

ANALISA PENGARUH *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP *CUSTOMER SATISFACTION* DENGAN KINERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA ARTOTEL HOTEL SURABAYA

Gabriel Mayanastasia, Andi W. S. Lay

gabrielmayanastasia@yahoo.co.id, andysutomolay@gmail.com

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia.

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dan *customer satisfaction* pada *employee* Artotel Surabaya. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif kausal. Penelitian ini dilakukan terhadap *employee* Artotel Hotel Surabaya yang berjumlah 35 orang. *Employee engagement* diukur dengan menggunakan tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan dua dimensi yaitu *contextual performance* dan *task performance*. Kemudian variabel *customer satisfaction* akan diukur dengan menggunakan satu dimensi yaitu *overall satisfaction*. Hasil dari penelitian ini menemukan pengaruh yang positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, pengaruh positif dan tidak signifikan antara kinerja karyawan dengan *customer satisfaction*, kemudian pengaruh negatif dan tidak signifikan antara *employee engagement* terhadap *customer satisfaction*.

Kata Kunci:

Employee Engagement, Kinerja Karyawan, *Customer Satisfaction*.

Abstract: The purpose of this study is to analyze the effect of employee engagement on employee performance and customer satisfaction at employee hotel Artotel Surabaya. This research is a causal quantitative research. This research was conducted on employee Artotel Hotel Surabaya which amounted to 35 people. Employee engagement is measured using three dimensions: vigor, dedication, and absorption. Job performance is measured using two dimensions: contextual performance and task performance. Then customer satisfaction will be measured by using one dimension that is overall satisfaction. The results of this study found a positive and significant influence of employee engagement on employee performance, positive but insignificant influence of employee performance with customer satisfaction, and negative and insignificant influence of employee engagement on customer satisfaction.

Keywords:

Employee Engagement, Job Performance, Customer Satisfaction.

LATAR BELAKANG

Perkembangan industri jasa yang pesat menyebabkan persaingan bisnis yang ketat, industri perhotelan merupakan salah satu industri jasa yang sedang berkembang pesat di Indonesia. Karena terjadinya persaingan bisnis yang ketat tersebut banyak industri perhotelan yang melatih karyawannya sehingga dapat meningkatkan kinerja kerja karyawan dalam pekerjaan yang dijalankannya, sebab karyawan yang memberikan pelayanan dengan baik dan sepenuh hati dapat memberikan keunggulan kompetitif untuk hotel tempat karyawan tersebut bekerja. *Employee engagement* adalah suatu gagasan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk membuat mereka gembira dengan pekerjaan mereka terlibat lebih di dalam pekerjaannya, membuat karyawan menjadi proaktif, dan bersedia untuk menginvestasikan waktu lebih dalam pekerjaannya (Macey *et al.*, 2009, p. 1). Menurut Albrecht (2010) *employee engagement* adalah hasrat anggota organisasi terhadap pekerjaan mereka dimana mereka bekerja dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosi selama melakukan

pekerjaan. Berdasarkan hasil *survey* dari Crabtree (2013, p. 4), presentase karyawan *engaged* di Indonesia sendiri sebagai berikut 8% karyawan yang tergolong *engaged*, 77% karyawan *not engaged*, dan 15% karyawan *actively disengaged*. Dari hasil tersebut, menunjukkan bahwa di Indonesia sendiri tingkat karyawan yang merasa *engaged* masih tergolong rendah. *Employee engagement* dapat mempengaruhi kinerja kerja dari seorang karyawan. Seperti yang dikemukakan oleh (Siddhanta dan Roy, 2010, p. 171; Robinson. 2006; Endres dan Smoak 2008, p. 26) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan melalui peningkatan performa atau kinerja kerja karyawan. Kinerja sendiri adalah hasil kerja baik dari sisi kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006, p. 67). Menurut Baumruk dan Gorman (2006) mengatakan jika karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan perusahaan, hal tersebut dapat meningkatkan tiga perilaku dari karyawan antara lain, *say* (karyawan lebih aktif dalam memberikan masukan), *stay* (karyawan akan lebih *loyal* terhadap organisasi), *strive* (karyawan akan memberikan waktu, usaha dan inisiatif lebih untuk kesuksesan organisasi). Sebaliknya jika karyawan tidak memiliki rasa *engaged*, maka karyawan akan memiliki perilaku seperti tidak bekerja dengan efektif dan efisien, tidak menunjukkan komitmen penuh dalam pekerjaannya, tidak ada inisiatif untuk melakukan perubahan dalam organisasi, serta selalu merasa khawatir saat melakukan evaluasi seperti *survey* kinerja (Blessing White, 2006).

