

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era ini, industri perhotelan di Indonesia dihadapkan pada tantangan yang baru, yakni tingkat okupansi yang menurun mulai sejak bulan Maret 2020. Hal ini tampak pada data tingkat penghunian kamar hotel yang bersumber dari Badan Pusat Statistik (BPS) yang menunjukkan adanya penurunan signifikan dari keadaan normal pada tahun sebelumnya dan tingkat okupansi masih belum dapat kembali hingga pertengahan tahun 2021. Penurunan tingkat okupansi hotel di Indonesia ini dipengaruhi oleh dua faktor utama, yakni dampak besar pandemi Covid-19 yang menyebabkan adanya peraturan pemerintah mengenai *social distancing*, PSBB, dan PPKM dan juga adanya skenario *market* baru, yakni adanya perubahan tuntutan *market* akan inovasi lebih yang tinggi untuk pemenuhan kepuasan dan *experience* dalam menginap di hotel yang dipicu oleh kemajuan teknologi. Skenario *market* baru ini membuat tuntutan tamu akan layanan hotel menjadi lebih tinggi untuk menghilangkan rasa penat di masa pandemi di samping penerapan protokol kesehatan yang ketat.

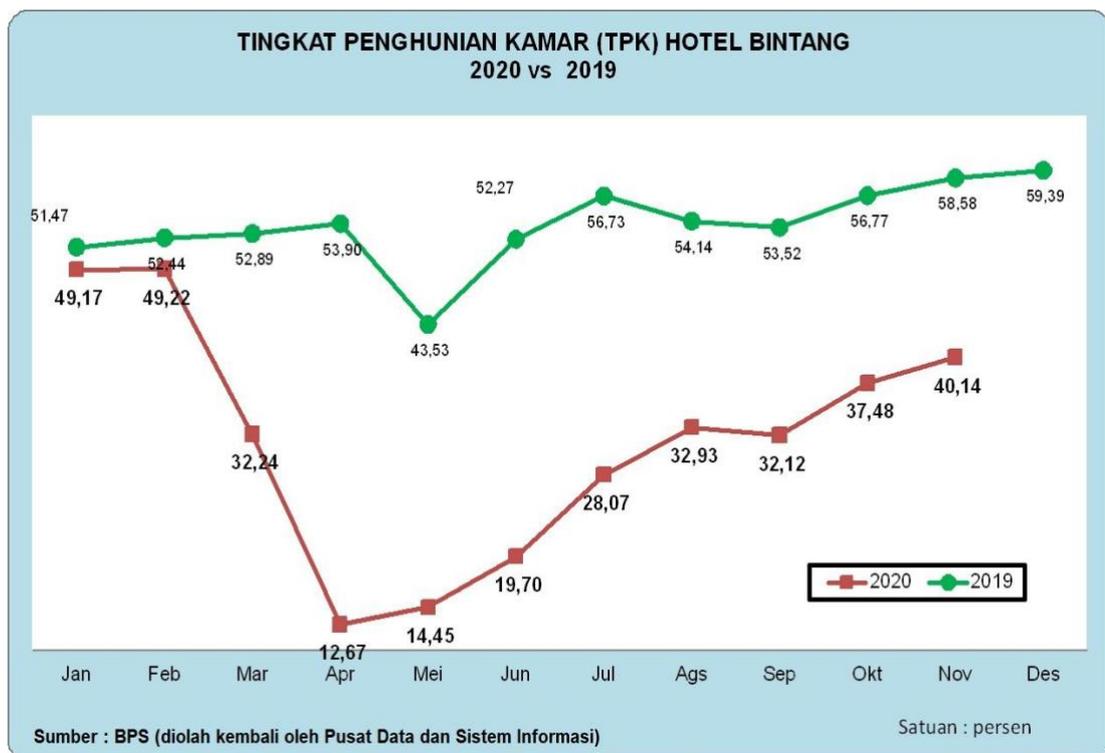
Permasalahan yang dihadapi oleh industri perhotelan pada masa ini yang dipicu oleh munculnya pandemi Covid-19 mengakibatkan mobilitas masyarakat dibatasi untuk pencegahan penularan penyakit, sehingga tingkat penghunian kamar hotel juga menurun. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi industri perhotelan untuk dapat mempertahankan tingkat okupansi tamu, dengan melakukan perubahan

layanan terutama pada era kenajuan teknologi untuk dapat memenuhi ekspektasi tamu dan juga meningkatkan aktivitas pengunjung dan tingkat penghunian kamar (okupansi) di bawah regulasi pemerintah mengenai pariwisata dan industri perhotelan berbeda dari tahun-tahun sebelumnya.

