

## **PENINGKATAN KINERJA PELAYANAN MELALUI TRAINING SERVICE PROFIT CHAIN DAN LEADERSHIP BAGI MIDDLE MANAGER DAN SUPERVISOR INNA BALI HERITAGE HOTEL**

**Yeyen Komalasari, Gusti Ngurah Joko Adinegara,  
Putu Chris Susanto, IWK Teja Sukmana,  
Ni Putu Dyah Krismawintari**

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Humaniora,  
Universitas Dhyana Pura  
Email: yeyenkomalasari@undhirabali.ac.id

### **ABSTRAK**

Pilar utama berdiri kokohnya sebuah bisnis, baik yang bergerak dibidang barang maupun jasa adalah manusia, yaitu manusia sebagai pelanggan dan manusia sebagai karyawan. Berbagai hasil riset menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan sangatlah penting, yang dapat diwujudkan dengan membina hubungan baik antar pelanggan dan karyawan perusahaan. Kepercayaan pelanggan kepada karyawan dalam memenuhi kebutuhan mereka baik berupa produk maupun teknis layanan akan merealisasikan tujuan perusahaan. Berdasarkan hal tersebut peningkatan hard skill dan soft skill pegawai sangat dibutuhkan oleh perusahaan, salah satunya melalui pelatihan service profit chain dan leadership. Sasaran yang dituju adalah karyawan level middle manager dan supervisor Inna Bali Heritage Hotel, karena mereka yang menjadi penentu strategis pencapaian tujuan perusahaan. Keberhasilan kegiatan ini ditunjukkan oleh tingkat pengaduan atau complaint, semakin berkurang dan apabila terjadipun sudah dapat segera diselesaikan dengan baik sehingga tamu menjadi puas.

**Kata kunci:** *service profit chain, leadership, kinerja, pelanggan*

### **ABSTRACT**

*Humans are a solid pillar in business, as customers and employees. Various research results show customer satisfaction, can realized by fostering good relations between customers and employees. Customer trust to employees will realize the company's goals. Based on this, the increase in hard and soft skills is needed by the company, one of which is through training service profit chain and leadership. The intended target is middle manager dan supervisor of Inna Bali Heritage Hotel, because they are strategic determinants to company's goals. The reduced level of customer complaints, showed that the program is running well*

**Keywords:** *service profit chain, leadership, performance, customers*

## 1. Pendahuluan

Setiap pelanggan menginginkan menjalin hubungan dengan karyawan yang dapat mereka percayai, yaitu yang memiliki pengetahuan baik teknis produk maupun pelayanan prima. Disamping itu, pelanggan juga berharap karyawan dapat dijadikan teman serta mampu mengatasi keluhan mereka dengan baik. Berbagai pelatihan diberikan perusahaan guna meningkatkan kemampuan karyawan. Namun pelatihan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, sering kali hanya berfokus pada *hard skill* seperti *product knowledge*, *technical skill* dan administrasi padahal di sisi lain pelanggan lebih suka dilayani dengan melibatkan *soft skill* berupa sentuhan personal, misalnya dengan mengingat nama pelanggan, mengetahui kesukaan pelanggan dan hal-hal lain yang menyangkut *customer personality*. Untuk menghasilkan pelayanan yang bersifat *memorable* pada benak pelanggan diperlukan adanya keseimbangan sentuhan personal dan pengetahuan teknis pada diri karyawan. Membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan merupakan salah satu tujuan penting perusahaan untuk menjaga eksistensinya. Faktor-faktor yang memengaruhi hubungan tersebut adalah: *product/service*, *place*, *promotion*, *physical evidence*, *process*, *people* dan *price*. Kean (2000) menyarankan kepada perusahaan agar idealnya investasi untuk teknologi cukup 10%, Investasi untuk sumber daya manusia 20%, proses 12%, organisasi 10%, budaya 20%, kepemimpinan 10%, informasi 15%.

