

**PENGARUH *LEADPRENEURSHIP* DAN
KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT AERO TRAVEL Cab BANDUNG**

Skripsi

Oleh :

Mitra Sari

114010454



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2016
ABSTRAK**

ABSTRAK

Kemajuan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang sesuai dengan sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja, khususnya kinerja. Melalui kinerja karyawan yang meningkat, maka efektivitas dan produktivitas perusahaan pun akan meningkat pula. Menyadari pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan dan kemajuan instansi, maka instansi harus memberikan perhatian khusus dan memandang sumber daya manusia lebih dari sekedar asset organisasi, tetapi juga sebagai mitra dalam menjalankan roda organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Leadpreneurship dan Kompetensi terhadap kinerja pegawai pada PT Aero Travel. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dan verifikatif. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 83 orang pegawai PT Aero Travel dengan tingkat kesalahan 5% didapat jumlah sampel adalah 83 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan menyebarkan kuesioner. Metode analisis yang digunakan adalah regresi linier ganda, dan koefisien determinasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Leadpreneurship, Kompetensi dan kinerja pegawai PT Aero Travel dapat dikatakan sudah baik. Leadpreneurship dan Kompetensi memberikan pengaruh kuat terhadap peningkatan kinerja pegawai yaitu sebesar 61,4%. Pengaruh variabel yang kuat adalah Leadpreneurship dengan koefisien sebesar 0,588. Sedangkan Kompetensi koefisiennya sebesar 0,518.

Kata Kunci :Leadpreneurship, Kompetensi dan Kinerja Pegawai

ABSTRACT

Progress of a company is determined by the quality of human resources in particular performance. Through increased employee performance, the effectiveness and productivity of the company will increase as well, realizing the importance of human resources for the survival and progress of agencies, then agencies must give special attention and look more human resources than just asset of organization, but also as a partner in running the organization.

The study aims to determine how much influence the Leadpreneurship and the Competence employee performance in PT Aero Travel either partially or simultaneously. The method used descriptive and verification Total population in this study was 83 civil servants from PT Aero Travel by using an error rate 5% obtained sample size was 81 respondents. Data collection techniques used observation, interviews and distributing questionnaires. Methods of data analysis used multiple linear regression, and coefficient of determination.

The result showed that the Leadpreneurship, Competence and employee performance PT Aero Travel had been done in good way Leadpreneurship and, Competence provide a strong influence on employee performance improvement in the amount of 61.4%. strong influence of the independent variabel is Leadpreneurship a coefficient of 0.588. While Competence coefficient of 0.518.

Keywords : Leadpreneurship, Competence and Employee Performance

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Negara berkembang seperti Indonesia dalam usahanya membangun perekonomiannya dihadapkan pada suatu persoalan yaitu salah satunya adalah keterbatasan akan suatu devisa sebagai sumber pendanaan dalam pembangunan. Hal ini disebabkan masih adanya kecenderungan menggantungkan perolehan devisa dari ekspor komoditi minyak dan gas bumi. Padahal nilai ekspor barang – barang itu cenderung berfluktuasi mengikuti mekanisme harga pasar internasional. Analisa World Tourism Organization (WTO) yang menegaskan bahwa sektor Pariwisata telah menjadi industri yang prospektif dan kompetitif diabad 21 ini. Fenomena tersebut didasarkan pada kenyataan bahwa kemajuan teknologi serta peningkatan kesejahteraan masyarakat diberbagai wilayah telah mendorong pertumbuhan yang sangat pesat pada angka mobilitas wisatawan internasional dari tahun ketahun. Sehingga diperkirakan angka pergerakan wisatawan Internasional akan mencapai 855 juta orang pada tahun 2005 ini. Dari jumlah tersebut Asia Timur dan Pasifik akan memperoleh 174 juta atau 20% dan sebanyak 80% merupakan perjalanan intra regional seperti Asia Timur dan Pasifik

Atas dasar angka-angka tersebut maka pantutlah apabila pariwisata dikategorikan kedalam kelompok industri terbesar dunia sebagaimana dinyatakan pula oleh John Naisbitt Sekitar 8 persen dari ekspor barang dan jasa, pada umumnya berasal dari sektor pariwisata. Dan pariwisata pun telah menjadi

penyumbang terbesar dalam perdagangan Internasional dari sektor jasa, kurang lebih 37 persen, termasuk 5-top exports categories di 83% negara WTO, sumber utama devisa di 38% negara dan di Asia Tenggara pariwisata dapat menyumbangkan 10 –12 persen dari GDP serta 7 – 8 persen dari total employment .

