

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Saat ini jumlah perhotelan di Indonesia, khususnya di provinsi Jawa Barat sudah sangat banyak. Berdasarkan hasil statistik yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (Herman Muchtar, Ketua Perhimpunan Hotel dan Restoran Indonesia (PHRI) menyatakan bahwa pada tahun 2014 terdapat 428 hotel di Bandung dengan jumlah kamar sebanyak 21.000 unit. Jumlah ini akan diperkirakan bertambah pada tahun 2015 menjadi 25.000 unit kamar hotel (bisniswisata.co.id, 2014). Berdasarkan kondisi tersebut, maka sangat penting bagi setiap hotel agar terus meningkatkan kualitas pelayanannya agar dapat mempertahankan kesuksesan dari hotel itu sendiri.

Beliau juga mengatakan bahwa persaingan hotel di Bandung sudah tidak “sehat”. Hal ini terlihat dari semakin maraknya hotel yang termasuk kategori bintang 5 memberikan harga kamar yang sangat murah. Hal tersebut akhirnya berpengaruh terhadap hotel-hotel yang berada pada kategori bintang 4, bintang 3 dan lainnya terpaksa juga harus menekan harga untuk menjaga okupansi hotel. Kondisi yang demikian menyebabkan beberapa hotel di Kota Bandung akan ditutup. PHRI Jabar mengungkapkan bahwa ada lebih dari 20 hotel yang akan di jual dikarenakan rendahnya okupansi dan beratnya beban untuk memenuhi biaya operasional perusahaan

Selain pesatnya perkembangan hotel di Bandung, adanya perubahan kebijakan pemerintah yang terkait dengan hotel juga turut mempengaruhi keberlangsungan dari setiap hotel. Kebijakan tersebut adalah bahwa pemerintah melarang para pegawai negeri untuk mengadakan *meeting* dan menginap di hotel dalam rangka pelaksanaan *meeting* tersebut kecuali memang gedung pemerintahan tidak mampu untuk menampung jumlah peserta *meeting* yang banyak. Perkembangan teknologi dan semakin bervariasinya permintaan dan kebutuhan dari tamu juga menjadi faktor yang menuntut setiap hotel untuk selalu memperbaiki dan memperbaharui hotel mereka agar selalu menjadi yang terdepan dalam melayani tamu.

PT. "X" merupakan salah satu perusahaan yang mengelola 5 hotel di Bandung sejak tahun 2004. Kelima hotel yang dikelola adalah Hotel A, Hotel B, Hotel C, Hotel D dan Hotel E. Keempat hotel yang dikelola PT. "X" berada di Bandung, sedangkan hotel lainnya, yaitu Hotel E berada di daerah Lembang. Tamu yang datang berkunjung dan menginap ke hotel-hotel tersebut mayoritas berasal dari daerah Jakarta, Cirebon, Jogjakarta. Tamu yang datang juga bisa secara personal, grup atau berasal dari instansi/lembaga tertentu.

Dampak dari tingginya persaingan antar hotel, perkembangan teknologi, perubahan kebijakan pemerintah, dan beragamnya permintaan dan kebutuhan para tamu juga dialami oleh setiap hotel yang dikelola oleh PT. "X". Berdasarkan hasil wawancara dengan Director of Sales & Marketing PT. "X", selama ini sudah dilakukan berbagai upaya untuk menghadapi permasalahan tersebut. Beliau mengungkapkan bahwa PT. "X" berusaha untuk membenahi setiap hotel dimulai

dengan meningkatkan sistem komunikasi baik dalam satu departemen, antar departemen maupun komunikasi dengan hotel yang berbeda. Hal ini dirasa perlu agar setiap karyawan dan setiap hotel dapat saling mendukung dalam melaksanakan pekerjaan mereka. PT. "X" juga berusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam bekerja dengan cara memberikan pelatihan kepada mereka.

