

PENGARUH *EMPLOYEE EMPOWERMENT* TERHADAP *SERVICE QUALITY* DI HOTEL BINTANG 3 DI SURABAYA

Jessica Risha, Zeifania Kurniawan, Deborah Christine Widjaja
Program Manajemen Perhotelan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya, Indonesia

Abstrak

Pertumbuhan industri perhotelan di Indonesia sangat pesat. Di Surabaya sendiri, banyak hotel bintang 3 bermunculan seperti Midtown Hotel, Twin Hotel dan Prime Royal Hotel. Ini menyebabkan persaingan yang sengit antara hotel bintang 3 dan mereka berlomba-lomba untuk memberikan *service quality* yang baik. Penelitian ini menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) yang menggunakan *software Partial Least Square* (PLS). Hasil dari penelitian ini, *employee empowerment* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *service behaviour* dan *job satisfaction*, sedangkan *employee empowerment*, *job satisfaction* dan *service behaviour* berpengaruh secara negatif dan tidak signifikan terhadap *service quality*.

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

Abstract

The growth of the hospitality industry in Indonesia is very rapid. In Surabaya itself, many three stars hotel come up for example Midtown Hotel, Twin Hotel and Prime Royal Hotel. This led to fierce competition among three stars hotel and they are competing to provide their best service quality. This study uses Structural Equation Modeling (SEM) software that uses Partial Least Square (PLS). The results from this research shows that employee empowerment affected the service behaviour and job satisfaction, positively and significantly. But the results also proved that the relation between employee empowerment, job satisfaction and service behaviour have showed a negative and not significant relation with service quality

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

Pada beberapa tahun terakhir ini, bisnis di sektor perhotelan sangat menarik dan pertumbuhannya sangat cepat. Terutama di kota-kota besar di Indonesia yang memiliki kegiatan bisnis dan pariwisata yang sedang berkembang. Hal ini dapat dilihat dari bertambahnya jumlah hotel dari berbagai kelas baik yang tengah dikembangkan maupun yang sudah beroperasi. *Head of Research Jones Lang LaSalle*, Sitorus (2013), mengatakan aksi ekspansif para pemain perhotelan tersebut termotivasi oleh potensi pertumbuhan ekonomi, perjalanan bisnis dan wisata yang meningkat serta maraknya aktifitas *meeting, incentive, convention &*

exhibition (MICE) di beberapa kota (“*Inilah kota-kota Potensial Untuk Bisnis Perhotelan*”, 2013, par. 3).

Surabaya sendiri yang merupakan salah satu kota besar di Indonesia dengan kegiatan bisnis dan kegiatan pariwisata yang cukup tinggi. Atas dasar itulah kota ini memiliki cukup banyak hotel yang dapat dijadikan pilihan ketika mengunjungi Surabaya. Berbagai hotel dari kelas hotel melati sampai hotel bintang lima banyak bermunculan di Surabaya. Hotel bintang 3 di Surabaya sudah banyak bermunculan dan dapat menjadi pilihan untuk tinggal ketika mengunjungi kota Surabaya untuk keperluan bisnis ataupun berlibur. Menurut Informasi Data Pokok Kota Surabaya Tahun 2012, terdapat 5 hotel bintang lima, 9 hotel bintang empat dan 17 hotel bintang tiga. Beberapa contoh hotel bintang 3 yang baru bermunculan di Surabaya seperti : Swiss Bell Inn Hotel, Mid town Hotel, Ibis Hotel (Basuki Rahmat), dan lain lain. Hotel bintang 3 telah menjadi *trend* pilihan bagi para pebisnis maupun individu yang ingin berlibur di Surabaya. Hotel bintang tiga sendiri membidik pasar ekonomis mulai dari harga Rp 450.000 untuk harga kamar yang *standard* dan sudah termasuk *breakfast*. Lokasi hotel bintang tiga di Surabaya dekat dengan pusat perbelanjaan dan sarana transportasi yang memudahkan *customer* dalam melakukan aktivitas. Misalnya berbelanja, membeli makanan, dan berpergian.