Industri Pariwisata Di Indonesia terus berkembang semakin besar. Berdasar catatan BPS (Badan Pusat Statistik), pertumbuhan ekonomi Indonesia meningkat 6,02% di triwulan pertama tahun 2013. Diharapkan secara keseluruhan perekonomian Indonesia akan naik sekitar 6,2% dibanding tahun 2012, yaitu sebesar Rp. 671,3 triliun. Sektor pariwisata yang menempati urutan kelima sebagai penyumbang devisa negara tahun 2012, juga mengalami peningkatan progresif pada triwulan pertama 2013. Hal ini dapat dilihat dari kenaikan jumlah wisatawan mancanegara yang mencapai 1,29 juta orang pada Januari-Februari 2013, naik 3,82% dibanding periode yang sama tahun lalu. Tahun 2013 pemerintah, khususnya Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Indonesia (Kemenparekraf) melalui Menteri Mari Elka Pangestu menargetkan pergerakan wisatawan nusantara di angka 250 juta orang, sementara untuk wisatawan mancanegara diangka 9 juta orang. Tahun 2025 pemerintah optimis akan terjadi kenaikan jumlah wisatan nusantara menjadi 400 juta orang dan 20 juta orang wisatawan mancanegara. Untuk menyerap jumlah wisatawan tersebut, berdasarkan data yang didapatkan dari ASITA (*Association of the Indonesian tours and travel*) jumlah Tour and Travel yang terdapat di Indonesia mencapai 1400 Perusahaan yang bergerak di bidang travel mulai dari penjualan tiket hingga

jasa konsultasi pariwisata, berikut adalah daftar list 10 terbesar perusahaan travel yang selama 2 tahun berturut turut masuk dalam penjurian terbaik.

Tabel 1.1
Daftar 10 Besar perusahaan Tour and Travel

NO	TRAVEL	Kegiatan Pariwisata			
		Ticketing	Paket Wisata	Konsultan Wisata	Total Nilai penjualan
1	WITA tour and travel	•	•	•	24
2	ANTA Tour and travel	•	•	•	22
3	PT Aero Travel Tour and travel	•	•	•	21
4	VAYA tour and travel	•	•	•	18
5	SHIIla Tour and Travel	•	•	•	13
6	GOLDEN RAMA Tour and Travel	•	•	•	8
7	Dwidaya Tour and Travel	•	•	•	7,4
8	Smiling tour and Travel	•	•	•	6
9	Jaya Prima	•	•	•	5
10	Panorma Tour and Travel	•	•	•	3

** Data diolah - Garuda Indonesia internal data recorded 2015 - Base on ticketing and Tour during the GIA travel And Tour Fair*

PT Aero Travel Merupakan anak perusahaan dari PT Garuda Indonesia yang merupakan gabungan dari Garuda Indonesia Group yang bergerak didunia Pariwisata mulai dari perencanaan wisata hingga pengelolaan lini bisnis Pariwisata. PT Aero Travel bergerak di bidang ticketing untuk penjualan tiket pesawat hingga penjualan paket paket wisata dalam negeri dan luar negeri. Perkembangan PT Aero Travel pun bergerak sejalan dengan PT Garuda Indonesia sebagai induk perusahaan, PT Aero travel sudah seharusnya menunjang tujuan utama dari Perusahaan. “Quantum Leap Strategy” merupakan rencana jangka panjang dari PT Garuda Indonesia dimana tujuan utamanya adalah meningkatkan nilai perusahaan yang dibentuk dari dalam perusahaan, dalam hal ini SDM dari setiap lini Perusahaan sangatlah berperan penting, persaingan bisnis yang semakin

tinggi Diindustri Pariwisata menuntut Perusahaan untuk senantiasa Menciptakan ide-ide bisnis yang baru guna mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar.

Business Process untuk perusahaan travel memang berbeda dengan industry lainnya, secara umum perusahaan travel merupakan perusahaan jasa yang menjual produk pariwisata yang terdiri dari (**Tabel 1.2**)

Tabel 1.2
Kegiatan Pariwisata

Perusahaan yang termasuk kelompok Industri pariwisata	Produk yang dihasilkan masing-masing perusahaan
Tour Operator / Travel Agencies	Information / Tour packages
Airlines / Cruise Ship / Train	Seats and other services
Taxi / Coach Bus / Tourist Bus	Transfer services
Accomodations / Hotels	Room and other services
Restaurants	Food and beverages
Entertainment	Shows and performances
Local Tour Operators	Sightseeing / tours
Department Store / Mall / Handicraft	Souvenirs and others
Bank / Money Changers	Foreign exchanger
Impresariate	Art and cultural shows
Secara keseluruhan dapat disebut sebagai INDUSTRI PARIWISATA	Secara keseluruhan dapat disebut sebagai PRODUK PARIWISATA

Sumber : Strategic Business Process PT Aero Travel

PT Aero Travel Mempunyai lini produk yang paling beragam diantara perusahaan travel lainnya, hal ini dikarenakan perusahaan merupakan bagian dari Garuda Indonesia yang juga saling berafiliasi dalam menjalankan Proses Bisnisnya. Berdasarkan *Tabel 1.2* dijelaskan mengenai Jasa yang diberikan oleh PT Aero Travel :

1. **Akomodasi** : PT Aero Travel bergerak juga diakomodasi penginapan dengan kepemilikan property hotel dan berkoordinasi sesama anak perusahaan, seperti Hotel Preanger Bandung , Hotel Aryaduta Jakarta, Asana Kawanua Jakarta,

Sanur Beach Bali, Inna Garuda Yogyakarta, dan lainnya yang tersebar di Indonesia, Perusahaan pun membuat kerja sama kontrak yang dilakukan sesama anak perusahaan Garuda Indonesia mendapatkan prioritas harga yang lebih murah dibandingkan dengan Perusahaan travel dan tour di luar Afiliasi group, PT Aerotravel juga menjalain kerja sama dalam bentuk perjanjian Kontrak harga dengan hotel-hotel yang berada diluar Group Perusahaan.