*The Service Profit Chain* menekankan pada pendekatan berbasis hubungan untuk berbisnis, khususnya pemahaman tentang apa yang diinginkan dan dibutuhkan pelanggan serta memandang pelanggan sebagai aset jangka panjang yang akan memberikan pemasukan yang berkelanjutan selama kebutuhan mereka terpuaskan. *The Service Profit Chain* dimulai dari *operating strategy and delivery system* berupa *internal service quality*. Kemudian *employee satisfaction*, karyawan yang terpuaskan akan menimbulkan *employee retention* dan *employee productivity*. Karyawan yang loyal akan bersikap baik dalam bekerja dan mampu menampilkan kinerja terbaik dalam melayani pelanggan yang selanjutnya akan menjadi *service concept*. Cara karyawan menyapa dan berhubungan dengan pelanggan berpotensi untuk menambah nilai sehingga tercipta *business result* berupa *customer satisfaction*. Ketika pelanggan bertahan karena merasa nyaman dengan nilai dan pelayanan yang mereka terima dan rasakan maka potensi pelanggan menjadi pelanggan yang loyal akan semakin besar. Loyalitas pelanggan mengarah pada pembelian yang berulang, perekomendasi dan proporsi pembelanjaan juga akan meningkat. Kondisi ini akan berdampak pada peningkatan profit dan pertumbuhan bagi perusahaan.

Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin yang mempunyai keahlian dan kemampuan dalam memimpin, kemampuan memengaruhi pendirian dan pendapat orang atau sekelompok orang tanpa melihat latar belakang, suku, agama dan ras untuk mencapai suatu tujuan dan keberhasilan serta kesejahteraan bersama. Seorang pemimpin dalam suatu organisasi baik organisasi bisnis maupun non laba, merupakan individu yang ditunjuk dan diberi amanah oleh organisasi sebagai orang yang bertanggung jawab atas pencapaian tujuan organisasi serta memenuhi tuntutan dari *stake holder* organisasi.

Hotel merupakan organisasi yang bertujuan memperoleh laba melalui penyewaan kamar serta usaha penunjang lainnya berupa layanan makanan dan

minuman serta layanan lainnya yang dibutuhkan oleh para tamu yang menginap atau beraktifitas di hotel. Inna Bali Heritage Hotel adalah hotel yang sudah berdiri sejak lama dan memiliki nilai historis bagi Kota Denpasar. Hotel ini dioperasikan oleh jaringan manajemen Hotel Indonesia Group. Hotel Inna Bali Heritage Hotel merupakan salah satu hotel berbintang di Kota Denpasar dan merupakan hotel tertua di Bali. Letak hotel yang sangat strategis di jantung kota Denpasar merupakan salah satu keunggulan yang diberikan kepada wisatawan yang berkunjung terutama ke Kota Denpasar. Namun demikian kesan sebagai hotel lawas atau hotel tua tidak dapat dihindarkan oleh manajemen Inna Bali Heritage Hotel. Untuk mengimbangi kesan tersebut maka manajemen telah dan akan mengambil beberapa langkah untuk mengimbangi kesan tua dan lawas menjadi kesan klasik. Langkah yang dapat ditempuh adalah dengan meningkatkan *competitive advantage* dari hotel ini yaitu dengan meningkatkan pelayanan melalui pendidikan dan pelatihan kepada karyawan pada semua lini.

## 2. Solusi dan Target Luaran

Solusi yang dapat ditawarkan guna mengatasi masalah ini adalah dengan mengadakan pelatihan *Service Profit Chain* dan *Leadership*. Sasaran yang dituju adalah karyawan *level middle manager* dan *supervisor* di Inna Bali Heritage Hotel. Pemberian pelatihan ini merupakan bagian dari kegiatan pengabdian kepada masyarakat dosen Program Studi Manajemen, Universitas Dhyana Pura.

Target luaran yang diharapkan dari program pengabdian masyarakat ini adalah meningkatkan kinerja layanan melalui *service profit chain* dan *leadership* di Inna Bali Heritage Hotel. Indikator keberhasilannya adalah menurunnya *complaint* tamu dan adapun keluhan yang terjadi tersebut dapat segera diatasi dengan memuaskan.