Dalam industri hotel, selain kamar dan fasilitas yang dijual, ada satu hal yang juga sangat penting dan berguna untuk mendukung bisnis hotel dan membuat tamu hotel puas dengan apa yang diberikan oleh hotel sebagai penyedia jasa (*service*). Menurut Sheng, Hsin, dan Cheng (2004) selain fasilitas fisik, konsumen membutuhkan berbagai macam pelayanan yang disediakan oleh karyawan atau penyedia jasa. Untuk membuat tamu hotel puas dengan jasa yang diberikan, harus ada kualitas layanan (*service quality*) yang baik yang disediakan oleh penyedia jasa itu sendiri. *Service quality* terbentuk dari interaksi antara tamu hotel dan penyedia jasa dari suatu industri jasa. Jadi karyawan yang berhadapan langsung dengan tamu hotel memiliki peran yang penting dalam memberikan kualitas layanan yang baik.

Sheng et al. (2004) mengungkapkan persepsi konsumen tentang *service quality* sepenuhnya berdasarkan *service behavior* dari karyawan. *Service behaviour* adalah sikap yang ditunjukkan oleh penyedia jasa. *Service behaviour* merupakan *mediator* (menghubungkan) antara *service quality* dengan *employee empowerment*. Ketika karyawan diberikan *empowerment* (wewenang) dapat menunjukkan *service behaviour* yang positif, maka akan meningkatkan persepsi konsumen terhadap *service quality* yang diberikan. *Service quality* juga berhubungan dengan *employee empowerment*, karena karyawan yang *diempower* dapat berorientasi pada tamu dalam memenuhi kebutuhan tamu yang berubah-ubah dengan cepat melalui tindakan yang tepat.

Empowerment adalah saat dimana membekali karyawan dengan otonomi atau kekuasaan dalam memberikan pelayanan untuk menghadapi situasi yang tidak terduga atau masalah seperti : komplain (Looy, Gemmel dan Van Dierdonck, 2003). Dalam penyampaian layanan, karyawan yang diberikan *empowerment* dapat menunjukkan sikap yang flexibel dan menyesuaikan dengan keinginan *customers*. Serta dapat meningkatkan persepsi *customers* terhadap *service quality* yang diberikan (Sheng, Hsin dan Cheng, 2004). *Employee empowerment* berpengaruh terhadap

service quality dalam hal penyampaian layanan karena karyawan memiliki pengaruh secara langsung terhadap persepsi *customer* tentang sebuah *service quality* yang diberikan. Hal ini dikarenakan karyawan berhadapan langsung dengan *customer* (Alabar dan Abubakar, 2013).

Saat ini *employee empowerment* lebih relevan digunakan di lingkungan yang kompetitif dimana pengetahuan pekerja lebih merata dan memiliki tipe struktur organisasi yang desentralisasi (Meyerson dan Dewettinck, 2012). *Employee empowerment* mengacu pada pendelegasian kekuatan dan tanggung jawab dari tingkat paling tinggi dalam tingkatan organisasi ke tingkat yang paling bawah, khususnya kekuatan untuk membuat suatu keputusan. Dengan menggunakan *empowerment* dapat membuat keputusan dan merespon dengan cepat hal-hal yang terjadi di lingkungan.

Bagaimana karyawan hotel menawarkan pelayanan yang berkualitas adalah hal yang sangat penting bagi kelangsungan hotel tersebut. Oleh karena itu, perusahaan selalu berusaha membuat *customer* puas dengan jasa yang diberikan dengan cara memuaskan *customer internal* (karyawan sendiri) terlebih dahulu dan hal itu akan meningkatkan *employee job satisfaction* (Tsaur dan Wang, 2001). Menurut penelitian yang dilakukan Wang, karyawan merupakan aset utama dalam sebuah perusahaan dan berpengaruh besar dalam kinerja hotel dalam kemampuannya menyediakan jasa yang dinilai oleh *customer*. Sarwar dan Khalid (2011) menambahkan bahwa karyawan yang tidak diberikan *empowerment* oleh pihak manajemen, akan merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Sebaliknya, karyawan yang diberikan *empowerment* dari pihak manajemen akan merasa puas dengan pekerjaannya. Ketika karyawan diberikan *empowerment* oleh perusahaan, maka karyawan tersebut juga akan lebih menghargai pekerjaannya dan dapat meningkatkan *job satisfaction*.

