



Kasus *Potential Review Supervisor Sales* Latar Tempat Kerja di Hotel AA Surabaya

Rais Kaisariadi¹, Etik Darul Muslikah², Dwi Sarwindah Sukiati³

Program Studi Pendidikan Profesi Psikolog, Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya¹⁻³

Email Korespondensi: dalkaisariadi@gmail.com

Article received: 15 September 2025, Review process: 25 September 2025

Article Accepted: 10 Oktober 2025, Article published: 02 Desember 2025

ABSTRACT

This study was conducted as a Potential Review for the Sales Supervisor position at Hotel AA Surabaya. The background of this research arises from the HR department's request due to unmet sales targets and the need for objective employee development. The purpose of this study is to evaluate the individual's potential, competence, and job suitability through a structured psychological assessment. The methods applied include psychological tests such as IST, Kraepelin, PAPI Kostick, 16PF, MSDT, and structured interviews. The findings reveal that the participant demonstrates strengths in decision-making, responsibility, and memory, yet shows weaknesses in communication, accuracy, logical reasoning, and emotional stability. Based on the comparison between job profile and individual profile, more than 32% of essential aspects were unmet, indicating that the candidate is not recommended for the Sales Supervisor position. The study recommends further training and coaching focusing on communication, leadership, and accuracy

Keywords: Psychological Assessment, Employee Potential, Sales Supervisor, Coaching, Leadership.

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan untuk melakukan Potential Review terhadap posisi Supervisor Sales di Hotel AA Surabaya. Latar belakang penelitian berawal dari permintaan pihak HR yang menemukan adanya penurunan pencapaian target penjualan dan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia secara objektif. Tujuan penelitian ini adalah untuk menilai potensi, kompetensi, dan kesesuaian individu terhadap tuntutan jabatan melalui asesmen psikologis yang terstruktur. Metode yang digunakan meliputi serangkaian tes psikologi seperti IST, Kraepelin, PAPI Kostick, 16PF, MSDT, serta wawancara terstruktur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa subjek memiliki kekuatan pada aspek pengambilan keputusan, tanggung jawab, dan daya ingat, namun lemah pada kemampuan komunikasi, ketelitian, logika berpikir, serta stabilitas emosi. Berdasarkan hasil komparasi profil jabatan dan individu, ditemukan bahwa lebih dari 32% aspek tidak terpenuhi sehingga kandidat dinyatakan tidak disarankan untuk posisi Supervisor Sales. Rekomendasi yang diberikan berupa pelatihan dan coaching berfokus pada peningkatan kemampuan komunikasi, kepemimpinan, dan ketelitian agar individu dapat lebih optimal dalam peran profesionalnya.

Kata Kunci: Asesmen Psikologi, Potensi Karyawan, Supervisor Sales, Coaching, Kepemimpinan.

PENDAHULUAN

Hotel AA merupakan salah satu jaringan hotel ekonomi di Indonesia yang berdiri sejak tahun 2007 sebagai bagian dari kelompok usaha Kompas Gramedia Group. Hotel ini hadir untuk memenuhi kebutuhan akomodasi dengan harga terjangkau bagi masyarakat menengah ke bawah yang menginginkan kenyamanan dan pelayanan profesional. Sebagai hotel berbintang dua, Hotel AA menonjolkan konsep *budget hotel* dengan fasilitas efisien namun tetap menjaga standar mutu pelayanan sesuai nilai perusahaan. Hingga tahun 2024, Hotel AA telah mengelola sebanyak 61 properti di berbagai daerah di Indonesia dan menjadi salah satu jaringan hotel dengan jumlah unit terbanyak di bawah naungan Kompas Gramedia. Salah satu cabang yang menjadi fokus penelitian ini adalah Hotel AA Darmo Surabaya, yang memiliki peran penting dalam mendukung operasional jaringan hotel di wilayah Jawa Timur.

Dalam konteks industri pariwisata, Hotel AA Surabaya turut memberikan kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi dan sosial masyarakat sekitar. Keberadaan hotel ini tidak hanya menjadi sarana akomodasi, tetapi juga membuka lapangan pekerjaan baru dan memberikan peluang pengembangan bagi tenaga kerja lokal. Perkembangan sektor pariwisata di Surabaya menjadikan peran hotel-hotel seperti AA semakin vital dalam meningkatkan daya tarik kota sebagai destinasi bisnis dan wisata. Namun, untuk dapat bersaing dalam pasar yang kompetitif, Hotel AA perlu menjaga kualitas pelayanan, efisiensi operasional, dan efektivitas tim kerjanya. Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah peningkatan kinerja bagian penjualan yang berperan langsung terhadap pencapaian target pendapatan.

Sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu faktor kunci dalam menentukan keberhasilan operasional Hotel AA Surabaya. Total terdapat 33 pegawai dengan status yang beragam, terdiri atas karyawan kontrak, *outsourcing*, dan *daily worker*, yang semuanya berperan dalam menjaga kelancaran operasional hotel. Dari seluruh bagian kerja, divisi penjualan atau *sales department* memiliki peranan penting karena berkaitan langsung dengan pemasaran produk dan pencapaian target penjualan kamar maupun layanan hotel. HR Hotel AA mengidentifikasi adanya penurunan pencapaian target pada bagian penjualan yang berimplikasi terhadap kinerja keseluruhan. Oleh sebab itu, dilakukanlah *Potential Review* terhadap posisi Supervisor Sales untuk menilai potensi dan kompetensi individu secara objektif.

Pelaksanaan *Potential Review* ini dimaksudkan untuk membantu manajemen dalam memahami profil potensi karyawan berdasarkan aspek kognitif, kepribadian, dan kemampuan interpersonal. Melalui asesmen psikologis dan wawancara mendalam, diharapkan dapat diketahui kekuatan dan kelemahan individu yang berpengaruh terhadap kinerjanya. Selain sebagai alat evaluasi, kegiatan ini juga menjadi dasar dalam menyusun strategi pengembangan karir, pelatihan, serta perencanaan jenjang jabatan di masa depan. Dengan adanya data objektif dari hasil asesmen, HR dapat merancang langkah pengembangan yang lebih tepat sasaran dan sesuai kebutuhan organisasi. Pendekatan ini sejalan dengan komitmen Hotel AA dalam membangun sistem SDM yang profesional dan berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi potensi dan kompetensi psikologis Supervisor Sales di Hotel AA Surabaya melalui asesmen psikologis dan wawancara terstruktur. Penelitian ini juga bermaksud untuk menilai kesesuaian individu dengan tuntutan jabatan yang ada, serta memberikan rekomendasi terhadap langkah pengembangan yang diperlukan. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat membantu HR dalam mengambil keputusan strategis terkait promosi, pembinaan, atau pelatihan karyawan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan metode asesmen potensi di lingkungan industri perhotelan. Secara praktis, hasil penelitian ini juga dapat digunakan sebagai acuan dalam meningkatkan kualitas kinerja individu maupun tim di Hotel AA Surabaya.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam potensi dan kompetensi psikologis kandidat Supervisor Sales di Hotel AA Surabaya melalui proses asesmen psikologis yang komprehensif. Pelaksanaan dilakukan di Hotel AA Darmo Surabaya dengan subjek utama bernama Mawar, perempuan berusia 28 tahun, berpendidikan D3 Perhotelan, dan berpengalaman di bidang penjualan hotel. Asesmen mencakup serangkaian tes psikologis yang meliputi *Intelligence Structure Test (IST)* untuk mengukur kemampuan kognitif umum dan berpikir analitis (Jensen, 1979), *Kraepelin Test* untuk menilai ketelitian dan ketahanan kerja (Hayati, 2022), *16 Personality Factor (16PF)* untuk menggambarkan kepribadian individu, *Management Style Diagnostic Test (MSDT)* untuk mengidentifikasi delapan tipologi kepemimpinan menurut W. J. Reddin (Pertiwi, 2022), serta *PAPI Kostick* untuk menilai kebutuhan dan peran kerja berdasarkan teori *need and press* Murray (Wilbers, 2015). Selain tes, dilakukan pula wawancara terstruktur untuk menggali motivasi, komunikasi, dan gaya kerja individu (Yusuf, 2014). Asesmen dilaksanakan pada tanggal 13 dan 19 Desember 2024, dengan peneliti hadir langsung untuk melakukan observasi dan memastikan validitas data. Analisis dilakukan secara deskriptif kualitatif melalui reduksi, penyajian, dan verifikasi data guna menilai kesesuaian antara hasil asesmen dan profil jabatan menggunakan model *Just Noticeably Different* (Spencer & Spencer, 2008). Keabsahan hasil penelitian dijaga melalui triangulasi metode, pemeriksaan hasil oleh supervisor eksternal, serta diskusi dengan dosen pembimbing untuk menjamin reliabilitas dan objektivitas temuan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menyajikan data hasil asesmen dari subjek penelitian yang disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1 : Hasil Asesmen

