

ANALISA PENGARUH EMPLOYEE EMPOWERMENT TERHADAP SERVICE QUALITY DI JAPANESE RESTAURANT

Deborah Christine Widjaja , Joshua Ferry Wibisono
Manajemen Perhotelan, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia

Abstrak : Dengan bergesernya gaya hidup orang-orang sekarang yang mengubah konsep restoran dari hanya tempat makan menjadi tempat bersosialisasi, restoran-restoran hendak memperhatikan *service quality* sebagai hal yang penting dalam mengelola bisnis restoran. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh dari *Employee Empowerment* terhadap *Service Quality* di *Japanese Restaurant*. Objek penelitian adalah restoran Jepang di Surabaya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap di restoran Jepang dengan sampel 100 responden. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif kausal dengan metode SEM dan menggunakan *SmartPLS software*. Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel *employee empowerment* terhadap *service quality*. Sedangkan variabel *service behaviour* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *service quality*.

Kata Kunci : *Employee Empowerment, Service Behaviour, Job Satisfaction, dan Service Quality.*

Abstract : *The transition of people's lifestyle that changed the concept of restaurant from a place to eat to a place to socialize, restaurants ought to see service quality as a crucial factor in maintaining the restaurant business. This study is accomplished to reveal the impact of employee empowerment to service quality in Japanese Restaurant. The object of the study are Japanese restaurants in Surabaya. The population are the regular employees that work in the restaurant with 100 samples. The analysis technique used is quantitative causal with SEM method and SmartPLS as software. The result of the research indicates that employee empowerment has positive and significant effect to service quality while also service behaviour has negative and significant effect to service quality.*

Keyword : *Employee Empowerment, Service Behaviour, Job Satisfaction, and Service Quality*

Pakar pemasaran asal Jepang mengatakan bahwa bisnis makanan asal Jepang di Indonesia berkembang dengan cepat karena bisa diterima oleh masyarakat setempat. Bisnis makanan Jepang baru berkembang pada tahun 1990, dimana restoran Jepang mulai menjamur di Indonesia. Sekarang bisa didapatkan makanan Jepang baik di restoran mewah hingga kaki lima dan diperkirakan *trend* ini akan terus tumbuh dalam beberapa tahun ke depan. Salah satu restoran tersebut adalah restoran-restoran Jepang seperti Hakata Ikkousha, Curry House, Hachi-Hachi Bistro, dan restoran-restoran Jepang lainnya. Yang pastinya nama-nama restoran tersebut tidak asing bagi orang-orang, khususnya orang-orang Surabaya karena restoran-restoran tersebut merupakan restoran yang memiliki nama yang cukup terkenal di Surabaya. Tidak hanya makanannya saja yang dikenal, tetapi pemberian layanan oleh restoran-restoran tersebut yang membuat nama restoran tersebut diingat.

Supervisor restoran Bentoya mengatakan bahwa beberapa karyawan mengalami kesulitan untuk menjelaskan menu-menu yang disajikan di restoran. Ketika pelanggan menanyakan seperti apa isi dari suatu menu, karyawan tidak mengetahui jelas apa isi dari menu tersebut. Restoran Jepang terkenal dengan bahan-bahan yang berasal dari luar negeri yang di Indonesia bahan tersebut tidak ada, ini menyebabkan kerumitan dalam menu makanan restoran Jepang. Karyawan yang menguasai menu restoran akan memberikan persepsi pelanggan mengenai *service quality* yang lebih baik.

Restoran Hachi-Hachi Bistro merupakan salah satu restoran Jepang yang terkenal di Surabaya, supervisor dari restoran tersebut mengungkapkan bahwa banyak karyawan lama yang bekerja di situ, sehingga karyawan yang baru masuk kurang percaya diri dengan pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan yang tidak percaya diri dalam melakukan pekerjaannya akan berdampak pada penyampaian layanan yang mempengaruhi *service quality* restoran tersebut. Dengan *empowerment*, maka karyawan menjadi percaya diri dan memberikan layanan yang membuat pelanggan nyaman.

Dari fenomena dan teori yang dijelaskan di atas maka penelitian ini ditujukan untuk mempelajari apakah *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *service quality* yang diberikan oleh karyawan tersebut, maka dalam penelitian ini membahas tentang bagaimana *employee empowerment* mempengaruhi *service quality* dengan melalui variabel *job satisfaction* dan *service behaviour* di restoran-restoran Jepang di Surabaya.

TEORI PENUNJANG

Restoran

Menurut Soekresno (2000, p. 16-17), restoran adalah usaha komersial yang menyediakan jasa pelayanan makan dan minuman bagi masyarakat umum dan dikelola secara profesional. Menurut Soekresno (2000), dilihat dari pengelolaan dan sistem penyajian, restoran dapat diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu:

1. *Formal Restaurant*

Industri jasa pelayanan makanan dan minuman yang dikelola secara komersial dan profesional dengan pelayanan yang eksklusif. Contoh: *Gourmet, Main Dining Room, Grilled Restaurant*, restoran-restoran eksekutif dan sebagainya.

2. *Informal Restaurant*

Industri jasa pelayanan makanan dan minuman yang dikelola secara komersial dan profesional dengan lebih mengutamakan kecepatan pelayanan, kepraktisan, dan percepatan frekuensi yang silih berganti pelanggan

3. *Specialities Restaurant*

Industri jasa pelayanan makanan dan minuman yang dikelola secara komersial dan profesional dengan menyediakan makanan khas dan diikuti dengan sistem penyajian yang khas dari suatu negara. Contoh: *Indonesian food restaurant, Chinese food restaurant, Japanese food restaurant*, dan sebagainya.

Employee Empowerment

Menurut Stewart (1994) *employee empowerment* berarti memungkinkan dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan, melaksanakan rencana, dan mengendalikan rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau tanggung jawab kelompoknya.

