

PENGARUH *EMPLOYEE EMPOWERMENT* TERHADAP *SERVICE QUALITY* PADA HOTEL X DI BALIKPAPAN

Deborah Christine Widjaja, Yoanna Natasha, Catherina

Program Manajemen Perhotelan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *employee empowerment* terhadap *service quality* pada Hotel X di Balikpapan. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif kausal dengan metode *Structural Equation Modeling* dan menggunakan aplikasi *SmartPLS software*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *employee empowerment* berpengaruh positif terhadap *job satisfaction* dan *service behavior*, serta *job satisfaction* dan *service behavior* berpengaruh positif terhadap *service quality*. Sedangkan *employee empowerment* berpengaruh negatif terhadap *service quality*.

Kata kunci : *Employee Empowerment, Service Quality, Service Behavior, Job Satisfaction.*

Abstract

This study is intended to reveal the impact of employee empowerment on service quality in Hotel X in Balikpapan. The analysis technique used is quantitative causal using Structural Equation Modeling with SmartPLS software. The result of the research indicates that employee empowerment has a positive influence on job satisfaction and service behavior, and job satisfaction and service behavior have a positive influence on service quality positively. However the result also reveals that employee empowerment has a negative influence on service quality.

Keywords : *Employee Empowerment, Service Quality, Service Behavior, Job Satisfaction.*

Latar Belakang

Balikpapan ditetapkan sebagai salah satu kota MICE (*meeting, incentives, conference, exhibition*) di Indonesia pada tahun 2009, hal ini didasarkan pada ketersediaan sarana dan prasarana seperti gedung pertemuan, hotel berbintang serta tempat wisata. Wisatawan kota Balikpapan dari tahun ke tahun jumlahnya terus mengalami peningkatan. Menurut data dari Kepala Disporabudpar Kota Balikpapan ditahun 2011 kunjungan wisatawan berjumlah 380 ribu orang tahun 2012 wisatawan yang datang berjumlah 680 ribu orang. Pada tahun 2014 pemerintah kota Balikpapan menargetkan jumlah kunjungan wisatawan dapat mencapai 700 ribu orang. (Alamijaya, 2013). Hal ini mendorong pelaku bisnis untuk mengembangkan *industry hospitality* di Balikpapan. “Saat ini hotel berbintang di Balikpapan berjumlah 30,

jumlah ini dipastikan akan meningkat dengan adanya pembangunan 7 hotel berbintang lainnya”, (Wibisono, 2011, para. 3).

Hotel di Indonesia dapat diklasifikasikan menjadi hotel berbintang dan hotel melati. Terdapat standar perbintangan yang ditetapkan oleh PHRI hotel bintang satu, bintang dua, sampai hotel berbintang lima. Semakin tinggi bintangnya semakin lengkap fasilitas yang diberikan serta semakin mahal harga yang ditawarkan ke pelanggan (Media promosi agen tour & travel, 2010). Wisatawan yang mengunjungi Balikpapan lebih memilih hotel bintang dibandingkan hotel melati. Dengan jumlah wisatawan yang terus meningkat, hotel di Balikpapan memiliki kesempatan untuk terus meningkatkan okupansinya. Oleh karena itu hotel perlu memberikan kualitas layanan yang baik untuk memuaskan konsumen.

Layanan diukur dari persepsi konsumen, dimana layanan yang berkualitas yaitu layanan yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen. Memenuhi permintaan konsumen yang berbeda-beda merupakan tantangan terbesar bagi industri jasa, dimana industri hotel juga merupakan salah satu dari industri jasa. Oleh karena itu, pada industri hotel diperlukan layanan yang memuaskan dari organisasi untuk memenuhi permintaan konsumen. Pada industri jasa, layanan disampaikan oleh karyawan sehingga karyawan merupakan layanan itu sendiri, menurut konsumen, karyawan merupakan bagian dari perusahaan, serta karyawan merupakan orang yang menyampaikan layanan itu sendiri (Zeithaml, Bitner, Gremler, 2006). Oleh karena itu karyawan sangat penting bagi industri jasa dan organisasi perlu untuk memperhatikan kepuasan karyawannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya mempunyai sikap negatif terhadap pekerjaannya (George dan Jones, 2005). Dengan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, karyawan akan memberikan layanan yang baik kepada konsumen. Terbukti *job satisfaction* mempengaruhi *service quality* pada Universitas di Pakistan (Waqas *et al.*, 2006). Salah satu cara untuk memuaskan karyawan yaitu dengan diberikan *employee empowerment*, sehingga karyawan memiliki inisiatif dalam menyelesaikan tugasnya serta merasa menjadi bagian dari perusahaan yang akan menimbulkan *job satisfaction*. Terbukti *employee empowerment* mempengaruhi *job satisfaction* pada bank di Pakistan (Sarwar dan Kalid, 2011).