Wabah Covid-19 dari Wuhan, China yang menyebar pesat menjadi permasalahan global saat ini telah resmi diumumkan oleh WHO (*World Health Organization*) sebagai sebuah pandemi global, di mana virus ini telah menginfeksi lebih dari 126.000 orang di 123 negara, mulai negara-negara dari benua Asia, Eropa, Amerika, Australia, dan Afrika dalam kurun waktu kurang dari tiga bulan. Pandemi ini menjadi perhatian khusus bagi pemerintah negara-negara, termasuk Indonesia, dan juga masyarakat mengingat dampaknya bagi kesehatan. Sehingga dengan demikian muncul kebijakan pembatasan fisik dan pembatasan sosial yang dilakukan oleh pemerintah sebagai upaya pengurangan level penularan wabah. Pandemi Covid-19 menjadi permasalahan besar yang berdampak pada semua sektor kehidupan, seperti ekonomi, manufaktur, transportasi, sosial, pangan, dan juga wisata, khususnya industri perhotelan, di mana masyarakat secara sadar juga mengurangi kontak fisik dengan orang lain dengan menunda rencana liburan dan acara yang diadakan di hotel, sehingga dengan demikian tingkat okupansi atau tingkat penghunian kamar hotel berbintang di Indonesia tercatat menurun.

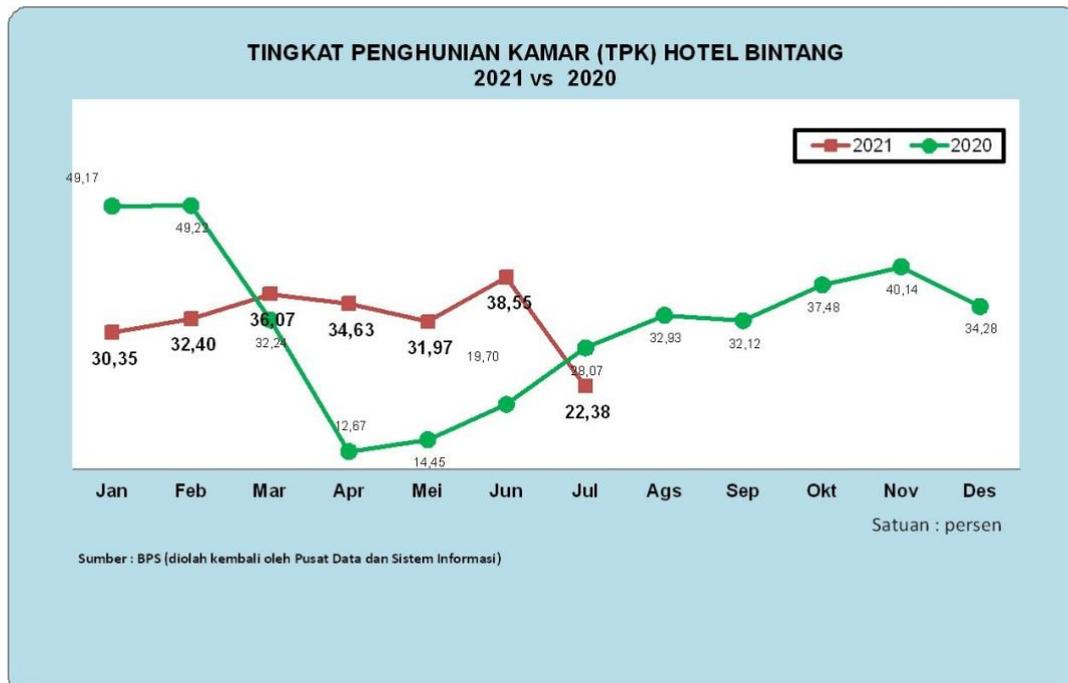
Penurunan tingkat okupansi pada hotel berbintang di Indonesia telah menjadi fenomena yang mulai tercatat sejak munculnya pandemi Covid-19, di mana tingkat penghunian kamar hotel berbintang mulai terlihat menurun secara drastis mulai dari bulan Maret 2020. Sejak Covid-19 mulai dikonfirmasi masuk Indonesia