2. **Restourant** : Bisnis Restourant termasuk juga yang ditawarkan oleh PT Aero Travel terutama dalam menunjang kegiatan pariwisata, Restourant ini berada di dalam Hotel yang merupakan Afiliasi dengan PT Aero Food Indonesia dalam menyajikan hidangan berkelas International.
3. **Transportasi** : Transportasi yang ditawarkan kepada konsumen Perusahaan berupa penyewaan kendaraan yang bernaung di bawah PT Aero Trans berupa kendaraan pribadi hingga penyewaan kendaraan bus dalam menunjang kegiatan pariwisata,
4. **Event Organizer** : Kegiatan Event Organizer dilakukan juga oleh PT Aero travel dalam memberikan pelayanan kepada konsumen dalam rangka merencanakan sebuah acara, dukungan akomodasi dan hotel yang menjadikan ruang gerak Perusahaan memungkinkan untuk saling berkoordinasi satu dengan lainnya.
5. **Tour perjalanan Wisata dan Konsultan Perjalanan wisata** kegiatan ini merupakan kegiatan utama yang dilakukan oleh PT Aero Travel, perusahaan menyediakan berbagai pilihan perjalanan wisata yang tentunya menggunakan sumber daya yang dimiliki perusahaan terutama yang sudah dimiliki oleh

Anak perusahaan (*subsidiary Company*) mulai dari penjualan tiket perjalanan, hotel hingga reservasi kegiatan wisata ataupun memberikan konsultasi perjalanan wisata yang dilakukan berdasarkan pemesanan khusus (*By Request*)

Semenjak perusahaan Induk mengumumkan Strategy Baru, dalam hal ini PT Garuda Indonesia Tbk dengan Istilah “*Quantum Leap*” memberikan dampak yang berarti bagi anak perusahaan seperti PT Aero Travel, salah satunya dengan perubahan target yang ada demi menunjang strategy perusahaan induk, dampak yang terjadi diantaranya:

1. Perbaharuan target perusahaan dalam hal penjualan tiket dan paket tour Wisata yang memberikan target dengan besaran nominal pendapatan dari penjualan paket tour dan tiket penerbangan maupun kegiatan wisata lainnya.
2. Kebijakan dalam penentuan paket wisata, sebelum era “Quantum Leap” bentuk paket wisata telah ditetapkan oleh kantor pusat dan tidak diperbolehkan untuk melakukan perubahan, dalam hal ini perusahaan hanya menerima dalam bentuk jadi dan menjualnya secara utuh. Semenjak tahun 2011 kebijakan tersebut telah diubah dimana PT Aero Travel diberikan kebebasan dalam membuat paket wisata yang dikoordinasikan oleh perusahaan sendiri, keuntungan dari kebijakan ini membuat perusahaan dapat menggunakan kontrak penjualan tiket dan hotel tidak harus berasal dari sesama group perusahaan, dengan hal ini perusahaan dapat menentukan paket wisata sesuai dengan daerah masing masing sehingga dapat bersaing secara

harga dan diversifikasi paket wisata.

3. Melakukan pengangkatan Karyawan baru guna menunjang system yang baru, era digitalisasi menuntut karyawan baru yang mempunyai kemampuan didalam bidang electronic payment and reservation, kompleksnya pemesanan tiket penerbangan menuntut menggunakan Sistem baru yang dibangun untuk pemesan tiket dan Time Scheduling. PT Aero Travel menggunakan system pemesan tiket penerbangan yang terintegrasi dengan system GIA (Garuda Indonesia Airways) namun system ini hanya untuk pembelian tiket penerbangan dengan maskapai GIA dan untuk tiket penerbangan diluar GIA, perusahaan menggunakan system ticketing online khusus Perusahaan yang berbeda dengan personal ticketing yang biasanya digunakan oleh orang pribadi.

Seluruh kebijakan baru tersebut telah diterapkan sepenuhnya oleh Perusahaan dan dinilai Performansi Perusahaan berdasarkan data yang diberikan Perusahaan dapat dijelaskan Performa Perusahaan.

Tabel 1.3
Nilai penjualan bersih (Dalam Miliar rupiah)

Divisi	KET	2012		2013		2014	
		Actual	Target	Actual	Target	Actual	Target
Ticketing	Dalam Negri	1,3	3	2	4,5	3,2	5,3
	Luar Negri	2,5		1,8		3	
Tour And travel	Domestic tour	2,4	7	2,4	8	2,3	9,2
	Inbound Tour	1,6		1,2		1,1	
	Outbound Tour	3,2		3,8		2,9	
	Tour And Travel By Requets	1,2		0,4		0,6	
	Event Orginizer	0,8		0,3		0,4	
TOTAL		13	10	11,9	12,5	13,5	14,5

