

PENGARUH *EMPLOYEE EMPOWERMENT* TERHADAP *SERVICE QUALITY* DI *INDONESIAN RESTAURANT*

Deborah Christine Widjaja, Jessica Suhud, Jessica Devy Santoso

Program Manajemen Perhotelan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas
Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya, Indonesia

Abstrak

Industri restoran dan cafe di Indonesia tengah berkembang pesat, restoran golongan *Indonesian restaurant* di Surabaya pun makin banyak bermunculan sehingga hal ini mengakibatkan persaingan antar restoran yang sejenis semakin ketat. Restoran Ikan Bakar Cianjur, Rumah Makan Handayani, dan Resto Kapulaga merupakan contoh dari *Indonesian restaurant* yang akrab di kalangan masyarakat Surabaya, dan ketiganya perlu memperhatikan persaingan bisnis restoran yang makin kompetitif saat ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employee empowerment* terhadap *service quality* di *Indonesian restaurant*, agar restoran dapat meningkatkan *service quality* yang diberikan kepada pelanggan. Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu metode SEM dengan *smart PLS software*. Hasil penelitian menunjukkan *employee empowerment* berpengaruh secara positif terhadap *service behaviour* dan *job satisfaction*, dan *job satisfaction* terhadap *service quality*, sedangkan *employee empowerment* terhadap *service quality*, dan *service behaviour* terhadap *service quality* berpengaruh secara negatif.

Kata kunci : *Employee Empowerment, Job Satisfaction, Service Behaviour, Service Quality*

Abstract

The restaurant and cafe business in Indonesia is growing rapidly, the Indonesian restaurants also have expanded widely and this situation leads to a more competitive restaurants business. Ikan Bakar Cianjur, Rumah Makan Handayani, and Resto Kapulaga are the examples of Indonesian restaurants which they have been well known among the public, and both three restaurants must be aware about nowadays business competition. This research is aimed to analyze the impact of employee empowerment on service quality in Indonesian restaurant, so the restaurant management can develop their quality of service that been given to the customer better. The research used SEM method with smart PLS software. Which the results shows that employee empowerment affected the service behaviour and job satisfaction positively. Job satisfaction also positively affected the service quality But the results also proved that the relation between employee empowerment and service behaviour have showed a negative relation with service quality.

Keywords : *Employee Empowerment, Job Satisfaction, Service Behaviour, Service Quality*

Latar Belakang

Badan Pusat Statistik Jawa Timur menunjukkan bahwa sektor perdagangan, hotel, dan restoran merupakan salah satu sektor bisnis yang memiliki pertumbuhan tertinggi, yaitu sebesar 9,69%. Secara keseluruhan sektor perdagangan, hotel, dan restoran merupakan sektor yang mendominasi struktur ekonomi Surabaya jika dibandingkan dengan sektor- sektor bisnis yang lain, yaitu sebesar 45,06%. Menurut Wiwiek Widyawati selaku Kepala Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Jawa Timur, jumlah restoran dan *café* di Surabaya mengalami peningkatan sebesar 15% hingga 20% setiap tahunnya. Menurut Sekretaris Jenderal Asosiasi Pengusaha *Café* dan Restoran Jawa Timur, Mufid Wahyudi, pertumbuhan tersebut sangat

mungkin terjadi sebagai salah satu bentuk reaksi terhadap perubahan gaya hidup masyarakat Surabaya. Pertumbuhan jumlah restoran dan *café* di Surabaya memang menunjukkan bahwa sektor bisnis tersebut mengalami pertumbuhan yang positif. Namun, pertumbuhan jumlah restoran dan *café* di Surabaya juga turut menunjukkan bahwa tingkat persaingan dalam sektor bisnis tersebut juga semakin ketat. Untuk mengatasi persaingan yang semakin ketat, maka diperlukan suatu usaha untuk mengatasi hal tersebut. Pada industri restoran dan *café*, komunikasi dan interaksi antara karyawan dengan konsumen merupakan instrumen penting.

Kualitas para karyawan melayani konsumen adalah peran penting bagi karyawan untuk mencerminkan citra dari perusahaan itu sendiri. *Service quality* menurut Zeithaml *et al.* (2006) adalah persepsi pelanggan tentang keunggulan dari suatu layanan, yang ditentukan oleh penilaian pelanggan yang dapat dijadikan pedoman bagi perusahaan bukan dari aturan secara teknis ataupun penilaian manajemen dan juga untuk memenuhi berbagai permintaan pelanggan, para karyawan tidak hanya berperilaku sesuai dengan peraturan dasar yang ada, melainkan juga harus dapat memberikan pelayanan secara cepat dan efisien untuk memaksimalkan *service quality* kepada pelanggan. Oleh karena itu, untuk dapat bertahan dalam persaingan yang ketat sekarang ini, maka perusahaan dapat melakukan *empowerment* terhadap karyawan yang merupakan salah satu strategi yang dapat membantu karyawan untuk lebih fleksibel dalam melakukan pekerjaan, memiliki otoritas dalam pengambilan keputusan, dan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Menurut Looy *et al.* (2003) *employee empowerment* berarti membekali karyawan dengan otonomi yang cukup sehingga memungkinkan karyawan untuk menangani situasi yang tidak terduga seperti komplain. Dengan menerapkan *empowerment* pada karyawan, manajemen restoran akan dapat menghasilkan karyawan yang tanggap memenuhi kebutuhan pelanggan, bahkan karyawan mampu memperbaiki kesalahan yang terjadi tanpa pengawasan dari *supervisor* (Gronroos, 2001). Karyawan yang tanggap dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan, hal tersebut merupakan bagian dari *service quality* secara langsung, sehingga dari pernyataan yang ada, dapat dilihat bahwa dengan adanya *empowerment* kepada karyawan, *service quality* yang diberikan kepada pelanggan pun dapat ditingkatkan. Selain itu, menurut Gronroos (2001) *empowerment* dapat membuat karyawan lebih antusias dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan, meningkatkan kinerja karyawan sehingga karyawan dapat cepat, terampil dan memberikan pelayanan yang berorientasi kepada pelanggan. Dengan adanya sikap yang antusias, karyawan cenderung menunjukkan perilaku positif saat berinteraksi dengan pelanggan karena karyawan juga menunjukkan perilaku yang berorientasi kepada pelanggan, dimana hal tersebut menunjukkan karyawan ingin memaksimalkan *service quality* kepada pelanggan. Perilaku layanan yang dilakukan karyawan saat melayani pelanggan inilah yang dikenal sebagai *service behavior*. Sheng, Hsin, dan Cheng (2004) mengatakan bahwa jika karyawan dapat bekerja dengan responsif dan antusias, maka pelanggan akan lebih puas dengan *service behaviour* yang dilakukan karyawan.