## 3. Metode

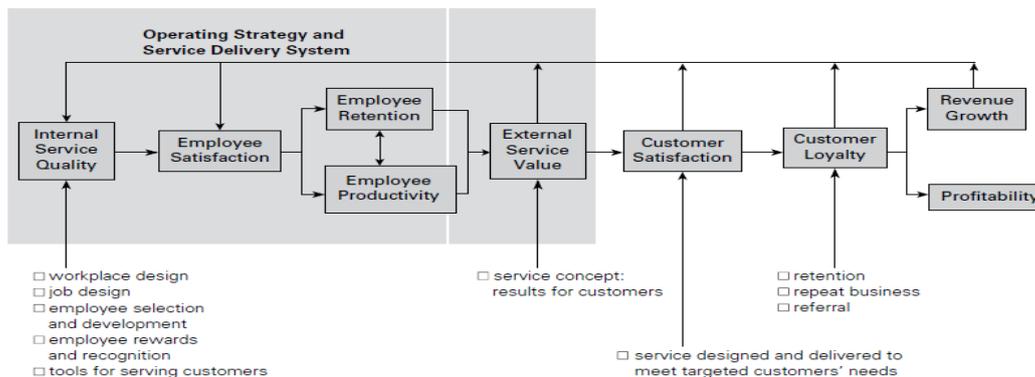
Metode yang diterapkan pada kegiatan ini berupa ceramah/sosialisasi oleh dosen sebagai narasumber, kemudian disertai dengan *pre-test* dan *post-test* untuk mengetahui tingkat pemahaman mereka terhadap materi pelatihan sebelum dan setelah kegiatan berlangsung. Selama kegiatan peserta diberikan materi pelatihan untuk meningkatkan wawasan, pengetahuan dan keterampilan *hard skills* dan *soft skills* mengenai *service profit chain* dan *leadership* bagi *middle manager* dan *supervisor* di Inna Bali Heritage Hotel.

## 4. Hasil dan Pembahasan

*Service profit chain* membentuk hubungan antara profitabilitas, loyalitas pelanggan, kepuasan karyawan, kesetiaan, dan produktivitas. Pada *service profit chain* diharapkan keuntungan dan pertumbuhan oleh kesetiaan pelanggan. Loyalitas adalah hasil langsung dari kepuasan pelanggan. Kepuasan sebagian besar dipengaruhi oleh nilai layanan yang disediakan kepada pelanggan. Nilai terjadi karena kepuasan karyawan yang setia dan produktif. Karyawan yang puas dalam pekerjaannya memberikan hasil terbaiknya untuk pelanggan (Heskett et al, 1994).

Reichheld dan Sasser (Heskett et al, 1994) memperkirakan bahwa peningkatan 5% dalam kesetiaan pelanggan dapat menghasilkan peningkatan laba dari 25% hingga 85%. Mereka menyimpulkan kualitas dari pangsa pasar, diukur dalam hal kesetiaan pelanggan, yang dapat dilihat dalam bagan pada Gambar 1.

### The Links in the Service-Profit Chain



Gambar 1. *The Links in The Service Profit Chain*

Kepemimpinan merupakan faktor terpenting dalam suatu organisasi. Menurut Stogdi dalam Sutikno (2014:15), "Kepemimpinan sebagai konsep manajemen dapat dirumuskan dalam berbagai macam definisi tergantung dari mana titik tolak pemikirannya." Menurut Sanusi dan Sutikno (2014:15) "Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktivitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama" (Rauch & Behling). Dari beberapa definisi di atas dapat dikatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk memengaruhi orang-orang yang dipimpinya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang yang memimpinya. Dalam upaya menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan, seorang pemimpin memiliki beberapa tipe (bentuk) kepemimpinan. Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan.

Program Pengabdian masyarakat ini berlangsung selama 3 bulan dengan jenis kegiatan yang dilakukan adalah mulai dari proses persiapan pendekatan dengan Inna Bali Heritage Hotel, kemudian pelatihan tentang "*Service profit chain* dan *leadership* bagi *middle manager* dan *supervisor*", sampai kegiatan tersebut dievaluasi keberhasilannya. Waktu pelaksanaan penyuluhan pada program pengabdian masyarakat ini dilakukan selama 7 hari, yaitu pada tanggal 23 – 29 Oktober 2018, dan tanggal pelaksanaan tersebut sesuai permintaan hotel. Peserta kegiatan ini diikuti oleh sekitar 38 orang, yaitu karyawan *middle manager* dan *supervisor* yang berjumlah 30 orang dan dosen tetap manajemen yang berjumlah 5 orang serta mahasiswa konsentrasi Manajemen Perhotelan 3 orang.