Hasil dari *employee engagement* bisa diukur melalui kualitas dari *customer satisfaction*. *Customer Satisfaction* sendiri adalah tingkat kebutuhan dan harapan pelanggan dapat terpenuhi sehingga membuat pelanggan tersebut melakukan pembelian ulang dan kesetiaan kepada perusahaan atau jasa tersebut. Menurut (Canny, 2014; Kotler dan Keller (2009, p. 164) *customer satisfaction* sendiri dianggap sebagai hasil positif atau negatif, yang berasal dari pengalaman pribadi *customer* setelah menggunakan barang atau jasa. Dalam penelitian Gallup *World Headquarters* (2013) menemukan bahwa perusahaan yang memiliki *employee engagement* dengan batasan statistik tingkat atas mendapatkan *customer rating* lebih tinggi 10% dibandingkan dengan perusahaan lain. Hal ini berarti bahwa perusahaan dengan *employee engagement* memiliki kepuasan pelanggan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang tidak memiliki *employee engagement*. Perlunya karyawan memiliki rasa *engaged* dengan pekerjaannya, dapat dilihat dari karakteristik hotel menurut Bagus (2009) antara lain hotel merupakan usaha yang membutuhkan tenaga kerja yang tidak sedikit, berfokus pada pelayanan jasa, memiliki jam kerja yang panjang, bergantung dengan perubahan lingkungan disekitarnya. Dari karakteristik hotel tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan di industri hotel dapat merasa jenuh, letih, dan kurang termotivasi dengan jam kerja yang panjang. Industri perhotelan merupakan industri yang memberikan pelayanan jasa, karyawan yang memberikan pelayanan dengan sepenuh hati akan memberikan keunggulan kompetitif pada industri hotel tersebut. Dengan adanya *employee engagement*, karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja dan dapat memberikan kinerja yang terbaik.

Berdasarkan hasil *pre-survey* yang peneliti lakukan melalui *interview* singkat kepada 10 orang karyawan dari divisi keamanan, *front office*, *housekeeping*, *fnb service*, dan *sales marketing*, serta *steward* yang berkerja di Artotel Hotel Surabaya. Peneliti melihat seluruh karyawan memiliki *employee engagement* yang tinggi. Hal ini terbukti dari karyawan merasa antusias dalam menjalani pekerjaannya, sering lupa waktu saat bekerja, dan melakukan tugas yang diberikan dengan sungguh-sungguh. Pihak hotel akan mengukur kinerja dengan memberikan form dimana karyawan menilai dirinya sendiri, serta dinilai pula oleh *supervisor* atau *manager*. Diskusi lebih lanjut diadakan sehingga kinerja karyawan yang kurang bisa diperbaiki, yang sudah baik bisa tetap di pertahankan. Kinerja yang baik dari karyawan membuat banyak pelanggan yang senang dan merasa nyaman selama menginap di Artotel Hotel Surabaya. Hal tersebut dapat dilihat dari perolehan *rating* yang diberikan pelanggan terhadap

Artotel Hotel Surabaya pada tripadvisor mendapatkan posisi ke 6 dari 130 hotel yang ada di Surabaya. Berdasarkan fenomena di atas peneliti tertarik untuk menganalisis lebih lanjut sejauh mana *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja karyawan dan *customer satisfaction*. Dengan demikian, tujuan dalam penelitian ini adalah: (1) untuk mengetahui *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (2) untuk mengetahui pengaruh kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction*; (3) untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction*.

TEORI PENUNJANG

Employee Engagement

Karyawan yang memiliki rasa *engaged* akan memberikan kontribusi lebih dan juga lebih loyal kepada perusahaannya. Terdapat banyak definisi terkait dengan *employee engagement*, (Tritch, 2003; Macey dan Schneider, 2008; Fraunheim, 2009, p. 20) menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai nilai *engagement* merupakan pekerja yang memiliki keterlibatan secara penuh, dan kontribusi lebih seperti antusiasme terhadap pekerjaan mereka, seberapa besar usaha lebih yang mereka rela untuk berikan dalam pekerjaannya dan juga dapat membuat karyawan lebih loyal terhadap perusahaan. Menurut Thomas (2007) *Employee engagement* merupakan suatu keadaan psikologis yang stabil dan adalah hasil interaksi antara seorang individu dengan lingkungan tempat individu bekerja. *Engagement* terjadi ketika seseorang secara sadar dan atau secara emosi terhubung dengan orang lain. Sementara *disengaged employees* merupakan *employee* yang melepaskan diri dari tugas kerjanya secara sadar dan penuh perasaan (Luthans dan Peterson, 2002). Menurut Welbourne (2007), *engagement* bukanlah sikap, melainkan merupakan sebuah perilaku yang menjadi pendorong kinerja sebuah organisasi. Schaufeli *et al.*, (2002), juga merumuskan bahwa *engagement* sebagai kebalikan *burn out*, yaitu sebagai keadaan dimana karyawan merasa positif dan puas terhadap pekerjaannya, konstruk motivasional ini ditandai dengan adanya *vigor*, *dedication*, dan *absorption* pada karyawan. *Employee engagement* dapat digunakan untuk memperlihatkan seberapa besar karyawan memiliki komitmen, kemampuan dan sumber daya untuk melakukan pekerjaannya. *Engagement* sendiri dapat diartikan sebagai rasa dan tujuan seorang individu, inisiatif pribadi, kemampuan beradaptasi, usaha, dan ketekunan yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi (Macey *et al.*, 2009, p. 7). Croston (2008) Menyatakan bahwa *employee engagement* tidaklah sama dengan *employee satisfaction*, *employee engagement* merupakan sebuah perilaku yang didapat setelah karyawan merasa puas, kemudian memiliki kesadaran mengenai keadaan organisasi yang pada akhirnya menghasilkan pemahaman dari karyawan bagaimana dia dapat berkontribusi dalam sistem perusahaan.