Persepsi konsumen terhadap *service quality* berdasarkan perilaku karyawan. *Service behavior* merupakan perilaku karyawan dalam proses pemberian layanan. Persepsi konsumen terhadap *service quality* merupakan suatu evaluasi proses penyampaian layanan (Sheng, Hsin, dan Cheng, 2004). Jadi, *service behavior* karyawan yang diberikan akan memiliki peran penting dalam mempengaruhi persepsi konsumen terhadap *service quality* itu sendiri. Terbukti *service behavior* mempengaruhi *service quality* pada hotel turis (Sheng, Hsin, dan Cheng, 2004).

Didalam industri jasa dalam memenuhi kebutuhan konsumen harus dipastikan bahwa karyawan sebagai penyedia jasa dapat memberikan respon yang cepat dan tepat terhadap setiap kebutuhan konsumen. *Employee empowerment* berarti manajer memberikan otoritas kepada karyawan untuk menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaannya serta dalam menyelesaikan keluhan konsumen. Dengan diberikan otoritas kepada karyawan, karyawan akan mampu menyelesaikan

pekerjaanya dengan cepat menggunakan inisiatif karyawan sehingga dapat memberikan layanan yang baik yang dapat memuaskan konsumen. Terbukti *employee empowerment* mempengaruhi *service quality* pada hotel turis (Sheng, Hsin, dan Cheng, 2004).

Ketika karyawan diberikan *employee empowerment* untuk mengambil keputusan dalam pekerjaannya, karyawan dapat mengatur dan menyesuaikan diri dalam tanggung jawab kerjanya. Karyawan memiliki kebebasan berperilaku dalam proses penyampaian layanan yang berbeda-beda berdasarkan kebutuhan konsumen (Sheng, Hsin, dan Cheng, 2004). Dimana *service behavior* merupakan perilaku karyawan dalam penyampaian layanan yang tidak dapat disamakan oleh perusahaan antara karyawan satu dengan yang lainnya namun perilaku karyawan disesuaikan berdasarkan kebutuhan konsumen.

Untuk meningkatkan *service quality*, organisasi dapat menyadari peranan *empowerment* yang mendorong karyawan untuk lebih meningkatkan *service quality* yang diberikan kepada pelanggan, juga dengan adanya peranan *job satisfaction* dan *service behavior*.

TEORI PENUNJANG

Employee Empowerment

Luthans (2011) mendefinisikan *empowerment* sebagai wewenang dalam membuat keputusan dalam sebuah area pekerjaan tanpa membutuhkan persetujuan dari orang lain.

Terdapat dua perspektif *empowerment* yaitu *Psychological perspective* dan *Multi-dimensional perspective* (Greasley et al., 2005). *Psychological empowerment* merupakan perspektif individu dan juga pengalaman individu itu sendiri mengenai *empowerment*. *Multi-dimensional perspective* merupakan peran manajer dan supervisor dalam mengimplementasikan *empowerment*.

Psychological perspective dibagi menjadi empat dimensi (Lee dan Koh, 2001), yaitu :

1. *Meaningfulness* berkaitan dengan persepsi individu mengenai tujuan, sasaran, dan nilai-nilai kerja yang didasarkan pada sistem dan standar dari individu itu sendiri.
2. *Competence* berkaitan dengan persepsi individu terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaannya sendiri.
3. *Self-determination* mengacu kepada kemampuan individu untuk mengontrol pekerjaannya.
4. *Impact* adalah dampak yang mengacu pada sejauh mana individu dapat mempengaruhi organisasi dalam hal menggunakan strategi, sistem administrasi, sistem manajemen dan operasional.

Service Behavior

Service behavior dapat diartikan sebagai sikap, gerakan, dan suara dari karyawan *frontline* (yang berhubungan langsung dengan konsumen) terhadap konsumen pada saat layanan itu disampaikan.

Dari definisi di atas, menurut Sheng, Hsin, dan Cheng (2004) *service behavior* dapat diklasifikasikan menjadi 2 yaitu :

a. *Role-prescribed service behavior*

Perilaku ini merupakan peraturan tertulis maupun tidak tertulis dalam suatu organisasi. Perilaku ini dapat mengacu pada sopan santun umum seperti memberi salam, senyum, dan mengucapkan "terima kasih" kepada pelanggan, serta perilaku ini juga dapat mengacu pada pengetahuan karyawan mengenai kebijakan dan produk dari perusahaan serta melakukan *cross-selling* dari layanan perusahaan.

b. *Extra-role service behavior*

Extra-role service behavior mengacu pada perilaku kebebasan karyawan dalam hal memilih cara untuk berkomunikasi dalam melayani konsumen yang melampaui persyaratan yang ada.