No.	Aspek yang dibutuhkan	Alat Tes yang Digunakan	Aspek Pada Alat Tes	Standard Minimal	Hasil
Aspek Kognitif					
1	Kemampuan membuat Keputusan	IST	SE	Tinggi	Tinggi

2	Daya paham	IST	WA	Tinggi	Sedang
3	Logika berpikir	IST	AN	Sedang Tinggi	Rendah
4	Kemampuan komunikasi	IST	GE	Tinggi	Rendah
5	Kemampuan berhitung praktis	IST	RA	Tinggi	Rendah
6	Kemampuan Berhitung Ritmis	IST	ZR	Tinggi	Rendah
7	Kemampuan analisa sintesa	IST	FA	Tinggi	Sedang
Aspek Sikap Kerja					
8	Kebutuhan terhadap kelompok	Papi kostik	B (Papi Kostick)	Sedang	Rendah
9	Ketelitian	Papi Kostik dan Kreaplin	TIANKER(Kreplin) & T+D (Papi Kostik)	Sedang Tinggi	Sedang Rendah
10	Ketahanan Kerja	Kraepelin dan PapiKostik	Hanker (Kraepelin) & T+D (PapiKostik)	Tinggi	Sedang Tinggi
11	Monitoring	Papi Kostik dan 16PF	C + D (Papi Kostik) & G (16 PF)	Sedang Tinggi	Sedang Tinggi
12	Perencanaan	Papi Kostik	C+D+R	Sedang	Sedang
13	Ketaatan	Papi Kostik	W	Tinggi	Tinggi
14	Hasrat Berprestasi	Papi Kostik	A	Sedang	Sedang Rendah
No.	Kompetensi yang dibutuhkan	Alat Tes yang Digunakan	Aspek Pada Alat Tes	Standard Minimal	Hasil
15	Stabilitas Emosi	16 PF	C	Tinggi	Rendah
16	Kerja Sama	16 PF	A+Q2	Sedang Tinggi	Sedang Tinggi
17	Tanggung Jawa	16 PF	G (16PF)	Sedang	Sedang Tinggi
18	Fleksibilitas	16 PF	Q1	Tinggi	Rendah
19	Kemampuan Bersosialisasi	16 PF dan Papikostik	H (16PF) + O (Papikostik)	Sedang	Sedang
20	Taraf Hubungan Sosial	16 PF	A	Tinggi	Sedang
21	Kepemimpinan	Papi Kostik	L+P+I	Sedang Tinggi	Sedang Rendah
22	Gaya Kepemimpinan	MSDT	TO+RE+E	Efektif	Tidak Efektif
Total Keseluruhan Standar Minimal dan hasil		22	7		

Berdasarkan hasil tes intelegensi, Saudari Mawar memiliki kemampuan intelektual pada kategori di bawah rata-rata, namun masih menunjukkan daya tangkap dan kemampuan analisis yang cukup baik. Ia mampu memahami instruksi, memecah masalah menjadi bagian-bagian kecil, dan menyusun solusi secara sistematis, didukung oleh kemampuan pengambilan keputusan yang tinggi dan intuisi yang baik. Daya ingat serta kemampuan spasialnya juga tergolong sedang,

menunjukkan kecakapan dalam memahami data dan konteks kerja secara umum. Meskipun demikian, ia masih lemah dalam logika berpikir, komunikasi verbal, serta perhitungan numerik yang berpengaruh pada kecepatan dan ketepatan kerja. Secara keseluruhan, kemampuan kognitifnya cukup memadai untuk menjalankan tugas rutin, namun masih perlu pengembangan dalam berpikir logis, komunikasi efektif, dan ketelitian analitis.