Dimensi Employee Engagement

Schaufeli *et al.*, (2002); Sayyed (2012) mendefinisikan *employee engagement* menjadi tiga dimensi yaitu *vigor*, *dedication*, *absorption*. Berikut merupakan penjelasan dari ketiga dimensi tersebut:

1. *Vigor*
Keinginan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh, serta gigih dalam menghadapi kesulitan.
2. *Dedication*
Merasa antusias saat bekerja dan bangga terhadap pekerjaan yang dijalani.
3. *Absorption*
Memiliki konsentrasi dan minat yang mendalam, serta waktu terasa berlalu begitu cepat.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan atau diberikan kepada seseorang, baik secara kualitas maupun kuantitas. (Dessler, 2000, p. 41; Mangkunegara, 2002, p. 22, Ilyas, 2005, p. 55). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005, p. 50). Johnson (2004) dalam bukunya *'the new rules of engagement'* menjelaskan bahwa *engagement* dapat mempengaruhi sikap dari seorang karyawan, tingkat ketidakhadiran dan berbagai penelitian telah menunjukkan *link* dengan produktivitas, semakin menunjuk ke korelasi tinggi dengan individu, kelompok, dan kinerja organisasi. Sedangkan Mathis dan Jackson (2006, p. 65); Nurlaila (2010, p.71) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai atau prestasi kerja yang dihasilkan secara keseluruhan dari suatu proses oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Dimensi Kinerja Kerja

Borman and Motowidlo (1997) mengkategorikan *job performance* menjadi dua dimensi, diantaranya adalah:

1. *Task Performance/ In-role job performance*
Mengarah pada aspek teknis dalam pekerjaan karyawan. Lalu Jex (2002) memberikan dua contoh dari *task performance*, yaitu: *Job spesific task proficiency* dan *Non job spesific task proficiency*.
2. *Contextual Performance/ Extra-role job performance*
Mengarah pada kemampuan nonteknis seperti kemampuan berkomunikasi dengan efektif, memperlihatkan antusiasme dan motivasi yang tinggi dalam bekerja dan menjadi anggota tim yang baik. Untuk *contextual performance*, Jex (2002) memberikan contoh sebagai berikut: *Written and oral communication task proficiency, Demonstrating effort, Maintaining personal discipline, Facilitating peer and team performance, Supervision* atau *leadership, Management* atau *administration*.

Customer Satisfaction

Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) menurut (Hansemark dan Albinson, 2004; Kotler, 2005, p. 36) merupakan sikap pelanggan atau perasaan suka/ tidak dari seorang pelanggan secara keseluruhan terhadap penyediaan layanan, atau reaksi emosional pelanggan terhadap apa yang mereka terima, baik pemenuhan beberapa kebutuhan, tujuan atau keinginan pelanggan tersebut. Begitu juga definisi singkat tentang kualitas yang dinyatakan oleh Juran (1993, p. 3), bahwa kualitas adalah kepuasan pelanggan. Jadi, tingkat kepuasan adalah fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dirasakan dengan harapan. Canny (2014) kepuasan pelanggan juga ditemukan sebagai bentuk terbaik untuk memimpin niat perilaku, yang dicatat sebagai cara iklan perusahaan yang paling efektif. Menurut Supranto (2006, p. 233), menyatakan bahwa kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja (hasil) yang dirasakan dengan harapan.

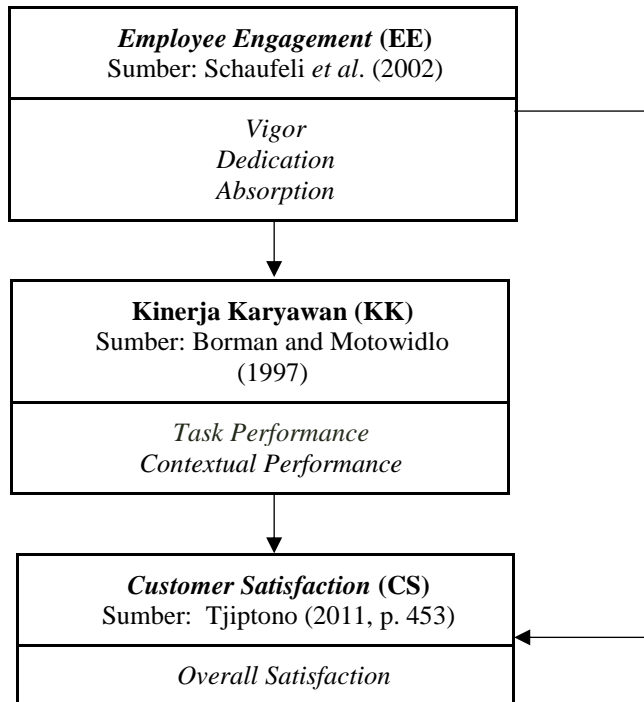
Dimensi Customer Satisfaction

Customer Satisfaction memiliki indikator untuk mengukur kepuasan pelanggan, menurut Tjiptono (2011, p. 453) kepuasan konsumen dapat diukur melalui:

- *Overall Satisfaction*
Konsumen puas secara keseluruhan terhadap sebuah pengalaman tertentu dengan menggunakan produk dan jasa ini.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran (gambar 1), penelitian ini akan membahas mengenai pengaruh *employee engagement* terhadap kinerja karyawan dan *customer satisfaction*. Dimana *employee engagement* terdiri dari *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Kinerja karyawan terdiri dari *task performance* dan *contextual performance*. Begitu pula untuk *customer satisfaction* terdiri dari *overall satisfaction*.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

HIPOTESIS

Dari kerangka pemikiran dan kerangka teori diatas maka dalam penelitian ini terdapat tiga hipotesis, antara lain:

- H1 : Terdapat hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap kinerja karyawan.
- H2 : Terdapat hubungan positif dan signifikan antara kinerja karyawan terhadap *customer satisfaction*.
- H3 : Terdapat hubungan positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *customer satisfaction*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif kausal (Sugiyono, 2004; Umar 2003). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Artotel Hotel Surabaya yang berjumlah 40 orang. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah dengan teknik *non probability sampling* (Sugiyono, 2010, p. 122) dengan menggunakan metode *purposive sampling*, karena penulis dengan sengaja mengambil sampel sesuai dengan persyaratan yang diperlukan. Menurut Cohen et al., (2013) semakin besar sampel dari besarnya populasi yang ada adalah semakin baik, akan tetapi ada jumlah batas minimal yang harus diambil oleh peneliti yaitu

sebanyak 30 sampel. Oleh karena itu, jumlah sampel yang diambil adalah 35 karyawan tetap dan kontrak *non managerial* dengan lama bekerja minimal 1 tahun, serta 35 pelanggan yang pernah menginap di Artotel Hotel Surabaya dalam kurun waktu 1 tahun. Menurut Azwar (2005) jenis data kuantitatif adalah data yang berupa angka-angka, jenis data dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif. Dalam penelitian ini, pengumpulan data akan dilakukan melalui metode survei/ angket (Arikunto, 2006, p. 151) dengan membagikan kuesioner.

Teknik analisa data dalam penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan metode *Partial Least Square* (PLS) menggunakan bantuan program SmartPLS v.3.0. Hair et al. (2010) PLS merupakan metode alternatif dari SEM yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan hubungan diantara variabel yang kompleks namun ukuran datanya kecil (30-100), mengingat SEM memiliki ukuran sampel data minimal 100. Pada kuesioner dilakukan uji reliabilitas dan uji validitas (kuesioner pelanggan) dengan menggunakan SPSS v.16. Selain itu, uji yang dilakukan menggunakan PLS adalah uji *outer model* dan *inner model*. Menurut Jogiyanto dan Abdillah (2015), *outer model* merupakan pengukuran untuk menilai validitas konstruk dan reliabilitas instrument dan *inner model* merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten.

HASIL PENELITIAN

1. UJI VALIDITAS

Peneliti tidak melakukan uji validitas dalam penelitian ini, karena peneliti hanya melakukan validitas tampak (*face validity*) pada skala pengukuran. Menurut Singh (2013) Pada skala pengukuran (kuesioner) uji validitas tidak dilakukan untuk kuesioner karyawan karena skala pengukuran penulis mengadaptasi dari penelitian. Untuk kuesioner *customer* peneliti melakukan uji validitas dengan SPSS.

Tabel 1 Uji Validitas SPSS

| | | CS1.1 | CS1.2 | CS1.3 | Total |
|-------|---------------------|--------|--------|--------|--------|
| CS1.1 | Pearson Correlation | 1 | .403* | .787** | .862** |
| | Sig. (2-tailed) | | .027 | .000 | .000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| CS1.2 | Pearson Correlation | .403* | 1 | .570** | .756** |
| | Sig. (2-tailed) | .027 | | .001 | .000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| CS1.3 | Pearson Correlation | .787** | .570** | 1 | .934** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .001 | | .000 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |
| Total | Pearson Correlation | .862** | .756** | .934** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. UJI REALIBILITAS

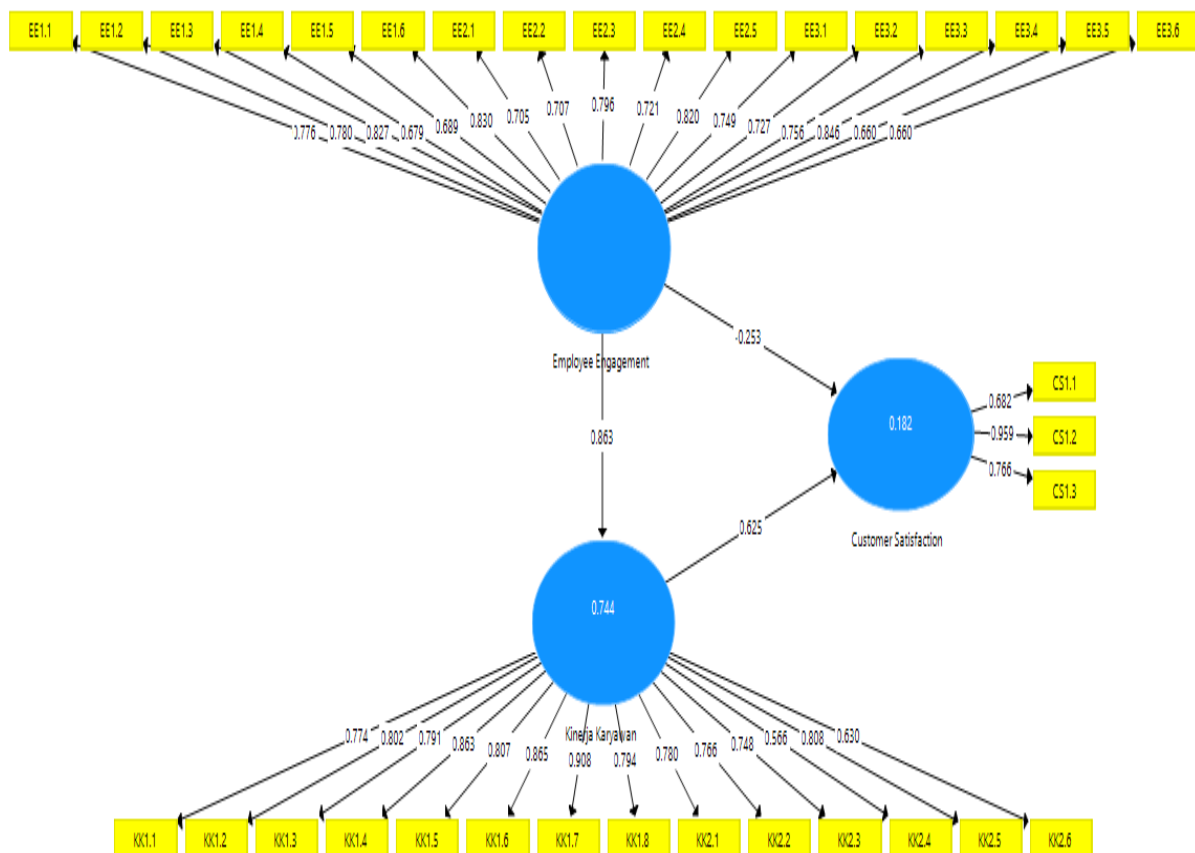
Berdasarkan tabel 2 di bawah, dapat dilihat bahwa nilai *cronbach's alpha* >0.7 meskipun >0.6 masih dapat diterima, sehingga setiap variabel yang digunakan untuk mengukur penelitian ini dapat dinyatakan reliabel. Dari uji reliabilitas ini, dapat dinyatakan seluruh pernyataan indikator yang digunakan untuk mengukur setiap variabel yang diteliti dalam penelitian ini valid dan reliabel.