Menurut Rampersad (2005), keberhasilan *employee empowerment* akan membuat karyawan akan merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukannya, karyawan akan memiliki kemauan untuk belajar terus menerus dan berbagi pengetahuan dengan karyawan lain, dan paling mencolok dapat terlihat dari kinerja karyawan yang semakin meningkat. Dengan adanya kinerja yang meningkat, merupakan salah satu indikator yang menunjukkan karyawan memiliki kepuasan kerja (*job satisfaction*). *Job Satisfaction* karyawan memiliki kaitan yang lebih erat terhadap *Service Quality* daripada terhadap kebutuhan ekonomi karyawan seperti halnya upah dan manfaat. Hal ini penting karena pekerjaan akan memberikan kepuasan lebih banyak kepada karyawan melalui pengembangan *Service Quality*, dan selanjutnya karyawan akan memberikan layanan terbaik bagi *customer*.

Untuk mencapai *service quality* yang lebih baik, manajemen dapat menyadari peranan *empowerment* yang mendorong karyawan untuk lebih meningkatkan *service quality* yang

diberikan kepada pelanggan, juga dengan adanya peranan *job satisfaction* dan *service behaviour*.

TEORI PENUNJANG

Hubungan Antara *Employee Empowerment* dengan *Service Behaviour*

Karyawan yang telah diberdayakan memiliki keinginan akan tanggungjawab lebih dan meningkatkan performa dalam hasil pekerjaannya. Karyawan yang diberdayakan menjadi lebih fleksibel dan adaptif dalam menghadapi perubahan kebutuhan pelanggan. Pemberdayaan dapat menguntungkan kedua karyawan dan organisasi, dan dapat digunakan untuk memperkuat motivasi, loyalitas, kepuasan dan kreativitas karyawan. *Employee Empowerment* yang berhasil akan menghasilkan karyawan yang bertanggung jawab, keinginan untuk belajar terus-menerus tentang pekerjaan dan perusahaannya, dan terutama terlihat dari performa karyawan tersebut yang kian meningkat (Sheng, Hsin, dan Cheng, 2004). Oleh karena itu, *Employee Empowerment* dapat mempengaruhi *Service Behaviour* karyawan yang diberikan kepada pelanggan.

Hipotesis 1: Diduga *Employee Empowerment* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Behaviour*

Hubungan Antara *Employee Empowerment* dengan *Job Satisfaction*

Menurut Rampersad (2005), keberhasilan *employee empowerment* akan membuat karyawan akan merasa bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dilakukannya, karyawan akan memiliki kemauan untuk belajar terus menerus dan berbagi pengetahuan dengan karyawan lain, dan paling mencolok dapat terlihat dari kinerja karyawan yang semakin meningkat. Sedangkan salah satu indikator dalam kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menantang. Pemberdayaan menuntut karyawan untuk mempunyai tanggung jawab lebih, dalam bidang industri jasa pelayanan restoran, hal ini dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam mengambil keputusan secara individu dan yakin akan kemampuannya atas keputusan yang telah dibuat. Tanggung jawab ini yang akan menuntut karyawan untuk meningkatkan kinerjanya semakin menjadi lebih baik, dan pada akhirnya akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada bidang yang menjadi profesinya.

Hipotesis 2 : Diduga *Employee Empowerment* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*

Hubungan Antara *Employee Empowerment* dan *Service Quality*

Sheng, Hsin, dan Cheng (2004) menemukan bahwa banyak perusahaan terkenal, seperti U.S. Air and Federal Express, telah menerapkan pemberdayaan atas karyawannya untuk mencapai kualitas pelayanan terbaik dan mencapai kepuasan pelanggan. *Employee Empowerment* berarti memberi wewenang dan mendorong karyawan untuk menunjukkan kreatifitas dan imajinasi karyawan, dalam arti kata mengizinkan karyawan untuk melakukan kontak langsung dengan pelanggan dan memberi karyawan wewenang lebih luas untuk berurusan dengan pelanggan dan segera menyelesaikan masalah yang sedang terjadi di lapangan. Pemberdayaan berarti manajer mendorong karyawan untuk bertindak atas inisiatif sendiri, mengakui, memberi ruang yang fleksibel bagi karyawan untuk membuat keputusan berdasarkan persepsi karyawan sendiri. Supervisor mendorong karyawan untuk melatih kontak langsung dengan pelanggan dan melatih kebijakan yang akan diambil saat karyawan mengambil keputusan secara tepat waktu dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Hipotesis 3 : Diduga *Employee Empowerment* mempunyai pengaruh positif dan

signifikan terhadap *Service Quality*

Hubungan Antara *Service Behaviour* dan *Service Quality*

Empat dari lima dimensi *Service Quality*, antara lain *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*, berasal dari *Service Behaviour* dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan (Sheng, Hsin, dan Cheng, 2004), yang termasuk *Service Behaviour* adalah bagaimana tata krama dan tingkah laku karyawan dalam memberikan pelayanan pelanggan sehingga pelanggan merasa nyaman. Dalam aspek tersebut, di dalamnya secara langsung sudah termasuk bagaimana ketanggapan pelayan terhadap permintaan pelanggan, kesadaran untuk melayani, dan empati untuk mencapai kepuasan pelanggan. Sehingga bila berdasar pengertian perilaku pelayanan, secara langsung perilaku pelayanan yang akan menentukan tercapainya kepuasan pelayanan.