Semakin banyaknya hotel bintang 3 yang muncul di Surabaya, persaingan pun menjadi semakin sengit. Semua hotel akan berlomba-lomba untuk menonjolkan keunggulan hotelnya masing-masing, salah satunya yaitu *service quality* yang diberikan. Menurut ulasan yang ada di *tripadvisor*, banyak tamu hotel dari beberapa hotel bintang 3 yang menyatakan ketidakpuasannya karena karyawan hotel tidak dapat menyelesaikan masalah yang dialami. Saat ada tamu yang komplain mengenai fasilitas kamar, tetapi karyawan hotel tidak dapat menyelesaikan masalah tersebut dan bahkan ada karyawan yang menjawab karena mereka dibatasi oleh peraturan hotel sehingga mereka tidak dapat merespon dan memberikan solusi yang cepat dan tepat saat itu. Masalah-masalah seperti ini membuat tamu hotel merasa bahwa *service quality* di hotel tersebut tidaklah baik. Sehingga untuk membantu mengatasi permasalahan tersebut yang dapat membantu juga untuk meningkatkan sebuah *service quality* dalam sebuah hotel diperlukan *employee empowerment*. Menurut Pelit, Oztrurk dan Arslanturk (2011) *employee empowerment* dapat menggunakan kemampuan individual dan inisiatif untuk menawarkan solusi dan respon langsung di tempat, ini dianggap dapat meningkatkan *service quality*.

Oleh karena itu, peneliti ingin meneliti lebih lanjut apakah *employee empowerment* dapat membantu hotel bintang tiga di Surabaya agar karyawan

memiliki *job satisfaction* dan *service behaviour* yang baik sehingga dapat meningkatkan *service quality*.

TEORI PENUNJANG

Employee Empowerment dan Service Quality

Sebuah Perusahaan bergantung pada kemampuan dan motivasi yang dimiliki oleh penyedia jasanya dalam memberikan kualitas pelayanan yang baik.

Empowerment adalah dimana manajer dapat mendorong karyawannya untuk memiliki inisiatif dan mengizinkan mereka untuk membuat suatu keputusan saat berhadapan dengan pelanggannya. Serta *supervisor* dapat mengontrol dan juga memberikan kebijaksanaan bagi karyawan untuk dapat membuat suatu keputusan yang tepat untuk memuaskan pelanggan. Kritisal faktor dalam sebuah pelayanan adalah di pelanggan bukan manajer (Sheng, Hsin, dan Cheng, 2004).

Oleh karena itu *service quality* hanya dapat dievaluasi oleh pelanggan dan dibagi dalam kualitas proses dan kualitas hasil. Kualitas proses mencerminkan pertimbangan pelanggan tentang tingkatan layanan saat penyampaian proses layanan tersebut. Kualitas hasil adalah penilaian dari layanan yang telah diberikan. (Sheng, Hsin, dan Cheng, 2004).

Akan tetapi, *employee empowerment* memiliki konsekuensi positif maupun negatif baik terhadap karyawan yang langsung berhadapan dengan pelanggan maupun *service quality* dari suatu perusahaan. Kalau pembawaan diri dan kemampuan karyawan saat berhadapan dengan pelanggan baik, maka akan menghasilkan hubungan yang positif. Jika positif, maka akan memperbaiki keadaan dengan arti bila karyawan tersebut sudah diajarin dengan baik menghadapi situasi dan kondisi tertentu serta diberikan wewenang untuk mengambil keputusan (Sheng, Hsin, dan Cheng, 2004).

Employee Empowerment dan Service Behaviour

Service behavior dapat diidentifikasi sebagai pergerakan, cara berbicara, dan sikap dari karyawan saat sedang memberikan pelayanan. Ketika memberikan pelayanan, emosi dari karyawan akan langsung dilihat oleh pelanggan karena berhadapan langsung dengan pelanggan (Sheng, Hsin dan Cheng, 2004).

Karyawan yang diberikan wewenang dapat menunjukkan perilaku berorientasi kepada pelanggan, karena mereka menjadi lebih fleksibel dan adaptif dalam menghadapi perubahan kebutuhan pelanggan. Selain itu, empowerment memberikan manfaat baik bagi karyawan dan organisasi, dan dapat digunakan untuk memperkuat motivasi, loyalitas, kepuasan dan kreativitas karyawan. Oleh karena itu, kondisi pemberdayaan karyawan dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan yang melakukan kontak dengan pelanggan (Sheng, Hsin, dan Cheng, 2004).