Upaya lain yang juga dilakukan oleh PT. "X" adalah dengan mempromosikan hotel beserta fasilitas yang mereka miliki. Director of Sales & Marketing PT. "X" mengatakan bahwa promosi hotel merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan karena tanpa adanya promosi maka publik tidak akan mengenal hotel-hotel mereka. Selain itu, ada beberapa hal lagi yang membuat promosi menjadi penting bagi perusahaan termasuk hotel (Salim, 2013). Pertama, promosi dapat menciptakan *brand awareness* dalam arti bahwa promosi membuat produk atau jasa yang dimiliki dapat dikenal oleh konsumen. Kedua, promosi dapat membentuk merek (*brand image*) yang positif. Ketiga, promosi dapat meningkatkan loyalitas konsumen. Loyalitas konsumen ini sangat penting agar perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan sejenis lainnya. Keempat, promosi dapat menjadi sarana edukasi bagi konsumen. Melalui promosi, maka perusahaan dapat memberikan informasi bagi konsumen terkait dengan keunggulan dan manfaat apa saja yang dapat diperoleh konsumen setelah menggunakan produk atau jasa perusahaan.

Dalam rangka untuk mempromosikan jasa dan fasilitas yang dimiliki oleh masing-masing hotel, maka departemen yang menjalankan tugas tersebut adalah

Departemen Sales & Marketing (SM). The American Marketing Association (2008) menjelaskan bahwa Marketing mengacu pada fungsi organisasi dan seperangkat proses atau kegiatan untuk menciptakan, mengkomunikasikan dan memberikan nilai kepada pelanggan serta menjaga hubungan dengan pelanggan sehingga pada akhirnya dapat memberi keuntungan bagi organisasi dan para pemegang saham. Dari perspektif ini, maka tujuan akhir dari pemasaran adalah untuk menciptakan dan mempertahankan pelanggan yang dapat memberi keuntungan dengan cara memenuhi kebutuhan atau permintaan mereka.

PT. "X" dan juga setiap unit hotel memiliki Departemen Sales & Marketing. Departemen Sales & Marketing setiap unit hotel terdiri atas Admin SM, Sales Executive dan juga Sales Manager. Berdasarkan hasil wawancara dengan Director of Sales & Marketing (DOSM) dan juga HRD Coordinator PT. "X", tugas dari karyawan Sales & Marketing secara umum adalah mempromosikan atau menjual semua produk hotel, seperti kamar hotel, ruang meeting, restaurant dan fasilitas lainnya sesuai dengan prosedur yang ada. Selama ini berbagai strategi sudah dilakukan oleh departemen Sales & Marketing dalam mempromosikan hotel. Beberapa diantaranya adalah dengan cara promosi melalui media cetak ataupun elektronik, melakukan komunikasi dengan calon tamu baik tamu personal ataupun instansi/lembaga tertentu. Selain itu, promo harga hotel yang rendah juga merupakan salah satu upaya mereka untuk menarik perhatian calon tamu. Meskipun demikian, strategi tersebut dirasa masih belum cukup untuk dapat menarik minat tamu dan hal ini juga berdampak pada tidak tercapainya target pendapatan (*revenue*) masing-masing hotel.

Berdasarkan wawancara dengan Corporate Senior Sales Manager PT. “X”, beliau mengungkapkan bahwa agar dapat mempromosikan hotel dengan baik, maka sangat diperlukan kualitas sumber daya manusia yang tepat, khususnya dari setiap Manajer departemen Sales & Marketing. Selama ini PT. “X” juga sudah membekali setiap karyawan khususnya setiap manajer di departemen Sales & Marketing dengan berbagai pelatihan yang ditujukan untuk meningkatkan kompetensi yang dijabarkan tadi. Pelatihan yang pernah diberikan beberapa diantaranya adalah *Salesmanship Training*, *Negotiation Training*, *Product Knowledge Training*, dll.

