PENGARUH EMPLOYEE SATISFACTION TERHADAP PROFITABILITY PADA HOTEL BERBINTANG TIGA DI SURABAYA

Kurniawan dan Sany
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: kurniawan_lee@rocketmail.com

ABSTRAK

Keinginan untuk dapat berkembang membuat perusahaan berusaha menghadapi persaingan dengan memberikan pelayanan yang terbaik bagi para pelanggannya, agar perusahaan memperoleh peningkatan *profit*. Dalam upaya memberikan pelayanan yang terbaik tidak akan terlepas dari usaha yang dikeluarkan oleh para karyawan, sehingga kepuasan karyawan menjadi syarat wajib yang harus dipenuhi pihak manajemen perusahaan. Keadaan yang sama mungkin juga terjadi pada bisnis jasa hotel. Atas dasar fenomena di atas, penelitian ini akan berusaha untuk menunjukkan efektifitas pelaksanaan *Balanced Scorecard* pada Hotel Berbintang Tiga yang ada di Surabaya. Obyek penelitian adalah 5 hotel berbintang tiga di Surabaya yang diambil sampel masing-masing 8 karyawan di tiap divisi dan 8 konsumen. Hasil analisis adalah dengan menggunakan *Partial Least Square*.

Kata kunci: Kepuasan Karyawan, Profitabilitas, *Partial Least Square*.

ABSTRACT

The desire to be able to grow makes the company try to compete by providing the best service to its customers, so that the company can obtain an increase in profit. In the effort to provide the best service, it won't be apart from the effort of the employees, so the employee's satisfaction become a mandatory requirement that must be fulfilled by the company management. Same circumstances may also occur in the service of the hotel business. Based on those phenomenas, this study will attempt to demonstrate the effectiveness of the Balanced Scorecard on Three-Star Hotel in Surabaya. The research's objects were 5 Three-Star hotels in Surabaya by taking sample of 8 employees in each division and 8 customers. The results of the analysis is using Partial Least Square.

Keywords*: Customer Satisfaction, Profitability, Partial Least Square*

PENDAHULUAN

Di era modernisasi dan globalisasi seperti sekarang ini, perkembangan industri pariwisata kian berkembang pesat khususnya di kota-kota besar di Indonesia. Dalam waktu yang singkat banyak hotel yang bermunculan baik yang berskala nasional maupun internasional. Hotel-hotel tersebut tidak hanya menawarkan produk tetapi juga layanan dan jasa dari karyawan yang harus bisa memuaskan konsumen. Saat ini, hotel sudah menjadi bagian dari kehidupan sosial manusia mengingat hotel tidak hanya berperan sebagai tempat tinggal bagi wisatawan tetapi juga menyediakan restoran, *cafe*, dan jasa lainnya bagi masyarakat sekitar. Surabaya sebagai kota metropolitan terbesar kedua setelah Jakarta, sudah menjadi salah satu pusat bisnis industri perhotelan di Indonesia.

Persaingan dalam dunia bisnis saat ini semakin ketat karena banyaknya pesaing yang muncul. Keinginan untuk dapat

berkembang membuat perusahaan berusaha menghadapi persaingan dengan memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggannya, khususnya dari karyawan agar perusahaan memperoleh peningkatan *profit*. Karyawan merupakan *intangible asset* dalam perusahaan sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan dengan mendatangkan manfaat yang lebih besar dibandingkan dengan investasi *tangible asset* pada perusahaan. Karyawan yang potensial merupakan citraan dari perusahaan tempatnya bekerja dan dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Adanya kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan membuat pelanggan diuntungkan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan loyalitas dan memberikan kualitas layanan yang terbaik bagi pelanggan sehingga pelanggan akan puas dengan produk atau jasa yang diterimanya. Menurut Kotler (2005), kepuasan adalah tingkat dimana seseorang merasa mendapatkan hasil perbandingan suatu produk yang diterima dengan apa yang diharapkan seseorang.

Pelanggan yang puas akan memberikan dampak positif terhadap penjualan yang nantinya berdampak pada profitabilitas yang dimiliki oleh perusahaan. Seperti halnya dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yee *et al* (2008) yang telah membuktikan adanya hubungan antara kepuasan karyawan, kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas perusahaan. Dalam penelitian itu ditemukan bahwa kepuasan karyawan memiliki hubungan yang signifikan dengan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan, dan juga berpengaruh pada profitabilitas.

Berdasarkan kerangka *Balanced Scorecard*, faktor utama dari kualitas layanan pada konsumen adalah kepuasan karyawan. Pada sisi lain, kualitas layanan akan mempengaruhi kepuasan karyawan dimana kepuasan konsumen akan mempengaruhi profitabilitas. Ini adalah framework yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000) dalam framework *Balanced Scorecard*. yaitu perspektif keuangan berupa profitabilitas serta perspektif non keuangan yaitu *learning and growth perspective, internal business process perspective, dan customer perspective*. Ketiga perspektif non keuangan ini berhubungan dengan *employee satsifaction, service quality,* dan *customer satisfaction*. Perspektif non keuangan ini menjadi esensi yang penting karena berperan serta dalam menetapkan *market value* dari organisasi bisnis.

Oleh karena itu, kepuasan karyawan menjadi faktor yang penting dalam menentukan profitabilitas dari perusahaan khususnya perusahaan yang bergerak pada sektor jasa seperti hotel karena karyawan akan berinteraksi langsung dengan konsumen. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, menurunkan elastisitas harga produk dan biaya untuk menarik pelanggan baru, serta meningkatkan reputasi perusahaan secara keseluruhan. Konsumen yang puas tentu akan tertarik untuk menggunakan jasa dari hotel tersebut lagi dan juga mempromosikan hotel tersebut kepada koleganya sehingga akan mempengaruhi profitabilitas dari hotel tersebut dan meningkatkan performanya dalam industri perhotelan di Indonesia.