Thomas dan Velthouse (1990) membagi *psychological empowerment* menjadi empat faktor yaitu :

1. *Meaningfulness* adalah nilai yang dikaitkan dengan standar, keyakinan dan prinsip dari suatu individu (Thomas dan Velthouse, 1990). Spreitzer (1997) menambahkan bahwa *meaningfulness* tercipta ketika individu merasakan bahwa pekerjaannya berarti dan penting baginya. Pekerjaan dirasakan berarti oleh individu ketika goal atau tujuan dari aktivitas pekerjaan yang dari aktivitas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan sistem nilai ideal atau standar orang tersebut.
2. *Competence* adalah keyakinan yang dimiliki individu terhadap kemampuannya (*capability*) untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan sesuai atau berdasarkan skill yang dimilikinya (Thomas dan Velthouse, 1990). Menurut Conger dan Kanungo (1998), tanpa rasa percaya diri terhadap kemampuan diri sendiri, individu akan merasa tidak mampu dan kurang diberdayakan.
3. *Self-determination* mengacu pada persepsi individu terhadap otonomi yang dimilikinya dalam memprakarsai dan mengatur tindakannya dalam pekerjaan. Jika individu berkeyakinan bahwa karyawan hanya mengikuti perintah yang diberikan dari orang yang tingkat hirarkinya lebih tinggi dalam suatu perusahaan maka mereka akan merasa tidak diberdayakan (*not feel empowered*). *Self-determination* melibatkan tanggung jawab perorangan karyawan terhadap tindakan yang telah diambil.
4. *Impact* adalah seberapa besar pengaruh hasil pekerjaan yang dilakukan seorang karyawan di dalam sebuah lingkungan kerja. Karyawan akan merasa diberdayakan ketika individu memiliki keyakinan bahwa pekerjaan atau tindakan yang individu lakukan mempengaruhi dan berdampak pada sistem perusahaan.

Organizational Empowerment

Matthews *et al.* (2003) membagi *organizational empowerment* dalam beberapa faktor:

1. *Dynamic Structural Framework*: tercipta ketika sebuah perusahaan menyediakan sebuah pedoman (*guidelines*) yang dapat dimodifikasi untuk membantu karyawan. DSF ini memfasilitasi dan sangat membantu karyawan dalam membuat keputusan di dalam lingkungan kerja yang sedang berkembang. Quinn dan Spreitzer (1997) menambahkan bahwa di dalam DSF penting bagi karyawan untuk mengerti visi dan *goal* dari sebuah perusahaan agar program *empowerment* dapat berjalan secara efektif. Karyawan juga harus merasa memiliki pengaruh dan terlibat didalam pembentukan visi dan

misi perusahaan serta memodifikasi pedoman dalam pembuatan keputusan (*decision making guidelines*). DSF ini memberikan kesempatan kepada sebuah perusahaan untuk mendapatkan input dari karyawan agar perusahaan menjadi lebih fleksibel terhadap perkembangan lingkungan bisnis

2. *Control of Workplace Decisions* : tercipta ketika karyawan mendapatkan kesempatan untuk memberikan masukan didalam seluruh aspek karir professional karyawan. Menurut Wilkinson (1998) agar tercipta persepsi *empowerment*, individual dan tim harus mempunyai kontrol terhadap bermacam-macam tanggung jawab yang dimiliki, misalnya: penjadwalan kerja (*scheduling*), memperkerjakan pegawai baru, pengembangan karyawan, dan seterusnya.
3. *Fluidity in Information Sharing* : tercipta ketika informasi yang menyangkut perusahaan dapat diakses oleh semua individu didalam perusahaan. Dalam konteks ini informasi yang dapat diakses adalah informasi yang berkaitan dengan *functioning* perusahaan. Tidak semua informasi yang berkaitan dengan karyawan dapat diberikan, misalnya *personel records* atau laporan evaluasi karyawan oleh manager. Karyawan harus merasa bahwa perusahaan mempunyai metode komunikasi yang *multidirectional* dan efisien untuk berbagi informasi-informasi penting diantara semua level di perusahaan. Wilkinson (1998) menyatakan bahwa karyawan tidak hanya dibatasi dengan kemampuan untuk saling berbagi informasi yang berkaitan dengan pekerjaan, tetapi juga harus mampu untuk mengekspresikan ide-ide dan keluhan-keluhan para karyawan.

Service Behaviour

Bettencourt dan Brown (1997) mengasumsikan bahwa karyawan dapat memberikan pelayanan kepada pelanggan dan membuat mereka merasa nyaman sehingga bisa disebut sebagai *service behaviour*. *Service Quality* dapat diidentifikasi sebagai tugas melayani pelanggan dengan tindakan, suara dan sikap. Selama berinteraksi dengan pelanggan, emosi karyawan dalam memberikan pelayanan tersampaikan melalui kontak dengan pelanggan dan menimbulkan efek pada tanggapan pelanggan Persepsi muncul dapat dilihat dari *customer's mood*, *service quality* itu yang mempengaruhi *customer's mood*.

Menurut Tsaur & Lin (2004) *service behaviour* dibagi menjadi dua yaitu :

- *Role-prescribed service behaviour*
Perilaku ini cenderung mengacu pada kesopanan, menguasai pengetahuan yang akurat mengenai kebijakan dan produk dari perusahaan, menangani pelanggan salam, senyum dan mengucapkan “terima kasih” kepada pelanggan serta *cross-selling* dari layanan perusahaan.
- *Extra-role service behaviour*
Extra-role service behaviour mengacu pada perilaku kebebasan karyawan dalam hal memilih cara untuk berkomunikasi dalam melayani pelanggan yang melampaui persyaratan yang ada.