Employee Empowerment dan Job Satisfaction

Menurut Sarwar dan Khalid (2011), empowerment akan menyebabkan seorang karyawan akan puas dengan pekerjaannya dan juga berkomitmen dengan organisasi. Dan karyawan yang tidak diempower, yang berarti bahwa ia tidak

memiliki wewenang untuk membuat keputusan untuk pekerjaan yang berkaitan dengan kegiatannya dan juga tidak memiliki otonomi yang cukup untuk melakukan pekerjaan akan menyebabkan ketidakpuasan karyawan dengan pekerjaannya dan akan mencoba untuk mencari kesempatan yang lebih baik (bekerja di tempat lain) dan itu adalah mengapa mereka akan kurang berkomitmen dengan organisasi mereka.

Kemudian, menurut penelitian yang dilakukan oleh Sarwar dan Khalid (2011), empowerment yang rendah menyebabkan job satisfaction karyawan juga rendah. Penelitian ini jelas menunjukkan bahwa karyawan, yang tidak diberdayakan oleh manajemen mereka, juga tidak puas dengan pekerjaan mereka. Demikian pula, para karyawan yang diberdayakan oleh manajemen mereka akan puas dengan pekerjaan mereka juga. Jadi, employee empowerment dan job satisfaction memiliki hubungan langsung yang positif.

Service Behaviour dan Service Quality

Pertemuan layanan melibatkan interaksi antara pelanggan dan penyedia jasa (Sheng, Hsin, dan Cheng, 2004) dan persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan akan hampir sepenuhnya didasarkan pada perilaku karyawan. Perilaku karyawan merupakan proses pemberian layanan, sementara penilaian pelanggan terhadap kualitas pelayanan merupakan suatu evaluasi dari proses penyampaian layanan.

Sikap dan perilaku dari kontak pada karyawan secara signifikan dapat mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap layanan, karena respon sikap dan perilaku karyawan adalah penentu utama persepsi pelanggan pada kualitas layanan (Sheng, Hsin, dan Cheng, 2004).

Job Satisfaction dan Service Quality

Sebuah perusahaan yang memiliki karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan, kualitas layanannya tidak dapat dipisahkan dari penyediannya (karyawan) (Malhotra dan Mukherjee, 2004). Karena hal ini terbentuk melalui interaksi yang terjadi antara karyawan dengan pelanggan saat proses pemberian layanan itu terjadi atau sedang dilakukan.

Tingkat kepuasan pelanggan internal (*employee*) sangat menentukan keuntungan perusahaan melalui kepuasan pelanggan eksternal (*customer*) (Malhotra dan Mukherjee, 2004). Sulit bagi *customer-contact employees* yang tidak bahagia dan tidak puas untuk memberikan layanan yang luar biasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan (Malhotra dan Mukherjee, 2004).

Karyawan yang tidak cocok dengan pekerjaan mereka tidak akan mampu memberikan layanan berkualitas (Malhotra dan Mukherjee, 2004). Job satisfaction yang disebut "employee job-fit" merupakan faktor penting dalam menentukan kualitas pelayanan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka lebih cocok dengan pekerjaan mereka juga.

Hipotesis

H1: Diduga *Employee Empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*

H2: Diduga *Employee Empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Behaviour*

H3: Diduga *Employee Empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Quality*

H4: Diduga *Job Satisfaction* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Quality*

H5: Diduga *Service Behaviour* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Quality*

METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian yang bersifat kuantitatif kausal. Penelitian kuantitatif biasanya menggunakan sampel yang lebih banyak, menggunakan pertanyaan atau observasi yang terstruktur serta dianalisis secara statistik atau numerik (Kuncoro, 2003, p.136).

Penelitian kausal merupakan penelitian yang memiliki tujuan utama membuktikan hubungan sebab-akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti. Dalam hal ini, peneliti akan berusaha untuk menentukan variabel yang mempengaruhi atau menyebabkan perubahan variabel yang lain. Variabel yang mempengaruhi ini disebut independen, sedangkan variabel yang terpengaruh oleh perubahan variabel independen disebut variabel dependen (Istijanto, 2005).