LANDASAN TEORI

Pengertian Sistem Balanced Scorecard

Sejarah Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang dikembangkan pertama kali pada tahun 1992 oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam bukunya Translating Strategy Into Action, The Balanced Scorecard. Balanced Scorecard diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya, Balanced Scorecard mengalami perkembangan implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik.

Secara umum, *Balanced Scorecard* adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. *Balanced Scorecard* juga merupakan salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya.

Menurut Mulyadi (2001), *Balanced Scorecard* adalah sebuah metode dalam pengukuran kinerja yang dilihat dari aspek keuangan dan non keuangan. Penting rasanya apabila di dalam melakukan pengukuran kinerja, tidak hanya dilihat dari aspek keuangan yang diukur, namun kita juga harus melihat dari aspek non keuangan juga, agar sebuah penilaian tidak hanya dilihat dari satu

sudut pandang saja. Maka dari itu metode ini disebut dengan *balanced scorecard* yang berarti "kartu skor berimbang".

Dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* telah banyak membantu perusahaan untuk sukses mencapai tujuannya. *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan yang tidak dimiliki sistem strategi manajemen tradisional. Strategi manajemen tradisional hanya mengukur kinerja organisasi dari sisi keuangan saja dan lebih menitik beratkan pengukuran pada hal-hal yang bersifat *tangible*, namun perkembangan bisnis menuntut untuk mengubah pandangan bahwa hal-hal *intangible* juga berperan dalam kemajuan organisasi.

Balanced Scorecard menjawab kebutuhan tersebut melalui sistem manajemen strategi kontemporer, yang terdiri dari empat perspektif yaitu *financial perspective* (perspektif keuangan), *customer perspective* (perspektif pelanggan), *internal business process* (proses bisnis internal), serta *learning and growth* (pembelajaran dan pertumbuhan)

Empat Perspektif Balanced Scorecard

Seperti yang telah disebutkan di atas bawah *balanced scorecard* dibagi menjadi 4 prespektif yaitu keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*Internal Business Process*), serta proses pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth*).

Menurut Mulyadi (2001) dalam *Balanced Scorecard* setiap sasaran strategik yang diterapkan dalam perspektif non keuangan harus mempengaruhi perspektif keuangan baik secara langsung ataupun tidak langsung. Sebagai contoh, sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan harus menjadi penyebab terwujudnya sasaran strategis di perspektif proses bisnis internal dan pelanggan dan yang secara langsung akan mempengaruhi hasil dari perspektif keuangan. Hal tersebut diakibatkan karena *Balanced Scorecard* menerapkan konsep sebab akibat yang akan mempengaruhi antara satu perspektif dengan perspektif yang lain.

Dengan konsep sebab akibat ini akan memotivasi para karyawan untuk bertanggung jawab dan mencari strategi yang akan menghasilkan hasil yang positif dalam perspektif keuangan. Karyawan akan terpacu semangatnya karena setiap keputusan strategis yang dibuatnya akan menghasilkan kinerja keuangan yang positif ataupun negatif, sehingga karyawan akan senantiasa memberikan yang terbaik dalam setiap keputusan strategis yang dibuat. Dan hal tersebut akan memperbesar kesempatan untuk melipat ganda.

Kepuasan Karyawan

Komponen kepuasan karyawan merepresentasikan perspektif *learning and growth* (pembelajaran dan pertumbuhan) karena perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif yang lain dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang.

Secara sederhana, definisi kepuasan kerja merupakan kepuasan yang dirasakan seorang pekerja secara individual melalui perbandingan antara input yang digunakan dan hasil yang diperoleh apakah sesuai dengan yang diharapkan. Semakin mendekati tingkat harapan terhadap hasil yang diperoleh, kepuasan kerja seorang pekerja juga akan semakin tinggi. Hal ini juga tidak terlepas dari berbagai faktor dari dalam maupun dari luar pekerja. Menurut Wexley dan Yulk (1997), yang disebut kepuasan bekerja adalah "*the way an employee feels about his or her job*." Ini berarti kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Kemudian Munandar (2006) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri, dan hubungan *social individual* di luar kerja.

Dari pendapat beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapinya dalam lingkungan kerja. Penunjang kepuasan ini meliputi hal-hal seperti kondisi dan kemudahan dalam pekerjaan, kebijakan administrasi, hubungan dengan manager, ketrampilan teknis para penyelia, sistem penggajian, stabilitas pekerjaan, dan hubungan dengan rekan-rekan sekerja.

Pada dasarnya, ada banyak teori yang membahas mengenai kepuasan kerja

karyawan karena kepuasan karyawan adalah topik yang menarik untuk diteliti mengingat suatu organisasi tidak akan lepas dari peran dari seorang karyawan. Hingga saat ini, ada banyak teori yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan, namun yang akan diaplikasikan dalam penelitian ini adalah Teori JDI (*Job Descriptive Index*)

Teori ini merupakan salah satu skala pengukuran paling populer yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan.

Faktor-faktor kepuasan karyawan yang digunakan oleh *Job Descriptive Index* adalah

a. *The work itself* (pekerjaan itu sendiri)

Pekerjaan itu sendiri adalah pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan sehari-hari. Pekerjaan yang dimaksud dapat sesuai dengan bidang ilmu yang dipelajari sebelum karyawan tersebut bekerja. Dapat dipelajari di sekolah atau perguruan tinggi.

b. Gaji dan upah (p*resent pay)*

Menurut Hasibuan (2007), gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta memiliki jaminan yang pasti. Seorang karyawan tentu akan mendapat hak berupa pembayaran yang berkala yang biasanya dibayarkan setiap bulan.

c. Kesempatan promosi (o*pportunities for promotion)*

Definisi promosi menurut Hasibuan (2007) adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilan semakin besar. Dalam bekerja, seorang karyawan tentu mengharapkan adanya peningkatan dalam karirnya.

d. Atasan (*supervision*)

Menurut Hasibuan (2007), pengawasan adalah salah satu fungsi dari manajemen selain perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan. Pada umumnya karyawan menyukai pengawas yang adil, terbuka, dan mau bekerja sama dengan bawahan.

e. Kolega kerja (*coworkers*)

Sikap dari suatu kelompok kerja akan sangat mempengaruhi kepuasan kerja dari seorang karyawan. Keramah-tamahan antara rekan kerja merupakan sumber kepuasan kerja karyawan

Kelima aspek ini berfungsi untuk mendiagnosa aspek-aspek penting dari pekerjaan. Pekerjaan dalam skala keseluruhan dikembangkan untuk mengevaluasi secara keseluruhan, kepuasan global dengan pekerjaan.