Job Satisfaction

Menurut Robbins (2003, pp.181-182), variabel-variabel yang terdapat dalam kepuasan kerja adalah :

- Pekerjaan yang secara mental menantang
Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik.
- Gaji atau upah yang pantas
Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan..
- Kondisi kerja yang mendukung
Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Disamping itu, karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.
- Rekan kerja yang mendukung
Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke peningkatan kepuasan kerja. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja.

Service Quality

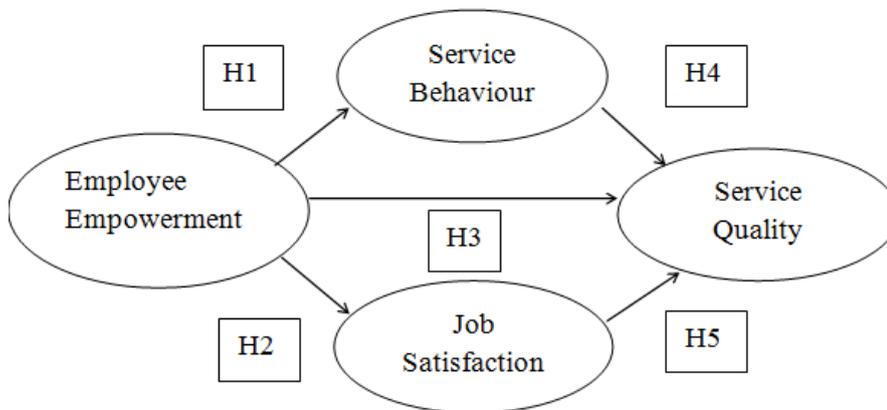
Wyckof dalam Wisnalmawati (2005, p.155) berpendapat bahwa “Kualitas jasa adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan untuk memenuhi keinginan pelanggan”. Apabila jasa yang diterima sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas jasa dipersepsikan baik dan memuaskan. Tjiptono (2005) menerangkan bahwa apabila jasa yang diterima melebihi harapan pelanggan, maka kualitas jasa dipersepsikan ideal. Jika jasa yang diterima lebih rendah dari pada yang diharapkan, maka kualitas jasa dianggap buruk.

Dimensi Service Quality

- *Tangible* : mengacu pada penampilan lingkungan fisik dan fasilitas, peralatan, personil dan cara komunikasi.
- *Reliability* : mengacu pada bagaimana perusahaan berkinerja dan menyelesaikan pelayanan yang dijanjikan mereka, kualitas dan akurasi dalam persyaratan yang ditetapkan yang diberikan antara perusahaan dan pelanggan.

- *Responsiveness* :mengacu pada kesediaan perusahaan untuk membantu pelanggan dalam menyediakan mereka dengan baik, kualitas dan pelayanan yang cepat.
- *Assurance* : mengacu pada karyawan perusahaan. karyawan pekerja terampil yang mampu mendapatkan kepercayaan dan keyakinan dari pelanggan.
- *Empathy*: mengacu pada bagaimana perusahaan peduli dan memberikan perhatian individual kepada pelanggan mereka, untuk membuat pelanggan merasa dihargai ekstra dan khusus.

Kerangka Pemikiran



Hipotesis

1. *Employee empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *service behaviour* di *Japanese Restaurant*
2. *Employee empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* di *Japanese Restaurant*
3. *Employee empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *service quality* di *Japanese Restaurant*
4. *Service behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *service quality* di *Japanese Restaurant*
5. *Job satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *service quality* di *Japanese Restaurant*

Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah menggunakan penelitian kuantitatif kausal dikarenakan data yang diperoleh berupa angka-angka dan analisis berupa statistik. Dan juga penelitian ini menggunakan hipotesis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh *employee empowerment terhadap service behaviour, job satisfaction, dan service quality*.

Gambaran Populasi dan Sampel

Populasi yang dipakai dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja di restoran-restoran Jepang di Surabaya adalah Bentoya , Hachi-Hachi Bistro , Sushi Tei.

Teknik pengambilan sampel adalah *non-probability sampling* dimana pada rancangan sampel non-probabilitas penarik sampel tidak dilakukan dengan menggunakan hukum probabilitas, artinya bahwa tidak semua unit populasi memiliki kesempatan untuk dijadikan sampel penelitian.

Selain itu, juga ditentukan berdasarkan *quota sampling*, yaitu peneliti mengklasifikasikan populasi menurut kriteria tertentu. Kriteria untuk karyawan adalah karyawan tetap yang sudah bekerja minimum 6 bulan di restoran Bentoya, Hachi-Hachi Bistro, dan Sushi Tei. Total populasi yang dipakai adalah 100. Sampel terdiri dari 50 pelanggan dan 50 karyawan.

Jenis dan Sumber Data

Data primer ini adalah data yang berasal dari inisiatif peneliti, dan data ini merupakan data yang dikumpulkan dan langsung dimanfaatkan untuk kepentingan penelitian ini. Data diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada para karyawan di restoran dan beberapa pelanggan yang makan di restoran tersebut.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode *survey*, yaitu penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta dari gejala-gejala yang ada dan mencari keterangan-keterangan secara faktual tentang institusi sosial. Struktur pertanyaan dari kuesioner ini adalah *closed-ended questions* yang berupa skala Likert, yaitu metode skala bipolar yang mengukur baik tanggapan positif maupun negatif dan merupakan pernyataan yang menunjukkan tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan responden. Pada metode ini, responden diminta untuk menjawab pertanyaan yang diberikan dan jawaban dibagi dalam lima macam kategori, yaitu :

1	2	3	4	5
STS	TS	N	S	SS

Keterangan :

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

Prosedur Pengumpulan Data

Berikut merupakan prosedur pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini :

1. Kuesioner
Isi dari kuesioner adalah masalah yang ingin dipecahkan. Umumnya berisi tentang:
 - a. Pernyataan tentang fakta.
 - b. Pernyataan tentang pendapat
 - c. Pernyataan tentang persepsi diri
2. Penyebaran Kuesioner

Peneliti menyebarkan kuisisioner yang telah dibuat dan disusun kepada responden-responden yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Pengumpulan dan Pengolahan Kuisisioner

Kuisisioner yang telah disebarikan pada responden kemudian akan dikumpulkan dan diteliti kuisisioner tersebut telah diisi dengan lengkap oleh responden dan sesuai dengan petunjuk yang telah ditetapkan peneliti. Setelah itu hasil data kuisisioner dipindahkan ke dalam komputer untuk dianalisis lebih lanjut.