Sumber : Strategic Business Process – General Affair PT Aero Travel

Berdasarkan gambar 1.3 dapat di lihat besarnya penghasilan Perusahaan dari tahun 2012 hingga 2014, pada tahun 2013 dimulainya kebijakan yang berhubungan dengan Quantum Leap dalam periode tersebut perusahaan berhasil melampaui target yang ingin dicapai, memasuki tahun 2013 perusahaan membuat paket wisata yang lebih banyak yang tidak hanya mengandalkan paket wisata yang berasal dari pusat, dalam prosesnya karyawan divisi tour and travel merancang dan menentukan sendiri paket wisatanya menentukan cost dan menjualnya sesuai dengan harga yang ditentukan dalam kenyataannya selama masa periode 2013 pendapatan perusahaan justru tidak mencapai target. Periode 2014 perusahaan kembali mengalami kegagalan dengan tidak dicapainya target, meskipun mengalami kenaikan dari periode sebelumnya namun secara target tidak dicapai. Disamping itu pada periode 2014 peningkatan dunia sedang tinggi tingginya namun perusahaan tidak dapat mencapai target yang ditentukan,

Selama akhir periode 2013 Perusahaan melakukan perekrutan karyawan baru, yang bertujuan untuk menyeimbangkan kegiatan perusahaan yang lebih banyak dalam kegiatan tour and travel, perusahaan pun memberikan banyak

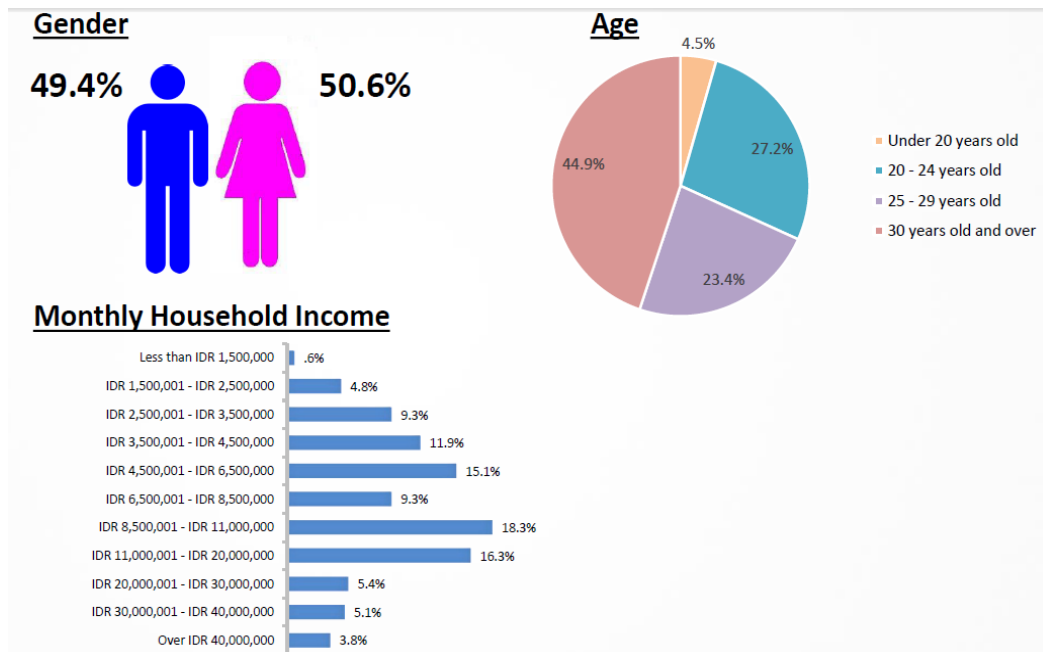
seminar kepada karyawan travel mulai dari seminar yang diadakan pelaku akademik hingga mengirimkan karyawannya ke berbagai acara Gathering sesama Perusahaan travel and Tour.

Kebijakan baru menuntut karyawan untuk jeli dalam menawarkan dan membuat paket tour karena paket tour yang dibuat harus memiliki nilai jual disamping menarik, harga juga menjadi patokan untuk menarik perhatian konsumen. Karyawan harus mempunyai banyak informasi mengenai tempat tempat wisata, hotel (*Showing room*), akomodasi dan relasi yang menunjang kegiatan wisata untuk dapat membuat paket wisata dan tour wisata berdasarkan pesanan khusus. Kemampuan karyawan untuk menciptakan ide-ide baru yang baik untuk perusahaan menjadi dominasi utama, karyawan dituntut untuk bertindak lebih dari sekedar karyawan, karyawan membutuhkan jiwa *Leadpreneurship* untuk bisa menciptakan ide-ide yang baik dalam membuat paket wisata yang menarik.

Persaingan didunia travel khususnya di Indonesia merupakan pasar sempurna dimana jumlah pelaku industri ini sangatlah banyak, begitu juga dengan Konsumen yang terbentuk, hal ini diunjang oleh peraturan pemerintah yang tidak menitik beratkan atau menguntungkan pada salah satu perusahaan tertentu. Konsumen yang terdapat di industri pariwisata pun mempunyai bentuk yang lebar artinya meliputi seluruh lapisan konsumen mulai dari kelas bawah, menengah dan atas seperti ditunjukkan oleh gambar berikut.