Kualitas Layanan

Komponen kualitas layanan merepresentasikan perspektif *internal business process* (pembelajaran dan pertumbuhan) karena perspektif ini adalah perspekstif yang didorong oleh perspektif sebelumnya yaitu *learning and growth*. Oleh karena itu, apabila keberhasilan komponen kepuasan kerja telah tercapai, tentu akan menciptakan keberhasilan bagi kompenen kualitas layanan juga. Seorang karyawan yang puas akan pekerjaannya tentu akan menunjukkan loyalitasnya dengan memberikan kualitas layanan yang terbaik.

Teori yang paling terkenal dan akan dipakai dalam penelitian ini adalah teori SERVQUAL dari Parasuraman et al (2005) mengenai lima gap dari *service quality*. Mereka melakukan penelitian khusus terhadap beberapa jenis industri jasa selama beberapa tahun hingga akhirnya mengemukakan lima dimensi kualitas jasa yang dianggap paling penting untuk diberikan oleh karyawan untuk menciptakan kualitas layanan yang baik. Kelima dimensi tersebut adalah:

1) *Reliability* (Kehandalan)

Yaitu kemampuan untuk memberikan pelayanan yang dijanjikan dengan tepat, kemampuan untuk dapat dipercaya, dan kemampuan untuk memberikan jasa secara tepat waktu dengan cara yang sama sesuai dengan jadual yang telah dijanjikan dan tanpa melakukan kesalahan. Adapun atribut-atribut yang berada dalam dimensi ini antara lain adalah:

a. Memberikan pelayanan sesuai janji
b. Pertanggung jawaban tentang penanganan konsumen akan masalah pelayanan
c. Memberi pelayanan yang baik saat kesan pertama kepada konsumen
d. Memberikan pelayanan tepat waktu
e. Memberikan informasi kepada konsumen tentang kapan pelayanan yang dijanjikan akan direlisasikan

2) *Responsiveness* (Daya Tanggap)

Yaitu kemauan atau keinginan para karyawan untuk membantu dan memberikan jasa yang dibutuhkan konsumen. Membiarkan konsumen menunggu tanpa alasan yang jelas akan menimbulkan kesan negatif bagi organisasi tempat karyawan tersebut bekerja. Atribut-atribut yang ada dalam dimensi ini adalah:

a. Memberikan pelayanan yang cepat

b. Kerelaan untuk membantu/menolong konsumen
c. Siap dan tanggap untuk menangani respon permintaan dari para konsumen

3) *Assurance* (Jaminan)

Meliputi pengetahuan, kemampuan, keramahan, sopan santun, dan sifat dapat dipercaya dari karyawan untuk menghilangkan sifat keragu-raguan konsumen dan merasa terbebas dari bahaya dan resiko. Atribut-atribut yang ada dalam dimensi ini adalah:

a. Karyawan yang memberi jaminan berupa kepercayaan diri kepada konsumen
b. Membuat konsumen merasa aman saat menggunakan jasa pelayanan perusahaan
c. Karyawan yang sopan
d. Karyawan yang memiliki pengetahuan yang luas sehingga dapat menjawab pertanyaan dari konsumen

4) *Tangible* (Produk Fisik)

Tersedianya fasilitas fisik, perlengkapan, dan sarana komunikasi serta yang lainnya yang dapat dan harus ada dalam proses jasa. Atribut-atribut yang ada dalam dimensi ini adalah:

a. Peralatan yang modern
b. Fasilitas yang menarik

5) *Empathy* (Empati)

Meliputi sikap dari karyawan maupun perusahan untuk memahami kebutuhan maupun kesulitan konsumen, berkomunikasi dengan baik dan mudah, serta memberi perhatian pribadi kepada konsumen. Atribut-atribut yang ada dalam dimensi ini adalah:

a. Memberikan perhatian individu kepada konsumen
b. Karyawan yang mengerti keinginan dari para konsumennya

Kepuasan Konsumen

Komponen kepuasan konsumen merepresentasikan perspektif *customer perspective* (perspektif konsumen) karena perspektif ini adalah perspekstif yang didorong oleh perspektif sebelumnya yaitu *internal business process*. Oleh karena itu, apabila keberhasilan komponen kualitas layanan telah tercapai, tentu akan menciptakan keberhasilan bagi kompenen kepuasan konsumen juga. Seorang konsumen tentu akan puas apabila menperoleh kualitas layanan yang baik yang diberikan oleh karyawan yang puas akan pekerjaannya.

Kotler (2005) memberikan definisi atau pengertian kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) sebagai fungsi dari seberapa sesuainya harapan pembeli produk dengan kinerja yang dipikirkan pembeli atas produk tersebut. Kotler menyatakan ciri-ciri konsumen yang merasa puas akan loyal terhadap produk, ada komunikasi dari mulut ke mulut yang bersifat positif, dan perusahaan menjadi pertimbangan utama ketika membeli merek lain.