Job Satisfaction

Job satisfaction menurut Luthans (2011) merupakan perasaan positif yang terbentuk dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya.

Menurut Luthans (2011), ada lima aspek kepuasan kerja penting dimana seorang manajer seharusnya memberikan perhatian, yaitu:

a. *The Work Itself* (pekerjaan itu sendiri)

Pekerjaan itu sendiri adalah sejauh mana suatu pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik kesempatan untuk belajar dan peluang untuk menerima tanggung jawab.

b. *Pay* (upah)

Upah adalah jumlah batas jasa *financial* yang diterima karyawan dan tingkat dimana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil di dalam organisasi.

c. *Promotion Opportunities* (peluang promosi)

Peluang promosi adalah kesempatan untuk naik jabatan dalam hirarki. Kepercayaan seorang karyawan bahwa ia dapat melihat masa depan atau jenjang karir yang pasti pada perusahaan bila ia berkinerja dengan baik.

d. *Supervision* (penyeliaan)

Penyeliaan adalah kemampuan seorang penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan, baik dalam hal mengarahkan, memimpin dan mengembangkan karyawan yang bekerja dibawah divisinya.

e. *Co-Workers* (rekan kerja)

Rekan kerja merupakan sumber kepuasan kerja bagi karyawan secara pribadi. Dimana rekan-rekan sekerja tersebut dapat menunjukkan kompetensinya, bersikap ramah, bekerja sama, bersahabat dan saling menghormati sehingga memungkinkan terciptanya suatu keharmonisan sosial suatu lingkungan kerja yang mendukung.

Service Quality

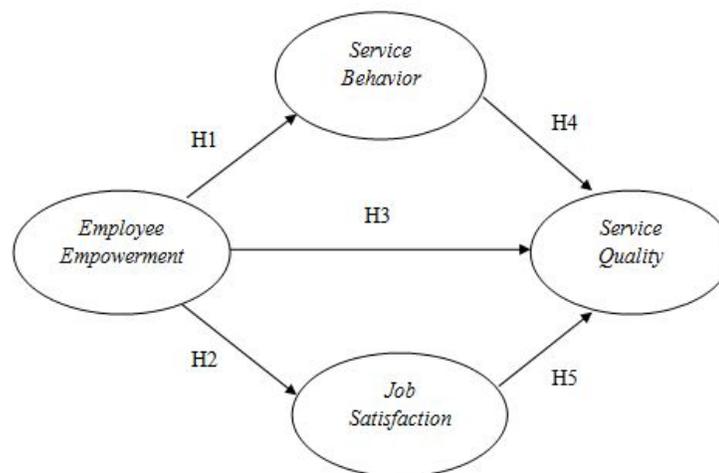
Kualitas layanan dipengaruhi oleh persepsi konsumen juga diungkapkan oleh Parasuraman, *et al.* (2000), kualitas layanan adalah persepsi konsumen tentang

keunggulan dari suatu layanan. Sehingga kualitas layanan dapat diukur melalui persepsi konsumen mengenai layanan yang diberikan oleh suatu penyedia jasa.

Lima dimensi *service quality* menurut Tjiptono dan Chandra (2005, p.133) yaitu :

1. *Reliability* (reliabilitas)
Berkenaan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dan menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati.
2. *Responsiveness* (daya tanggap)
Berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para konsumen dan merespon permintaan, serta menginformasikan kapan jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat.
3. *Assurance* (jaminan)
Berkenaan dengan perilaku para karyawan mampu menumbuhkan kepercayaan konsumen terhadap perusahaan dan perusahaan bisa menciptakan rasa aman bagi para konsumennya. Jaminan juga berarti bahwa para karyawan selalu bersikap sopan dan menguasai pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani setiap pertanyaan atau masalah konsumen.
4. *Empathy* (empati)
Berarti perusahaan memahami masalah para konsumennya dan bertindak demi kepentingan konsumen, serta memberikan perhatian personal kepada para konsumen dan memiliki jam operasi yang nyaman.
5. *Tangibles* (bukti fisik)
Berkenaan dengan daya tarik fasilitas fisik, perlengkapan, dan material yang digunakan perusahaan, serta penampilan karyawan.

Kerangka Pemikiran



Hipotesa

H1 : *Employee Empowerment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Service Behavior*.

H2 : *Employee Empowerment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

H3 : *Employee Empowerment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Service Quality*.

H4 : *Service Behavior* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Service Quality*.