pada tanggal 2 Maret 2020 lalu, tingkat penghunian kamar hotel berbintang di Indonesia tercatat menurun, apalagi jika dibandingkan dengan keadaan normal sebelum pandemi pada tahun 2019 yang dapat dilihat pada gambar 1.1.



Gambar 1.1 Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel Bintang 2019 vs 2020
 Sumber: Badan Pusat Statistik (2020)

Seiring dengan berjalannya waktu, di mana kasus Covid-19 masih berlangsung di tahun 2021. Tingkat okupansi hotel berbintang di Indonesia selama bulan Januari 2020 hingga bulan Juli 2021 terlihat pada gambar 1.2.



Gambar 1.2 Tingkat Penghunian Kamar (TPK) Hotel Bintang 2021 vs 2020
Sumber: Badan Pusat Statistik (2021)

Tingkat penghunian kamar hotel berbintang di Indonesia tercatat oleh Badan Pusat Statistik mengalami penurunan sejak Februari-Maret 2020. Hal ini terlihat pada gambar 1.1, hingga tingkat penurunan yang paling tajam adalah bulan April 2020 di mana mulai diterapkan PSBB oleh pemerintah pusat. Secara *year-on-year* dari tahun 2019 ke tahun 2020, tingkat okupansi pada hotel berbintang di Indonesia menurun, dan pada figur 1.2 yakni perbandingan tahun 2020 ke pertengahan 2021 masih belum terlihat kenaikan yang signifikan.

Berdasarkan data penurunan tingkat okupansi karena masuknya pandemi Covid-19 tersebut, jika keadaan pandemi Covid-19 dapat berangsur-angsur pulih, maka bisnis perhotelan di Indonesia memerlukan persiapan untuk menghadapi pemulihan industri hotel pasca pandemi dalam jangka menengah yang dapat diawali dengan meningkatkan inovasi layanan pelanggan, di mana inovasi tersebut

ditimbulkan dengan mengupayakan peningkatan kreativitas karyawan yang dapat memberi masukan terhadap keputusan kepala departemen (Ehrhart's, 2004 dalam Ruiz-Palomino dan Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020) untuk mengembangkan layanan terhadap pelanggan yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan Hon, (2012) yang menyatakan bahwa kreativitas karyawan dianggap sebagai salah satu penopang atau persyaratan adanya inovasi yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan dan mengembangkan bisnisnya di tengah perubahan zaman yang dinamis. Kreativitas menghasilkan inovasi-inovasi yang ditemukan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan di sektor bisnis dan perhotelan agar bisnis dapat berkembang seiring dengan perubahan zaman (Yoshida et al., 2014). Kreativitas karyawan kini sangat erat terhubung dengan skenario *market* baru yang muncul di dalam industri perhotelan, di mana kreativitas tersebut disorot sebagai isu kritis di dalam pekerjaan yang membawa inovasi bagi perusahaan (Wang et al., 2014). Tang dan Werner (2017) menyatakan bahwa kreativitas penting dimiliki oleh karyawan, terutama sebagai syarat untuk dapat beradaptasi dan sebagai dasar untuk melakukan inovasi dalam pekerjaan sesuai dengan perubahan zaman di mana semua hal berubah ke arah digital. Kreativitas karyawan menjadi suatu hal yang signifikan juga di semua sektor bisnis. Jenis-jenis kreativitas karyawan yang mendorong inovasi bisnis bagi perusahaan terbagi ke dalam empat tipe, yakni sikap yang responsif, tindakan dan pemikiran antisipasi, sikap berkontribusi dalam menyelesaikan masalah, dan sikap proaktif (Shalley et al., 2015).