Gambaran Populasi

Populasi adalah kelompok elemen yang lengkap, yang biasanya berupa orang, objek, transaksi, atau kejadian dimana peneliti tertarik untuk mempelajarinya atau menjadi objek penelitian (Kuncoro, 2003, p. 103). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang melakukan kontak langsung dengan tamu di hotel bintang 3 di Surabaya yang telah berdiri lebih dari 1 tahun dan tamu hotel yang pernah menginap di hotel bintang 3 Surabaya.

Sampel

Sampel adalah suatu himpunan bagian (subset) dari unit populasi (Kuncoro, 2003, p.103). Dalam penelitian ini sampel yang akan kami gunakan adalah 100 responden yang terdiri dari 50 responden karyawan tetap hotel bintang 3 yang berinteraksi langsung dengan tamu serta telah bekerja minimum 6 bulan dan 50 responden tamu hotel yang pernah menginap di hotel bintang 3 yang menjadi objek penelitian yaitu Midtown Hotel, Prime Hotel, dan Twin Hotel Surabaya. Peneliti memilih ke 3 hotel tersebut karena memiliki beberapa kesamaan untuk ukuran hotel bintang 3 seperti target pasarnya untuk para pebisnis dan wisatawan yang tidak membutuhkan fasilitas yang mewah. Selain itu, lokasinya yang strategis seperti dekat

dengan pusat perbelanjaan, kegiatan bisnis, tempat makan dan tempat wisata. Serta sudah lebih dari satu tahun berdiri dengan kisaran harga yang hampir sama.

Metode pengambilan sampel yang digunakan oleh peneliti adalah non probabilitas (*non-probability sampling*), dimana pemilihan elemen populasi tidak menggunakan proses *random*, sehingga anggota populasi dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu atau berdasarkan alasan kemudahan saja (Istijanto, 2005).

Selain itu, juga ditentukan berdasarkan *quota sampling*. Dalam metode ini, peneliti menetapkan kuota atau jumlah tertentu untuk sampel yang memiliki karakteristik yang diinginkan. Kategori ditentukan sendiri oleh peneliti. Selanjutnya, besarnya kuota ini juga ditetapkan sendiri oleh peneliti yang kadang-kadang menetapkan secara proporsional dengan populasinya (Istijanto, 2005).

Definisi Operasional Variabel

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

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

2. *Service Behaviour*

Service behaviour pada penelitian ini menggunakan indikator :

- a. *Role-prescribed service behavior* pada penelitian ini diukur dengan:
 - Karyawan memberikan layanan kepada tamu sesuai dengan *SOP* (*Standart Operational Procedure*) yang ditetapkan hotel.

- Karyawan memberikan layanan kepada tamu sesuai dengan uraian pekerjaan (*Job Description*) karyawan.
- b. *Extra-role service behaviour* pada penelitian ini diukur dengan :
- Karyawan memberikan layanan pada tamu melampaui tuntutan pekerjaan karyawan.
 - Karyawan berusaha memberikan layanan ekstra pada setiap tamu.

3. *Job Satisfaction*

Job satisfaction pada penelitian ini menggunakan indikator :

- a. *Work itself* (pekerjaan itu sendiri) pada penelitian ini diukur dengan :
- Karyawan menikmati pekerjaan yang dilakukan.
 - Karyawan merasa puas dengan adanya kesempatan untuk dapat menggunakan keahlian yang dimiliki.
- b. *Promotion opportunities* (peluang promosi) pada penelitian ini diukur dengan :
- Adanya pengakuan untuk karyawan yang berprestasi.
 - Adanya kesempatan kenaikan jabatan untuk karyawan yang berprestasi.
- c. *Supervision* (penyeliaan) pada penelitian ini diukur dengan :
- Adanya dukungan dan perhatian dari atasan.
 - Atasan mendukung keberhasilan penyelesaian tugas-tugas karyawan.
- d. *Pay* (upah) pada penelitian ini diukur dengan :
- Karyawan merasa upah yang diterima sesuai dengan jabatannya serta pekerjaan yang dilakukan.
 - Karyawan menerima imbalan sesuai upaya yang dilakukan.
- e. *Co-Workers* (rekan kerja) pada penelitian ini diukur dengan :
- Rekan kerja mampu bekerja sama dengan baik.
 - Rekan kerja memberikan kenyamanan dalam bekerja.