H5 : *Job Satisfaction* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Service Quality*.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam melakukan penelitian ilmiah ini adalah kuantitatif kausal. Menurut Yamin dan Kurniawan (2009, p.9) hubungan kausal adalah hubungan keterkaitan diantara dua atau lebih variabel dimana seorang peneliti mendefinisikan secara jelas bahwa suatu variabel akan menjadi penyebab bagi variabel lainnya atau memengaruhi variabel lainnya. Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dimana menurut Sugiyono (2002, p.14) data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka, atau data kualitatif yang diangkakan. Penelitian ini menggunakan hipotesis untuk mengetahui apakah *employee empowerment* mempengaruhi *job satisfaction*, *service behavior* dan *service quality* serta apakah *service behavior* dan *job satisfaction* mempengaruhi *service quality*.

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2012, p.115) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan pada Hotel X di Balikpapan yang melakukan kontak langsung dengan konsumen dan juga semua konsumen yang menginap di Hotel X di Balikpapan.

Menurut Supranto (2000, p.9) sampel ialah sebagian dari populasi. Elemen-elemen anggota sampel, merupakan anggota populasi darimana sampel diambil. Metode pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti adalah *nonprobability sampling* dengan metode *sampling purposive* atau *judgement sampling*. *Nonprobability sampling* merupakan teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang / kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2012). Menurut Sugiyono (2012, p.122) *sampling purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Menurut Kuncoro (2009, p.139) *judgement sampling* adalah salah satu jenis *purposive sampling* dimana peneliti memilih sampel berdasarkan penilaian terhadap beberapa karakteristik anggota sampel yang disesuaikan dengan maksud penelitian.

Sampel dalam penelitian ini merupakan karyawan tetap hotel X di Balikpapan yang telah bekerja minimal 6 bulan yang terdiri dari karyawan *front office* dan *food and beverage service*. Ukuran sampel yang layak dalam penelitian adalah antara 30 sampai dengan 500 (Sugiyono, 2012). Sampel dalam penelitian ini berjumlah 35 karyawan yang terdiri dari 20 karyawan *front office* dan 15 karyawan *food and beverage service* serta 35 konsumen yang menginap di hotel X di Balikpapan.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan dengan metode survei dimana peneliti akan menyebarkan kuisioner kepada karyawan dan konsumen hotel yang menginap di Hotel X di Balikpapan.

Dalam kuisioner ini, responden akan mengisi jawaban dari kuisioner dengan menggunakan skala *Likert* yang menunjukkan derajat persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap masing-masing pernyataan yang diberikan dalam kuisioner. Jawaban yang ditunjukkan dalam skala *Likert*, skor 1 : Sangat tidak setuju, skor 2 : Tidak setuju, skor 3 : Netral, skor 4 : Setuju, skor 5 : Sangat setuju.

Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan masalah dan hipotesis yang diajukan, maka dalam penelitian ini akan dibahas variabel-variabel penelitian sebagai berikut:

1. *Employee Empowerment*
 - a. *Meaningfulness* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Pekerjaan karyawan yang dilakukan sekarang merupakan hal yang penting bagi dirinya.
 - Pekerjaan yang karyawan lakukan penting karena dapat menunjang keberhasilan perusahaan.
 - 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*
 - a. *Role-prescribed service behavior* pada penelitian ini diukur dengan:
 - Karyawan memberikan layanan kepada konsumen sesuai dengan *SOP* (*Standart Operational Procedure*) yang ditetapkan hotel.
 - Karyawan memberikan layanan kepada konsumen sesuai dengan uraian pekerjaan (*Job Description*) karyawan.
 - b. *Extra-role service behaviour* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Karyawan memberikan layanan pada konsumen melampaui tuntutan pekerjaan karyawan.
 - Karyawan berusaha memberikan layanan ekstra pada setiap konsumen.
3. *Job Satisfaction*

- a. *Work itself* 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), yaitu kesempatan untuk naik jabatan dalam hirarki *Promotion opportunities* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Adanya kesempatan bagi karyawan mengembangkan karirnya.
 - Adanya kesempatan kenaikan jabatan untuk karyawan yang berprestasi.
 - c. *Supervision* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Adanya perhatian dari atasan.
 - Atasan mendukung keberhasilan penyelesaian tugas-tugas karyawan.
 - d. *Pay* 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* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Rekan kerja mampu bekerja sama dengan baik.
 - Rekan kerja memberikan kenyamanan dalam bekerja.
4. *Service Quality*
- 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 konsumen dengan cepat.
 - c. *Assurance* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Karyawan dapat dipercaya dalam memenuhi permintaan konsumen.
 - Karyawan menguasai tentang hotel dan fasilitasnya dengan baik.
 - d. *Empathy* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Karyawan memberikan perhatian personal kepada konsumen.
 - Karyawan memiliki kepedulian terhadap keinginan konsumen.
 - e. *Tangibles* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Karyawan berpenampilan menarik.
 - Desain interior hotel menarik.