Ada banyak teori yang berkaitan dengan kepuasan konsumen dari berbagai sudut pandang. Namun, untuk penelitian ini, teori yang akan dipakai adalah teori *marketing mix* (4P).Pada dasarnya teori *marketing mix* (4P) ini adalah teori yang membahas mengenai cara memasarkan produk yang tepat. Namun, pada penelitian ini teori *marketing mix* (4P) ini akan digunakan untuk menganalisis kepuasan konsumen atau *customer satisfaction. Marketing mix* terdiri atas:

1. *Product* (Produk)

Produk dianggap sebagai *item* yang memenuhi apa yang dibutuhkan oleh konsumen . Produk yang dimaksud mencakup semua produk baik itu produk yang berwujud maupun tidak berwujud berupa jasa. Setiap produk tentu akan mengalami siklus kehidupan ketika produk itu berjaya hingga akhirnya jatuh atau *decline*.

2. *Price (*Harga)

Penetapan harga dari suatu produk sangatlah penting karena menentukan *profit* dan kelangsungan hidup dari perusahaan tersebut. Penyesuaian suatu harga akan memiliki dampak yang mendalam pada strategi pemasaran, dan tergantung pada elastisitas harga produk, dan juga akan mempengaruhi permintaan dan penjualan juga.

3. Promotion (Place)

Promosi yang dimaksud disini adalah bagaimana suatu perusahaan mengkampanyekan produk mereka dan mewakili semua metode komunikasi yang dapat digunakan untuk memberikan informasi kepada pihak-pihak yang berbeda tentang produk tersebut. Promosi yang paling efektif dan efisien adalah dengan w*ord-of-mouth* dari konsumen yang puas akan produk tersebut.

4. *Place* (Tempat)

Place mengacu pada menyediakan produk di tempat yang nyaman bagi konsumen untuk diakses. Tempat ini identik dengan distribusi.

Profitabilitas

Komponen profitabilitas merepresentasi perspektif *financial perspective* (perspektif

keuangan) karena perspektif ini adalah perspekstif yang didorong oleh perspektif sebelumnya yaitu *customer perspective*. Oleh karena itu, apabila keberhasilan komponen kepuasan konsumen telah tercapai, tentu akan menciptakan keberhasilan bagi komponen profitabilitas juga. Seorang konsumen yang puas tentu akan menggunakan produk atau jasa yang sama lagi dan juga mempromosikan ke koleganya sehingga akan meningkatkan profitabilitas dari perusahaan tersebut.

Teori *signaling* adalah teori yang berkaitan dengan perspektif profitabilitas dalam kerangka *Balanced Scorecard*. Teori signaling menyatakan bahwa perusahaan yang berkualitas baik dengan sengaja akan memberikan sinyal pada pasar, dengan demikian pasar diharapkan dapat membedakan perusahaan yang berkualitas baik dan buruk (Hartono, 2005). Agar sinyal tersebut efektif, maka harus dapat ditangkap pasar dan dipersepsikan baik, serta tidak mudah ditiru oleh perusahaan yang berkualitas buruk. Teori Signalling berakar pada teori akuntansi pragmatik yang memusatkanperhatiannya kepada pengaruh informasi terhadap perubahan perilaku pemakai informasi.

Michael (2000) mengusulkan agar kedua pihak bisa mendapatkan solusi dari masalah informasi asimetris dengan memiliki satu pihak mengirim sinyal yang akan mengungkapkan beberapa bagian dari informasi yang relevan kepada pihak lain. Pihak yang kedua akan menginterpretasikan sinyal dan menyesuaikan informasinya.

Dari pendapat para ahli tersebut mengenai teori *signaling,* dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur komponen profitabilitas dari suatu perusahaan maka dapat dilakukan dengan melihat dan menganalisis sinyal-sinyal yang dikirimkan oleh perusahaan tersebut kepada karyawan, konsumen, dan lingkungan di sekitarnya. Hanya dengan membaca sinyal tersebut, diharapkan pihak lain dapat langsung berasumsi mengenai profitabilitas perusahaan tersebut.

Berdasarkan *signaling theory* tersebut, maka peneliti berusaha untuk dapat menyusun beberapa cara untuk mengukur tingkat profitabilitas suatu perusahaan dengan menggunakan persepsi, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan dipersepsikan memiliki tingkat profitabilitas yang tinggi, jika pendapatan perusahaan meningkat. Hal ini dapat dilihat oleh karyawan hotel dengan melihat apakah pendapatan hotel meningkat dengan kenaikan gaji karyawan.
2. Perusahaan dipersepsikan memiliki tingkat profitabilitas yang tinggi, jika jumlah pelanggan yang datang meningkat. Hal ini dapat dilihat oleh karyawan hotel dengan melihat apakah jumlah tamu yang menginap meningkat dari tahun sebelumnya.
3. Perusahaan dipersepsikan memiliki tingkat profitabilitas yang tinggi, jika jumlah investasi pada aset yang dimiliki oleh perusahaan meningkat. Hal ini dapat dilihat oleh karyawan hotel dengan melihat apakah jumlah fasilitas di hotel meningkat.
4. Perusahaan dipersepsikan memiliki tingkat profitabilitas yang tinggi, jika bonus yang diberikan perusahaan kepada karyawan meningkat. Hal ini dapat dilihat oleh karyawan dengan melihat apakah *reward* yang diberikan meningkat.