Gambar 1.1

Grafik Konsumen Wisata



Sumber : Garuda Indonesia Data Recorded During GIA Travel Fair 2015

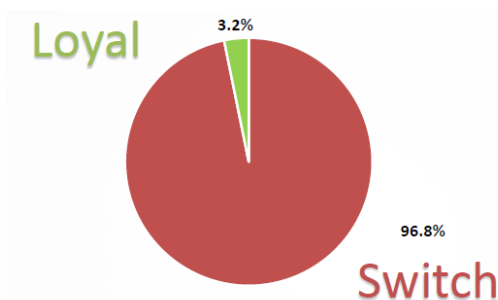
Gambar 1.1 menunjukkan grafik para pelaku wisata yang dilakukan oleh W&S research selama Pameran yang berlangsung di GIA Tour & Travel Fair 2015. Disitu terlihat bahwa konsumen pariwisata menyentuh seluruh lapisan meskipun terbanyak adalah konsumen yang berumur 30 tahun keatas

uniknya produk wisata tidak hanya berlaku secara individual semata namun menyentuh juga *corporate*. Industry wisata tidak meninggalkan suatu produk secara fisik namun memberikan kepuasan yang tidak terlihat secara fisik inilah yang menjadi bentuk karakteristik pelayanan jasa. Pada dasarnya industry pariwisata terutama Perusahaan Tour and Travel menjual tujuan wisata yang sama (Homogen) yang membedakan adalah pengalaman yang didapat saat menuju ke tempat wisata dan hingga kembali ke tempat asal. Karena sifatnya yang homogen

maka konsumen dapat dengan mudah berpindah ke Perusahaan Lain lain hal ini sesuai dengan bentuk presentase yang dilakukan oleh W&S research selama Pameran Tour and Travel GIA pada tahun 2015 meneliti seberapa besar loyalitas konsumen dalam memilih Perusahaan Tour and Travel dengan hasil sebagai berikut.

Gamabar 1.2

Loyalitas Konsumen Pameran Tour and Travel GIA 2015



Berdasarkan gambar 1.2 diatas didapatkan bahwa rata rata 96,8% konsumen tidak mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap Perusahaan Tour and Travel. Produk yang Homogen, Loyalitas yang rendah menyebabkan perusahaan harus kreatif dalam menjual paket tour serta menyediakan paket Tour untuk berbagai lapisan pendapatan masyarakat.

Ketika bekerja karyawan mungkin mendapatkan ide dan inovasi yang berada diluar inti bisnis perusahaan, karyawan memiliki keputusan pribadi untuk tetap fokus terhadap tugas atau mengejar ide baru. Akan tetapi, tidak semua perusahaan mampu untuk mengadaptasikan inovasi dan ide ide tersebut, sehingga banyak dari karyawan yang memiih untk melanjutkan diluar perusahaan, baik dengan tetap bekerja atau berhenti bekerja dari Perusahaan. Jika lingkungan kewirausahaan (*enterpreneurship*) meningkat lebih lanjut, perusahaan merasa

terlalu sulit untuk menghentikan karyawan dari mengejar ide – ide mereka sendiri (Thomas Hellman, 2002). Karena bentuk persaingan yang terjadi di dunia Tour and Travel karyawan harus memiliki ide yang kreatif dalam menyusun sebuah paket tour sehingga tidak hanya sekedar menjual paket wisata saja tapi dapat menjual apa yang diharapkan oleh konsumen dan memberikan kepuasan lebih dari yang diharapkan oleh konsumen seperti menyusun paket tour yang berbeda dengan memasukan memberikan kegiatan yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain bisa dengan memberikan bonus tambahan wisata atau kegiatan unik lainnya yang sedang menjadi trend pada masa sekarang.

Sikap-sikap dari individual setiap Karyawan harus dapat diarahkan dengan baik untuk mencapai tujuan dari Perusahaan, untuk itu dibutuhkan peran pemimpin yang dapat mengarahkan kemampuan-kemampuan dari setiap Karyawan perusahaan. pembentukan Leadership yang tetap meningkatkan sifat entrepreneurship dapat membuat kompetensi dari setiap karyawan terpenuhi sehingga perusahaan dapat bersaing dengan baik di industri Pariwisata. Didukung oleh kompetensi karyawan Perusahaan yang telah sesuai diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang dinyatakan dengan meningkatnya pendapatan yang diperoleh oleh Perusahaan. Peran *leadpreneurship* dari setiap Karyawan yang tercermin dari gaya kepemimpinannya didalam interaksinya dengan lingkungan pekerjaannya. Gaya kepemimpinan yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat memberikan nilai tambah bagi kompetensi kerja pada bawahannya. pemimpin harus melakukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang dipimpinya. Gaya

kepemimpinan yang efektif dibutuhkan dalam suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan

PT Aero Travel memiliki kinerja yang distandarkan untuk para karyawan Perusahaan. Kinerja tersebut dijadikan sebagai patokan dalam menentukan kapan kinerja Karayawna mengalami penurunan. Standard Kinerja tersebut sudah diterapkan penuh oleh Perusahaan dan merupakan standard yang terdapat didalam Garuda Indonesia Airways. Berikut ini adalah hasil penilaian rata-rata kinerja pegawai di PT Aero Travel pada tahun 2013 dan 2014:

Tabel 1.4
Penilaian Rata- rata Kinerja pegawai PT Aerotravel

No	Unsur-unsur	Nilai Rata-rata Tahun 2013		Nilai Rata-rata Tahun 2014	
		Angka	Sebutan	Angka	Sebutan
1	Kesetiaan	91	Amat Baik	91	Amat Baik
2	Prestasi Kerja	71	Baik	69,34	Cukup
3	Tanggung Jawab	79,5	Baik	73	Baik
4	Ketaatan	79,5	Baik	79,5	Baik
5	Kejujuran	79	Baik	79	Baik
6	Kerjasama	79,5	Baik	73	Baik
7	Prakarsa	79,5	Baik	75	Baik
8	Kepemimpinan	-	-	-	-
Jumlah		567,5		539,84	
Rata-rata		81,07	Baik	79,54	Baik