Meskipun sudah diberikan beberapa pelatihan tersebut, Corporate Senior Sales Manager PT. “X” mengungkapkan bahwa permasalahan yang dihadapi oleh setiap hotel masih belum dapat diatasi. Beliau mengungkapkan bahwa dengan semakin tingginya persaingan antar hotel, kondisi pasar yang selalu berubah, pesatnya perkembangan teknologi dan adanya peraturan pemerintahan mengenai kebijakan penggunaan fasilitas hotel menuntut para Manajer Sales & Marketing untuk menerapkan strategi baru yang diperlukan dalam promosi hotel.

Selama ini, para Manajer Sales & Marketing dinilai cenderung masih menggunakan strategi yang sama dalam mempromosikan hotel. Strategi yang biasa dipakai misalnya mempromosikan hotel hanya melalui website, iklan media cetak ataupun menghubungi klien secara langsung, sedangkan Corporate Senior Sales Manager PT. “X” mengharapkan agar mereka lebih kreatif lagi menggunakan seluruh media yang ada untuk mempromosikan hotelnya. Selain itu, melihat banyaknya hambatan yang dihadapi oleh PT. “X” tadi maka para

Manajer Sales & Marketing masing-masing juga diharapkan agar dapat lebih aktif lagi dalam memberikan ide-ide baru mereka, memiliki inisiatif yang tinggi, berusaha untuk mengantisipasi segala kemungkinan yang akan terjadi serta dapat berpikir dan bertindak lebih berani dalam menghadapi permasalahan yang ada di pekerjaannya.

Sementara itu, perilaku untuk memikirkan dan menyampaikan gagasan baru, perilaku inisiatif dan tindakan berani menghadapi resiko yang disampaikan oleh Corporate Senior Sales Manager PT. "X" merupakan bagian dari konsep *Intrapreneurship*. *Intrapreneurship* sendiri merupakan proses dimana individu atau grup menciptakan bisnis baru di dalam suatu perusahaan, revitalisasi dan memperbaharui perusahaan atau menciptakan suatu inovasi (Dess, Lumpkin & McGee, 1999; Sharma & Chrisman, 1999). Zahra (1991) mendefinisikan *intrapreneurship* sebagai aktivitas formal maupun informal yang bertujuan untuk menciptakan bisnis baru di perusahaan melalui inovasi dan proses serta perkembangan pasar. Pinchot (1985) mendefinisikan *intrapreneur* sebagai seseorang yang mengambil tanggung jawab untuk menciptakan inovasi dalam segala hal di organisasi; mereka dapat menjadi kreator atau inventor tetapi mereka selalu menjadi pemimpi yang akan merubah ide menjadi sebuah kenyataan yang menguntungkan.

Schindehutte, Morris dan Kuratko (2000) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki perilaku *intrapreneurship* yang tinggi cenderung memiliki orientasi marketing yang tinggi pula. Mereka memaparkan bahwa marketing yang didasarkan pada konsep *intrapreneuship* lebih memberikan peluang atau

kesempatan bagi perusahaan untuk mengembangkan produk baru, memperbaiki metode yang lama dan menjadi lebih proaktif terhadap perubahan dan dinamika kebutuhan pasar. Proses marketing yang didasarkan pada konsep intrapreneurship akan lebih berfokus pada hubungan dan kepuasan pelanggan secara berkelanjutan. Bukan hanya memperhatikan transaksi dari produk atau jasa, kredibilitas dari nama terkenalnya, tetapi juga hubungan baik dengan konsumen tetap dijaga. Konsep ini oleh Burns (2008) disebut sebagai *value-driven marketing*.