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Pada penelitian ini, variabel yang digunakan adalah variabel independen dan variabel dependen

1. *Employee Empowerment (X₁)*

Employee empowerment berarti memampukan dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan, melaksanakan rencana, dan mengendalikan rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau tanggung jawab kelompoknya.

Indikator yang dipakai untuk mengukur *employee empowerment*:

- *Meaningfulness*
 - Pekerjaan yang karyawan lakukan merupakan hal yang penting bagi karyawan
 - Aktivitas kerja yang karyawan lakukan secara pribadi berarti bagi karyawan
- *Competence*
 - Karyawan memiliki ketrampilan untuk melakukan pekerjaan karyawan
 - Karyawan merasa percaya diri terhadap kemampuan yang karyawan miliki untuk melakukan pekerjaan
- *Self-Determination*
 - Karyawan memiliki keleluasaan/kebebasan dalam menentukan bagaimana karyawan menyelesaikan pekerjaan karyawan
 - Karyawan mempunyai kesempatan untuk menggunakan inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan karyawan
- *Impact*
 - Hasil kerja karyawan berdampak pada sistem perusahaan
 - Opini yang karyawan berikan menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan di departemen.

2. *Job Satisfaction (X₂)*

Kepuasan kerja adalah sebagaimana puas seorang individu dengan pekerjaannya, bagaimana seorang karyawan menerima pekerjaannya dengan baik atau tidak.

- Pekerjaan itu sendiri
 - Karyawan menikmati pekerjaan yang dilakukan
 - Karyawan merasa puas dengan adanya kesempatan untuk menggunakan keahliannya yang dimiliki
- Gaji atau Upah

- Karyawan merasa upah yang diterima sesuai dengan jabatan dan pekerjaan yang dilakukan
- Karyawan menerima imbalan sesuai upaya yang dilakukan
- Kesempatan Promosi
 - Adanya pengakuan dari karyawan yang berprestasi tinggi
 - Adanya kesempatan kenaikan jabatan kepada karyawan yang berprestasi
- Supervisi
 - Adanya dukungan dan perhatian dari atasan
 - Atasan mendukung keberhasilan penyelesaian tugas-tugas karyawan
- Rekan Kerja
 - Rekan kerja mampu bekerjasama dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan
 - Rekan kerja memberikan kenyamanan dalam bekerja

3. Service Behaviour (X_3)

Service quality dapat diidentifikasi sebagai tugas melayani pelanggan dengan tindakan, suara dan sikap.

Indikator untuk mengukur *service behaviour*:

- *Role-prescribed service behaviour*
 - Karyawan memberikan layanan pada pelanggan sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang ditetapkan restoran
 - Karyawan memberikan layanan pada pelanggan sesuai dengan uraian pekerjaan (*job description*) saya
- *Extra-role service behaviour*
 - Karyawan memberikan layanan pada pelanggan melampaui tuntutan pekerjaan karyawan
 - Karyawan berusaha memberikan layanan ekstra pada setiap pelanggan

4. Service Quality (Y)

Kualitas layanan adalah ukuran dimana suatu layanan itu diberikan, jadi ini merupakan indikator untuk menentukan bagaimana suatu kualitas itu diberikan dengan baik atau tidak.

Indikator untuk mengukur *service quality* :

- *Tangible*
 - Karyawan berpenampilan menarik
 - Desain interior dari restoran menarik
- *Reliability*
 - Karyawan memberikan layanan secara konsisten
 - Karyawan memberikan layanan sesuai dengan yang dijanjikan
- *Responsiveness*
 - Karyawan sigap dalam memberikan layanan
 - Karyawan menanggapi permintaan pelanggan dengan cepat

- *Assurance*
 - Karyawan dapat dipercaya dalam memenuhi permintaan pelanggan
 - Karyawan menguasai pengetahuan tentang menu restoran
- *Empathy*
 - Adanya perhatian secara personal kepada pelanggan
 - Karyawan memiliki kepedulian terhadap keinginan pelanggan

Teknik Analisa Data

Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modeling* dan menggunakan alat penelitian yang berupa *Partial Least Square*, yaitu pendekatan struktural dengan sampel yang kecil. *Structural Equation Modeling* (SEM) merupakan teknik statistik untuk menguji dan memperkirakan hubungan kausal menggunakan kombinasi data statistik dan asumsi kausal kualitatif. *Partial Least Square* (PLS) digunakan untuk mencari hubungan mendasar antar dua matriks (X dan Y), yaitu pendekatan variabel laten untuk pemodelan struktur kovarian dalam dua dimensi.

Evaluasi *Goodness of Fit*

Pengujian terhadap kesesuaian model melalui pengujian validasi pada PLS dilakukan dengan *goodness of fit*. Evaluasi model PLS dilakukan dengan mengevaluasi *outer model* dan *inner model*.

1. Evaluasi Model *Measurement (Outer Model)*

Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya.

- Uji Validitas

- *Convergent Validity*

Nilai *convergent validity* adalah nilai *loading factor* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Suatu indikator dinyatakan valid atau memenuhi *convergent validity* jika mempunyai *loading factor* di atas 0,5 terhadap konstruk yang dituju. Pengujian validitas untuk indikator reflektif menggunakan korelasi antara skor item dengan skor konstruknya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan adanya perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk jika indikator lain pada konstruk yang sama berubah (atau dikeluarkan dari model).