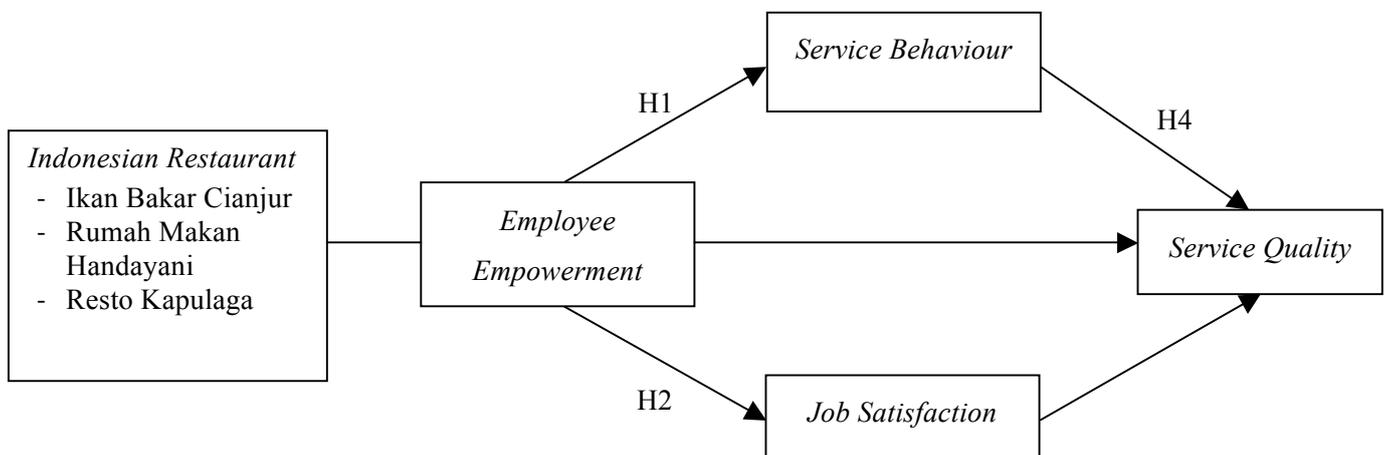
Hipotesis 4 : Diduga *Service Behaviour* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Quality*

Hubungan Antara *Job Satisfaction* dan *Service Quality*

Job Satisfaction karyawan memiliki kaitan yang lebih erat terhadap *Service Quality* daripada terhadap kebutuhan ekonomi karyawan seperti halnya upah dan manfaat. Hal ini penting karena pekerjaan akan memberikan kepuasan lebih banyak kepada karyawan melalui pengembangan *Service Quality*, dan selanjutnya karyawan akan memberikan layanan terbaik bagi *customer*. Menurut Bowen dan Floger (1999), menyatakan beberapa penelitian mengindikasikan bahwa ketika karyawan mendapatkan perlakuan adil dari perusahaan maka karyawan juga akan memberikan perlakuan yang sama terhadap pelanggan. Jadi, ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan maka karyawan tersebut secara otomatis akan memberikan pelayanan yang maksimal terhadap pelanggan.

Hipotesis 5 : Diduga *Job Satisfaction* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Quality*

Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian yang bersifat kuantitatif kausal. Penelitian kuantitatif adalah penelitian dengan menggunakan data berupa angka-angka, data yang diambil terfokus pada populasi dan sampel yang diterapkan. Sedangkan penelitian kausal adalah penelitian yang bertujuan mengetahui hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti (Istijanto, 2010, pp.25-26).

Pada penelitian ini, penulis mengungkapkan informasi yang menggambarkan seberapa besar *Employee Empowerment* berdampak pada *Service Behaviour* dan *Job Satisfaction*, yang selanjutnya baik *Employee Empowerment*, *Service Behaviour*, dan *Job Satisfaction* akan mempengaruhi *Service Quality* suatu restoran. Penelitian ini membutuhkan data baik dari sisi karyawan ataupun dari sisi pelanggan.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008). Penelitian ini mengambil sumber data dari karyawan tetap dan pelanggan restoran Ikan Bakar Cianjur, Rumah Makan Handayani, dan Resto Kapulaga.

Sampel yang diambil oleh penulis dibatasi hanya pada karyawan tetap restoran yang bekerja pada divisi *service* yang ada di restoran Ikan Bakar Cianjur, Rumah Makan Handayani, dan Resto Kapulaga di Surabaya, yang telah bekerja minimal 6 bulan. Sampel dari pelanggan adalah pelanggan restoran yang telah berusia 17 tahun ke atas dengan total sampel 50 orang. Adapun jumlah sampel karyawan tetap sebanyak 50 orang yang terdiri dari 24 orang karyawan di restoran Ikan Bakar Cianjur, 12 orang karyawan Rumah Makan Handayani, dan 14 orang karyawan Resto Kapulaga.

Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probabilitas (*non-probability sampling*), dimana semua populasi tidak memiliki peluang atau kesempatan yang sama untuk menjadi responden dan pengambilan sampel didasarkan pada pertimbangan penulis (Simamora, 2004, p. 197). Selain itu, juga ditentukan berdasarkan *quota sampling* yang di mana menurut Sugiyono (2001, p. 60) adalah teknik untuk menentukan sampel dari populasi yang mempunyai ciri-ciri tertentu sampai jumlah (kuota) yang diinginkan.

Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode survei dengan menggunakan alat bantu kuesioner. Kuesioner ini akan dibagikan kepada 50 karyawan dan 50 pelanggan ketiga restoran yang memenuhi kriteria sampel. Pembagian kuesioner dilakukan dengan survey secara *online* untuk kuisisioner pelanggan, dan pembagian kuisisioner melalui manajemen restoran untuk kuisisioner karyawan,

Skala yang dipakai mengacu pada skala *Likert*, merupakan teknik pengukuran sikap yang paling luas digunakan dalam riset pemasaran. Skala ini memungkinkan responden untuk mengekspresikan intensitas perasaan konsumen yang mana akan diberi skor, skor 1 = sangat tidak setuju, skor 2 = tidak setuju, skor 3 = antara setuju dan tidak setuju, skor 4 = setuju, skor 5 = sangat setuju.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah definisi yang dibuat spesifik sesuai dengan kriteria pengujian atau pengukuran, sehingga pembaca memiliki pengertian yang sama dengan peneliti dalam memahami variabel yang diukur.

1. *Employee empowerment* pada penelitian ini menggunakan indikator :
 - a. *Meaningfulness* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Pekerjaan karyawan yang dilakukan sekarang merupakan hal yang penting bagi dirinya.
 - Aktifitas kerja yang dilakukan karyawan secara pribadi berarti bagi dirinya.
 - b. *Competence* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Karyawan memiliki ketrampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya.
 - Karyawan memiliki kepercayaan diri terhadap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaan.
 - c. *Self-determination* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Karyawan memiliki keleluasaan / kebebasan dalam menentukan bagaimana ia menyelesaikan pekerjaannya.
 - Karyawan mempunyai kesempatan untuk menggunakan inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan.
 - d. *Impact* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Hasil kerja karyawan berdampak pada sistem perusahaan.
 - Opini yang diberikan karyawan menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan departemen.

2. *Service Behaviour*

Service behaviour pada penelitian ini menggunakan indikator :

- a. *Role-prescribed service behavior* pada penelitian ini diukur dengan:
 - Karyawan memberikan layanan kepada pelanggan sesuai dengan *SOP* (*Standart Operational Procedure*) yang ditetapkan restoran.
 - Karyawan memberikan layanan kepada pelanggan sesuai dengan uraian pekerjaan (*Job Description*) karyawan.
- b. *Extra-role service behaviour* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Karyawan memberikan layanan pada pelanggan melampaui tuntutan pekerjaan karyawan.
 - Karyawan berusaha memberikan layanan ekstra pada setiap pelanggan.

3. *Job Satisfaction*

Job satisfaction pada penelitian ini menggunakan indikator :

- a. *Work itself* (pekerjaan itu sendiri) pada penelitian ini diukur dengan :
 - Karyawan menikmati pekerjaan yang dilakukan.
 - Karyawan merasa puas dengan adanya kesempatan untuk dapat menggunakan keahlian yang dimiliki.
- b. *Promotion opportunities* (peluang promosi) pada penelitian ini diukur dengan :
 - Adanya pengakuan untuk karyawan yang berprestasi.

- Adanya kesempatan kenaikan jabatan untuk karyawan yang berprestasi.
 - c. *Supervision* (penyeliaan) pada penelitian ini diukur dengan :
 - Adanya dukungan dan perhatian dari atasan.
 - Atasan mendukung keberhasilan penyelesaian tugas-tugas karyawan.
 - d. *Pay* (upah) pada penelitian ini diukur dengan :
 - Karyawan merasa upah yang diterima sesuai dengan jabatannya serta pekerjaan yang dilakukan.
 - Karyawan menerima imbalan sesuai upaya yang dilakukan.
 - e. *Co-Workers* (rekan kerja) pada penelitian ini diukur dengan :
 - Rekan kerja mampu bekerja sama dengan baik.
 - Rekan kerja memberikan kenyamanan dalam bekerja.
4. *Service Quality*

Service quality pada penelitian ini menggunakan indikator :

- a. *Reliability* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Karyawan dapat memberikan pelayanan secara konsisten.
 - Karyawan memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan.
- b. *Responsiveness* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Karyawan sigap dalam memberikan layanan.
 - Karyawan menanggapi permintaan pelanggan dengan cepat.
- c. *Assurance* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Karyawan dapat dipercaya dalam memenuhi permintaan pelanggan.
 - Karyawan menguasai tentang menu restoran dengan baik.
- d. *Empathy* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Karyawan memberikan perhatian personal kepada tamu.
 - Karyawan memiliki kepedulian terhadap keinginan tamu.
- e. *Tangibles* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Karyawan berpenampilan menarik.
 - Desain interior restoran menarik.

Teknik Analisis Data

Jenis penelitian ini menggunakan metode SEM dan menggunakan alat penelitian atau *software* berupa *Partial Least Square (PLS)*, yaitu pendekatan struktural dengan ukuran sampel yang relatif kecil. Selain itu, PLS dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori dan dapat juga digunakan untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten, PLS juga dapat menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif, dan dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan terorinya atau untuk pengujian proposisi.