4. *Service Quality*

Service quality pada penelitian ini menggunakan indikator :

- a. *Reliability* pada penelitian ini diukur dengan :
- Karyawan dapat memberikan pelayanan secara konsisten.
 - Karyawan memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan.
- b. *Responsiveness* pada penelitian ini diukur dengan :
- Karyawan sigap dalam memberikan layanan.
 - Karyawan menanggapi permintaan tamu dengan cepat.
- c. *Assurance* pada penelitian ini diukur dengan :
- Karyawan dapat dipercaya dalam memenuhi permintaan tamu.
 - Karyawan menguasai tentang hotel dan fasilitasnya dengan baik.

- d. *Empathy* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Karyawan memberikan perhatian personal kepada tamu.
 - Karyawan memiliki kepedulian terhadap keinginan tamu.
- e. *Tangibles* pada penelitian ini diukur dengan :
 - Karyawan berpenampilan menarik.
 - Desain interior hotel menarik.

Teknik Analisis Data

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

Pengujian Model Measurement (Outer Model)

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

- a. *Convergent validity*

Nilai *convergent validity* adalah pengukuran korelasi antara skor indikator dengan skor variabel latennya. Suatu indikator dinyatakan valid atau memenuhi *convergent validity* jika mempunyai *loading factor* $> 0,5$ terhadap konstruk yang dituju pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan adanya perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk jika indikator lain pada konstruk yang sama berubah.

- b. *Discriminant validity*

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

c. *Composite reliability*

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

Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

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

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

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

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

Perhitungan Q-square dilakukan dengan rumus:

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

Keterangan :

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

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

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

c. ***Cronbach's Alpha***

Kriteria suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel dengan menggunakan teknik *Cronbrach Alpha* bila koefisien reabilitas (r_{11}) > 0,6. Besarnya tingkat reabilitas ditunjukkan oleh koefisiennya, yaitu koefisien reabilitas. Teknik yang digunakan untuk mengukur reabilitas pengamatan

adalah dengan cara membandingkan nilai *alpha* dengan standarnya, dengan ketentuan jika (Ghozali 2005) :

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

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Profil Responden

1. Responden Karyawan Hotel

Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa responden karyawan yang bekerja di Midtown Hotel, Twin Hotel dan Prime Royal Hotel yang berusia 17-25 tahun sebanyak 26 orang (52%), responden karyawan yang berusia 26-35 tahun sebanyak 18 orang (36%), responden karyawan yang berusia 36-45 tahun sebanyak 6 orang (12%) dan terakhir responden yang berusia lebih dari 45 tahun sebanyak 0 orang (0 %).

Tingkat Pendidikan Terakhir

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa responden karyawan yang bekerja di Midtown Hotel, Twin Hotel dan Prime Royal Hotel yang tingkat pendidikan terakhir di SMA/SMK sebanyak 32 orang (64%), responden karyawan yang tingkat pendidikan terakhir Diploma sebanyak 15 orang (30%) dan responden karyawan yang tingkat pendidikan terakhir Sarjana sebanyak 3 orang (6%).

Lama Bekerja

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa responden karyawan yang bekerja di Midtown Hotel, Twin Hotel dan Prime Royal Hotel berdasarkan lama bekerja 6 bulan-1 tahun sebanyak 17 orang (34%), responden karyawan yang lama bekerja 1 tahun-2 tahun sebanyak 15 orang (30%), responden karyawan yang lama bekerja 2 tahun-3 tahun sebanyak 15 orang (30%) dan responden yang lama bekerja lebih dari 3 tahun sebanyak 3 orang (6%).

2. Responden Tamu Hotel

Frekuensi Menginap

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa responden tamu yang pernah menginap di Midtown Hotel, Twin Hotel dan Prime Royal Hotel berdasarkan frekuensi menginap sebanyak 1-2 kali ada 40 orang (80%), responden tamu yang pernah menginap sebanyak 2-3 kali ada 10 orang (20%) dan tidak ada responden tamu yang pernah menginap sebanyak 5-6 kali dan lebih dari 6 kali.

Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa responden tamu yang pernah menginap di Midtown Hotel, Twin Hotel dan Prime Royal Hotel berdasarkan jenis kelamin laki-laki sebanyak 29 orang (53%) dan responden tamu perempuan sebanyak 21 orang (42%).