- *Discriminant Validity*

Nilai ini merupakan nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain. Suatu indikator dinyatakan valid atau memenuhi *discriminant validity* jika mempunyai *loading factor* tertinggi kepada konstruk yang dituju dibandingkan *loading factor*

kepada konstruk lain. Dengan demikian, kontrak laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok yang lain. Metode lain untuk melihat *discriminant validity* adalah dengan melihat nilai *square root of average variance extracted* (AVE). Nilai yang disarankan adalah di atas 0,5.

-
- Uji Reliabilitas
 - *Composite Reliability*

Suatu indikator dikatakan sebagai pembentuk konstruk yang baik apabila memiliki korelasi (*loading*) ≥ 0.7 . Namun demikian untuk penelitian tahap awal skala pengukuran nilai loading 0.5 sampai 0.6 dianggap cukup. Reliabilitas komposit ini merupakan ukuran konsistensi internal yang hanya dapat digunakan pada konstruk dengan indikator refleksif.

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Uji pada model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten.

- *R Square* pada Konstruk Endogen

Nilai *R Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. *Estimate for Path Coefficients* merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan/pengaruh konstruk laten. Dilakukan dengan prosedur *Bootstrapping*, yang merupakan pengujian Hipotesis (β , γ , dan λ) dilakukan dengan metode resampling Bootstrap yang dikembangkan oleh Geisser & Stone. Statistik uji yang digunakan adalah statistik t atau uji t. Penerapan metode resampling, memungkinkan berlakunya data terdistribusi bebas (*distribution free*) tidak memerlukan asumsi distribusi normal, serta tidak memerlukan sampel yang besar (direkomendasikan sampel minimum 30). Pengujian dilakukan dengan t-test, bilamana diperoleh p-value.
- ***Prediction Relevance (Q square)***

Uji ini dilakukan untuk mengetahui kapabilitas prediksi dengan prosedur blinfolding. Apabila nilai yang didapatkan 0.02 (kecil), 0.15 (sedang) dan 0.35 (besar). Hanya dapat dilakukan untuk konstruk endogen dengan indikator reflektif.

HASIL PENELITIAN

Deskripsi Profil Responden

Dapat diketahui bahwa dari 50 responden karyawan terdapat 52% (26 orang) wanita dan 48% (24 orang) pria. Dari hasil yang didapatkan, diketahui bahwa responden karyawan wanita lebih banyak dibanding responden karyawan pria. kebanyakan karyawan yang bekerja di restoran Jepang berumur 17 hingga 25 tahun. Dapat diketahui dari data penelitian mengenai lama bekerja karyawan di restoran, yang terbanyak adalah 34% (17 orang) telah bekerja selama 6 bulan hingga 1 tahun.

Dapat diketahui bahwa 50 responden pelanggan, terdapat 50% (25 orang) pria dan 50% (25 orang) wanita sehingga responden pria dan wanita sama banyaknya. Pelanggan terbanyak berumur 17 hingga 25 tahun terbukti dari data penelitian sebanyak 66% (33 orang) dari 50 responden pelanggan. Berdasarkan data penelitian mengenai frekuensi berkunjung pelanggan, yang terbanyak adalah 51% (24 orang) yang mengunjungi restoran Jepang 2 kali.

Deskripsi Jawaban Responden Untuk tiap Variabel

Berdasarkan data mean jawaban responden karyawan yaitu sebesar 3,89; 3,87; dan 3,91, maka dapat diketahui bahwa tanggapan mayoritas responden adalah baik. Hal tersebut menunjukkan bahwa *employee empowerment*, *service behaviour*, dan *job satisfaction* yang dimiliki karyawan sudah baik. Sedangkan berdasarkan data mean responden pelanggan yaitu 3,714, maka dapat diketahui bahwa *service quality* yang dimiliki restoran sudah baik.

Uji Validitas dan Reliabilitas

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
Employee Empowerment	0.4003	0.8401	0	0.7815
Service Behaviour	0.5132	0.8049	0.3270	0.6833
Job Satisfaction	0.4705	0.8964	0.4006	0.8734
Service Quality	0.4466	0.8855	0.1194	0.8851

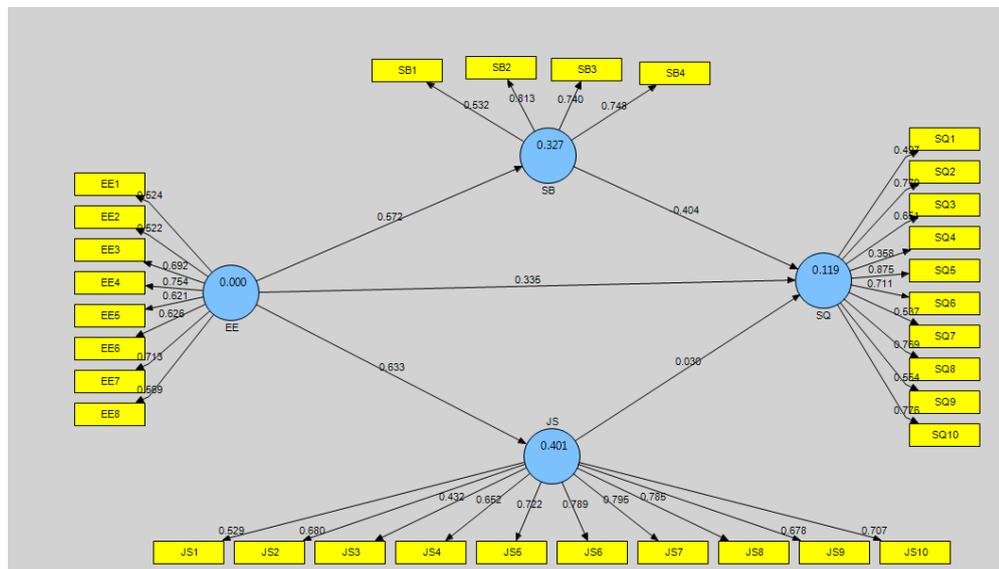
Metode yang digunakan untuk uji validitas ini adalah dengan membandingkan nilai *square root of average variance* (AVE) setiap variabel, dengan korelasi antara variabel lainnya dalam model. Apabila nilai AVE adalah lebih dari 0,5 maka instrumen tersebut dikatakan valid. Dari data yang di atas maka dapat diketahui tiap instrumen dikatakan valid terbukti dengan nilai akar AVE dari tiap instrumen di atas 0,5.

