung dengan pelanggan harus memiliki kepekaan dan proaktif terhadap permintaan pelanggan. Karyawan yang berada di garis belakang atau biasa disebut *back-line employee* diharapkan mampu memberikan dukungan bagi *front-line employee* meskipun mereka jarang berhadapan langsung dengan pelanggan. Karyawan yang *engage* dan berkinerja baik merupakan elemen kunci dalam mengelola *service excellence*. Begitu juga dengan perhotelan. Sebagai organisasi di bidang jasa, hotel perlu memberikan layanan terbaiknya kepada para pelanggan. Tidak hanya menyediakan penginapan, namun hotel kini juga memberikan layanan makanan, rekreasi, olahraga, dan wisata. Hotel harus memiliki kepekaan yang tinggi terhadap apa yang diminta pelanggan. Hal tersebut dapat dimulai dari *job performance* setiap karyawan sehingga diharapkan dengan adanya *job performance* yang baik, mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi para pelanggan.

Penelitian sebelumnya menyatakan bahwa peran manajer mampu mempengaruhi *job performance* karyawan secara signifikan (Gerstner and Day, 1997; Ilies *et al.*, 2007; Liden *et al.*, 1993). Dalam mencapai tujuan organisasi, *job performance* dapat menjadi tolak ukur dalam keberhasilan organisasi. *Job performance* merupakan suatu nilai yang diharapkan oleh organisasi melalui individu dalam periode tertentu (Stephan dan Harrison, 2012). Dalam memenuhi nilai tersebut, kinerja individu diharapkan dapat sesuai dengan target dan tujuan organisasi. Kinerja individu dapat ditentukan oleh peran seorang pemimpin. Bentuk kebijakan dan model kepemimpinan mampu mempengaruhi performa sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Kehidupan yang dinamis antar individu dalam perusahaan membuat adanya hubungan yang dipengaruhi oleh *leader member exchange*.

*Leader member exchange* digambarkan sebagai kualitas hubungan kerja antara seorang karyawan dengan pimpinannya (Dansereau *et al.*, 1975). Prinsip dasar dari *leader member exchange* adalah mengembangkan berbagai jenis hubungan *high quality* antara pimpinan dan karyawan yang dicirikan dengan tingginya tingkat saling percaya, rasa hormat, kesetiaan, dan saling melakukan kewajiban (Olutade, 2015). Pimpinan memiliki peran penting dalam mendorong setiap karyawan atau *followers*. Teori *leader member exchange* menyatakan bahwa karyawan mengembangkan hubungan yang unik dengan pimpinan yang akan membawa pengaruh pada sikap dan perilaku karyawan (Kimberley dan Bakker, 2015). Kualitas *leader member exchange* berhubungan dengan *job performance* karyawan karena karyawan memiliki akses yang lebih ketika memiliki

hubungan yang baik dengan pimpinannya. Kemudahan akses dalam pekerjaan akan membuat karyawan mudah dalam melakukan tugasnya. Selain itu hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan juga mampu meningkatkan performa mereka (Breevart, 2015). Kinerja atau *job performance* yang meningkat maka akan meningkatkan performa organisasi. Tentu dalam hal ini hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan diharapkan mampu menjadi alat dalam mencapai tujuan organisasi. Hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan juga seringkali menjadi alasan karyawan untuk bertahan atau tidak dalam organisasi tersebut. Hubungan antara pimpinan dan karyawan ini juga menentukan *work engagement* dari setiap karyawan yang ada.

*Work engagement* merupakan sebuah kondisi kerja yang positif yang dicirikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli *et al.*, 2006). Macey *et al* (2009) dalam Upasna (2012) menyatakan bahwa tidak ada organisasi baik besar maupun kecil yang mampu bertahan tanpa *engaging employees* yang membawa semangat kerja dan energi yang tinggi ke dalam pekerjaan mereka. Karyawan yang memiliki *work engagement* tinggi memiliki tingkat energi yang tinggi, antusias, terinspirasi, dan bangga dengan pekerjaan mereka, serta merasa seperti waktu berlalu begitu cepat ketika mereka bekerja (Breevaart, 2015). *Work engagement* menjadi salah satu penentu bagaimana para karyawan mampu meningkatkan performanya. Maka dari itu, dibutuhkan peran yang mutualisme untuk saling memberikan timbal balik positif antara pimpinan dan karyawan. Hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan seperti saling percaya, rasa hormat, dan kesetiaan diharapkan berdampak pada kenyamanan dalam bekerja

sehingga mampu meningkatkan kinerja dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Pemimpin yang memiliki hubungan *leader member exchange* yang baik merupakan bentuk representasi dari sumber daya yang mampu memenuhi target pekerjaan, pengembangan personal, dan meningkatkan *work engagement* (Upasna, 2012). Di dalam hubungan *leader member exchange* tentu tidak hanya pimpinan yang memiliki peran signifikan, para karyawan juga perlu melakukan bagiannya. Perlu adanya dorongan dari dalam diri karyawan untuk memenuhi kewajibannya dalam bekerja sehingga tidak hanya rangsangan dari luar.