Usia

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa responden tamu yang pernah menginap di Midtown Hotel, Twin Hotel dan Prime Royal Hotel berdasarkan usia 17-25 tahun sebanyak 13 orang (26%), responden tamu berusia 26-35 tahun sebanyak 14 orang (28%), responden tamu berusia 36-45 tahun sebanyak 19 orang (38%) dan responden tamu berusia diatas 45 tahun sebanyak 4 orang (8%).

Pekerjaan Saat Ini

Berdasarkan hasil penelitian, menunjukkan bahwa responden tamu yang pernah menginap di Midtown Hotel, Twin Hotel dan Prime Royal Hotel berdasarkan pekerjaan sebagai wiraswasta sebanyak 16 orang (32%), responden tamu yang berprofesi pelajar/mahasiswa sebanyak 10 orang (20%), responden tamu yang berprofesi sebagai pegawai negeri sebanyak 2 orang (4%), responden tamu yang berprofesi sebagai pegawai swasta sebanyak 18 orang (36%) dan responden tamu yang berprofesi sebagai profesional sebanyak 4 orang (8%).

Hasil Evaluasi *Goodness-of-Fit Outer Model*

Convergent Validity

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

besar nilai *loading factor* menunjukkan bahwa kontribusi yang diberikan oleh indikator tersebut juga semakin tinggi.

Discriminant Validity

1. Cross Loading Output PLS

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

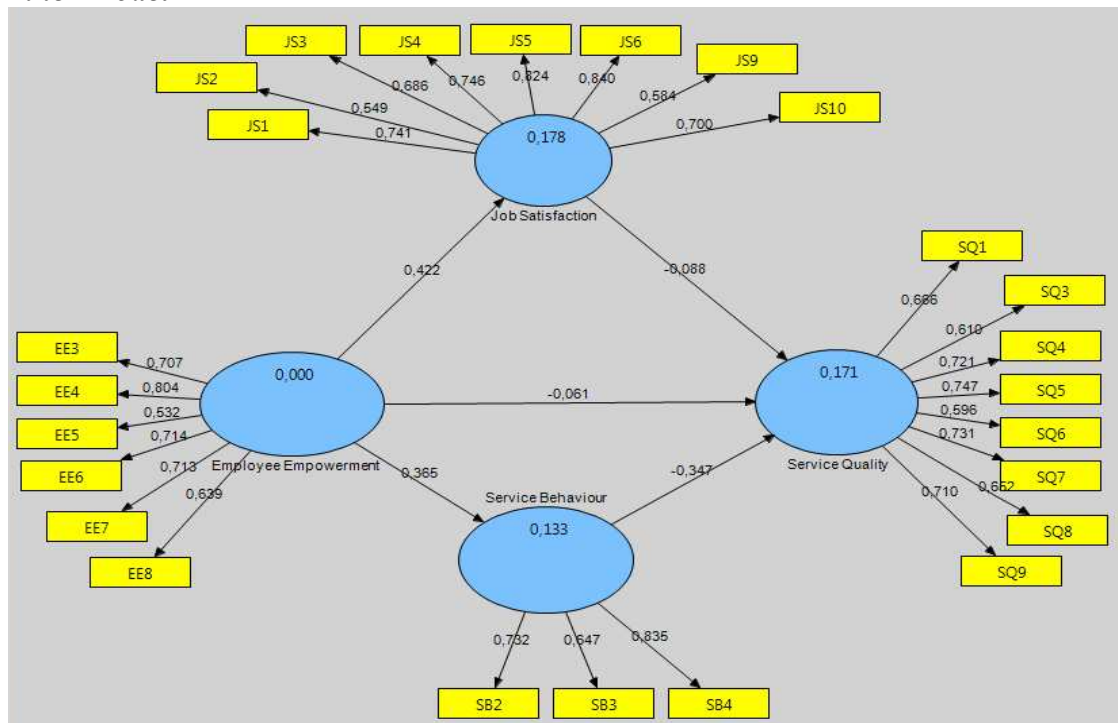
2. Average Variance Extracted (AVE)

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

3. Composite Reliability

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

Inner Model



R Square

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa diperoleh nilai *R-square* sebesar 0,1960; 0,1593; 0,1746. Hal ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel *employee empowerment* terhadap variabel *job satisfaction*, *service behaviour*, dan *service quality* sebesar 19,6%; 15,93%; 17,46%.