Sumber : Diolah dari Laporan Rencana Strategis HR PT AeroTravel tahun 2013-2014

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa rata-rata kinerja pegawai PT Aerotravel Jakarta sudah baik pada tahun 2013 akan tetapi mengalami penurunan sebesar 1,53% sehingga terindikasi bahwa pada tahun 2014 terdapat masalah kinerja pegawai, bahkan untuk unsur penilaian Prestasi kerja, tanggung jawab, kerja sama dan Prakarsa mengalami penurunan penilaian kinerja.

Kinerja yang optimal dari sebuah program kerja mencerminkan keberhasilan dari diri seseorang dan organisasinya. Program merupakan penjabaran dari rincian mengenai langkah-langkah yang diambil untuk menjabarkan kebijakan. Program kerja tidak terlepas dari arah kebijakan yang telah ditetapkan dan merupakan pelaksanaan dari satu atau lebih tujuan dan sasaran. Berikut ini adalah data capaian kinerja program kerja PT Aero travel

Tabel 1.5
Data Capaian Kinerja PT Aero Travel 2013 dan 2014

No	INDIKATOR	2013	2014
1	tingkat pemenuhan prosedur penjualan dan pembayaran	92%	64%
2	Tingkat kesalahan dalam penerbitan tiket Akomodasi	7%	9%
3	Jumlah komplain pelanggan	23kasus	31 kasus
4	Tingkat penyelesaian paket tour dengan)	95%	95%
5	Tingkat penyelesaian pending payment (Corporate)	90 hari	90 hari
6	Corporate Kontrak	48	36
7	tingkat pemenuhan jumlah jam kerja	93%	87%
8	tingkat konsumen diluarAfiliasi Group	70%	62%

Sumber : Diolah dari Laporan Rencana Strategis PT Aero Travel tahun 2013-2014

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat dilihat bahwa capaian kinerja yang dicapai pada PT Aerotravel meliputi 8 indikator yang sepenuhnya dilaksanakan oleh Karyawan Perusahaan. Pada tahun 2014 terdapat perubahan yang terjadi terutama

untuk indicator tingkat kesalahan dalam hal penerbitan tiket, penerbitan tiket merupakan hal yang cukup menjadi perhatian karena jumlahnya yang cukup besar dan benar benar membutuhkan kehati-hatian dalam prosesnya dibutuhkan karyawan yang berpengalaman dalam hal ticketing, untuk jumlah complain pelanggan juga mengalami peningkatan di tahun 2014 dan adanya perubahan kontrak perjanjian dibuat oleh karyawan di butuhkan kemampuan dalam hal negosiasi begitu juga dengan pengetahuan karyawan mengenai prosedur untuk masing masing bagian yang pada tahun 2014 banyak terjadi penurunan dimana karyawan pada tahun tersebut kurang memahami prosedur kegiatan untuk masing masing unit perusahaan.

Strategi Perusahaan Induk Yang menerapkan “*Quantum Leap*” yang berdampak besar terhadap PT Aero Travel terutama dalam Hal Kemandirian menjalankan aktivitas bisnis perusahaan yang tidak terpacu terhadap Perusahaan Induk, PT Aero Travel diberikan Kebebasan dalam menghasilkan Pendapatan selama kegiatan masih dalam lingkup bisnis perusahaan dan tidak mengambil pangsa pasar Anak Perusahaan lainnya. Dampak dari kebijakan tersebut Perusahaan bergerak aktif dengan membuat paket wisata sendiri tanpa harus mendapatkan persetujuan dari perusahaan Induk, Perusahaan bebas melakukan kerja sama dengan sesama Anak perusahaan dan Perusahaan pun dapat membuat kontrak perjanjian berdasarkan keputusan Perusahaan sendiri selama segala bentuk kegiatan menghasilkan pendapatan dan dapat dipertanggung jawabkan.

Bentuk kegiatan Bisnis yang baru jelas berpengaruh terhadap SDM, Karyawan tidak hanya diam menunggu produk wisata dari Perusahaan Induk

melainkan membuat sendiri produk paket wisatanya. Berpikiran aktif dan dapat melihat setiap peluang itulah yang diharapkan tertanam dalam jiwa karyawan, ide ide creative karyawan dapat dirangsang sedemikian kuat dan kebasan dalam aktivitas bisnis dijadikan sebuah kesempatan untuk memunculkan ide ide baru. Namun kenyataan nya berdasarkan Tabel 1.4 dapat dilihat prestasi kerja Karyawan mengalami penurunan menjadi 69,34% , begitu juga pada Tabel 1.3 penghasilan perusahaan di tour and travel mengalami penurunan disemua lini Tour and Travel hal ini mengindikasikan bahwa paket wisata yang dijual Perusahaan kurang diminati oleh Konsumen, sedangkan pada masa 2014 seluruh bentuk paket wisata merupakan hasil rancangan perusahaan sendiri bukan berasal dari Induk. Berdasarkan hasil data tersebut penulis ingin melihat Leadpreneurship yang kemudian diterapkan dalam karyawan, apakah karyawan memiliki jiwa sebagai Entrepreneurship untuk dapat melihat peluang bisnis, berani mengambil keputusan, dan berani dalam menciptakan ide ide baru, keseluruhan jiwa Entrepreneurship tersebut dilakukan didalam Perusahaan yang bertujuan memajukan Perusahaan, berangkat dari jiwa Entrepreneurship tersebut dibutuhkan kepemimpinan yang dijalankan secara handal sehingga penulis ingin melihat bagaimana kepemimpinan yang terjadi yang didasarkan pada jiwa Entrepreneurship masing-masing Karyawan dan penulis menggunakan Istilah *Leadpreneurship*.