Pengujian Model Measurement (Outer Model)

Merupakan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan *variabel manifestnya*. Berikut ini adalah pengujian pada *outer model* yang digunakan dalam penelitian, yaitu:

a. *Convergent validity*

Nilai *convergent validity* adalah pengukuran korelasi antara skor indikator dengan skor variabel latennya. Suatu indikator dinyatakan valid atau memenuhi *convergent validity* jika mempunyai *loading factor* > 0,5 terhadap konstruk yang

dituju pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan adanya perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk jika indikator lain pada konstruk yang sama berubah.

b. *Discriminant validity*

Nilai ini merupakan pengukuran indikator dengan variabel latennya. Pengukuran *discriminant validity* dapat dilihat pada *cross loading* antara indikator dengan konstruknya. Suatu indikator dinyatakan valid atau memenuhi *discriminant validity* jika mempunyai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan *loading factor* kepada konstruk lain. Metode lain untuk mengukur yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk, dengan korelasi antar konstruk lainnya dalam model. Jika nilai pengukuran awal kedua metode tersebut lebih baik dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0.50.

c. *Composite reliability*

Composite reliability menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*, sehingga dapat menunjukan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0.7, walaupun bukan merupakan standar absolut.

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-statistic* harus di atas 1,96 pada *alpha* / tingkat kesalahan 5%. Dan dilakukan dengan metode *bootstrapping*.

a. ***R Square pada konstruk endogen***

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R^2 untuk konstruk dependen, nilai koefisien *path* atau *t-values* tiap *path* untuk uji signifikansi antar konstruk dalam model struktural. Nilai R^2 digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R^2 berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan. Namun R^2 bukanlah parameter absolut dalam mengukur ketepatan model prediksi karena dasar hubungan teoritikal adalah parameter yang paling utama untuk menjelaskan hubungan kausalitas tersebut.

b. ***Prediction relevance (Q square) atau Stone-Geisser's***

Perhitungan Q-square dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$$

Keterangan :

$R_1^2, R_2^2 \dots R_p^2$ adalah *R-square* variabel endogen dalam model

Besaran Q^2 memiliki nilai dengan rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik

Besaran Q^2 ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur (*path analysis*).

c. *Cronbach's Alpha*

Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel dengan menggunakan teknik *Cronbrach Alpha* bila koefisien reabilitas (r_{11}) $> 0,6$. Besarnya tingkat reabilitas ditunjukkan oleh koefisiennya, yaitu koefisien reabilitas. Teknik yang digunakan untuk mengukur reabilitas pengamatan adalah dengan cara membandingkan nilai *alpha* dengan standarnya, dengan ketentuan jika (Ghozali 2005) :

1. Nilai *Crobrach Alpha* 0,00 s.d. 0,20, berarti kurang reliabel.
2. Nilai *Crobrach Alpha* 0,21 s.d. 0,40, berarti agak reliabel.
3. Nilai *Crobrach Alpha* 0,41 s.d. 0,60, berarti cukup reliabel.
4. Nilai *Crobrach Alpha* 0,61 s.d. 0,80, berarti reliabel.
5. Nilai *Crobrach Alpha* 0,81 s.d. 1,00, berarti sangat reliabel.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Profil Responden

1. Responden Karyawan Restoran

Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil deskripsi responden dari karyawan ketiga restoran, sebanyak 44% atau 22 orang responden adalah pria, dan responden karyawan wanita sebanyak 56% atau 28 orang.

Usia

Berdasarkan hasil deskripsi responden dari karyawan ketiga restoran, karyawan pramusaji yang berumur antara 17 – 25 tahun memiliki prosentase sebanyak 40% atau 20 orang, 26 – 35 tahun sebanyak 42% atau 21 orang, dan yang lain berusia antara 36 – 45 tahun sejumlah 16% atau 8 orang, dan prosentase terkecil adalah karyawan berusia 45 tahun keatas sebanyak 2% atau 1 orang.

Frekuensi Lama Bekerja

Berdasarkan hasil deskripsi responden dari karyawan ketiga restoran, karyawan pramusaji yang rata-rata bekerja selama 6 bulan – 1 tahun sebanyak 34% atau 17 orang. Sebanyak 24% atau 12 orang karyawan telah bekerja selama 1-2 tahun. 20% atau 10 orang telah bekerja selama 2-3 tahun, dan yang lain sebanyak 22% atau 11 orang karyawan telah bekerja selama lebih dari 3 tahun.

2. Responden *Customer Restoran*

Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil deskripsi responden dari pelanggan ketiga restoran, sebanyak 48% atau 24 orang responden adalah pria, dan 52% atau 24 orang responden adalah wanita.

Usia

Berdasarkan hasil deskripsi responden dari pelanggan ketiga restoran, sebanyak 82% atau 41 orang responden berusia 17-25 tahun. Sebanyak 10% atau 5 orang berusia antara 26-35 tahun. Dan yang lain sebanyak 4% atau 4 orang berusia antara 36-45 tahun dan 45 tahun keatas.

Frekuensi Berkunjung pada 1 bulan terakhir

Berdasarkan hasil deskripsi responden dari pelanggan ketiga restoran, sebanyak 54% atau 27 orang mengunjungi *Indonesian restaurant* selama lebih dari 3 kali dalam 1 bulan terakhir. Hal ini menunjukkan gaya hidup masyarakat untuk makan di restoran semakin meningkat. Responden lainnya juga menunjukkan minimal 1 kali – 3 kali mereka datang ke *Indonesian restaurant*.

Hasil Evaluasi *Goodness-of-Fit Outer Model*

1. *Convergent Validity*

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *loading factor* memberikan nilai diatas nilai yang disarankan yaitu sebesar 0,5. Berarti indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi *convergent validity*. Semakin besar nilai *loading factor* menunjukkan bahwa kontribusi yang diberikan oleh indikator tersebut juga semakin tinggi.

2. *Discriminant Validity*

Cross Loading Output PLS

Hasil dari penelitian ini menunjukkan sejumlah data bahwa kolerasi indikator dengan variabelnya lebih tinggi dibandingkan kolerasi indikator dengan variabel lainnya. Dengan demikian menunjukkan bahwa variabel memprediksi indikatornya pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator blok lainnya.