Variabel	Cronbachs Alpha	Nilai Kritis	Ket
Employee Empowerment	0.7815	0,6	Reliabel
Service Behaviour	0.6833	0,6	Reliabel
Job Satisfaction	0.8734	0,6	Reliabel
Service Quality	0.8851	0,6	Reliabel

Dapat diketahui bahwa semua variabel yaitu variabel *employee empowerment*, *service behaviour*, *job satisfaction*, dan *service quality* adalah reliabel karena *cronbach alphanya* lebih besar dari 0,6. Sehingga seluruh pernyataan yang ada pada tiap-tiap variabel penelitian bisa digunakan.

Analisa Data

Goodness of Fit – Outer Model
 1. *Convergent Validity*



Korelasi antar skor indikator refleksif dengan skor variabel latennya. Langkah pertama yang dilakukan adalah menguji apakah model sudah memenuhi *convergent validity* yaitu apakah *loading factor* indikator untuk masing-masing konstruk sudah memenuhi *convergent validity*. Untuk memenuhi *convergent validity* nilai *loading factor* > 0,5. Jika nilai *loading factor* > 0,50 maka harus di drop dari analisis. Setelah di drop lalu dirun kembali sampai memenuhi *convergent validity*. Langkah selanjutnya adalah menilai *outer model (Measurement Model)* dengan melihat *cross loading factor discriminan validity* dan *composite reliability* dari konstruk.

Tabel Nilai Cross Loading

	EE	JS	SB	SQ
EE1	0.5241	0.3377	0.2937	0.1022
EE2	0.5217	0.3918	0.3067	-0.1038
EE3	0.6922	0.3633	0.2358	0.0394
EE4	0.754	0.4216	0.4381	0.2246
EE5	0.6208	0.385	0.3608	-0.0268
EE6	0.6256	0.4304	0.3485	0.0749
EE7	0.7127	0.4198	0.4709	0.1449
EE8	0.5686	0.43	0.368	0.1003
JS1	0.1978	0.5294	0.3915	-0.0776
JS2	0.507	0.6798	0.5591	-0.0355
JS3	0.2252	0.4318	0.2524	-0.1801
JS4	0.4227	0.6522	0.3636	-0.0507
JS5	0.5609	0.7217	0.3817	0.0023
JS6	0.5556	0.7886	0.3836	0.0532

JS7	0.34	0.7952	0.542	-0.1162
JS8	0.5013	0.7854	0.4628	0.0178
JS9	0.3557	0.6776	0.5294	0.0491
JS10	0.4111	0.7072	0.4029	0.1374
SB1	0.3232	0.485	0.532	0.0018
SB2	0.3678	0.632	0.8132	-0.1534
SB3	0.5204	0.3799	0.7404	-0.1846
SB4	0.3777	0.3271	0.7484	-0.1717
SQ1	-0.1642	-0.0132	-0.1624	0.4974
SQ2	0.0629	0.0848	-0.0474	0.7791
SQ3	0.047	0.0738	-0.024	0.6509
SQ4	0.0589	0.0596	0.0969	0.358
SQ5	-0.0038	-0.1782	-0.3163	0.8751
SQ6	0.1272	0.0098	-0.1137	0.711
SQ7	-0.0028	0.0268	-0.0564	0.5372
SQ8	0.2314	0.1578	-0.0004	0.7688
SQ9	-0.0362	-0.1413	-0.0427	0.5537
SQ10	0.1421	-0.0019	-0.1627	0.7758

Berdasarkan tabel *cross-loading*, di atas dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator yang ada disuatu variabel laten memiliki perbedaan dengan indikator di variabel lain yang ditunjukkan dengan *score loading*-nya yang lebih tinggi di konstruknya sendiri.

2. Discriminant Validity

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
Employee Empowerment	0.4003	0.8401	0	0.7815
Service Behaviour	0.5132	0.8049	0.3270	0.6833
Job Satisfaction	0.4705	0.8964	0.4006	0.8734
Service Quality	0.4466	0.8855	0.1194	0.8851

Pengukuran indikator refleksif berdasarkan *cross loading* dengan variabel latennya. Metode lain 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 konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Direkomendasikan nilai pengukuran harus lebih besar dari 0,50. Dari tabel terlihat bahwa nilai akar AVE > 0,50, hal ini menunjukkan bahwa semua variabel dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*.

3. Composite Reliability

Indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, menunjukkan derajat yang mengindikasikan *common latent (unobserved)*. Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas komposit adalah 0,7, walaupun bukan merupakan standar absolut. Dari tabel 4.9 diatas terlihat nilai *composite reliability* dari setiap variabel > 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel mempunyai reliabilitas yang baik.

Goodness of Fit – Inner Model

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)(1 - R_3^2)(1 - R_4^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0^2)(1 - (0,327)^2)(1 - (0,4006)^2)(1 - (0,1194)^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1)(0,896)(0,8206)(0,9743)$$

$$Q^2 = 1 - (0,7157)$$

$$Q^2 = 0,2843$$

$$Q = 0,5332$$

Diukur dengan menggunakan R-Square variabel *laten dependen* dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

Dari tabel 4.9 di atas dapat diketahui bahwa diperoleh nilai R-Square sebesar 0; 0,3270; 0,4006, 0,1194; hal ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel *employee empowerment* terhadap variabel *service behaviour, job satisfaction, dan service quality* adalah sebesar 32,7%; 40,06%; dan 11,94 %.