Untuk itu, penelitian akan dilakukan untuk melihat beberapa faktor yang berpengaruh dan berhubungan dengan adanya *employee creativity* di industri

perhotelan Indonesia, khususnya pada hotel bintang lima yang memiliki tingkat okupansi tertinggi di antara hotel berbintang lainnya pada masa pandemi Covid-19, dalam menghadapi tantangan baru seperti kemajuan teknologi dan penurunan tingkat penghunian kamar hotel berbintang, agar industri perhotelan Indonesia tetap bertahan dan makin berkembang dalam menyediakan layanan kreatif yang dapat memenuhi kepuasan tamu, baik dari segi kepuasan layanan maupun kepuasan elektronik mereka.

Amabile (1988, dalam Ruiz-Palomino dan Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020) mendefinisikan kreativitas individu sebagai penciptaan produk, layanan, ide, prosedur, atau proses yang berharga dan berguna oleh individu yang bekerja dalam sistem sosial. Di sisi lain, keberhasilan implementasi ide baru individu dalam suatu organisasi dianggap sebagai inovasi organisasi. Kreativitas karyawan hotel dalam menangani kebutuhan pelanggan sehari-hari, berada dalam posisi optimal untuk memikirkan ide-ide baru untuk memberi masukan kepada kepala departemen untuk meningkatkan layanan yang ditawarkan (misalnya, penyediaan layanan dan teknologi yang dipersonalisasi untuk menyambut tamu, kreativitas pengadaan pasokan bahan baku sayuran untuk hotel restoran, dan lainnya). Oleh karena itu, tidak mengherankan jika pembinaan tenaga kerja hotel yang kreatif terus menjadi perhatian banyak pihak. Selanjutnya, penelitian kepemimpinan telah mencurahkan banyak perhatian pada model kreativitas dan inovasi (Hon dan Lu, 2015).

Kreativitas adalah proses intelektual menghasilkan ide-ide baru dan berpotensi berguna (Hon dan Lui, 2016) dan telah dianggap penting bagi perusahaan untuk mendapatkan daya saing jangka panjang. Kreativitas tergantung pada individu

dan konteks di mana karyawan bekerja, misalkan karakteristik pekerjaan, sumber daya, tujuan, lingkungan kerja dan konteks-konteks ini terutama dibentuk oleh para pemimpin (Ruiz-Palomino dan Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020), yang berarti kepemimpinan muncul sebagai prediktor kreativitas individu yang tak terhindarkan.

Alasan kepemimpinan mempengaruhi kreativitas individu pengikut biasanya terletak pada pemenuhan kebutuhan karyawan untuk merasa tidak dibatasi dan juga merasa didukung ketika menyarankan solusi untuk masalah dan ketika memiliki cara pikir yang berbeda dari yang pernah ada (Ruiz-Palomino dan Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020). Sementara perasaan tidak dibatasi atau didukung adalah penting dalam memberikan ide-ide baru, memiliki minat yang kuat dalam membantu orang lain mungkin memainkan peran yang lebih besar (Forgeard dan Mecklenburg, 2013), terutama di bisnis hotel berbintang, di mana kualitas layanan telah terus-menerus menjadi fokus utama yang penting dilaksanakan untuk memenuhi dan melampaui kebutuhan pelanggan, dan dengan demikian menjadi sukses. Secara khusus, *servant leadership* yang mengambil pendekatan *other-centric* untuk mempromosikan kebutuhan pengikut di atas hal-hal lain (Wu et al., 2013), yang dapat berfungsi untuk mengaktifkan mekanisme yang berpusat pada orang lain di antara karyawan (misalnya, *servant attitude*).

Berdasarkan teori pembelajaran sosial, Ruiz-Palomino dan Zoghbi-Manrique-de-Lara (2020) menyatakan dalam jurnalnya bahwa *servant leaders* dipandang sebagai panutan yang kredibel untuk ditiru karena memiliki fokus utama pada melayani pengikut, sehingga para pengikut yang melihat teladan ini menjadi memiliki sikap melayani yang semakin terpujuk dan dapat lebih memikirkan cara

baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. *Servant attitude* didefinisikan sebagai kepedulian terhadap kesejahteraan orang lain, baik internal maupun eksternal organisasi (Ruiz-Palomino dan Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020), di mana individu lebih bersedia untuk melayani dan memenuhi kebutuhan orang lain. Hal ini menunjukkan konstruksi yang terkait erat, antara *servant leadership* mendorong kreativitas individu karyawan dengan membentuk *servant attitude*.

