

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pemimpin harus memiliki komitmen dan kualitas yang baik dalam melaksanakan suatu tanggung jawab dalam perusahaan agar dapat mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik. Seorang pemimpin harus dapat menjadi agen perubahan, dimana pemimpin bertugas untuk mempengaruhi orang lain lebih dari orang lain mempengaruhi pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, salah satu tugas pemimpin adalah untuk mempengaruhi, mengarahkan, serta memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik agar perusahaan dapat berkembang menjadi lebih baik.

Keterlibatan karyawan dalam melaksanakan visi misi perusahaan sangat berpengaruh untuk kemajuan perusahaan. Keterlibatan karyawan yang dimaksud adalah karyawan memiliki komitmen untuk melakukan segala pekerjaan yang diberikan dengan sebaik-baiknya. Peneliti Ketenagakerjaan Global Perrin/*Perrin's Global Workforce Study* (2003) mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai kesediaan karyawan dan memberikan kemampuannya untuk membantu kesuksesan perusahaan secara terus menerus. Keterlibatan karyawan tidak hanya membuat karyawan memberikan kontribusi lebih, namun juga membuat mereka memiliki loyalitas yang lebih tinggi sehingga mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela (Lo & Becker, 1979). Cara untuk membuat karyawan memiliki komitmen dalam bekerja dan juga memberikan

kemampuannya secara maksimal adalah dengan membuat karyawan merasa betah dan bahagia saat bekerja.

Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin untuk mengelola perusahaan. Perusahaan dapat dikelola dengan baik tentu juga memerlukan keterlibatan karyawan di dalamnya. Bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan tentu akan berperan dalam keterlibatan karyawan. Maka dari itu pemimpin harus dapat memahami gaya kepemimpinan mana yang pantas yang dapat diterapkan agar terjadi peningkatan keterlibatan karyawan di perusahaan.

Gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan untuk melakukan kinerja baik dengan motivasi dan perhatian. Dengan motivasi dan perhatian yang diberikan oleh pimpinan kepada bawahan, diharapkan dapat membangun hubungan kepercayaan dan juga untuk membangkitkan kesadaran dari bawahan untuk melakukan kinerja yang baik. Selain itu, pemimpin transformasional memiliki karakteristik loyal terhadap perusahaan yang dipimpin, menghormati bawahan yang membuat bawahan merasa dihargai, dan mampu menjalankan visi perusahaan yang dipimpin sehingga menjadikan pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang besar dan positif. Secara sederhana dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mengajak karyawan untuk terlibat dalam perusahaan dengan memberikan rasa percaya diri dan mendekatkan diri secara langsung ke karyawan.

Gaya kepemimpinan yang selanjutnya adalah gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan di

mana seorang pemimpin menfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Pertukaran tersebut didasarkan pada kesepakatan mengenai klasifikasi sasaran, standar kerja, penugasan kerja, dan penghargaan (Bycio P., Hackett RD., & Allen JS., 1995). Yang artinya, gaya kepemimpinan transaksional adalah gaya kepemimpinan yang memberikan imbalan pada bawahan untuk kinerja baik yang dilakukan. Hukuman juga diberikan bila bawahan melakukan kinerja yang buruk. Secara sederhana dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional membuat karyawan terlibat dalam melakukan tugasnya dengan cara memberikan imbalan (*reward*)/hukuman (*punishment*) terhadap setiap kontribusi yang diberikan oleh karyawan ke organisasi.

Gaya kepemimpinan *passive-avoidant* sangat berbanding terbalik dengan gaya kepemimpinan transformasional. Jika pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang dekat dengan karyawan, pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan *passive-avoidant* justru menjaga jarak dengan karyawan yang mengalami masalah karena tidak mau dirugikan. Pemimpin *passive avoidant* tidak mau dirugikan apabila gagal melaksanakan kegiatan, memilih untuk bekerja pada tugas-tugas yang ringan, mudah dan tidak menggunakan banyak tenaga untuk mencapai tujuan organisasi (Horwitz et al., 2008). Dampak negatif dari tipe kepemimpinan ini adalah kurangnya keterlibatan karyawan dalam bekerja di perusahaan.

Manajemen kinerja juga merupakan cara dari perusahaan untuk mengelola perusahaan. Cara kerja manajemen kinerja adalah dengan

mengidentifikasi kelemahan dan juga kelebihan karyawan untuk mengetahui keterlibatan karyawan dalam bekerja di perusahaan. Cara mengidentifikasinya adalah dengan cara mengukur kinerja karyawan secara aktual, menetapkan standar kerja yang tinggi ke karyawan, dan juga memberikan tanggapan/*feedback* terhadap kinerja yang karyawan lakukan. Tidak adanya standar kerja dan motivasi yang rendah tentu akan berpengaruh ke keterlibatan karyawan dalam perusahaan, dan tentu pengaruh yang akan terjadi adalah pengaruh negatif. Manajemen kinerja juga membantu karyawan untuk mengerti dan memahami strategi, tujuan, visi, dan misi dari perusahaan. Selain itu, manajemen kinerja juga merupakan alat komunikasi pemimpin dan juga karyawan untuk memastikan keterlibatan karyawan di perusahaan baik. Macky dan Johnson (2000) menekankan bahwa pentingnyamanajemen kinerja pasti akan terus meningkatkan kinerja perusahaan dan ini dicapai dengan meningkatkan kinerja individu.