Kompetensi Karyawan yang dituntut oleh Perusahaan PT Aero Travel mengharuskan memberikan pelayanan yang maksimal terhadap konsumennya mulai dari memberikan penjelasan yang baik hingga memberikan kesan yang baik

saat menggunakan jasa perusahaan untuk berwisata. Karyawan dituntut untuk mengetahui informasi mulai dari harga tiket, cara pemesanan dan informasi lainnya yang dapat dipergunakan untuk membuat penjualan perusahaan meningkat, seperti mengenai tempat wisata yang sedang menjadi trend saat ini dimasyarakat. Divisi Ticketing melakukan pelayanan dengan memberikan informasi yang akurat mengenai jadwal penerbangan dan proses pemesanan melalui sistem yang telah disediakan Perusahaan dan meminimalkan human error dalam proses pemesanan tiket karena pembelian tiket tidak dapat dikembalikan pembayarannya jika terjadi kesalahan. Kemampuan kompetensi sebuah Perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor "*Soft competency*" para anggotanya seperti: Kepemimpinan (*Leadership*), pengetahuan (*knowledge*), semangat (*passion*). Sedangkan faktor-faktor "*hard competency*" seperti : struktur organisasi, system manajemen tingkat tinggi (*Advance Management System*), memberikan pengaruh kecil kepada sukses atau tidak sukses suatu organisasi dan dapat dengan mudah dipelajari oleh seluruh organisasi (*kopetitor*) lain, namun faktor –faktor "*Soft competency*" sangat sulit dicontoh. Sebagaimana telah dinyatakan bahwa kompetensi menguraikan hal-hal yang membuat orang berhasil dalam suatu peran tertentu, dan oleh karena itu dapat digunakan tanpa ragu-ragu dalam menilai kinerja. bahwa niat menyertai kompetensi dan dari tindakan tersebut akan dicapai suatu hasil, kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dan mencangkup niat, tindakan dan hasil akhir. Penulis tertarik dengan kompetensi untuk melihat apakah kemampuan dari karyawan sudah sesuai untuk menunjang kinerja Karyawan.

Kemajuan suatu Perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia khususnya kinerja. Kinerja pada dasarnya adalah suatu yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada Perusahaan, termasuk hasil pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Dibutuhkan strategi peningkatan kinerja agar dapat meningkatkan kinerja agar tujuan organisasi dapat dicapai. Strategi peningkatan kinerja tersebut dapat berhasil jika Perusahaan mengetahui sasaran kerjanya. Seseorang karyawan dikatakan memiliki kinerja yang tinggi, jika beban kerja yang ditetapkan tercapai dan jika realisasi hasil kerja lebih tinggi daripada yang ditetapkan Perusahaan.

PT Aero travel memberikan kinerja yang harus dicapai perusahaan berdasarkan penjualan yang berhasil dilakukan oleh perusahaan yang dapat dengan mudah diukur dengan besarnya penghasilan bersih yang didapatkan oleh Perusahaan, kinerja tersebut dapat berjalan dengan baik apabila karyawan perusahaan pun berkinerja baik. Target yang ditentukan oleh Perusahaan semestinya menjadi tolak ukur keberhasilan Perusahaan, namun terkadang target bukan satu satunya faktor penentu yang menjadi penilaian utama dalam menilai kinerja perusahaan, karena bisa saja pangsa pasar yang terjadi sedang tidak kondusif meskipun Perusahaan telah menjalankan dengan baik namun tidak dapat berbuat banyak. Berdasarkan hasil interview awal dengan *Branch Manager* PT Aero Travel , Kualitas kinerja PT Aero Travel menekankan pada:

1. Kedisiplinan terhadap peraturan perusahaan,
2. Menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan prosedur

3. Memberikan kepuasan pelanggan
4. Berhasil dalam menjalankan kontrak atau menjual paket wisata perusahaan, mulai dari pembuatan dan penyusunan paket wisata dengan biaya anggaran yang sesuai dengan kenyataannya saat wisata berjalan hingga saat konsumen selesai melaksanakan kegiatan wisatanya.
5. Dapat bekerja secara kreatif dengan memunculkan ide-ide baru mengenai kontrak wisata yang disesuaikan dengan keinginan Konsumen.
6. Tidak melakukan kesalahan dalam operasional tugas seperti kesalahan pencetakan tiket pesawat, kesalahan dalam kurang mempertimbangkan hal-hal lainnya dalam kegiatan wisata. Karena biaya yang muncul yang sebelumnya tidak disebutkan akan menjadi tanggungan Perusahaan, hal ini semata-mata untuk meningkatkan profesionalisme di mata konsumen.