Studi mengenai kreativitas yang ada memiliki pandangan bahwa kreativitas merupakan interaksi antara karakteristik individu itu sendiri dengan konteks kerja (Shalley et al., 2009 dalam Ruiz-Palomino dan Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020). Dengan demikian, beberapa karakteristik individual tersebut seperti motivasi intrinsik, yaitu sejauh mana seseorang melakukan suatu aktivitas atas dasar ketertarikan dan kenikmatan dalam melakukan pekerjaan itu sendiri yang akan membuat karyawan merasa lebih ingin tahu, terbuka, dan mau mencari jalan baru untuk memecahkan masalah (Hon, 2012). Dengan adanya motivasi intrinsik sebagai karakteristik individu, ada batasan yang menjelaskan dasar munculnya kreativitas karyawan, terutama di industri perhotelan (Wang et al., 2014).

Berdasar uraian masalah di atas mengenai adanya perubahan skenario *market* baru dalam industri perhotelan yang memunculkan adanya tuntutan kepuasan elektronik pelanggan yang lebih tinggi, dan penurunan tingkat okupansi pada bisnis hotel Indonesia secara *y-o-y* dari tahun 2019 hingga pertengahan 2021 dan *m-o-m* pada bulan Juli 2021 akibat pandemi Covid-19, membuat bisnis perhotelan di Indonesia perlu meningkatkan inovasi layanan terhadap pelanggan sebagai hal krusial dengan meningkatkan kreativitas karyawan (Ruiz-Palomino dan

Zoghbi-Manrique-de-Lara, 2020) untuk mempersiapkan pemulihan jangka menengah pada industri hotel terutama pada masa pasca *new normal*, agar para tamu yang berkunjung mendapat kepuasan dan memiliki pengalaman liburan yang memuaskan saat menginap di hotel.

Untuk itu, akan diidentifikasi faktor-faktor pendukung yang dapat memunculkan kreativitas karyawan dengan uji signifikansi beberapa variabel yang memiliki hubungan erat dalam munculnya kreativitas, yakni *servant leadership*, *employee servant attitude*, dan motivasi intrinsik. Keterkaitan erat antara *servant leadership* terhadap munculnya kreativitas, pengaruh mediasi *servant attitude* terhadap kreativitas karyawan, dan efek moderasi yang ditimbulkan oleh motivasi intrinsik akan diteliti.

1.2 Identifikasi Masalah

Penurunan tingkat okupansi hotel juga dialami industri perhotelan di Jakarta. Pandemi Covid-19 yang mulai merebah sejak akhir 2019 telah membuat dampak yang besar terhadap berbagai sektor pendukung kehidupan, salah satunya aktivitas pariwisata yang menjadi lumpuh karena adanya pembatasan kontak fisik dan mobilitas di antara masyarakat secara global. Tak terkecuali hotel-hotel bintang lima di Ibukota Indonesia, yakni DKI Jakarta di mana jumlah kunjungan wisatawan baik domestik maupun mancanegara menurun dan tingkat okupansi hotel berbintang juga menurun.

Dampak pandemi Covid-19 bagi bisnis perhotelan yang ada di Indonesia, terutama di DKI Jakarta sebagai ibukota negara, semakin terasa sejak

diberlakukannya PPKM darurat Jawa-Bali sejak tanggal 3 Juli akibat meledaknya kasus Covid-19, sehingga pembatasan mobilitas masyarakat makin ketat dengan adanya peraturan *work from home*, penutupan fasilitas umum dan area publik termasuk hotel, aturan *take-away* untuk pemesanan makanan di restoran (termasuk restoran hotel), dan juga pembatasan jumlah tamu dalam resepsi pernikahan yang diadakan di tempat-tempat seperti *ballroom* hotel. Kebijakan ini tentunya sangat baik untuk mengurangi tingkat penularan virus Covid-19, namun di satu sisi juga menunda kebangkitan industri pariwisata khususnya perhotelan karena keadaan yang berubah ini berbeda dari ekspektasi pulihnya industri perhotelan dalam waktu dekat.