Hubungan Antar Konsep

Yee *et al* (2008) menunjukkan secara eksplisit bahwa kepuasan karyawan menjadi salah satu faktor yang sangat kritis dalam mencapai kualitas layanan dan profitabilitas dalam industri jasa. Sementara itu, Ramseook-Munhurrun *et al* (2010) juga menyatakan bahwa kepuasan karyawan menjadi faktor yang sangat penting dalam menentukan tingkat komitmen mereka dalam memberikan kualitas layanan. Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat ditarik hipotesis:

H_1: Diduga kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan

Hasil studi menunjukkan terbukti bahwa kualitas layanan akan menopang kepuasan pelanggan dan mempunyai kaitan yang erat dan berpengaruh positif dan membangun (Yee et al, 2008). Aykac *et al* (2007) yang menyatakan bahwa dimensi kualitas layanan yang baik dari karyawan juga akan mendorong tingkat kepuasan dari konsumen. Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat ditarik hipotesis:

H_2: Diduga kualitas layanan berpengaruh positif dan signifika terhadap kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan memiliki dampak positif pada perusahaan karena meningkatkan loyalitas pelanggan bersedia membayar harga premium (Yee et al, 2008). Dotson dan Allenby (2010) menemukan bukti bahwa

perubahan tingkat kepuasan konsumen akan berdampak langsung pada finansial perusahaan dan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *income*. Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat ditarik hipotesis:

H_3: Diduga kepuasan pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap profitabilitas

Layanan yang diberikan karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi akan membuat pelanggan lebih senang dengan kinerja mereka yang menyebabkan pengaruh positif pada tingkat kepuasan pelanggan (Yee *et al*, 2008). Studi yang dilakukan Dominici (2010) menunjukkan bahwa organisasi yang tidak mempunyai *Customer Relationship Management* yang baik, tidak akan dapat memicu kepuasan konsumen. Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat ditarik hipotesis:

H_4: Diduga kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan

Devie *et al* (2011) berpendapat bahwa perusahaan yang menawarkan kualitas layanan yang lebih baik akan lebih mampu mencapai tingkat pertumbuhan profitabilitas yang lebih tinggi seperti yang digambarkan dalam *framework Balanced Scorecard*. Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat ditarik hipotesis:

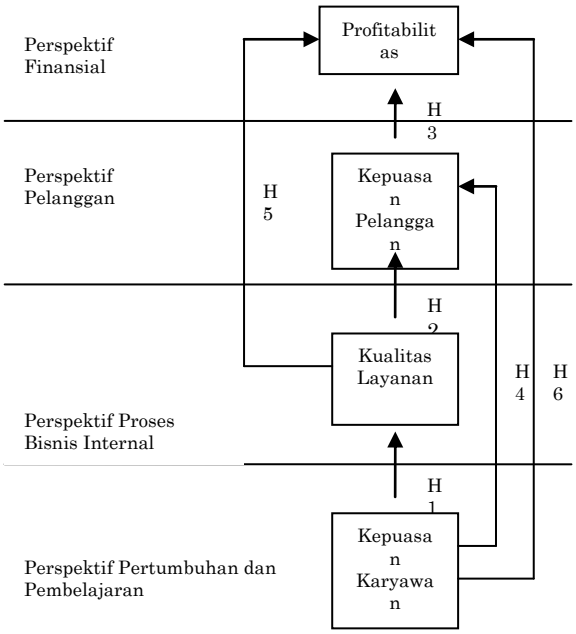
H_5: Diduga kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap profitabilitas

Kepuasan karyawan akan mempengaruhi kualitas layanan yang disediakan oleh salah satu aspek dalam perspektif *internal business process*. Kualitas yang baik akan memuaskan konsumen. Konsumen yang puas akan loyal dan meningkatkan profitabilitas (Kaplan dan Norton, 2000). Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat ditarik hipotesis:

H_6: Diduga kepuasan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap profitabilitas

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian merupakan penjelasan mengenai informasi yang berhubungan dengan penelitian yang mencakup jenis penelitian, teknik pengukuran variabel, teknik pembuatan kuesioner, desain sampel, metode, dan program analisa data untuk membahas dan menjawab permasalahan dalam penelitian kali ini mengenai pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap profitabilitas pada hotel berbintang tiga di Surabaya.



Gambar 1. Model Analisis Hipotesis

Penelitian ini menganalisis hubungan antara *dependent variable, intervening variable* dan *independent variable*. Definisi masing-masing adalah sebagai berikut:

a. Profitabilitas sebagai *dependent variable*
b. Kualitas Layanan dan kepuasan konsumen sebagai *intervening variable*
c. Kepuasan karyawan sebagai *independent variable*

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan hotel berbintang tiga di Surabaya dari divisi *front office, lodging, food and beverages* dan pelanggan hotel berbintang tiga di Surabaya. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 8 karyawan dalam setiap divisi pada 5 hotel berbintang tiga di Surabaya dan 8 konsumen pada setiap hotel dengan total 120 sampel. Sampling diambil dengan memberikan kuesioner pada pelanggan serta karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *judgemental sampling* karena pemilihan anggota sample berdasarkan kriteria-kriteria yang sudah ditetapkan (Sugiyono, 2007) yaitu karyawan yang telah bekerja minimal 1 tahun di divisi tersebut, berusia minimal 16 tahun, dan karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan. Dalam penelitian ini, responden diminta untuk mengisi kuesioner dengan 5 rating skala Likert dari nomor 1 untuk

"sangat tidak setuju" hingga nomor 5 untuk "sangat setuju". Teknik analisa data yang dilakukan adalah dengan uji validitas dan realibilitas dengan menggunakan PLS (*Partial Least Square*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Evaluasi *outer model* adalah evaluasi atas model pendukuran (*measurement model*) yaitu melakukan konfirmasi pengukuran variabel berdasarkan indikator-indikator pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya. Dalam evaluasi *outer model* dilakukan tiga pengukuran yaitu evaluasi *convergent validity,* evaluasi *discriminant validity* dan evaluasi *composite reliability*.