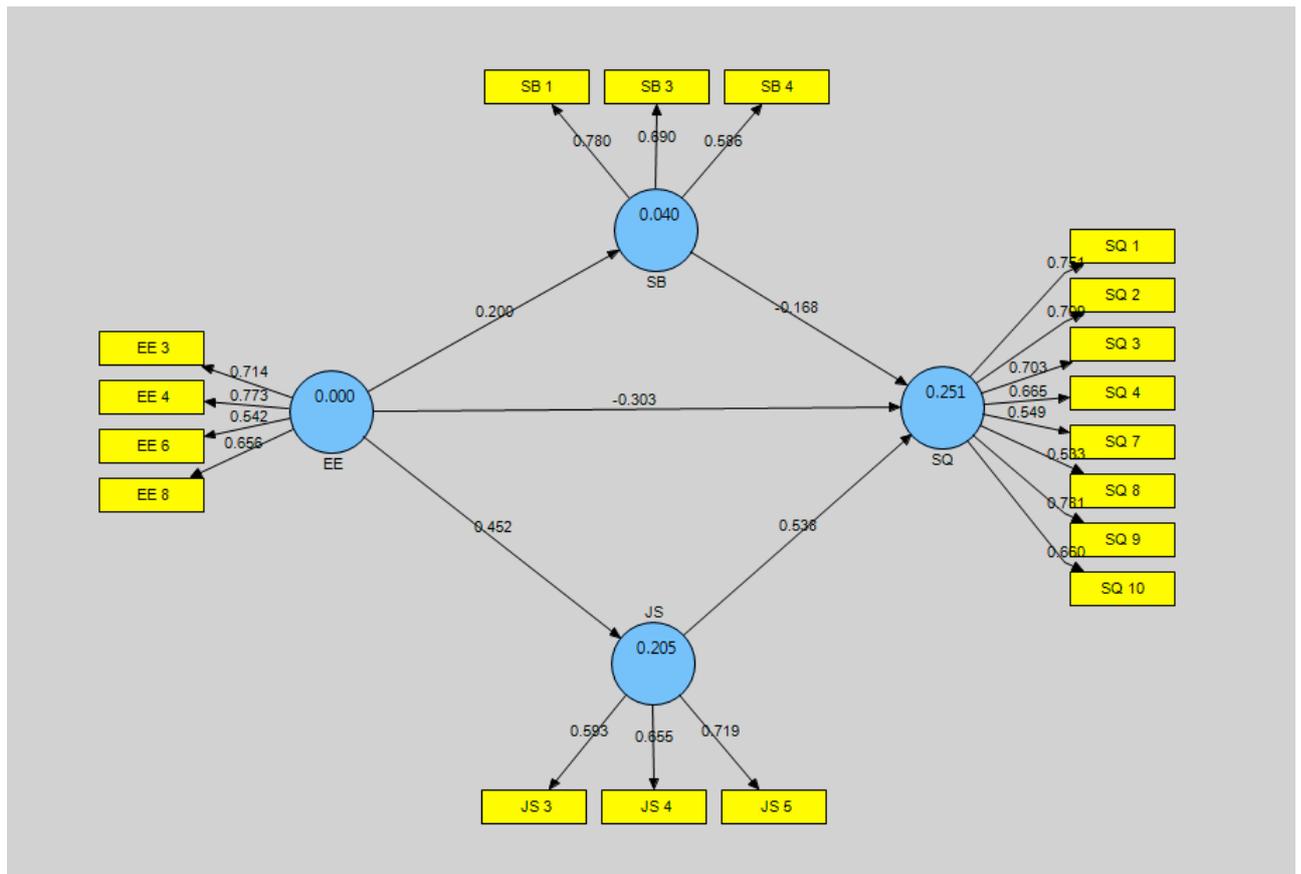
Square Root of AVE

Uji lainnya adalah menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai AVE, dipersyaratkan model yang baik adalah jika AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0,50. Hasil output AVE menunjukkan bahwa nilai AVE baik untuk semua konstruk karena lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti semua konstruk reflektif memiliki *discriminant validity* yang baik.

3. Composite Reliability

Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas adalah 0,7 walaupun bukan merupakan standar *absolute*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa semua variabel memiliki reliabilitas yang baik karena nilainya diatas 0,7 untuk semua variabel.

Hasil Evaluasi *Goodness-of-Fit Inner Model*



R square

R-Square sebesar 0,2046 berarti variabel *Employee Empowerment* mempengaruhi *Job Satisfaction* sebesar 20,46%. Pada *R-square* sebesar 0,0398, berarti variabel *Employee Empowerment* mempengaruhi *Service Behaviour* sebesar 3,98%. Dan pada nilai *R-square* 0,2512, variabel *Employee Empowerment* mempengaruhi *Service Quality* sebesar 25,12%. Nilai *R-square* tersebut menunjukkan besarnya pengaruh *Employee Empowerment* sebagai variabel independen mempengaruhi ketiga variabel dependen lainnya.