Adapun beberapa dari kegiatan pelatihan oleh dosen sebagai narasumber dan *pre-test/post-test didukung mahasiswa* sampai kegiatan penutupan tersebut, disajikan dalam Gambar 2- 6 berikut ini.



Gambar 2 Pelatihan *service profit chain*



Gambar 3. *Pre-test/post-test* materi *service profit chain*



Gambar 4 Pelatihan *leadership*



Gambar 5. Pre-test/post-test materi leadership



Gambar 6. Kegiatan penutupan pelatihan dan foto bersama dengan jajaran pimpinan Inna Bali Heritage Hotel

Karyawan mendapatkan informasi dan ketrampilan teknik mengenai service profit chain dan leadership, sehingga nantinya diharapkan mampu meningkatkan layanan bagi pelanggan, yang bermuara pada tercapainya tujuan perusahaan.

## 5. Simpulan

*Training Service Profit Chain* Bagi *Middle Manager* dan *Supervisor* Inna Bali Heritage Hotel, kegiatannya dapat berjalan lancar sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selama kegiatan berlangsung peserta sangat antusias mendengarkan penjelasan yang disampaikan. Materi dimulai dengan penjelasan tentang karakteristik dari *Service Marketing* dilanjutkan dengan *Customer satisfaction Drives Customer Loyalty*. Peserta diberikan pemahaman tentang mengukur bagaimana produk (barang/jasa) yang ditawarkan mampu memenuhi harapan dari konsumen. Peserta merupakan *Middle Manager* dan *Supervisor* yang diharapkan mampu memahami *The Service Profit Chain* untuk mengembangkan dan mempertahankan budaya perusahaan yang berpusat pada

layanan kepada pelanggan dan sesama karyawan. *The Service Profit Chain* membentuk hubungan antara profitabilitas, loyalitas pelanggan dan kepuasan karyawan, kesetiaan dan produktifitas.

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat tentang *Leadership* Bagi *Middle Manager* dan *Supervisor* Inna Bali Heritage Hotel. Materi dimulai dengan penjelasan tentang Manajemen dan Kepemimpinan, karakteristik Manajer dan Pemimpin. Peserta juga dilatih untuk mengetahui Personal SWOT Analisis dengan mengenal kekuatan serta kelemahan Individu dan mengenal teori motivasi. Beberapa latihan yang diberikan kepada peserta diantaranya :

- Latihan 1 Mengenal kekuatan,
- Latihan 2 Mengenal kelemahan
- Latihan 3 Mengisi kuisioner gaya belajar
- Latihan 4 Menyaksikan Video dan memahami karakter yang baik
- Latihan 5 Sharing tentang prioritas utama
- Latihan 6 Umpan balik tentang apa yang akan dilakukan

Pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh dosen Program Studi Manajemen Universitas Dhyana Pura mendapat respon yang positif tidak hanya dari peserta tetapi juga dari pimpinan Inna Bali Heritage Hotel. Selama kegiatan, peserta banyak bertanya dan langsung berdiskusi dengan pembicara tentang bagaimana cara membentuk hubungan antara profitabilitas, loyalitas pelanggan dan kepuasan karyawan, serta bagaimana cara menjadi pemimpin yang baik. Peserta mengikuti acara sampai selesai dan merasakan manfaat materi yang diberikan, ini dapat dilihat dari daftar *customer complaint* yang semakin berkurang setelah seminggu mengikuti pelatihan ini, dan keluhan tamu yang adapun dapat diatasi dengan maksimal oleh karyawan Inna Bali Heritage Hotel.

### **Pustaka Acuan**

- Sutikno, Sobry. 2014. *Pemimpin dan Gaya Kepemimpinan*. Edisi Pertama. Lombok Holistika.
- Hesketh,P.J.et al. 1994. *Putting The Service Profit Chain To Work*. Harvard Business Review.
- Kean, John Mc. 2000. *Information Masters: Secrets of the Customer Race*. Winning Business.
- Kotler, Keller. 2012. *Manajemen Pemasara Edisi 12*. Jakarta: Erlangga.
- Robbin, Stephen. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