Convergent Validity

Convergent validity mengkonfirmasi kemampuan indikator dalam melakukan pengukuran variabel. Apabila nilai *outer loading* yang dihasilkan lebih besar dari kriteria 0.50, maka disimpulkan telah memenuhi validitas secara konvergen. Berikut ini adalah hasil validitas konvergen untuk tiap indikator yang digunakan untuk masing-masing variabel penelitian:

Tabel 1
Nilai *Outer Loading* Tiap Indikator Variabel

	Kepuasan Karyawan	Kualitas Layanan	Profita bilitas	Kepuasan Pelanggan
KK1	0,629			
KK2	0,634			
KK3	0,685			
KK4	0,83			
KK5	0,72			
KL1		0,74		
KL2		0,776		
KL3		0,733		
KL4		0,76		
KL5		0,793		
KP1				0,882
KP2				0,88
KP3				0,772
KP4				0,77
PF1			0,777	
PF2			0,803	
PF3			0,796	
PF4			0,75	

Dari tabel pengujian *convergent validity* dapat diperoleh masing-masing persamaan untuk model pengukuran tiap variabel sebagai berikut:

1. Variabel Kepuasan Karyawan

Penyusunan model pengukuran variabel kepuasan karyawan yang terdiri atas 5 indikator pertanyaan adalah sebagai berikut:

Kepuasan Karyawan = 0.629 KK1
Kepuasan Karyawan = 0.634 KK2
Kepuasan Karyawan = 0.685 KK3
Kepuasan Karyawan = 0.830 KK4
Kepuasan Karyawan = 0.720 KK5

Dari model pengukuran atas variabel kepuasan karyawan disimpulkan bahwa semua indikator telah memiliki nilai *outer loading* yang lebih besar (>0.50), dengan demikian evaluasi *convergent validity* pada variabel kepuasan karyawan sudah sesuai.

2. Variabel Kualitas Layanan

Penyusunan model pengukuran variabel kualitas layanan yang terdiri atas 5 indikator pertanyaan adalah sebagai berikut:

Kualitas Layanan = 0.740 KL1
Kualitas Layanan = 0.776 KL2
Kualitas Layanan = 0.733 KL3
Kualitas Layanan = 0.760 KL4
Kualitas Layanan = 0.793 KL5

Dari model pengukuran atas variabel kualitas layanan yang merupakan persepsi dari sisi pelanggan dan penyedia jasa disimpulkan bahwa semua indikator telah memiliki nilai *outer loading* yang lebih besar (>0.50), dengan demikian evaluasi *convergent validity* pada variabel kualitas layanan sudah sesuai.

3. Variabel Profitabilitas

Penyusunan model pengukuran variabel profitabilitas yang terdiri atas 4 indikator pertanyaan adalah sebagai berikut:

Profitabilitas = 0.777 PROFIT1
Profitabilitas = 0.803 PROFIT2
Profitabilitas = 0.796 PROFIT3
Profitabilitas = 0.750 PROFIT4

Dari model pengukuran atas variabel profitabilitas disimpulkan bahwa semua indikator telah memiliki nilai *outer loading* yang lebih besar (>0.50), dengan demikian evaluasi *convergent validity* pada variabel profitabilitas sudah sesuai.

4. Variabel Kepuasan Pelanggan

Penyusunan model pengukuran variabel kepuasan pelanggan yang terdiri atas 4 indikator pertanyaan adalah sebagai berikut:

Kepuasan Pelanggan = 0.882 KP1
Kepuasan Pelanggan = 0.880 KP2

Kepuasan Pelanggan = 0.772 KP3
Kepuasan Pelanggan = 0.777 KP4

Dari model pengukuran atas variabel kepuasan pelanggan disimpulkan bahwa semua indikator telah memiliki nilai *outer loading* yang lebih besar (>0.50), dengan demikian evaluasi *convergent validity* pada variabel kepuasan pelanggan juga sudah sesuai.

Discriminant Validity

Discriminant validity adalah evaluasi validitas untuk sebuah variabel yang dikaitkan dengan validitas untuk variabel yang lainnya. Evaluasi terhadap *discriminant validity* dilakukan dengan memberikan perbandingan nilai akar AVE dan korelasi antara variabel. Kriteria yang digunakan adalah nilai AVE harus lebih besar dari 0.50 dan nilai akar AVE yang terkecil harus lebih besar jika dibandingkan nilai korelasi yang terjadi antar variabel. Berikut adalah hasil evaluasi *discriminant:*

Tabel 2
Akar AVE dan Korelasi

	Average variance extracted (AVE)	Akar AVE	Kepuasan Karyawan	Kualitas Layanan	Profitabilitas	Kepuasan Pelanggan
Kepuasan Karyawan	0,495	0,704	1			
Kualitas Layanan	0,578	0,760	0,412	1		
Profitabilitas	0,611	0,782	0,249	0,299	1	
Kepuasan Pelanggan	0,686	0,828	0,411	0,607	0,443	1

Dari hasil pembandingan antara nilai akar AVE dengan korelasi di tabel 4.16 tersebut, diketahui nilai akar AVE terkecil adalah sebesar 0.704, sedangkan nilai korelasi yang terbesar adalah 0.607. Dengan demikian karena nilai terkecil dari akar AVE masih lebih besar dibandingkan korelasi terbesar yang terjadi antar variabel maka pengukuran variabel kepuasan karyawan, kualitas layanan, profitabilitas dan kepuasan pelanggan sudah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

Pengukuran atas outer model yang terakhir adalah menguji *composite reliability*. *Composite reliability* menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari variabel yang membentuknya atau dalam artian pengukuran yang terjadi di tiap variabel sudah relatif konsisten dan tidak memiliki perbedaan nyata antar satu responden dengan responden yang lainnya. *Composite reliability* adalah baik jika nilainya diatas 0.70. Hasil *output composite reliability* dari PLS dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3
Hasil *Composite Reliability*

	Composite Reliability
Kepuasan Karyawan	0,829
Kualitas Layanan	0,873
Profitabilitas	0,863
Kepuasan Pelanggan	0,897

Berdasarkan tabel di atas terlihat nilai *composite reliability* untuk semua variabel di tiap divisi sudah lebih besar dari 0.70. Dengan demikian pengukuran variabel kepuasan karyawan, kualitas layanan, profitabilitas dan kepuasan pelanggan telah memiliki *composite reliability* yang baik.

Evaluasi *Inner Model*

Evaluasi atas *inner model* di dalam analisa *partial least square* dilakukan untuk mengetahui kesesuaian model struktural yang telah disusun. Dalam evaluasi *inner model* akan diuraikan nilai R square (R^2) dan pengujian hipotesis penelitian.