Golden Tulip Holland Resort Batu merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang properti perhotelan dan terus berkembang untuk memenuhi permintaan pasar. Golden Tulip Holland Resort Batu merupakan hotel bintang 5 yang merupakan anggota dari Louvre Hotels Group yang berpusat di Prancis. Grup ini sekarang dimiliki oleh Jin Jiang International sejak tahun 2015. Golden Tulip Holland Resort Batu merupakan hotel berskala internasional pertama di Kota Batu. Hal ini menjadi peluang tersendiri karena Kota Batu merupakan destinasi wisata yang sedang berkembang di Jawa Timur. Dengan 200 orang lebih karyawan, Golden Tulip Holland Resort Batu terus berusaha agar dengan sumber daya manusia yang ada dapat memenuhi apa yang menjadi keinginan pelanggan. Dalam bisnis perhotelan, pelayanan pelanggan merupakan ujung tombaknya. Hal ini dimulai dari *job performance* setiap lini karyawan yang ada dalam memenuhi setiap permintaan pelanggan. Diperlukan sinergi antara pimpinan dan karyawan dalam menciptakan suasana kerja yang baik sehingga diharapkan mampu meningkatkan performa kerja setiap karyawan yang ada.

Kualitas kinerja atau *job performance* karyawan dari sebuah hotel dapat dilihat dari bagaimana pengunjung menilai layanan yang diberikan atau yang dirasakan. Hal ini dapat dilihat melalui Tabel 1.1 bahwa Golden Tulip Holland Resort Batu terbukti mampu memberikan layanan kepada pelanggan dengan memuaskan.

**Tabel 1.1**

**Ulasan Pelanggan di Laman *Review* Terkemuka**

<b>Nama Laman</b>	<b>Penilaian</b>
TripAdvisor	4,5 dari 5
Traveloka	8,9 dari 10
Agoda	8,8 dari 10

**Sumber:** Diolah dari halaman resmi masing-masing

Penilaian tersebut meliputi berbagai faktor antara lain kebersihan, keamanan, layanan, makanan, fasilitas, lokasi, dan kenyamanan.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka diangkatlah topik mengenai “Pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Job Performance* Karyawan dengan *Work Engagement* sebagai Variabel Mediasi pada Lingkungan Kerja Golden Tulip Holland Resort Batu”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Job Performance* karyawan Golden Tulip Holland Resort Batu?

2. Apakah *Leader Member Exchange* berpengaruh terhadap *Work Engagement* karyawan Golden Tulip Holland Resort Batu?
3. Apakah *Work Engagement* berpengaruh terhadap *Job Performance* karyawan Golden Tulip Holland Resort Batu?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Job Performance* karyawan Golden Tulip Holland Resort Batu.
2. Untuk menganalisis pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Work Engagement* karyawan Golden Tulip Holland Resort Batu.
3. Untuk menganalisis pengaruh *Work Engagement* terhadap *Job Performance* karyawan Golden Tulip Holland Resort Batu.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat digunakan untuk menambah dan memperluas pengetahuan mengenai hubungan dan pengaruh *Leader Member Exchange* terhadap *Work Engagement* yang berdampak pada *Job Performance* karyawan.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan gambaran untuk bahan evaluasi manajemen dalam memahami faktor dan upaya peningkatan kinerja karyawan serta diharapkan dapat sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen puncak untuk mengambil kebijakan terkait masalah gaya kepemimpinan.

### 3. Bagi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

Penelitian ini dapat digunakan untuk menambah wawasan mengenai konsep *Leader Member Exchange*, *Work Engagement*, dan *Job Performance*.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Pada penulisan skripsi ini telah dibagi menjadi lima bab, dimana bab yang satu dengan bab yang lainnya memiliki hubungan yang erat. Adapun sistematika penulisan sebagai berikut:

### Bab I : PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika dalam penelitian.

### Bab II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang kajian teori yang dijadikan acuan dalam penelitian tersebut. Teori yang digunakan antara lain mengenai *leader member exchange*, *work engagement*, dan *job performance*. Di dalam kajian teori yang akan digunakan sebagai

acuan dalam melakukan pembahasan dan analisis penelitian, penelitian terdahulu, hipotesis, dan kerangka konseptual

### Bab III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan mengenai ruang lingkup penelitian, populasi, sampel dan teknik pengambilan sampel, jenis data dan sumber data, metode pengumpulan data, definisi operasional variabel, pengukuran variabel, uji kualitas data, dan teknik analisis data.

### Bab IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai analisis data yang diolah setelah kuesioner dikumpulkan berdasarkan metode analisis data. Pengujian hipotesis yang bertujuan untuk menguji hasil yang didapat, pembahasan yang berisi laporan penelitian yang mendiskusikan implikasi dari hasil analisis data tersebut.

### Bab V : SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bab penutup yang berisikan kesimpulan dan saran yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait serta keterbatasan yang ada dalam penelitian yang dilakukan.