Intrapreneurship sendiri memiliki 3 dimensi utama, yaitu *innovative*, *proactiveness* dan *risk taking* (Covin and Slevin 1989; Rauch et al.2009). *Innovation* adalah kompetensi dari individu yang dimulai dengan pengenalan akan masalah, pengembangan akan ide-ide baru atau solusi-solusi dan selanjutnya individu akan mencari sponsor dan membentuk koalisi untuk menerapkan ide tersebut (Kanter, 1986). *Proactiveness* merujuk pada kompetensi individu untuk melakukan lebih dari yang diharapkan atau yang diperlukan, melakukan pekerjaan meskipun tidak diperintahkan, dimana kompetensi ini akan meningkatkan hasil dari pekerjaan dan menghindari masalah (Spencer & Spencer, 1993). Dimensi ketiga, yaitu *Risk taking* merujuk pada kompetensi individu yang cepat dalam mencari adanya peluang, dapat menggunakan sumber daya yang ada, mengambil keputusan dan bertindak ketika dihadapkan pada situasi yang tidak pasti (Antonic & Hisrich, 2003; Mintzberg, 1973).

Di sisi lain, para peneliti mengemukakan bahwa *intrapreneurship* dapat dikembangkan melalui berbagai metode dapat berupa pelatihan, pendidikan, dll (Erkkila, 2000). *Intrapreneurship* dapat ditingkatkan melalui dimensinya, yaitu

innovation, proactiveness dan *risk taking*. Berdasarkan definisi dari ketiga dimensi terdiri atas sekumpulan perilaku, kapabilitas dan aktivitas. Sementara itu, kumpulan perilaku, kapabilitas dan aktivitas biasa dikenal dengan istilah kompetensi. L.M. Spencer & S.M. Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari individu yang secara kausal terkait dengan kriteria efektif dan atau terkait dengan kinerja yang unggul dalam pekerjaan atau suatu situasi.

Sebagai karakteristik yang mendasari individu, kompetensi merupakan bagian dari kepribadian individu yang relatif dalam dan stabil yang dapat diobservasi dan diukur melalui perilaku individu dalam situasi pekerjaan atau situasi lainnya. Oleh karena itu, kompetensi mengindikasikan kemampuan seseorang untuk berperilaku secara konstan dalam berbagai situasi dalam periode waktu tertentu. Kompetensi merupakan sebuah prediktor dan secara empiris terbukti memberikan dampak kesuksesan. Kompetensi merupakan daftar kapabilitas, aktivitas, proses dan respon yang tersedia yang memungkinkan berbagai tuntutan pekerjaan dapat dipenuhi secara efektif pada beberapa orang dibandingkan dengan yang lain (Kurz & Bartram, 2002). Kompetensi juga perlu untuk diukur atau dinilai dengan menggunakan metode tertentu. Salah satu cara untuk mengukur kompetensi adalah dengan menggunakan metode *Assessment Centre* (Sanghi, 2007).

Assessment centre (AC) adalah prosedur yang digunakan oleh manajemen sumber daya manusia (SDM) untuk mengevaluasi dan mengembangkan individu dalam hal atribut atau kemampuan yang relevan dengan efektivitas organisasi

(Thornton, 2006). Sebuah fitur penting dari metode AC adalah penggunaan latihan simulasi untuk mengamati perilaku tertentu dari peserta. Berbagai sumber informasi akan terintegrasi dalam sebuah diskusi di antara assesor atau dalam formula statistik. Hasil integrasi ini biasanya berupa evaluasi kekuatan dan kelemahan pada atribut setiap peserta yang dipelajari dan dapat berupa rating penilaian akhir keseluruhan (Thornton, 2006).

Assessment Center digunakan untuk tiga tujuan sumber daya manusia: (a) memutuskan siapa yang akan di seleksi atau dipromosikan, (b) mendiagnosa kekuatan dan kelemahan dalam keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan sebagai awal untuk pengembangan, dan (c) mengembangkan keterampilan tertentu yang relevan dengan pekerjaan. Ketika AC digunakan untuk pengembangan maka individu dan kelompok dapat mempelajari keterampilan atau kompetensi manajemen baru. Sementara itu, AC yang dilakukan untuk tujuan pengembangan lebih sering dikenal dengan istilah *Developmental Assessment Centre* (Thornton, 2006).