Q square

Diperoleh nilai *Q-Square* sebesar 0,1037. Angka *Q-Square* yang semakin tinggi berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

Uji Hipotesis

	<i>Original Sampel</i>	<i>Sampel Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>Standard Error</i>	<i>T Statistics</i>	Keterangan
<i>Employee Empowerment -> Job Satisfaction</i>	0.4523	0.4563	0.1015	0.1015	4.4541	Terbukti
<i>Employee Empowerment -> Service Behaviour</i>	0.1996	0.2007	0.167	0.167	1.1951	Terbukti
<i>Employee Empowerment -> Service Quality</i>	-0.303	-0.2914	0.1587	0.1587	1.9086	Tidak terbukti
<i>Service Behaviour -> Service Quality</i>	-0.1683	-0.1937	0.1572	0.1572	1.0701	Tidak terbukti
<i>Job Satisfaction -> Service Quality</i>	0.5379	0.538	0.0764	0.0764	7.0447	Terbukti

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa hanya pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Job Satisfaction*, dan pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Service Quality* yang berpengaruh secara signifikan. Dari tabel di atas juga terbukti bahwa pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Job Satisfaction*, *Employee Empowerment* terhadap *Service Behaviour*, dan pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Service Quality* terbukti.

Pembahasan

Berdasarkan analisa tabel deskripsi jawaban responden, sebanyak 50 karyawan tetap mempunyai tingkat *Employee Empowerment*, *Job Satisfaction*, dan *Service Behaviour* dengan rata-rata baik. Menurut 50 pelanggan restoran sebagai reponden, tingkat *Service Quality* yang didapat pelanggan rata-rata baik.

Hipotesis 1 terbukti bahwa *employee empowerment* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini terbukti dengan nilai *original sample* yang positif dan nilai t statistik > nilai t tabel yaitu $4,4541 > 1,96$. Dengan demikian ketika *employee empowerment* ditingkatkan maka akan meningkatkan *job satisfaction*.

Employee Empowerment adalah dimana karyawan diberikan kemandirian dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan persoalan yang dihadapi pada saat menyampaikan layanan kepada pelanggan, tanpa campur tangan dari manajer. Pada variabel *Employee Empowerment* tersebut, terlihat bahwa karyawan akan menunjukkan kemampuannya dalam mengambil keputusan secara individu dan yakin dengan keputusan yang diambil. Selain itu karyawan juga lebih leluasa dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga dari adanya *empowerment*, karyawan terdorong untuk mencapai *Job Satisfaction* (kepuasan kerja), dimana karyawan akan lebih menikmati pekerjaan yang dilakukan dan merasa puas dengan kemampuan yang dimilikinya dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

Hipotesis 2 terbukti bahwa *employee empowerment* memiliki hubungan yang positif terhadap *service behaviour* dilihat dari nilai *original sample* yang positif, tetapi hubungan tersebut tidak signifikan karena nilai t statistik < nilai t tabel yaitu $1,1951 < 1,96$. Dengan demikian ketika *employee empowerment* ditingkatkan maka *service behaviour* tidak dapat langsung meningkat karena pengaruh *empowerment* terhadap *service behaviour* tidak signifikan.

Dari penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa penerapan *Employee Empowerment*, dimana karyawan dapat bertindak lebih fleksibel dan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, dalam bidang pelayanan hal ini berdampak langsung terhadap perilaku (*Service Behaviour*) seorang karyawan yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan. Karyawan yang sudah merasa mendapatkan *empowerment* telah dapat memaksimalkan kinerjanya dengan melakukan tugas dan tanggung jawab pekerjaan sebaik mungkin, bahkan saat berinteraksi dengan pelanggan, karyawan dapat terdorong untuk memberikan pelayanan lebih kepada pelanggan. Tetapi hasil menunjukkan pengaruh *empowerment* terhadap *service behaviour* tidak signifikan karena meski karyawan sudah merasa memiliki *empowerment*, hal tersebut tidak diterapkan terhadap kinerja karyawan sehingga tidak membentuk *service behaviour* yang lebih baik.

Hipotesis 5 terbukti bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *service quality*. Hal ini terbukti dengan nilai *original sample* yang positif dan nilai *t* statistik $>$ nilai *t* tabel yaitu $7,0557 > 1,96$. Dengan demikian ketika *job satisfaction* ditingkatkan maka akan meningkatkan *service quality*.

Job Satisfaction atau kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan seberapa baik pekerjaan yang dilakukan memberikan hal yang dinilai penting. Karyawan yang merasa puas akan pekerjaannya dapat terlihat dari karyawan merasa puas dengan adanya kesempatan untuk menggunakan keahlian yang dimiliki dalam pekerjaannya sehingga karyawan mendapat kesempatan promosi karena prestasi yang telah dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan mendapatkan penghargaan atas prestasi yang dilakukan, seperti menjadi karyawan teladan, dan mendapat promosi kenaikan jabatan apabila karyawan dapat menunjukkan prestasi kerjanya. Keadaan tersebut yang mendorong karyawan restoran untuk lebih memberikan *Service Quality* yang lebih baik kepada pelanggan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Total responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah sebanyak 50 karyawan pramusaji di *Indonesian restaurant* yang tersebar di Surabaya, yaitu antara lain restoran Ikan Bakar Cianjur, Rumah Makan Handayani, dan Resto Kapulaga. Dimana responden yang paling dominan adalah wanita sebanyak 28 orang dan berusia antara 26-35 tahun, dimana semua adalah karyawan tetap yang telah bekerja di restoran tersebut paling banyak telah bekerja 6 bulan – 1 tahun. Karyawan restoran menjadi responden untuk menganalisa variabel *Employee Empowerment*, *Service Behaviour*, dan *Job Satisfaction*. Selain itu sebanyak 50 orang pelanggan dari ketiga restoran tersebut, dimana responden yang paling dominan adalah wanita sebanyak 26 orang, berusia antara 17-25 tahun, dan frekuensi pelanggan mengunjungi restoran Indonesia paling sering adalah sebanyak lebih dari 3 kali dalam 1 bulan. Disini, pelanggan menjadi responden untuk menganalisa variabel *Service Quality*.
2. Tingkat *Employee Empowerment*, *Job Satisfaction*, dan *Service Behaviour* yang dimiliki karyawan di ketiga *Indonesian restaurant*, termasuk dalam kategori baik, dimana berarti karyawan yang bekerja di restoran tersebut sudah merasa memiliki

empowerment, *Job Satisfaction*, dan *Service Behaviour* dengan baik. Tingkat *Service Quality* yang dirasakan pelanggan dari ketiga restoran tersebut pun juga termasuk dalam kategori baik, dimana berarti pelanggan restoran menilai *Service Quality* restoran tersebut baik.