Berdasarkan hasil Tes Kraepelin, Saudari Mawar menunjukkan kecepatan kerja yang masih kurang dengan kecenderungan lambat dalam menyelesaikan tugas dan berisiko melakukan kesalahan, terutama pada pekerjaan yang bersifat administratif atau analitis. Tingkat ketelitian kerja juga tergolong sangat rendah, yang mengindikasikan perlunya peningkatan fokus dan konsistensi dalam memperhatikan detail. Namun demikian, ketahanan kerja berada pada kategori sedang, menunjukkan bahwa ia mampu mempertahankan usaha dalam jangka waktu tertentu dan tidak mudah menyerah di bawah tekanan, meskipun hasilnya belum sepenuhnya optimal. Secara keseluruhan, hasil ini menggambarkan bahwa Mawar memerlukan pengembangan dalam aspek kecepatan dan ketelitian untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi kerja.

Berdasarkan hasil Tes PAPI Kostick, pada aspek arah kerja, Saudari menunjukkan konsistensi dan tanggung jawab yang tinggi dalam menyelesaikan setiap tugas. Ia memiliki kemauan bekerja keras dan etos kerja yang baik sehingga mampu menjaga kinerja secara stabil. Namun, terdapat kecenderungan kurang fokus terhadap arah atau tujuan pekerjaan, yang membuatnya mudah merasa puas dengan hasil yang telah dicapai. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik Mawar cukup kuat tetapi masih memerlukan bimbingan untuk lebih berorientasi pada target jangka panjang. Dengan arahan yang tepat, potensi kerjanya dapat dimaksimalkan untuk mencapai hasil yang lebih optimal.

Pada aspek kepemimpinan, Mawar menunjukkan kemandirian tinggi serta kehati-hatian dalam mengambil keputusan penting. Ia mampu berpikir logis sebelum bertindak, namun cenderung menghindari tanggung jawab yang melibatkan pengelolaan orang lain. Sikap ini menunjukkan bahwa ia lebih nyaman bekerja secara individual daripada dalam konteks kerja tim yang membutuhkan koordinasi intensif. Akibatnya, efektivitas dalam situasi yang menuntut kolaborasi atau kepemimpinan langsung menjadi terbatas. Maka dari itu, perlu adanya pengembangan keterampilan interpersonal dan manajemen tim agar peran kepemimpinannya dapat berjalan lebih efektif.

Selanjutnya, dalam aspek aktivitas kerja dan hubungan sosial, Mawar tergolong aktif secara mental namun relatif pasif dalam berinteraksi sosial. Ia memiliki kepribadian yang tulus dan rendah hati, serta selektif dalam membangun kedekatan dengan orang lain. Hal ini membuatnya mampu menjaga hubungan sosial dengan baik, meskipun keterlibatan emosionalnya tidak terlalu mendalam. Dari sisi gaya kerja, ia bekerja secara sistematis, teliti, dan terorganisasi dengan baik, serta fokus pada penggunaan sumber daya secara efisien. Namun, dalam aspek sifat dan ketaatan, ia menunjukkan sikap bijaksana tetapi keras kepala, dan bekerja lebih efektif bila diberi instruksi yang jelas dan terarah.

Berdasarkan hasil asesmen psikologis yang telah dilakukan terhadap kandidat bernama Mawar untuk posisi Supervisor Sales di Hotel AA Surabaya, diperoleh gambaran menyeluruh mengenai potensi dan kompetensinya. Secara umum, Mawar memiliki taraf intelegensi yang berada di bawah rata-rata, namun menunjukkan kelebihan pada beberapa aspek kognitif tertentu. Ia mampu memahami instruksi dan informasi dengan baik serta memiliki kemampuan analisis dan sintesis yang memadai untuk memecahkan masalah secara bertahap. Daya ingatnya juga cukup baik, sehingga ia dapat mengingat detail penting meskipun tidak secara menyeluruh. Namun, logika berpikir yang rendah serta kesulitan dalam menyampaikan ide secara verbal menjadi hambatan, terutama dalam komunikasi kerja dan pengambilan keputusan yang menuntut ketepatan serta kecepatan berpikir.

Dalam hal sikap kerja, Mawar menunjukkan ketekunan dan tanggung jawab yang tinggi terhadap tugasnya. Ia mampu bekerja secara sistematis dan memiliki ketahanan kerja yang cukup baik dalam menghadapi tekanan jangka panjang. Namun, rendahnya ketelitian membuatnya cenderung melakukan kesalahan kecil, khususnya dalam pekerjaan administratif dan analisis data. Dari sisi kepribadian, stabilitas emosi yang rendah menyebabkan Mawar mudah merasa cemas atau stres dalam situasi yang menekan. Sementara itu, kemampuan sosialnya tergolong sedang. Mawar dapat berinteraksi dengan baik tetapi cenderung selektif dalam membangun hubungan yang lebih mendalam dengan rekan kerja atau pelanggan.