Developmental Assessment Centre (DAC) adalah kumpulan latihan simulasi di tempat kerja dan penilaian lain yang mengarahkan individu dengan praktek, umpan balik, dan pembinaan perkembangan pada satu set dimensi perilaku yang dapat dikembangkan dan dianggap penting untuk kesuksesan profesional mereka (Thornton & Rupp, 2003). DAC yang efektif merupakan suatu metode yang mengarah ke perbaikan pada dimensi atau kompetensi yang diharapkan. Oleh karena itu, efektivitas dibentuk dengan membandingkan kemampuan dimensi atau

kompetensi sebelum, selama dan setelah partisipasi dalam program DAC. Salah satu metode DAC yang berbasis kompetensi adalah *The Leadership Laboratory*.

The Leadership Laboratory (LeadershipLAB) merupakan salah satu program pengembangan yang berbasis pada kompetensi dan tergolong metode baru. Dalam *LeadershipLAB* akan dilakukan sesi feedback yang diulang minimal dalam 2 sesi. Hal ini yang membuat *LeadershipLAB* dapat mendemonstrasikan perkembangan kompetensi dari masing-masing individu. Kekhasan dari *LeadershipLAB* adalah bahwa metode ini sangat terkait dengan pekerjaan langsung dari kandidat. Oleh karena itu, *LeadershipLAB* didefinisikan sebagai kumpulan situasi yang signifikan di tempat kerja sebagai latihan simulasi yang menyediakan praktik manajerial yang relevan bagi individu dan kesempatan untuk memiliki umpan balik dan sesi pembinaan dari para ahli perilaku berkaitan dengan seperangkat kompetensi penting yang dapat dikembangkan untuk kesuksesan profesional mereka (Ginting, 2009). *LeadershipLAB* fokus pada pengembangan secara individu dalam pekerjaannya saat ini atau yang akan datang sehingga hasil dari program ini berupa laporan kemajuan dan beberapa sesi feedback yang secara keseluruhan terkait dengan tujuan awalnya.

Dari apa yang sudah dipaparkan di atas, maka diharapkan melalui metode *LeadershipLAB* ini perilaku Intrapreneurship dari para karyawan departemen SM yang ada di masing-masing hotel PT. "X" dapat meningkat. Dengan demikian nantinya karyawan dapat bekerja lebih optimal dan membantu menyelesaikan permasalahan di bidang marketing di hotel mereka.

1.2 Rumusan Masalah

Sikap kerja manajer Sales & Marketing PT. “X” dinilai masih belum sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan oleh PT. “X”. Manajer Sales & Marketing masing-masing hotel cenderung untuk bersikap pasif dalam menghadapi persaingan antar hotel dan kurang menampilkan kreativitas dan inovasi dalam melakukan promosi hotel sehingga hal ini berdampak pada penurunan *revenue* masing-masing hotel. Pada dasarnya, manajer Sales & Marketing PT. “X” diharapkan untuk bisa lebih inovatif, memiliki inisiatif yang tinggi, bertindak secara tegas dan berani dalam menyelesaikan tugas dan mengatasi masalah di pekerjaannya.

Perilaku untuk bekerja secara lebih inovatif, inisiatif dan berani dikenal dengan istilah *intrapreneurship*. Dengan kata lain, para manajer Sales & Marketing masing-masing hotel masih belum memiliki perilaku *intrapreneurship* yang diperlukan dalam bekerja. Oleh karena itu perlu dilakukan suatu intervensi untuk meningkatkan *intrapreneurship* pada manajer Sales & Marketing. Salah satu metode yang dapat digunakan adalah *LeadershipLAB*. Melalui simulasi, latihan dan juga *feedback* yang ada dalam metode *LeadershipLAB* diharapkan dapat meningkatkan *intrapreneurship* manajer Sales & Marketing PT. “X” sehingga pada akhirnya juga dapat meningkatkan *revenue* masing-masing hotel.