Teknik Analisa Data

Jenis penelitian ini menggunakan teknik SEM (*structural equation modeling*) dengan menggunakan alat peneltian PLS (*partial least square*). PLS adalah salah satu metoda SEM berbasis varian yang didesain untuk menyelesaikan regresi berganda yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas. (Jogiyanto dan Abdilah, 2009).

Pengujian Model Measurement (Outer Model)

Menurut Jogiyanto dan Abdilah (2009), Outer model merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model.

Uji Validitas

a. Validitas Konvergen

Untuk memenuhi *convergent validity* nilai *loading factor* harus $> 0,5$. Jika nilai *loading factor* $< 0,50$ maka harus di *drop* dari analisis.

b. Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan dari model pengukuran dinilai dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika *cross loading* > 0.5 dalam satu variabel.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam PLS menggunakan metode, yaitu *Composite Reliability* yang mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* nilai *Composite reliability* harus lebih besar dari 0.7.

Pengujian Model Struktural (Inner Model)

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. Sedangkan nilai koefisien path atau inner model menunjukkan tingkan signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien path atau inner model yang ditunjukkan oleh nilai T-stastictic, harus di atas 1,96.

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 $0 < Q^2 < 1$

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

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Profil Responden

1. Responden Karyawan Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil deskripsi responden karyawan Hotel X berdasarkan jenis kelamin laki-laki sebanyak 17 orang (48.5%) dan responden karyawan berdasarkan jenis kelamin perempuan sebanyak 18 orang (51.5%).

Usia

Berdasarkan hasil deskripsi responden karyawan Hotel X berdasarkan Usia yaitu berusia 17-25 tahun sebanyak 9 orang (25.7%), responden karyawan yang berusia 26-35 tahun sebanyak 18 orang (51.5%), responden karyawan yang berusia 36-45 tahun sebanyak 6 orang (17.1%) dan terakhir responden yang berusia lebih dari 45 tahun sebanyak 2 orang (5.7 %).

Tingkat Pendidikan Terakhir

Berdasarkan hasil deskripsi responden karyawan Hotel X berdasarkan tingkat pendidikan terakhir di SMA/SMK sebanyak 20 orang (57.1%), responden karyawan yang tingkat pendidikan terakhir Diploma sebanyak 9 orang (25.7%), responden karyawan yang tingkat pendidikan terakhir Sarjana sebanyak 5 orang (14.3%) dan responden karyawan yang tingkat pendidikan lainnya sebanyak 1 orang (2.9%).

Lama Bekerja

Berdasarkan hasil deskripsi responden karyawan Hotel X berdasarkan lama bekerja 6 bulan-1 tahun sebanyak 8 orang (22.9%), responden karyawan yang lama bekerja 1 tahun-2 tahun sebanyak 3 orang (8.6%), responden karyawan yang lama bekerja 2 tahun-3 tahun sebanyak 9 orang (25.7%) dan responden yang lama bekerja lebih dari 3 tahun sebanyak 15 orang (42.9%).

2. Responden Konsumen

Frekuensi Menginap

Berdasarkan hasil deskripsi responden konsumen yang menginap di Hotel X berdasarkan frekuensi menginap sebanyak 1-2 kali ada 10 orang (28.6%), responden konsumen yang pernah menginap sebanyak 3-4 kali ada 11 orang (31.4%), responden konsumen yang pernah menginap sebanyak 5-6 kali ada 8 orang (22.9%), dan responden konsumen yang pernah menginap lebih dari 6 kali ada 6 orang (17.1%).

Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil deskripsi responden konsumen yang menginap di Hotel X berdasarkan jenis kelamin laki-laki sebanyak 17 orang (48.5%) dan responden konsumen perempuan sebanyak 18 orang (51.5%).

Usia

Berdasarkan hasil deskripsi responden konsumen yang menginap di Hotel X berdasarkan usia 17-25 tahun sebanyak 4 orang (11.4%), responden konsumen berusia 26-35 tahun sebanyak 20 orang (57.2%), responden konsumen berusia 36-45 tahun sebanyak 6 orang (17.1%) dan responden konsumen berusia diatas 45 tahun sebanyak 5 orang (14.4%).

Pekerjaan Saat Ini

Berdasarkan hasil deskripsi responden konsumen yang menginap di Hotel X berdasarkan pekerjaan sebagai wiraswasta sebanyak 9 orang (25.7%), responden konsumen yang berprofesi pelajar/mahasiswa sebanyak 3 orang (8.6%), responden konsumen yang berprofesi sebagai pegawai negeri sebanyak 5 orang (14.3%),

responden konsumen yang berprofesi sebagai pegawai swasta sebanyak 17 orang (48.5%) dan responden konsumen yang berprofesi lainnya sebanyak 1 orang (2.9%).