Penerapan manajemen kinerja harus direncanakan secara baik dan tertata. Bila direncanakan dengan baik, dapat dipastikan karyawan akan memiliki keterlibatan yang tinggi di perusahaan dan tidak memiliki pengalaman buruk mengenai sistem manajemen kinerja. Hal ini perlu diperhatikan karena sistem manajemen kinerja yang buruk tidak menutup kemungkinan terjadinya pengalaman buruk karyawan dengan pemimpinnya yang merusak hubungan antara karyawan dengan pemimpin.

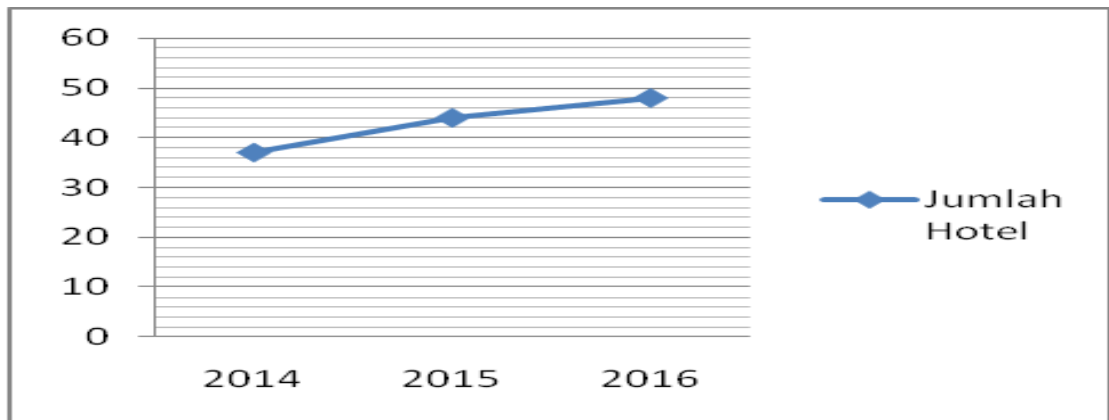
Terdapat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh De Jager, 2017 pada tahun 2017. Penelitian tersebut menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan manajemen kinerja pada keterlibatan karyawan pada perusahaan-perusahaan

manufaktur makanan dan minuman yang berada di Afrika Selatan. Dalam kesimpulan penelitian tersebut, diungkapkan bahwa perilaku gaya kepemimpinan transformasional, transaksional, dan manajemen kinerja berpengaruh positif dengan keterlibatan karyawan. Diungkapkan juga bahwa gaya kepemimpinan *passive-avoidant* berpengaruh negatif dengan keterlibatan karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut, peneliti ingin melakukan penelitian replikasi dari penelitian tersebut. Alasan peneliti melakukan replikasi adalah untuk mengikuti saran peneliti sebelumnya untuk meningkatkan validitas eksternal sehingga apabila diteliti di sektor dan negara yang berbeda, hasil yang didapat tetap konsisten. Penelitian ini akan menggunakan perusahaan perhotelan yang ada di Semarang untuk meningkatkan validitas eksternal bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan manajemen kinerja terhadap keterlibatan karyawan. Responden yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah para karyawan yang bekerja di perusahaan perhotelan. Responden akan diminta untuk menilai cara gaya kepemimpinan dan sistem manajemen kinerja yang diberlakukan agar mengetahui apakah hasil survei yang didapat untuk keterlibatan karyawan akan tetap konsisten.

Menurut data dari Badan Pusat Statistik di Semarang dalam Santosa(2003), jumlah hotel dari tahun 2014 hingga 2016 mengalami peningkatan. Dapat dilihat pada grafik berikut:

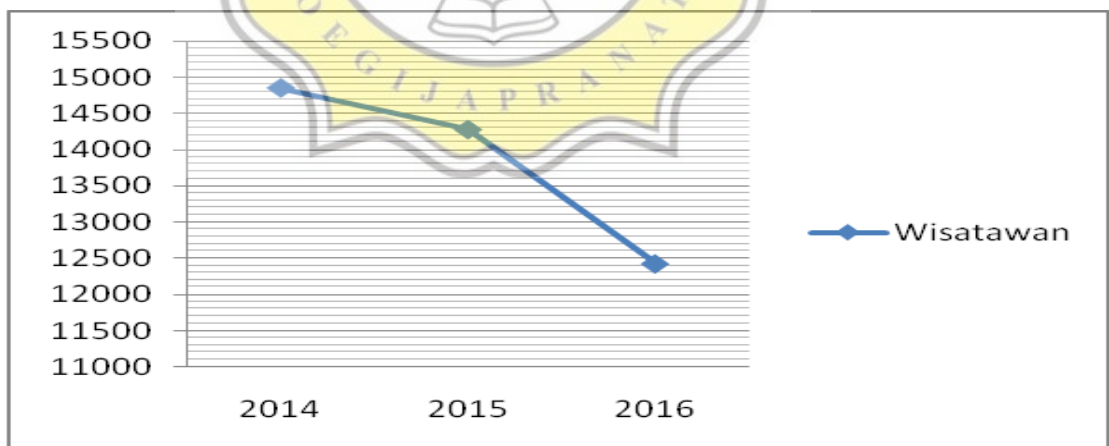
**Grafik 1.1 Peningkatan Jumlah Hotel di Semarang**



Sumber: Badan Pusat Statistik Semarang dalam Santosa(2003)

Ditambah dengan data statistik jumlah wisatawan yang transit di Semarang dan menginap di hotel yang terlihat tidak stabil. Terbukti dari data berikut yang menunjukkan jumlah wisatawan yang transit di bandara di Semarang pada tahun 2014 hingga 2016.

**Grafik 1.2 Penurunan Jumlah Wisatawan di Semarang**



Sumber: Badan Pusat Statistik Semarang dalam Santosa(2003)

Dari data yang didapat diatas menginformasikan bahwa supply dan demand antara hotel yang tersedia dan jumlah pengunjung hotel tidak seimbang. Hal ini dikarenakan pembangunan hotel di Semarang berkembang pesat dari

waktu ke waktu, tetapi jumlah pengunjung hotel tidak menentu atau naik turun. Sehingga mengakibatkan tingkat persaingan yang tinggi untuk menarik konsumen (Santosa, 2003). Ditengah persaingan yang semakin ketat, hotel juga dituntut memberikan pelayanan yang dapat memuaskan tamu/ pelanggan sehingga karyawan dituntut untuk menunjukkan kinerja yang baik dan memberikan pelayanan yang berkualitas (Jurnal & Mea, 2019).

Oleh sebab itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian replikasi yang menilai gaya kepemimpinan dan manajemen kinerja melalui penilaian dari para karyawan perusahaan perhotelan di Semarang dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Manajemen Kinerja Terhadap Keterlibatan Karyawan pada Perusahaan Perhotelan di Semarang”.

## **1.2. Perumusan Masalah**

1. Apakah ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transaksional dengan keterlibatan karyawan dalam perusahaan perhotelan di Semarang?
2. Apakah ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keterlibatan karyawan dalam perusahaan perhotelan di Semarang?
3. Apakah ada pengaruh negatif antara gaya kepemimpinan *passive-avoidant* dengan keterlibatan karyawan dalam perusahaan perhotelan di Semarang?
4. Apakah manajemen kinerja akan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap keterlibatan karyawan dalam perusahaan perhotelan di Semarang?

5. Apakah manajemen kinerja akan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan dalam perusahaan perhotelan di Semarang?
6. Apakah manajemen kinerja akan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan *passive-avoidant* terhadap keterlibatan karyawan dalam perusahaan perhotelan di Semarang?

### 1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif pada keterlibatan karyawan dalam perusahaan perhotelan di Semarang.
2. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif pada keterlibatan karyawan dalam perusahaan perhotelan di Semarang.
3. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan *passive-avoidant* memiliki pengaruh negative pada keterlibatan karyawan dalam perusahaan perhotelan di Semarang.
4. Untuk mengetahui apakah manajemen kinerja akan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap keterlibatan karyawan dalam perusahaan perhotelan di Semarang.
5. Untuk mengetahui apakah manajemen kinerja akan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap keterlibatan karyawan dalam perusahaan perhotelan di Semarang.



6. Untuk mengetahui apakah manajemen kinerja akan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan *passive-avoidant* terhadap keterlibatan karyawan dalam perusahaan perhotelan di Semarang.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Manfaat teori

Diharapkan penelitian yang dilakukan dapat memberikan bukti empiris tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan manajemen kinerja pada keterlibatan karyawan dalam perusahaan perhotelan di Semarang.

2. Manfaat praktek

Pemimpin perusahaan perhotelan dapat mengetahui hasil survei yang dilakukan dan berpotensi untuk dilakukannya modifikasi pengembangan kepemimpinan dan program manajemen kinerja untuk meningkatkan keterlibatan karyawan jika hasil survei negatif. Pemimpin perusahaan perhotelan juga dapat mempertahankan kinerja baik yang dilakukan jika hasil survei positif.

## 1.5. Kerangka Pikir Penelitian

**Gambar 1.1 Kerangka Pikir Penelitian**