R Square

Berdasarkan pengolahan data dengan PLS, dihasilkan nilai koefisien determinasi (R-square) sebagai berikut:

Tabel 4
Nilai *R-Square* Model

	R-square
Kepuasan Karyawan	
Kualitas Layanan	0,170
Profitabilitas	0,202
Kepuasan Pelanggan	0,400

R Square digunakan untuk mengetahui *goodness of fit* dari model PLS dimana semakin tinggi nilai R square maka akan semakin bagus model PLS yang disusun. Fungsi dari R Square adalah mencari besarnya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan. Apabila nilai R Square mendekati 1, maka secara bersama-sama variabel independen berpengaruh kuat terhadap variabel dependen dan apabila R Square mendekati angka nol, maka secara bersama-sama variabel independen berpengaruh tidak nyata terhadap variabel dependen.

Diketahui nilai R square variabel kualitas layanan adalah sebesar 0.170 yang memiliki arti bahwa secara simultan kepuasan karyawan terhadap kualitas layanan dapat dijelaskan dalam model sebesar sebesar 17% dan mempunyai korelasi positif sedangkan 83% lainnya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak masuk dalam model. Untuk nilai R square pada variabel kepuasan pelanggan diperoleh nilai sebesar 0.400 yang memiliki arti bahwa secara simultan kepuasan karyawan terhadap kepuasan pelanggan dapat dijelaskan dalam model sebesar sebesar 40% dan berkorelasi positif. Sementara nilai R square untuk variabel profitabilitas adalah sebesar 0.202 yang dapat menerangkan arti secara simultan kepuasan karyawan terhadap profitabilitas dapat dijelaskan dalam model sebesar sebesar 20.2% dan mempunyai korelasi positif.

Secara keseluruhan ukuran kebaikan dari model struktural PLS diketahui dari nilai Q^2 yang memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (R-*square* / R^2) dalam analisis regresi. Semakin tinggi Q^2, maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data. Berikut adalah perhitungan Q^2 pada model struktural:

$$Q^2 = 1 - \{(1- 0.170)*(1 - 0.400)*(1 - 0.202)\}$$
$$= 1 - \{0.397\}$$
$$= 0.603$$

Dari hasil perhitungan Q square didapatkan nilai sebesar 0.603. Nilai Q square tersebut menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* sebesar 60.3%. Persentase ini adalah estimasi parameter seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model artinya kerangka penelitian ini memiliki tingkat relevansi sebesar 60.3%

Inner Weight

Berikut ini adalah tabel inner weight:

Tabel 5
Inner Model

Hubungan	Original Sample (O)	T Statistics (|O/STERR|)
Kepuasan Karyawan -> Kualitas Layanan	0,412	5,000
Kualitas Layanan -> Kepuasan Pelanggan	0,528	7,818
Kepuasan Pelanggan -> Profitabilitas	0,395	3,192
Kepuasan Karyawan -> Kepuasan Pelanggan	0,193	2,280
Kualitas Layanan -> Profitabilitas	0,027	0,248
Kepuasan Karyawan -> Profitabilitas	0,075	0,858

Pengaruh antar variabel dalam penelitian dikatakan bersifat signifikan jika nilai t statistiknya lebih dari 1.96. Berikut adalah hasil pengujian hipotesis penelitian:

1. Pengaruh kepuasan karyawan terhadap kualitas layanan

Untuk menguji hipotesis pertama penelitian dapat dituliskan model struktural secara terpisah sebagai berikut:

Kualitas Layanan = 0.412 Kepuasan Karyawan + e

Model persamaan di atas dapat diartikan bahwa besar pengaruh dari kepuasan karyawan hotel bintang tiga terhadap kualitas layanan adalah sebesar 0.412 dengan nilai T statistics sebesar 5.000. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan hotel bintang tiga memberikan pengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan yang diberikan kepada para pelanggan atau tamu hotel.

2. Pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan

Untuk menguji hipotesis kedua penelitian dapat dituliskan model struktural secara terpisah sebagai berikut:

Kepuasan Pelanggan = 0.528 Kualitas Layanan + e

Model persamaan di atas dapat diartikan bahwa besar pengaruh dari kualitas layanan hotel bintang tiga terhadap kepuasan pelanggan adalah sebesar 0.528 dengan nilai T statistics sebesar 7.818. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan yang diberikan pihak hotel bintang tiga memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan para pelanggan atau tamu hotel.

3. Pengaruh kepuasan pelanggan terhadap profitabilitas

Untuk menguji hipotesis ketiga penelitian dapat dituliskan model struktural secara terpisah sebagai berikut:

Profitabilitas = 0.395 Kepuasan Pelanggan + e

Model persamaan di atas dapat diartikan bahwa besar pengaruh dari kepuasan pelanggan hotel bintang tiga terhadap profitabilitas adalah sebesar 0.395 dengan nilai T statistics sebesar 3.192. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan para pelanggan hotel bintang tiga memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap profitabilitas yang diterima oleh pihak hotel.

4. Pengaruh kepuasan karyawan terhadap kepuasan pelanggan

Untuk menguji hipotesis keempat penelitian dapat dituliskan model struktural secara terpisah sebagai berikut:

Kepuasan Pelanggan = 0.193 Kepuasan Karyawan + e

Model persamaan di atas dapat diartikan bahwa besar pengaruh dari kepuasan karyawan hotel bintang tiga terhadap kualitas kepuasan pelanggan sebesar 0.193 dengan nilai T statistics sebesar 2.280. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan hotel bintang tiga memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan para pelanggan atau tamu hotel.

5. Pengaruh kualitas layanan terhadap profitabilitas

Untuk menguji hipotesis keenam penelitian dapat dituliskan model struktural secara terpisah sebagai berikut:

Profitabilitas = 0.027 Kualitas Layanan + e

Model persamaan di atas dapat diartikan bahwa besar pengaruh dari kualitas layanan hotel bintang tiga terhadap profitabilitas adalah sebesar 0.027 dengan nilai T statistics sebesar 0.248. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan hotel bintang tiga tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap profitabilitas yang diterima oleh pihak hotel.