Tabel 2. Uji Reliabilitas SPSS

| Variabel | <i>Cronbach's Alpha</i> | Keterangan |
|------------------------------|-------------------------|------------|
| <i>Employee Engagement</i> | 0.949 | Reliabel |
| Kinerja Karyawan | 0.947 | Reliabel |
| <i>Customer Satisfaction</i> | 0.813 | Reliabel |

3. CONVERGENT VALIDITY

Melalui proses iterasi *algoritma*, parameter model pengukuran (validitas konvergen, validitas diskriminan, *composite reliability* dan *cronbach's alpha*) diperoleh, termasuk R^2 sebagai parameter ketepatan model prediksi (Jogiyanto & Abdillah, 2015). Berdasarkan gambar outer model diatas diketahui bahwa variabel *employee engagement*, kinerja karyawan, dan *customer satisfaction* memiliki nilai korelasi yang lebih besar dari r-tabel, yaitu 0.5 sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator pernyataan yang digunakan memiliki validitas yang baik.



Gambar 1. Outer Model

a. Discriminant Validity

Berdasarkan *convergent validity* dapat dilihat bahwa tiap indikator memiliki nilai yang baik, selanjutnya dapat dilakukan pengujian *discriminant validity* yang bertujuan untuk memastikan setiap indikator yang digunakan disetiap variabel memang cocok untuk mengukur variabel yang bersangkutan.

Hasil penelitian dari peneliti menunjukkan *cross loading*, dimana seluruh indikator memiliki nilai lebih besar dari 0.5 dan nilai dari indikator-indikator variabel tersebut terhadap indikatornya memiliki nilai terbesar, dibandingkan dengan nilai indikator dengan variabel lainnya. Dengan demikian seluruh indikator telah memenuhi syarat *discriminant validity*.