3. Hipotesis pertama, kedua, dan kelima telah terbukti dan berpengaruh positif.
4. Hipotesis ketiga, dan keempat tidak terbukti dan berpengaruh negatif.

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Dari hasil penelitian, penerapan *Empowerment* justru menunjukkan pengaruh yang negatif atau berbanding terbalik dengan *Service Quality*. Hal ini terjadi karena penerapan *Empowerment* pada tingkat karyawan belum tepat karena karyawan belum mampu mendapatkan *Empowerment*. Sebaiknya *Empowerment* lebih tepat dilakukan pada tingkat *supervisor* keatas.
2. Apabila ingin melakukan penerapan *Empowerment* pada tingkat karyawan, sebaiknya tingkat pendidikan dan keterampilan karyawan sangat perlu ditingkatkan, contohnya dapat diberikan pelatihan atau training secara rutin untuk meningkatkan *Empowerment*.
3. Agar karyawan dapat lebih giat dan bertanggung jawab dengan *Empowerment* yang telah diberikan, dapat diberikan pengakuan dan penghargaan kepada karyawan yang telah melakukan *Empowerment* dengan baik, karena dengan begitu dapat semakin meningkatkan *Job Satisfaction* (kepuasan kerja) yang dimiliki karyawan.

DAFTAR REFERENSI

- Bohlander., & Snell, S. (2010). *Principles of human resource management* (15th ed.). South Western: Cengage Learning.
- Bowen., *et al.* (1999), "HRM and Service Fairness: How Being Fair with Employees Spills Over to Customers", *Organizational Dynamics* (Vol. 27 No. 3, pp. 7-23).
- Farrell, A., Souchon, A., & Durden, G. (2001). Service encounter conceptualisation: Employees' service behaviours and customers' service quality perceptions. *Journal of Marketing Management* 17, 577-593.
- Gibson. (2009). *Organizations: behavior, structure, processes*. New York: McGraw Hill.
- Gronroos, C. (2001) *Service management and marketing: customer relationship management approach* (2nd ed.). England: John Wiley and sons limited.
- Greasley., & Andrew. (2008). *Operations Management*. London: Sage Publications Inc.
- Istijanto. (2010). *Riset sumber daya manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler., & Armstrong. (2003). *Dasar-dasar pemasaran* (9th ed.). Jakarta: PT Indeks kelompok Gramedia.
- Lashley, C. (2001). *Empowerment: HR strategies for service excellence*. Oxford: Butterworth Heine-mann.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept?. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 684-95.

- Looy, B.V., Gemmel, P., & Dierdonck, R.V. (2003). *Services management; an integrated approach* (2nd ed.). Great Britain: Pearson education limited.
- Lupiyoadi, R., & Hamdani, A. (2008). *Manajemen pemasaran jasa*. Jakarta: Salemba Empat.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi* (10th ed.). Yogyakarta: Andi Offset.
- Maholtra. (2005). *Riset penelitian*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Makmur, S. (2008). *Pemberdayaan sumber daya manusia dan efektivitas organisasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Margono. (2004). *Metodologi penelitian pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Marsum, W.A. (2005). *Restoran dan segala permasalahannya*. Yogyakarta: Andi.
- Matthews, R.A., Diaz, W.M., & Cole, S.G. (2003). The organizational empowerment scale. *Personnel Review*, 32(3), 297-318. Retrieved December 23, 2008, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Ninemeier, J.D., & Perdue, J. (2005). *Hospitality operations*. New Jersey: Pearson Education. Inc.
- Ninemeir, J.D., & Hayes, D.K. (2006). *Restaurant operations management principles and practices*. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.
- Power, T.F. (1999). *Introduction to the hospitality industry* (4th ed.). Canada: John Wiley & Sons, Inc.
- Rampersad, H.K. (2005). *Managing total quality: Enhancing personal and company value*. New Delhi: Mc Graw-Hill.
- Robbins., & Timothy, A.J. (2008). *Perilaku organisasi* (12th ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, T. (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human resource management review*, 12, 419-443.
- Robert, L. M., & John H.J. (2006). *Job satisfaction* (10 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi penelitian untuk bisnis*. Jilid 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Sheng, T.H., Hsin, C.M. & Cheng, S.W. (2004). Promoting service quality with empowerment in tourist hotels: *The role of service behavior Asia Pacific Management Review*, 9(3), 435-461.
- Simamora, B. (2004). Riset pemasaran: *Falsafah, teori, dan aplikasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Soekresno. (2001). *Management food and beverage service hotel* (2th ed.). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Spatz, D. (2000). *Team building in construction. Practice Periodical on Structural Design and Construction* (Vol.5, pp. 93-105).
- Sugiyono. (2001). *Statistik Nonparametris Untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono (2008). *Metode penelitian kuantitatif, kuantitatif dan r&d*. Bandung: Alfabeta
- Suprihanto, J. (2003). *Perilaku organisasional* (1st ed.) Jakarta: Aditya Media.
- Wibowo. (2008). *Manajemen kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Yamit, Z. (2005). *Manajemen kualitas produk dan jasa* (1st ed.). Yogyakarta : Ekonisia Kampus Fakultas Ekonomi UII
- Zeithaml., & Mary, J.B. (2006). *Services Marketing Integrating Customer Focus Across Firm* (4st ed). New York: McGraw-Hill.