Hal ini juga dirasakan oleh industri perhotelan di DKI Jakarta, di mana tampak pada data yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik Jakarta untuk tingkat penghunian kamar hotel berbintang sejak dijalankannya PPKM darurat yakni pada akhir bulan Juli tahun 2021 menurun 20,2% dari bulan sebelumnya. Jika dilihat secara *year-on-year*, tingkat okupansi hotel di Jakarta bulan Juli 2021 menurun sebanyak 9,3% dari tahun sebelumnya menjadi 31,7%, di mana pada bulan Juli tahun 2020 tingkat okupansi hotel di Jakarta mencapai angka 41%. Untuk tingkat okupansi hotel berbintang pada bulan Juli 2021, persen yang tertinggi adalah pada hotel bintang lima, dengan angka 33,9%. Data dan angka tersebut tertera dalam grafik yang dipaparkan oleh Badan Pusat Statistik Provinsi DKI Jakarta sebagai berikut.



Gambar 1.3 Tingkat Penghunian Kamar Hotel Berbintang DKI Jakarta Juli 2021
Sumber: Badan Pusat Statistik Jakarta (2021)

Menurut Hon (2012), kreativitas merupakan suatu hal krusial yang memunculkan inovasi dalam rangka mempertahankan keberlanjutan bisnis dan upaya pengembangannya di tengah perubahan zaman dan perubahan keadaan yang mempengaruhi bisnis. Inovasi yang dilakukan perusahaan dapat muncul atas dasar kreativitas individual karyawan, yang juga mempengaruhi keputusan kreatif pemimpin dan kreativitas agregat perusahaan untuk melakukan adaptasi dengan perubahan keadaan, juga sebagai dasar pembuatan keputusan dalam perubahan strategi perusahaan untuk tetap mempertahankan bisnis yang berkelanjutan.

Dengan demikian, kreativitas karyawan menjadi suatu hal yang krusial untuk menghadapi dampak pandemi yang menyebabkan gap tingkat okupansi saat ini dengan tingkat okupansi dalam keadaan normal di industri perhotelan dan juga adanya perubahan skenario *market* baru, khususnya untuk meningkatkan layanan di era digital yang berhubungan dengan penggunaan teknologi dan era *new normal* yang menekankan layanan yang mengedepankan kebersihan dan protokol kesehatan yang lengkap namun tidak mempersulit kedatangan pengunjung hotel, dalam upaya untuk menumbuhkan kembali tingkat okupansi ketika keadaan pandemi berangsur-angsur membaik sehingga bisnis hotel masih tetap dapat bertahan. Untuk itu, akan ditelusuri faktor-faktor pendukung yang dapat memunculkan kreativitas karyawan dengan uji signifikansi pengaruh beberapa variabel yang memiliki hubungan erat dalam munculnya kreativitas, yakni *servant leadership*, *employee servant attitude*, dan *intrinsic motivation*.

1.3 Batasan Masalah

Dengan adanya keterbatasan waktu, tenaga, teori-teori yang diaplikasikan dalam melakukan penelitian, dan juga dengan tujuan agar penelitian dapat dilaksanakan untuk meneliti secara lebih mendalam, maka atas dasar permasalahan yang telah diidentifikasi di atas akan diberi batasan. Pembatasan ini akan diterapkan pada arah pembahasan, dan ruang lingkup permasalahan sebagai berikut:

1. Lingkungan penelitian yang ditetapkan mencakup karyawan yang bekerja di hotel yang berlokasi di DKI Jakarta, sebagai perwakilan wilayah industri perhotelan di Indonesia.