b. Composite Reliability

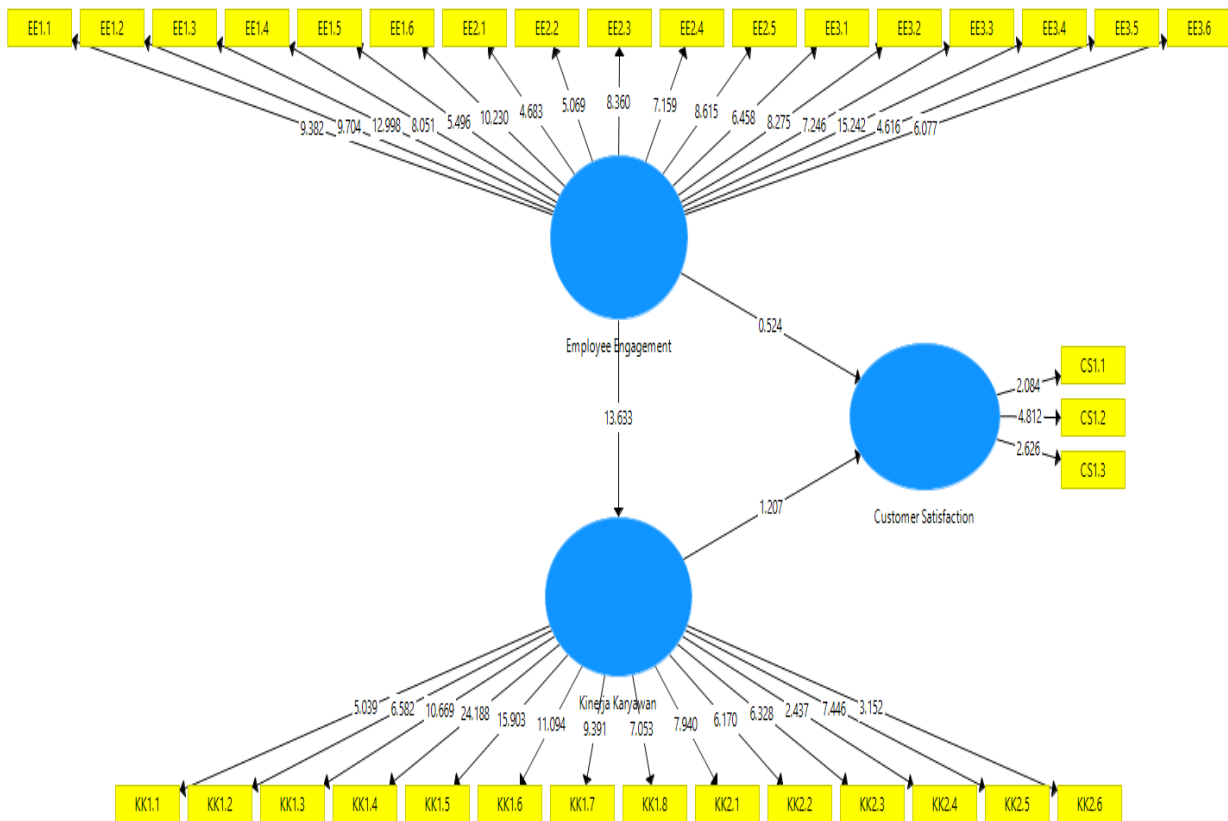
Tabel 3. *Composite Reliability*

| Variabel | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Composite Reliability</i> |
|-----------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| <i>Employee Engagement (EE)</i> | 0.951 | 0.956 |
| Kinerja Karyawan (KK) | 0.950 | 0.956 |
| <i>Customer Satisfaction (CS)</i> | 0.821 | 0.849 |

Berdasarkan tabel 3 diatas, dapat dilihat bahwa nilai *composite reliability* setiap variabel telah memenuhi syarat ≥ 0.7 . Dapat dilihat pula nilai *cronbach's alpha* telah memenuhi syarat yaitu > 0.6 . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dari variabel memiliki reliabilitas yang baik.

c. Inner Model

Hipotesis dapat diterima bila nilai t-hitung lebih besar daripada nilai t-tabel, atau apabila t-hitung lebih besar dari 1.96. Uji t dilakukan dengan melakukan proses *bootstrapping*, sehingga menghasilkan gambar model analisis sebagai berikut:



Gambar 2. *Inner Model*

Berdasarkan tabel 4 berikut, nilai R^2 dari variabel *customer satisfaction* sebesar 0.182 mengidentifikasi bahwa model struktural dinilai lemah dan variabel kinerja karyawan sebesar 0.744 mengindikasikan bahwa model struktural dinilai baik dalam mengukur atau menggambarkan variasi nilai dari variabel *customer satisfaction* dan kinerja karyawan. Nilai R^2 untuk *employee engagement* terhadap *customer satisfaction* adalah sebesar 18.2%, dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 74.4%. Dimana sisanya dijelaskan oleh faktor lain diluar yang diteliti oleh peneliti.

Tabel 4. Nilai R-Square (R^2)

| Variabel | R Square |
|-----------------------------------|----------|
| <i>Employee Engagement</i> (EE) | |
| <i>Customer Satisfaction</i> (CS) | 0.182 |
| Kinerja Karyawan (KK) | 0.744 |

d. Uji Hipotesis

Tabel 5. Hasil Nilai *Original Sample* dan *t-statistic*

| | <i>Original Sample</i> (O) | <i>T Statistics</i> (O/STDEV) | Kesimpulan |
|--|----------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| <i>Employee Engagement</i> -> Kinerja Karyawan | 0.8628 | 13.6334 | Positif, Signifikan |
| Kinerja Karyawan -> <i>Customer Satisfaction</i> | 0.6252 | 1.2068 | Positif, Tidak Signifikan |
| <i>Employee Engagement</i> -> <i>Customer Satisfaction</i> | -0.2528 | 0.5181 | Negatif, Tidak Signifikan |

Melihat hasil *T-statistic* dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai pembuktian hipotesis penelitian ini, yaitu:

H1: *Employee engagement* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat melalui nilai *T-statistic* $13.6334 > 1.96$, sehingga hipotesis 1 diterima.

H2: Kinerja karyawan berpengaruh secara positif, namun tidak signifikan terhadap *customer satisfaction*. Hal ini dapat dilihat melalui nilai *T-statistic* $1.2068 < 1.96$, sehingga hipotesis 2 ditolak.

H3: *Employee engagement* berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap *customer satisfaction*. Hal ini dapat dilihat melalui nilai *T-statistic* $0.5181 < 1.96$, sehingga hipotesis 3 ditolak.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian terkait diketahui bahwa jumlah responden karyawan di Artotel Hotel Surabaya yang memenuhi syarat telah bekerja minimal 1 tahun dan merupakan karyawan tetap atau kontrak *non-managerial* berjumlah 35 karyawan. Jumlah tersebut didominasi oleh laki-laki sebanyak 20 orang (57.14%) dengan batasan usia yang didominasi usia 31-40 tahun 16 orang (45.71%). Diketahui juga jenjang pendidikan diploma sebanyak 17 orang (48.57%) dengan mayoritas karyawan memiliki status sudah menikah yaitu sebanyak 24 orang (68.57%), dan juga banyak karyawan yang bekerja di departemen *sales and marketing* sebanyak 7 orang (20.00%), serta lama bekerja karyawan adalah 3-4 tahun sebanyak 14 orang (40.00%).