Sedangkan dari nilai R-Square pada tabel 4.8 diatas, berdasarkan rumus hitung Q Square ; $Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2) \dots (1 - R_p^2)$, diperoleh nilai Q-Square sebesar 0,5332, Angka *Q-Square* mendekati 1 berarti dianggap bahwa model konstruk semakin baik dan dianggap memiliki *predictive relevance*.

Uji Hipotesis Penelitian

	Original Sample	Sample Mean	Standard Deviation	Standard Error	T Statistics
EE -> JS	0.6330	0.6515	0.0587	0.0587	10.7818
EE -> SB	0.5718	0.5772	0.0789	0.0789	7.2482
EE -> SQ	0.3353	0.3585	0.1671	0.11671	2.0062

SB -> SQ	-0.4039	-0.4374	0.1411	0.1411	2.8620
JS -> SQ	0.0298	0.0264	0.2099	0.2099	0.1419

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel *employee empowerment*, *service behaviour*, mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *service quality*, hal ini terbukti dengan nilai t hitung sebesar 2,0062 dan 2,8620 lebih besar dari nilai t tabel yang hanya sebesar 1,96. *Employee empowerment* juga memiliki pengaruh yang signifikan dengan *service behaviour* dan *job satisfaction*, hal ini terbukti dengan nilai t hitung sebesar 10,7818 dan 7,2482 lebih besar dari nilai t tabel yang hanya sebesar 1,96. Sedangkan *job satisfaction* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *service quality*, hal ini terbukti dengan nilai t hitung sebesar 0,1419 yang lebih kecil dari 1,96. Dan dari hasil *original sample*, *employee empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan *service behaviour* dengan nilai *original sample* yang positif yaitu 0,6330 dan 0,5718. Dan juga *employee empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *service quality*, dilihat dari nilai *original sample* yang negatif yaitu -0,3353. Sedangkan *service behaviour* memiliki pengaruh negatif terhadap *service quality*, hal ini terbukti dengan nilai *original sample* yaitu -0.4039.

PEMBAHASAN

Dalam analisis mean yang telah dilakukan, terbukti bahwa semua variabel yang diteliti yaitu variabel *employee empowerment*, *service behaviour*, *job satisfaction* termasuk dalam kategori baik. Ini menunjukkan bahwa *employee empowerment* yang dijalankan restoran baik dan *service behaviour* yang karyawan miliki juga sudah baik serta *job satisfaction* yang dimiliki karyawan sudah baik. *Service quality* dari ketiga restoran sudah baik kecuali jawaban responden terhadap pernyataan “adanya perhatian personal kepada pelanggan” yang terkategori cukup baik artinya perhatian personal karyawan kepada pelanggan dari ketiga restoran itu cukup baik.

Dalam penelitian ini, variabel *employee empowerment* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *service behaviour*, hal ini terbukti dengan nilai t tabel 7,2482 lebih besar dari 1,96. Dan *employee empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *service behaviour*, ini terbukti dengan nilai *original sample* yang positif yaitu 0,5718. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama dari penelitian ini terdukung dengan *employee empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *service behaviour*.

Service Behaviour adalah memberikan layanan kepada yang membuat pelanggan merasa nyaman dan diperhatikan, *employee empowerment* berarti memampukan dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan, melaksanakan rencana, dan mengendalikan rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau tanggung jawab kelompoknya. Karyawan yang sudah diberdayakan menunjukkan *service behaviour* yang berorientasi pada pelanggan, karena karyawan lebih fleksibel dan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa karyawan dengan persepsi lebih mengenai *employee empowerment*, maka karyawan akan lebih bertanggung

jawab dengan pekerjaan karyawan dan aktif memberikan layanan yang ekstra bagi para pelanggan.

Dalam penelitian ini, variabel *employee empowerment* mempunyai pengaruh yang signifikan dengan *job satisfaction*, hal ini terbukti dengan nilai t tabel 10.7818 lebih besar dari 1,96. Dan juga *employee empowerment* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*, hal ini terbukti dengan nilai *original sample* yang positif yaitu sebesar 0.6330. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua dari penelitian ini terdukung dengan *employee empowerment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

Employee empowerment berarti memampukan dan memberi kesempatan kepada karyawan untuk merencanakan, melaksanakan rencana, dan mengendalikan rencana pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya atau tanggung jawab kelompoknya. Dengan memberikan tanggung jawab, karyawan dapat merasakan bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan hal yang penting bagi karyawan itu sendiri dan mereka dianggap memiliki peran penting, sehingga karyawan merasa dihargai dalam perusahaan.

Dalam penelitian ini, variabel *employee empowerment* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *service quality*, hal ini terbukti dengan nilai t tabel 2.0062 lebih besar dari 1,96. Dan juga, dilihat dari nilai *original sample*, yaitu 0.3353 sehingga *employee empowerment* memiliki pengaruh yang positif terhadap *service quality*. Dimana pelanggan adalah yang menilai bagaimana *service quality* yang diberikan baik atau tidak. Pentingnya pekerjaan dari persepsi karyawan, kompetensi dari karyawan, keleluasan karyawan, dan dampak karyawan terhadap pekerjaannya akan mempengaruhi *service quality* yang diterima oleh pelanggan. Maka dari itu *employee empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *service quality* sehingga hipotesa ketiga terdukung.