Analisa Data

Outer Model

Validitas Konvergen

Hasil dari penelitian 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 validitas konvergen.

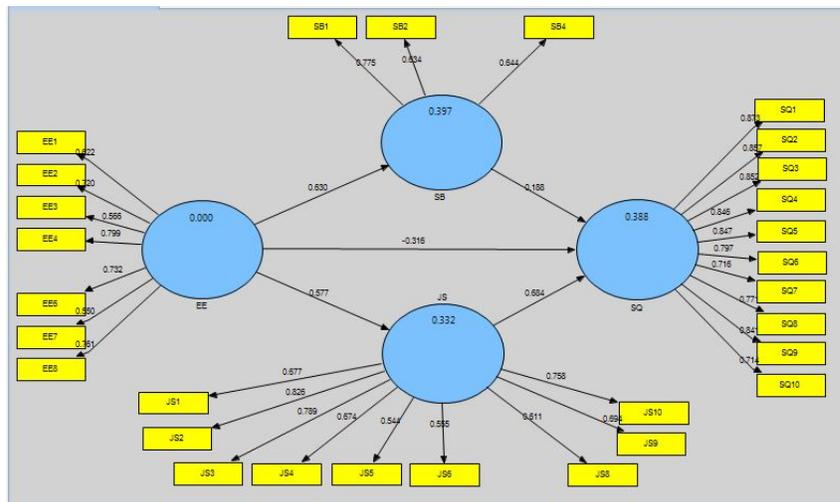
Validitas Diskriminan

Hasil penelitian menunjukkan sejumlah data bahwa kolerasi indikator dengan variabel lebih tinggi dibandingkan kolerasi indikator dengan variabel lainnya. Serta nilai akar AVE lebih besar dari 0,5. Berarti indikator yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi validitas diskriminan.

Uji Reliabilitas

Nilai batas yang diterima untuk tingkat reliabilitas adalah nilai *composite reliability* lebih dari 0,7. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa variabel memiliki reliabilitas yang baik karena semua variabel memiliki nilai *composite reliability* lebih dari 0,7.

Inner Model



R square

Nilai *R-square* sebesar 0,3324; 0,3967; 0,3882. Hal ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel *employee empowerment* terhadap variabel *job satisfaction*, *service behaviour*, dan *service quality* sebesar 33,2%; 39,7%; 38,8%.

Q square

Nilai *Q-square* adalah sebesar 0,363425 atau sebesar 36,34% hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai *Q-square* berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan.

Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
<i>Employee Empowerment -> Service Behavior</i>	0,629857	0,651854	0,060736	0,060736	10,370382
<i>Employee Empowerment -> Job Satisfaction</i>	0,576606	0,566541	0,121252	0,121252	4,755440
<i>Employee Empowerment -> Service Quality</i>	-0,315974	-0,296140	0,133638	0,133638	2,364407
<i>Service Behavior -> Service Quality</i>	0,187986	0,156392	0,143407	0,143407	1,310861
<i>Job Satisfaction -> Service Quality</i>	0,683553	0,686845	0,088153	0,088153	7,754127

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel *employee empowerment* terhadap *service behavior*, *job satisfaction*, dan juga variabel *service behavior* terhadap *service quality* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan. Sedangkan variabel *employee empowerment* terhadap *service quality* mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan. Untuk variabel *job satisfaction* terhadap *service quality* mempunyai pengaruh yang positif namun tidak signifikan.

Pembahasan

Hipotesis 1 terbukti bahwa *employee empowerment* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *service behavior*. Hal ini terbukti dengan nilai *original sample* yang positif dan nilai *t* statistik > nilai *t* tabel yaitu $10,370382 > 1,96$. Dengan demikian ketika *employee empowerment* ditingkatkan maka akan meningkatkan *service behavior*. Hipotesis 1 dari penelitian ini yang diduga bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *service behavior* terbukti.

Di Hotel X ketika karyawan diberikan *empowerment* untuk mengambil keputusan dalam pekerjaannya, karyawan dapat flexibel dan adaptif dalam berperilaku ketika memberi layanan yang berbeda-beda berdasarkan kebutuhan konsumen.

Hipotesis 2 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 $4,755440 > 1,96$. Dengan demikian ketika *employee empowerment* ditingkatkan maka akan meningkatkan *job satisfaction*. Hipotesis 2 dari penelitian ini yang diduga bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* terbukti.

Dengan diterapkannya *empowerment* pada Hotel X, karyawan akan merasa diberikan kesempatan dalam mengambil keputusan sehari-hari, dipercaya serta merasa terlibat dalam pekerjaan. Ketika karyawan merasa memiliki keterlibatan dalam pekerjaannya, kemudian pekerjaan tersebut berhasil diselesaikan, karyawan akan merasa bangga pada apa yang telah dicapai. Kebanggaan ini akan menimbulkan *job satisfaction* karyawan.