Dari rumusan masalah di atas, maka melalui penelitian ini ingin menguji apakah ada pengaruh penerapan metode *LeadershipLAB* terhadap peningkatan kompetensi *Intrapreneurship* pada para manajer Sales & Marketing PT. “X” di Bandung.

1.3 Identifikasi Masalah

Apakah terdapat peningkatan *Intrapreneurship* pada para manajer Sales & Marketing hotel PT. “X” sesudah dilakukan metode *LeadershipLAB*.

1.4 Maksud, Tujuan, Kegunaan Penelitian

1.4.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk melakukan metode *LeadershipLAB* pada manajer Sales & Marketing di setiap hotel PT. “X” dan memperoleh gambaran mengenai *intrapreneurship* manajer Sales & Marketing sebelum dan sesudah dilakukan metode *LeadershipLAB*.

1.4.2 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk melihat apakah pelaksanaan metode *LeadershipLAB* dapat meningkatkan *intrapreneurship* manajer Sales & Marketing PT. “X”.

1.4.3 Kegunaan Penelitian

1.4.3.1 Kegunaan Ilmiah

- Menambah dan memperkaya teori *intrapreneurship* dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi.
- Memberikan informasi mengenai metode *LeadershipLAB* yang dapat meningkatkan *intrapreneurship* dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

1.4.3.2 Kegunaan Praktis

- a. Organisasi / Perusahaan
 - Membantu perusahaan untuk meningkatkan *intrapreneurship* pada manajer Sales & Marketing yang bermanfaat dalam pelaksanaan tugas mereka.

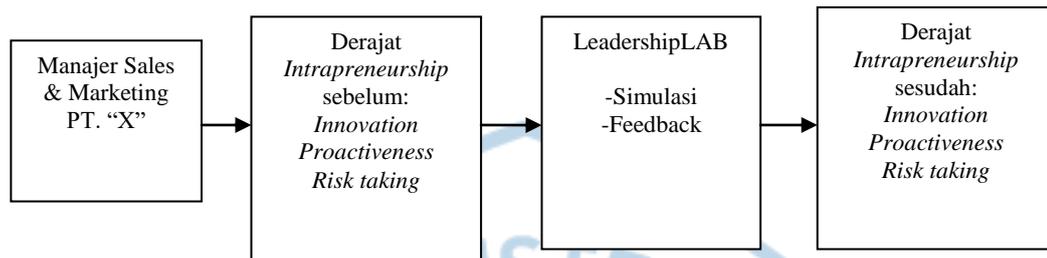
- b. Individu
 - Meningkatkan kinerja dengan cara meningkatkan *intrapreneurship* pada manajer Sales & Marketing

1.5 Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan *One Group Pre-Post Test Design*. *One Group Pre-Post Test Design* menjelaskan perbedaan dua kondisi, yaitu sebelum dan sesudah dilakukannya intervensi (Graziano & Laurin, 2000). Intervensi dalam penelitian ini adalah pelaksanaan metode *LeadershipLAB*. Metode *LeadershipLAB* ini menggunakan dua kali simulasi dan juga dilakukan *feedback* setelah selesai dilakukan simulasi. Subjek dalam penelitian ini adalah manajer Sales & Marketing masing-masing hotel di PT. "X" sebanyak 4 orang.

Pengukuran *intrapreneurship* dilakukan dengan menggunakan skor atau nilai dari setiap *assesor* pada setiap simulasi yang dilaksanakan dalam metode *LeadershipLAB*. Nilai dari setiap simulasi sebelum dan sesudah diberikan *feedback* akan dibandingkan untuk melihat apakah terjadi peningkatan *intrapreneurship* pada Manajer Sales & Marketing hotel di PT. "X".

Berikut adalah desain penelitian yang digambarkan dalam bentuk bagan penelitian seperti di bawah ini.



Bagan 1.1 Metodologi Penelitian