Variabel *service behaviour* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *service quality*, hal ini terbukti dengan nilai t tabel 2,8620 lebih besar dari 1,96. Dilihat dari *original sample*, yaitu -0.4039, mengindikasikan bahwa *service behaviour* memiliki hubungan yang berbanding terbalik (negatif) terhadap *service quality*. Dari hasil penelitian, karyawan dari ketiga restoran tersebut memiliki kecenderungan untuk mengikuti SOP yang diberikan oleh pihak restoran, dengan terlalu mengikuti SOP maka tidak ada inovasi atau inisiatif untuk melakukan hal yang berorientasi pada pelanggan menyebabkan pelanggan kurang diperhatikan. Dengan demikian dapat dikatakan *service behaviour* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap *service quality*.

Dalam penelitian ini, variabel *job satisfaction* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *service quality*, hal ini terbukti dengan nilai t tabel 0,1419 lebih kecil dari 1,96. Maka variabel *job satisfaction* tidak memiliki pengaruh terhadap *service quality*, sehingga hipotesa kelima tidak terdukung.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa :

1. Responden yang diteliti dalam penelitian ini sebanyak orang yaitu 50 orang karyawan dan 50 orang pelanggan. Dari responden karyawan, terdapat

mayoritas wanita yang bekerja di *Japanese Restaurant* yaitu sebanyak 26 yang mayoritas berumur 17 hingga 25 tahun. Dan kebanyakan sudah bekerja selama 1 hingga 2 tahun. Untuk responden pelanggan, menurut jenis kelamin terdapat 25 orang pria dan 25 orang wanita. Sebanyak 33 orang mayoritas berumur 17 hingga 25 tahun, pelanggan yang berkunjung kebanyakan berkunjung hanya 2x dalam sebulan ke *Japanese Restaurant* yaitu sebanyak 24 orang. Dilihat dari biaya yang dikeluarkan, mayoritas responden yaitu 29 orang mengeluarkan biaya sejumlah Rp. 200.000 hingga Rp. 400.000 dalam sekali berkunjung ke *Japanese Restaurant*.

2. Secara keseluruhan, *service quality* di ketiga restoran yang diteliti tersebut sudah baik, kecuali dalam karyawan memberikan perhatian personal kepada pelanggan yang dikategorikan cukup baik.
3. Hipotesis 1 menyatakan bahwa diduga *employee empowerment* berpengaruh signifikan dan positif terhadap *service behaviour*. Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel *employee empowerment* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *service behaviour*. Maka, hipotesis pertama terdukung.
4. Hipotesis 2 menyatakan bahwa diduga *employee empowerment* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *job satisfaction*. Maka, hipotesis kedua terdukung.
5. Hipotesis 3 menyatakan bahwa diduga *employee empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *service quality*. Dari hasil penelitian, *employee empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *service quality*. Maka hipotesa ketiga terdukung.
6. Hipotesis 4 menyatakan bahwa diduga *service behaviour* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *service quality*. Dari hasil penelitian, *service behaviour* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *service quality*. Maka hipotesa keempat terdukung.
7. Hipotesis 5 menyatakan bahwa diduga *job satisfaction* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap *service quality*. Dari hasil penelitian, *job satisfaction* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *service quality*. Maka hipotesa kelima tidak terdukung.

Saran

Dari hasil penelitian di atas, maka peneliti menyarankan beberapa solusi untuk meningkatkan *employee empowerment* di ketiga restoran Jepang tersebut :

1. Pihak restoran sebaiknya memberikan pelatihan-pelatihan khusus secara rutin berkaitan dengan *employee empowerment* untuk menekankan pemahaman mengenai *empowerment*.
2. Pihak restoran hendaknya lebih mengoptimalkan setiap *briefing* yang dilakukan untuk mengetahui opini yang diberikan oleh karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bettencourt, L.A., S. W. Brown. 1997. Contact employee: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behavior. *Journal of Retailing* 73(1) 39-61.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*. 33 (3), 31-39.
- Brymer, R. A. (1991). Employee Empowerment: A guest driven leadership strategy. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 32 (1), 58-68.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13, 471-482.
- Durnford, T. (1997). Redefining value : For whom Taco Bell tolls. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38 (3), 74-80
- Farrell, A., A. Souchon, G. Durden. 2001. Service encounter conceptualisation: Employees' service behaviours and customers' service quality perceptions. *Journal of Marketing Management*, 17, 577-593.
- Luthans, F. (1998). *Organizational behaviour* (5th ed.). Boston: Irwin.
- Matthews, R.A., Diaz, W.M. and Cole, S.G. (2003). The Organizational Empowerment Scale. *Personnel Review*, 32(3), 297-318. Retrieved December 23, 2008, from ABI/INFORM Global (Proquest) database .
- Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49.
- Robbins, Stephen P, (2003), *Organizational Behavior*, Tenth Edition, By Pearson Education, Inc.
- Soekresno. (2000). *Manajemen Food and Beverage*. Edisi ke II. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Spreitzer, G.M. (1997). Toward a common ground in defining *empowerment*. *Research in Organizational Change and Development*, 10, 31-62.
- Stewart, A. M. (1998). *Empowering people: Pemberdayaan sumber daya manusia*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sugianto, Anggriawan (2012). *Bisnis Restoran di Surabaya kian marak*. Retrieved 8 April 2014 from <http://news.bisnis.com/read/20120103/78/58588/bisnis-restoran-di-surabaya-kian-marak>
- Sugiyono. (2007). "*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*". Bandung: Alfabeta
- Thomas, K.W. and Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-81. Retrieved January 23, 2009, from ABI/INFORM Global (Proquest) database.
- Wilkinson, A. (1988). Empowerment: Theory and practice. *Personnel Review*, 27(1), 40-56.
- Yoshitake, Tsutomu (2012), *Bisnis Makanan Jepang di Indonesia Berkembang Cepat*, retrieved 5 May 2014 from <http://www.investor.co.id/home/bisnis-makanan-jepang-di-indonesia-berkembang-cepat/30144>

Zeithaml, Valerie & Mary Jo Bitner. (2006). *Services Marketing Forth Edition: Integrating Customer Focus Across Firm*. New York: McGraw-Hill.