2. Responden yang ditentukan merupakan karyawan tetap dari beberapa hotel bintang lima di DKI Jakarta, salah satu dari antaranya adalah Shangri-La Hotels and Resort. Hal ini ditetapkan penulis berdasarkan data Badan Pusat Statistik yang menyatakan bahwa hotel bintang lima memiliki tingkat okupansi tertinggi pada tahun 2020-2021 dibandingkan dengan hotel berbintang lainnya di Indonesia.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasar paparan dari latar belakang permasalahan yang ada dan juga tujuan penelitian yang telah disebutkan, dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Employee Creativity*?
- 2) Apakah *Servant Leadership* berpengaruh positif terhadap *Servant Attitude*?
- 3) Apakah *Servant Attitude* memediasi hubungan antara *Servant Leadership* terhadap *Employee Creativity*?
- 4) Apakah *High Intrinsic Motivation* memoderasi pengaruh *Servant Attitude* terhadap *Employee Creativity*?
- 5) Apakah *Low Intrinsic Motivation* memoderasi pengaruh *Servant Leadership* terhadap *Employee Creativity*?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah:

- 1) Untuk menganalisis bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *employee creativity*.
- 2) Untuk menganalisis bahwa *servant leadership* berpengaruh positif terhadap *servant attitude*.
- 3) Untuk menganalisis bahwa *servant attitude* memediasi pengaruh *servant leadership* terhadap *employee creativity*.
- 4) Untuk menganalisis bahwa *high intrinsic motivation* memoderasi pengaruh *servant attitude* terhadap *employee creativity*.
- 5) Untuk menganalisis bahwa *low intrinsic motivation* memoderasi pengaruh *servant leadership* terhadap *employee creativity*.

1.6 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan sumbangan ilmu baik secara teoretis dan praktis sebagai berikut:

1. Kegunaan akademik (teoretis) yakni untuk menambah ilmu dan pengetahuan, baik dari segi ekonomi dan manajemen bisnis, terkhusus dalam industri perhotelan pada masa pandemi.
2. Kegunaan praktis terkait dengan implikasi/ keterlibatan manajerial pada industri perhotelan di Indonesia, khususnya ibukota Jakarta.

1.7 Sistematika Penelitian

Untuk memberikan kemudahan dalam memahami dan memperoleh gambaran yang jelas dan mengenai penelitian ini, maka penulis menyajikan penelitian di dalam lima bab, di mana penjelasan untuk masing-masing bab diuraikan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang permasalahan penelitian ini yang berasal dari pengaruh *servant leadership*, *servant attitude*, dan *intrinsic motivation* terhadap munculnya *employee creativity* yang dijelaskan melalui latar belakang permasalahan, identifikasi masalah, batasan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN LITERATUR

Bab ini menjelaskan dasar-dasar teori dari literatur yang telah ada sebelumnya secara sistematis untuk mendukung penelitian, sehingga diperoleh suatu landasan teori yang menjadi acuan dasar penyelesaian masalah dari setiap variabel dan keterhubungannya satu sama lain, juga sebagai dasar dari penyusunan hipotesis yang dibentuk untuk diteliti lebih lanjut, dan pemaparan gambar model penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini memaparkan metode penelitian yang akan digunakan ketika penelitian ini dilaksanakan, mulai dari paradigma penelitian, tujuan penelitian, jenis investigasi, *extent of researcher interference*, *study setting*, pengukuran, pemaparan unit analisis dari penelitian, *sampling design* dan *sample size*, time horizon dari penelitian, metode pengumpulan data, dan juga analisis data.

BAB IV PEMBAHASAN

Pada bab ini akan menjelaskan hasil analisis dari data yang diperoleh dan juga langkah pemecahan masalah dari penelitian yang dilakukan berdasarkan olahan data-data hasil kuesioner yang telah diperoleh dan diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan *software SmartPLS*.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan kesimpulan yang diperoleh dari hasil pembahasan dan pengolahan data yang dilakukan pada bab sebelumnya. Berdasar kesimpulan yang ditarik dari olahan data, akan disusun implikasi manajerial yang dapat digunakan dalam praktik nyata industri bisnis perhotelan. Bab ini juga memuat saran terhadap penelitian selanjutnya yang mungkin akan dilakukan kembali di masa yang akan datang untuk memahami lebih dalam lagi tentang masalah yang diteliti.