Hipotesis 3 terbukti bahwa *employee empowerment* memiliki hubungan yang negatif dan signifikan terhadap *service quality*. Hal ini terbukti dengan nilai *original sample* yang negatif dan nilai t statistik < nilai t tabel yaitu $2,364407 > 1,96$. Dengan demikian perubahan *employee empowerment* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *service quality*. Hipotesis 3 dari penelitian ini yang diduga bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *service quality* tidak terbukti.

Karyawan Hotel X memiliki latar belakang yang mayoritas SMA/SMK sehingga ketika diberikan *empowerment*, karyawan belum memiliki kompetensi yang memadai untuk mengambil keputusan/solusi yang tepat untuk memberia *service quality* yang diharapkan oleh konsumen. Hal ini juga terlihat dari pernyataan karyawan Hotel X pada survey pendahuluan yang dilakukan peneliti bahwa karyawan tersebut merasa takut apabila harus mengambil keputusan sendiri karena harus bertanggung jawab atas keputusan tersebut. Ketika karyawan Hotel X dengan kompetensi yang minim didalam menyelesaikan pekerjaannya, keputusan yang diambil karyawan menjadi kurang tepat sehingga menyebabkan menurunnya kualitas layanan. Hal ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gill, Mathur, Bhutani, dan Sharma (2012) yang menunjukkan apabila pemberian *empowerment* kepada karyawan ditingkatkan dapat meningkatkan *service quality*.

Hipotesis 4 terbukti bahwa *service behavior* memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap *service quality*. Hal ini terbukti dengan nilai *original sample* yang positif dan nilai t statistik > nilai t tabel yaitu $1,310861 < 1,96$. Dengan demikian perubahan pada *service behaviour* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *service quality*. Hipotesis 4 dari penelitian ini yang diduga bahwa *service behaviour* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *service quality* tidak terbukti.

Service quality merupakan suatu evaluasi proses penyampaian layanan sedangkan *service behavior* merupakan perilaku karyawan dalam proses pemberian layanan. Sehingga *service behavior* karyawan akan memiliki peran penting dalam mempengaruhi persepsi konsumen terhadap *service quality*. Namun berdasarkan karakteristik responden dalam penelitian pada hotel X, dimana kebanyakan konsumen merupakan karyawan swasta maupun negeri yang melakukan kegiatan bisnis sehingga jarang berada di hotel dan tidak terlalu mementingkan perilaku karyawan, konsumen lebih mengutamakan fasilitas yang diberikan hotel sehingga konsumen dapat dengan nyaman beristirahat.

Hipotesis 5 terbukti bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *service quality*. Hal ini terbukti dengan nilai *original sample* yang positif dan nilai t statistik $>$ nilai t tabel yaitu $7,754127 > 1,96$. Dengan demikian, perubahan pada *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *service quality*. Hipotesis 5 dari penelitian ini yang diduga bahwa *job satisfaction* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *service quality* terbukti.

Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya dan puas terhadap lingkungan kerja akan menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sehingga apabila karyawan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, karyawan akan dapat memberikan layanan yang baik untuk konsumen.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisa dan pembahasan pada bab 4, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penelitian ini menyebarkan kuisioner kepada 70 responden yang terdiri dari 35 responden karyawan Hotel X yang melakukan kontak langsung dengan konsumen dan 35 responden konsumen yang menginap di Hotel X di Balikpapan. Dengan responden karyawan yang paling dominan adalah perempuan sebanyak 18 orang, dengan usia 26-35 tahun adalah sebanyak 18 orang, dengan tingkat pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 20 orang, dengan lama bekerja lebih dari 3 tahun sebanyak 15 orang. Sedangkan responden konsumen yang paling dominan adalah perempuan sebanyak 18 orang dan frekuensi menginap sebanyak 3-4 kali sebanyak 1 orang, dengan usia 26-35 tahun sebanyak 20 orang, dengan pekerjaan sebagai pegawai swasta sebanyak 17 orang.
2. Hipotesis 1, 2, 5 terbukti berpengaruh positif dan signifikan.
3. Hipotesis 3 tidak terbukti karena berpengaruh negatif dan signifikan.
4. Hipotesis 4 tidak terbukti karena berpengaruh positif namun tidak signifikan.
5. Berdasarkan hasil penelitian, variabel *employee empowerment* dapat meningkatkan variabel *service quality* di Hotel X apabila melalui variabel *job satisfaction*. Sedangkan variabel *employee empowerment* apabila melalui variabel *service behavior* mempunyai pengaruh yang kecil bahkan dapat diabaikan. Apabila variabel *employee empowerment* langsung mempengaruhi

variabel *service quality* tanpa melalui *job satisfaction* dan *service behavior* akan berpengaruh negatif yang mengakibatkan menurunnya kualitas layanan di Hotel X. Hal ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* memiliki peran yang penting didalam menciptakan pengaruh *employee empowerment* terhadap *service quality*.

Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan saran kepada Hotel X di Balikpapan sebagai berikut:

1. Melihat persaingan hotel berbintang di Balikpapan yang semakin ketat, Hotel X perlu untuk terus meningkatkan kualitas layanan yang diberikan kepada konsumen. Untuk meningkatkan kualitas layanan Hotel X perlu menerapkan *empowerment* kepada karyawan dan lebih memperhatikan *job satisfaction* karyawan sehingga layanan yang diberikan kepada konsumen lebih cepat tanpa perlu bertanya kepada atasannya serta karyawan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya.
2. Untuk menerapkan *empowerment*, perusahaan perlu memberikan pelatihan yang rutin sehingga dapat meningkatkan keahlian dan kemampuan karyawan serta menumbuhkan kepercayaan diri karyawan dalam mengambil keputusan tanpa bertanya kepada atasannya.
3. Melihat saat ini *frontline employee* yang cenderung untuk bertanya kepada atasannya dalam mengambil keputusan, perusahaan perlu memberikan dukungan terhadap karyawan dalam mengambil keputusan berdasarkan inisiatif karyawan sendiri. Apabila karyawan mengambil keputusan yang salah, sebaiknya atasan memberikan solusi serta arahan mengenai kesalahan yang telah dilakukan karyawan sehingga karyawan berani mengambil keputusan serta tidak mengulangi kesalahan yang sama.

DAFTAR REFERENSI

- Alamijaya, J. (2013, December 8). Balikpapan targetkan 700 ribu wisatawan di 2014. *Tribunnews.com*. Retrieved September, 15, 2014, from <https://id.berita.yahoo.com/balikpapan-targetkan-700-ribu-wisatawan-di-2014-133919902.html>
- Chasanah, N. (2008) *Analisa Pengaruh empowerment, Self Efficacy Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja karyawan (Studi Empiris pada Karyawan PT. Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY)*. Dikutip 9 April, 2013.
- George, J.M., dan Jones. (2005). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. N.J: Upper Saddle River.
- Gil, A., Mthur, N., Sharma, S.P., Bhutani, S. (2012). The Effects of Job Satisfaction and Work Experience on Employee-Desire for Empowerment: A Comparative Study in Canada and India. *International Journal of Management*. Vol. 29 No.1.
- Greasley, K., et al. (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, Vol. 27, No. 4, pp. 354-368.

- Jogiyanto dan Abdilah, W. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) Untuk Penelitian Empiris*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi (3rd ed)*. Jakarta: Erlangga.
- Lee, M. dan Koh, J. (2001). Is Empowerment Really a New Concept. *International Journal of Human Resource Management*.
- Luthans, F. (2011), *Organizational behavior (12thed.)*. Boston : McGraw-Hill International ed.
- Media Promosi Agen Tour & Travel (n.d.). Retrieved 5 April, 2013
<http://www.tamasya.web.id/201007/hostel-atau-guesthouse/>
- Sarwar, A. dan Khalid, A. (2011). Impact of Employee Empowerment on Employee's Job Satisfaction and Commitment with the Organization. *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business*, Vol. 3, No.2.
- Sheng, H.T, Hsin, M.C. dan Cheng, S.W, 2004, Promoting Service Quality with Employee Empowerment in Tourist Hotels: The Role of Service Behavior. *Asia Pasific Management Review*, Vol. 9, No.3, pp. 435-461.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfa Beta.
- Supranto, J. (2000). *Teknik Sampling Untuk Survey dan Eksperimen*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2005). *Service quality satisfaction*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Waqas, et al., (2002) Job Satisfaction of Educationists: An important Antecedent for Enhancing Service Quality in Education Sector of Pakistan. *Arabian Journal of Business and Management Review (OMAN Chapter)* Vol. 2, No.2.
- Wibisono, S.G. (2011, October 4). Pemerintah diminta hentikan izin pendirian hotel di Balikpapan. *Tempo.co*. Retrieved September 15, 2014, from <http://www.tempo.co/read/news/2011/10/04/090359758/Pemerintah-Diminta-Hentikan-Izin-Pendirian-Hotel-di-Balikpapan>
- Yamin, S., dan Kurniawan, H. (2009). *Structural Equation Modeling: Belajar Lebih Mudah Teknik Analisis Data Kuisisioner dengan Lisreal-PLS*. Penerbit Salemba Infotek.