Sedangkan hasil penelitian terkait berikutnya diketahui bahwa jumlah responden pelanggan yang pernah menginap di Artotel Hotel Surabaya dalam kurun waktu 1 tahun terakhir berjumlah 35 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan 20 kuesioner *online* mulai tanggal 30 Mei sampai dengan 02 Juni 2017 menggunakan *google form*, yang disebarkan melalui *line*, dan 15 kuisisioner *offline* dilakukan dengan cara berinteraksi langsung dengan responden. Jumlah tersebut didominasi oleh laki-laki sebanyak 19 orang (54.29%) dengan batasan usia 21-30 tahun 16 orang (45.71%). Diketahui juga jenjang pendidikan SMA/ sederajat dan S1 sebanyak 14 orang (40.00%) dan 13 orang (37.14%) dengan mayoritas pelanggan memiliki status belum menikah sebanyak 19 orang (54.29%). Mayoritas berprofesi sebagai mahasiswa/ pelajar sebanyak 15 orang (42.86%) dengan kisaran pendapatan per bulan adalah Rp 5.000.001,00 – Rp 10.000.00,00 sebanyak 11 orang (31.43%).

Dalam penelitian ini, analisa *mean employee engagement* karyawan Artotel Hotel Surabaya tergolong tinggi. Hal ini dapat dilihat dari nilai keseluruhan *mean* yaitu 4.20, nilai tertinggi didapat dari indikator “saya merasa bahagia ketika bekerja dengan sungguh-sungguh” yaitu sebesar 4.31. Karyawan Artotel Hotel Surabaya memiliki kinerja karyawan yang tergolong tinggi, hal ini dapat dilihat dari nilai *mean* yaitu sebesar 4.15. Nilai tertinggi terletak pada indikator “saya bersikap sopan ditempat kerja” yaitu dengan nilai *mean* sebesar 4.26. Berdasarkan analisa *mean, customer satisfaction* pada pelanggan Artotel Hotel Surabaya tergolong tinggi yaitu sebesar 3.87. Nilai tertinggi terletak pada indikator “saya menikmati pengalaman menginap di Artotel Hotel Surabaya” yaitu dengan nilai *mean* sebesar 3.97.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel *employee engagement* terbukti berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan, yang berarti ketika karyawan memiliki rasa *engaged* yang tinggi pada perusahaan maka kinerja yang diberikan akan semakin tinggi pula. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Siddhanta dan Roy (2010, p. 171) yang menyatakan bahwa *employee engagement* dapat menciptakan kesuksesan bagi perusahaan salah satunya melalui peningkatan kinerja kerjanya.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kinerja karyawan tidak terbukti berpengaruh secara positif signifikan terhadap *customer satisfaction*, karena hasil pengujian menunjukkan variabel kinerja karyawan berpengaruh secara positif namun tidak signifikan. Hal tersebut disebabkan karena dalam penelitian ini indikator *mean* tertinggi dari *customer satisfaction* yaitu pelanggan menikmati pengalaman menginap di Artotel Hotel Surabaya, dimana kepuasan pelanggan Artotel Hotel Surabaya tidak hanya dipengaruhi oleh kinerja karyawan saja melainkan lebih melihat faktor lainnya yaitu keunikan yang ada di hotel dari segi atmosfer dan suasana di Artotel Hotel Surabaya seperti desain grafiti dan karya seni lain. Dapat dilihat pula dari hasil nilai R^2 dari variabel *customer satisfaction* yaitu sebesar 18.2%, hal ini menunjukkan model struktural dinilai lemah dalam mengukur atau menggambarkan variasi nilai dari variabel *customer satisfaction*.

Hasil pengujian yang terakhir menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction*, karena hasil pengujian menunjukkan *employee engagement* berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan. Hal tersebut disebabkan karena dalam penelitian ini, 31.34% responden karyawan bekerja di *back office department* dimana karyawan tersebut tidak berhubungan langsung dengan *customer*, sehingga walaupun karyawan merasa *engaged* tidak berpengaruh dengan faktor-faktor lain yang dirasakan dan didapatkan *customer*. Selain itu, terdapat keterbatasan peneliti yang tidak mendalami penelitian mengenai *customer satisfaction* terhadap kinerja karyawan.

Dalam hal ini, variabel kinerja karyawan merupakan variabel *inetervening* yang tidak dapat diabaikan, karena tanpa kinerja karyawan *employee engagement* tidak dapat memberikan pengaruh signifikan terhadap *customer satisfaction*. Dengan kata lain, kinerja karyawan merupakan variabel *intervening* yang sangat penting dalam konstruk

KESIMPULAN

1. *Employee engagement* yang tercipta di Artotel Hotel Surabaya berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
2. Kinerja karyawan Artotel Hotel Surabaya tidak terbukti memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction*.
3. *Employee engagement* yang tercipta di Artotel Hotel Surabaya tidak terbukti berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *customer satisfaction*.

SARAN

Saran yang dapat diberikan berdasarkan pembahasan adalah sebagai berikut:

1. Bagi karyawan Artotel Hotel Surabaya
Untuk meningkatkan *employee engagement*, dapat ditingkatkan dengan cara karyawan Artotel Hotel Surabaya diberikan motivasi dari atasannya. Sehingga karyawan tetap memiliki semangat saat bekerja lembur, dan karyawan akan lebih antusias dalam bekerja.
2. Bagi penelitian selanjutnya
Penelitian selanjutnya dapat meneliti hubungan antara *employee engagement* dan *customer satisfaction* dengan batasan *employee* yang berada di *frontline* atau yang berhubungan langsung dengan tamu seperti *front office*.