Dari aspek kepemimpinan, hasil menunjukkan bahwa Mawar memiliki gaya kepemimpinan tidak efektif (deserter) yang ditandai dengan kecenderungan pasif dan kurangnya inisiatif dalam mengarahkan atau memotivasi tim. Kondisi ini berpengaruh pada kemampuan dalam mengambil keputusan cepat serta efektivitas kerja kelompok. Berdasarkan hasil *Potential Review*, kandidat dinyatakan tidak disarankan untuk posisi *Supervisor Sales* karena tidak memenuhi 15 dari 22 aspek kompetensi yang diukur. Proses penyampaian hasil dilakukan melalui presentasi kepada pihak HR dan user perusahaan pada tanggal 3 Januari 2025, dengan tujuan memberikan pemahaman menyeluruh terkait profil kandidat dan kesesuaiannya dengan standar jabatan yang dibutuhkan.

SIMPULAN

Kesimpulan dari hasil asesmen psikologis menunjukkan bahwa Mawar memiliki kekuatan pada aspek pengambilan keputusan, daya ingat, kemampuan analisis dan sintesis, tanggung jawab, serta kemampuan bekerja mandiri dengan karakter yang taat aturan dan kemampuan bersosialisasi yang seimbang. Namun, hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa masih terdapat beberapa area yang perlu dikembangkan, seperti kemampuan komunikasi, logika berpikir, ketelitian, stabilitas emosi, kepemimpinan, dan kerja sama tim agar kinerjanya dapat lebih optimal. Berdasarkan analisis menggunakan model *Just Noticeably Different*, penelitian ini menunjukkan bahwa Mawar tidak memenuhi lebih dari 32% atau tujuh aspek utama dari standar jabatan Supervisor Sales, sehingga dinyatakan tidak disarankan untuk posisi tersebut. Direkomendasikan agar Mawar mengikuti program *coaching* untuk meningkatkan kemampuan interpersonal dan

kepemimpinan, karena proses *coaching* yang melibatkan tahapan asesmen, perencanaan, serta tindakan terarah dapat membantu pengembangan profesional. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya pengembangan kepemimpinan sebagai aspek utama untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja dalam peran Supervisor Sales.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan bimbingan selama proses penelitian ini. Terima kasih juga disampaikan kepada pihak Hotel AA Surabaya yang telah memberikan kesempatan serta dukungan dalam pelaksanaan asesmen dan pengumpulan data. Terakhir, penulis menyampaikan apresiasi kepada *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum* atas kesempatan untuk mempublikasikan hasil penelitian ini.

DAFTAR RUJUKAN

- Anastasi, A & Urbina, S. (2007). *Tes Psikologi*. (Edisi ke-7). Jakarta: PT Indeks.
- Cemani, D. P., Soebroto, A. A., & Wicaksono, S. A. (2013). *SISTEM PAKAR TES KEPRIBADIAN PAPI KOSTICK UNTUK SELEKSI DAN PENEMPATAN TENAGA KERJA*.
- Cumming. C. T. G., & Worley. (2015). *Organizational Development and Change*. Ohio: Mason.
- Hayati, S., & Nurhikmah, N. (2022). Analisis Kesesuaian Kompetensi Manajerial Dosen Perguruan Tinggi X. *KLASIKAL: JOURNAL OF EDUCATION, LANGUAGE TEACHING AND SCIENCE*, 4(3), 641-650.
- Murphy, S. L. (2015). *INDIVIDUAL ADAPTIBILITY AS A PREDICTOR OF JOB PERFORMANCE*.
- Pertiwi, B. R., Setyawan, C. F., Sudirman, D. F., & Sari, D. P. (2022). Management Style Diagnostic Test (MSDT). *Flourishing Journal*, 2(1), 43-52.
- Siagian, M. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi
- Stone, R. J. (2005). *Human Resource Management. Fifth Edit*. Australia: Wiley.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Yusuf. M. A. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan*. Jakarta: PT.Fajar Interpretama Mandiri.