6. Pengaruh kepuasan karyawan terhadap profitabilitas

Untuk menguji hipotesis kelima penelitian dapat dituliskan model struktural secara terpisah sebagai berikut:

Profitabilitas = 0.075 Kepuasan Karyawan + e

Model persamaan di atas dapat diartikan bahwa besar pengaruh dari kepuasan karyawan hotel bintang tiga terhadap profitabilitas adalah sebesar 0.075 dengan nilai T statistics sebesar 0.858. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepuasan karyawan hotel bintang tiga tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap profitabilitas yang diterima hotel.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisa data dan pembahasan sebelumnya, maka kesimpulan dari hasil penelitian adalah:

1. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan
2. Kualitas layanan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pelanggan
3. Kepuasan pelanggan berpengaruh positif signifikan terhadap profitabilitas
4. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pelanggan
5. Kualitas layanan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap profitabilitas
6. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap profitabilitas.

DAFTAR REFERENSI

Arikunto, Suharsimi. (2009). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik.* Jakarta : Rineka Cipta

As'ad, Moh. (2004). *Seri Ilmu Sumber Daya Manusia: Psikologi Industri.* Jakarta: Liberty

Azwar, Saifuddin. (2003). *Penyusunan Skala Psikologi.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Aykac, Selcen O., Aydin, Serkan, and Ayse T. Cetin. (2007). Effects of Service Quality on Customer Satisfaction and Customer Loyalty: Marmara University Hospital.

Bogdan. (1992). *Introduction to Qualitative Research Methotds : A Phenomenological Approach in the Social Sciences*, alih bahasa Arief Furchan, John Wiley dan Sons. Surabaya: Usaha Nasional.

Crosby, Philip. (1996). *Quality is still free: Making Quality Certain in Uncertain Times*. McGraw-Hill.

Churcill, G.A and Suprenant, C. (1982). An Investigation Into The Determinants of

Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research,* Vol. 19, November

Deming, Edward W. (1986). *Out of Crisis.* Cambridge

Data statistik BPS Jawa Timur. Retrieved March 10, 2012, from http://jatim.bps.go.id/

Devie., Tarigan, Josua., Widjaja, Deborah C. (2011). The Impact of Employees Satisfaction on Profitability of Restaurants and Cafes: A Research In Surabaya, Indonesia. *Proceeedings of 2011 2nd ICME.*

Dominici, Gandolfo. (2010). Customer Satisfaction in The Hotel Industry: A Case Study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies* 2(2)

Dotson, Jeffrey P. and Allenby, Greg M. (2010). Investigating the Strategic Influence of Customer and Employee Satisfaction on Firm Financial Performance.

Efferin, S. (2008). *Metode Penelitian Akuntansi (Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif).* Graha Ilmu: Yogyakarta

Fei, Sue (2011). *Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Profitabilitas Restoran dan Cafe di Pakuwon Trade Center.* (TA No.32010251/AKT/2011). Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.

Hartono. (2005). Hubungan Teori Signalling dengan Underpricing Saham Perdana di Bursa Efek Jakarta, *Jurnal Bisnis dan Manajemen* : pp 35-48.

Hasibuan. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT. Bumi Aksara

Hawkins et al. (2009). *Consumer Behaviour: Building Marketing Strategy.* New York: McGraw-Hill International Edition

Hotel di Surabaya. (n.d). Retrieved April 5, 2012, from http://www.wego.co.id

Kaplan, Robert. S and David P. Norton. (2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi.* Jakarta: Erlangga

Keputusan Menteri Parpostel no Km 94/HK103/MPPT 1987. Retrieved March 19, 2012

Keputusan Direktorat Jendral Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi no 22/U/VI/1978 tanggal 12 Juni 1978. Retrieved March 19, 2012

Kotler, Phillip. (2005). *Manjemen Pemasaran Edisi II.* Jakarta: PT. Index

Lawson, Fred. (1976). *Hotels, Motels, and Condominiums: Design, Planning, and Maintenance.* London: The Architectural Press

Leland, H. and Pyle, D. (1977). Informational Asymetries, Financial Structure, and Financial intermediation. *Journal of Finance*

Mulyadi and Johny Setiawan. (2000). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.* Jakarta: Salemba Empat

Munandar. (2006). *Psikologi Industri dan Organisasi.* Jakarta: UI Press

Parasuraman. (2005). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectation.* New York: The Free Press

Pusathotel.com. Retrieved January 11, 2013

Ramseook-Munhurrun, Prabha., Naidoo, Perunjodi., and Lukea-Bhiwajee, Soolakshna D. (2010). Measuring service quality: perceptions of employees. *Global Journal of Business Research* 4(1).

Shoemaker et al. (2008). *Marketing Essentials in Hospitality.*

Sugiarto, Endar and Sri Sulatiningrum. (1996). *Pengantar Akomodasi dan Restoran.* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Sugiyono. (2007). *Statistika untuk Penelitian.* Bandung: CV. Alfabeta

Sugiyono. (1999). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta

Tarmoezi, Trisno. (2004). *Professional Hotel Front Liner*. Jakarta: Oriental

Tjiptono, Fandy. (1997). *Strategi Pemasaran 2nd edition*. Yogyakarta: ANDI

Tom, Zeynep. (2009). The Effect of Labor on Profitability: The Role of Quality. *Harvard Business School.*

Wexley, K. W and Gray A. Yukl. (1977). *Organizational Behaviour and Personnel Psychology*. Homewood Illionis: Richard D. Irwin

Winardi. (2001). *Sistem Manajemen Kinerja.* Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Yee, W. Y. Rachel., Yeung, Andy C. L. & Cheng, T. C. Edwin.. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management* 26(1).