Berdasarkan uraian latar belakang masalah kinerja pegawai di PT Aero Travel penulis merasa perlu melakukan penelitian lebih dalam di PT Aero travel untuk melihat apakah Leadpreneurship dalam karyawan berkembang dengan baik mengingat adanya perubahan strategy yang dilakukan perusahaan, Penulis memilih PT Aero Travel karena Perusahaan memiliki skala yang bersifat nasional dalam hal kelengkapan lini produk Tour and Travel. Perusahaan juga mengalami transformasi strategy dengan Perusahaan Induk yang menerapkan “*Quantum Leap*” dimana kemandirian dalam menjalankan aktifitas Perusahaan tidak tergantung dengan Perusahaan Induk, dampak dari kebijakan tersebut mempengaruhi kebebasan Perusahaan sehingga dibutuhkan Leadpreneurship yang

ditanamkan kedalam karyawan Perusahaan, sehingga penulis dapat meneliti mengenai Leadpreneurship dalam Perusahaan. Kegagalan selama periode 2013 dan 2014 yang gagal mencapai target yang ditetapkan dan adanya beberapa indikator kinerja Perusahaan yang mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Munculnya karyawan - karyawan baru yang diangkat oleh perusahaan, apakah sudah memiliki kompetensi yang baik untuk bersaing diindustri pariwisata yang membutuhkan kemampuan yang baik dan wawasan luas serta ketataatan terhadap peraturan dan prosedur Perusahaan. Bagaimana peran Karyawan diperusahaan dalam menjalankan leadpreneurship untuk menghadapi tuntutan dari perusahaan induk. Keseluruhan latar belakang tersebut sehubungan dengan pencapaian kinerja perusahaan yang menurun untuk dilihat apakah jiwa Leadpreneurship dan Kompetensi bagi setiap karyawan Perusahaan dan apakah hal tersebut akan memberikan dampak terhadap kinerja Perusahaan. Untuk itu penulis tertarik dengan judul : **PENGARUH LEADPRENEURSHIP DAN KOMPETENSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT AERO TRAVEL Cab BANDUNG**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah maka identifikasi masalah adalah sebagai berikut :

1. Penurunan tingkat pemenuhan jam kerja Karyawan menjadi 87% di tahun 2014
2. Target penjualan pada tahun 2014 tidak tercapai
3. Tingkat pemenuhan prosedur penjualan dan pembayaran yang dilakukan Karyawan mengalami penurunan
4. Tingkat Kesalahan dalam penerbitan Tiket Akomodasi yang dilakukan oleh karyawan meningkat menjadi 9 %
5. Tingkat Konsumen diluar Afiliasi Perusahaan PT Aero Travel Mengalami penurunan menjadi 62%
6. Tingkat Komplain Pelanggan yang terjadi di perusahaan menjadi 31 Kasus
7. Penilaian Prestasi kerja selama tahun 2014 menurun menjadi 69,34 %

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, maka rumusan masalah yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Leadpreneurship yang dimiliki karyawan PT Aero Travel.
2. Bagaimana Kompetensi yang dimiliki karyawan PT Aero Travel
3. Bagaimana Kinerja Karyawan PT Aero travel
4. Seberapa besar pengaruh Leadpreneurship dan Kompetensi terhadap kinerja Karyawan baik secara simultan maupun parsial di PT Aero Travel

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan mengkaji hal-hal sebagai berikut:

1. Mengetahui dan Menganalisis Leadpreneurship yang dimiliki karyawan PT Aero Travel.
2. Mengetahui dan Menganalisis Kompetensi yang dimiliki karyawan PT Aero Travel
3. Mengetahui dan Menganalisis Kinerja Karyawan PT Aero Travel
4. Mengetahui besar pengaruh Leadpreneurship dan Kompetensi terhadap kinerja Karyawan baik secara simultan maupun parsial di PT Aero Travel

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini diajukan guna menjelaskan mengenai manfaat dan kontribusi yang dapat diberikan dari penelitian baik kegunaan teoritis maupun praktis.

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan berguna bagi pengembangan teori mengenai Leadpreneurship, kompetensi dan kinerja pegawai untuk membandingkan teori yang dipelajari dengan fakta yang ada di lapangan sehingga diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi kajian sumber daya manusia.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

Tinjauan ini dapat menambah ilmu pengetahuan penulis, khususnya mengenai tingkat Pengaruh Leadpreneurship, kompetensi dan kinerja pegawai pada PT Aero Travel

2. Bagi PT Aero Travel

Penelitian dapat memberi sumbangan pemikiran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengelola Karyawan mengenai Leadpreneurship, kompetensi dan kinerja pegawai pada PT Aero Travel dengan ini perusahaan dapat melihat hal apa yang perlu untuk ditingkatkan dalam meningkatkan kinerja Pegawai Perusahaan.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai informasi atau sumbangan pikiran yang bermanfaat untuk para pembaca yang akan mengadakan penelitian pada bidang yang sama.

4. Kegunaan Akademis

Mampu menghasilkan suatu referensi yang berguna bagi lingkungan kampus Universitas Pasundan. Juga diharapkan dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan yang bermanfaat khususnya dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.