DAFTAR REFRENSI

- Albrecht, S. L. (2010). Handbook of employee engagement perspective, issues, research, and practice. USA: Edward Elgar publishing limited.
- Arikunto, S. (2006). *Metodelogi penelitian*. Yogyakarta: Bina Aksara.
- Azwar. (2005). *Metode penelitian* (1st ed.). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bagus, D. (2009, July). Retrieved from Pengantar perhotelan: definisi hotel, karakteristik, jenis dan klasifikasi hotel: <http://jurnal-sdm.blogspot.co.id/2009/07/pengantar-perhotelan-definisi-hotel.html#>
- Bakker, A. L. (2008). Work engagement : an emerging concept in occupational health psychology. *Work and stress* 22, 187-200.
- Baumruk, R., & Gorman, B. (2006). Why managers are crucial to increasing engagement. *Melcrum publishing*.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Canny, I. U. (2014, February). Measuring the mediating role of dining experience attributes on customer satisfaction and its impact on behavioral intentions of casual dining restaurant in jakarta. *International Journal of Innovation. Management and Technology*, 5(1).
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Cohen, L., Manison, L., Manion, L., & Morrison, K. (2013). *Research method in education*. New York: Routledge.
- Crabtree, S. (2013). Worldwide, 13% of employees are engaged at work. *Gallup*, 1-6.
- Croston, D. (2008). Employee engagement : the people's approach to building business. *Sydney. NSW: Moonstone Media*.
- Dessler, G. (2000). Human resource management. *Eight edition, New Jersey, USA*.
- Endres, G. M., & Mancheno, S. L. (2008). The human resource craze : human performance improvement and employee engagement. *Organizational development journal*, 26.
- Fraunheim. (2009). Commitment issues . *Workforce management*, 88(12), 20-25.
- Gallup. (2013). *State of the global workplace*. Washington, D.C.: Gallup.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hansemark, O. C. (2004). Customer satisfaction and retention : the experiences of individual employees. *Managing service quality*, 14 (1), 40-57.
- Hwang, M., & Yang, C. L. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6-26.
- Indrawati, A. D. (2013). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan kepuasan pelanggan pada rumah sakit swasta di kota Denpasar. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 135 - 142.
- Jex, S. M. (2002). *Organizational psychology: a scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Jogiyanto, H., & Abdillah, W. (2015). *Partial least square (PLS)- alternatif structural equation modelling (SEM) dalam penelitian bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Johnson, M. (2004). The new rules of engagement : life-work balance and employee commitment. *The chartered institute of personnel and development*.
- Juran, J. M. (1993). Made in USA : A renaissance in quality. *Harvard business review July-August*, 42-50.
- Kotler, P. (2005). *Manajemen Pemasaran* (Vol. 1). Jakarta: PT. Index Kelompok Gramedia.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). Marketing management (13th end). *New Jersey : pearson education Inc, Upper Saddle River*.
- Luthans, F. D., & Peterson, S. J. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy : implications for managerial effectiveness and development. *Journal of management development*, 21(5), 376 - 387.
- Macey, e. (2009). Employee engagement: tools for analysis, practice and competitive advantage. *Wiley-Blackwell Ltd*.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational psychology*, 3-30.
- Mangkunegara, A. P. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, A. P. (2009). <http://adaddanuartablogspot.co.id/2014/11/kinerja-karyawan-menurut-para-ahli.html>. Retrieved from kinerja karyawan menurut para ahli.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human resource management*. Jakarta: Alih Bahasa Salemba Empat.
- May, D. R. (2004). The Psychological conditions of meaningfulness, safety and availability an the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology* 77, 11-37.
- Nurlaila. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ternate : Lepkhair.
- Richman, A. (2006). Everyone wants an engaged workforce: how can you create it? *Workspan*, 49, 36-39.
- Rivai, V. (2009). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. d. (2005). Performance appraisal : sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan. *Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada*.
- Robbinson, I. (2006). Human resource management in organisations. *London, CIPD*.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. UK: Institute for Employment Studies.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. *Institut for employment studies*.

- Sarwono, J. (2006). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif* (1st ed.). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sayyed, M. A., Mohsen, S., & Hossein, M. (2012). Investigating employee's attitude toward organization, organizational climate and employee's engagement as antecedents of organizational citizenship behavior. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 6(8), 384-393.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez, R. V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout : a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of happiness studies*, 3, 71 - 92.
- Siddanta, & Roy. (2010). Employee engagement - engaging the 21th century workforce. *Asian journal of management research*, 171.
- Singh, R. E. (2013). The glass ceiling: a perspective of women working in Durban. *Gender in Management: An International Journal*, 28(1), 28 - 42.
- Singh, R. E. (2013). The glass ceiling: a perspective of women working in Durban. *Gender in Management: An International Journal*, 28(1), 28-42.
- Sugiyono. (2004). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta, CV.
- Supranto, J. P. (2006). *Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan untuk menaikkan pangsa pasar*. Rineka Cipta, Jakarta.
- Thomas, C. (2007). A new measurement scale for employee engagement : scale development, pilot test, and replication. *Academy of management proceedings*.
- Tjiptono, F. (2011). *Pemasaran Jasa*. Malang: Bayumedia.
- Tritch, T. (2003, May 08). B and Q boosts employeement engagement- and profits. *Gallup Management Journal*, 1.
- Umar, H. (2003). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Welbourne, T. M. (2007). Employee engagement: Beyond the fad and into the executive suite. *Leader leader* 44, 45-51.
- White, B. (2006). *Employee engagement report*. New Jersey: Blessingwhite, Inc. Princenton. Retrieved from www.blessingwhite.com