Inner Weight

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
<i>Employee Empowerment -> Job Satisfaction</i>	0,4427	0,5621	0,0834	0,0834	5,3064
<i>Employee Empowerment -> Service Behaviour</i>	0,3991	0,4152	0,1505	0,1505	2,6509
<i>Employee Empowerment -> Service Quality</i>	-0,0666	-0,0514	0,2282	0,2282	0,292
<i>Job Satisfaction -> Service Quality</i>	-0,0684	-0,0921	0,2398	0,2398	0,2852
<i>Service Behaviour -> Service Quality</i>	-0,3547	-0,3637	0,208	0,208	1,7052

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa variabel *employee empowerment*, *job satisfaction* dan *service behaviour* mempunyai pengaruh yang negatif dan tidak signifikan terhadap *service quality*. Hal ini terbukti dengan nilai *original sample* yang negatif dan nilai t statistik yang $< 1,96$. Sedangkan variabel *employee empowerment* terhadap *job satisfaction* dan *service behaviour* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan karena nilai *original sample* yang positif dan nilai t hitungnya $> 1,96$.

Pembahasan

Dalam analisis *mean* di atas terbukti bahwa semua variabel yang terdapat dalam penelitian ini yaitu variabel *employee empowerment*, *service behaviour*, *job satisfaction*, dan *service quality* termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel telah dijalankan dengan baik di hotel bintang 3 yang diteliti. Namun, masih ada beberapa indikator dari variabel *employee empowerment*, *job satisfaction* dan *service quality* yang termasuk dalam kategori cukup baik. Dalam variabel *employee empowerment* terdapat kategori cukup baik pada indikator *self determination* yang diukur dengan bagaimana karyawan memiliki keleluasaan/kebebasan dalam menentukan bagaimana menyelesaikan pekerjaannya karena karyawan hanya terpaku pada SOP sehingga karyawan merasa kurang leluasa dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kemudian, untuk variabel *job satisfaction*

terdapat kategori cukup baik pada indikator *pay/upah* karena karyawan merasa kurang puas dengan upah yang diterima dan tidak sebanding dengan pekerjaan yang dilakukan. Terakhir pada variabel *service quality*, terdapat kategori cukup baik pada indikator *empathy* karena tamu merasa karyawan kurang peduli terhadap kebutuhan tamu.

Hipotesis 1 terbukti bahwa *employee empowerment* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini terbukti dengan nilai *original sample* yang positif dan nilai *t* statistik > nilai *t* tabel yaitu $204,3975 > 1,96$. Dengan demikian ketika *employee empowerment* ditingkatkan maka akan meningkatkan *job satisfaction*. Hipotesis 1 dari penelitian ini yang diduga bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* terbukti.

Employee empowerment adalah wewenang atau kepercayaan yang diberikan dari atasan kepada bawahan untuk pengambilan keputusan dan tindakan yang tepat serta memperpendek durasi suatu tugas setelah karyawan tersebut diberikan pengetahuan dan arahan yang jelas. Sedangkan *Job satisfaction* adalah sebuah keadaan dimana karyawan menikmati pekerjaannya, situasi / lingkungan kerjanya dan dapat menghargai atasannya. Karena dengan wewenang serta kepercayaan yang lebih karyawan dapat lebih bebas menjalankan tugasnya dengan caranya sendiri. Karena antara karyawan yang satu dengan yang lain memiliki cara yang berbeda yang membuat dirinya sendiri merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya selain itu mereka juga tidak terpatok hanya pada peraturan saja. Dari beberapa karyawan di *department* yang berbeda di ketiga hotel yang menjadi objek kami, karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Hal ini didukung dengan situasi lingkungan kerja yang menyenangkan termasuk rekan kerja yang saling membantu walaupun berbeda divisi serta dari *supervisor* ataupun *manager* yang selalu memberikan dorongan untuk mereka supaya mereka dapat bekerja dengan percaya diri. Misalnya ketika ada komplain untuk proses *check-out* yang lama dari tamu, karyawan langsung meminta maaf karena keadaan hotel yang sangat ramai serta mengatakan bahwa mereka sudah menjalankan tugas sesuai dengan *Standar Operational Procedure (SOP)* yaitu proses *check-in* atau *check-out* 5 menit. Dengan begitu karyawan sudah melakukan yang terbaik.

Hipotesis 2 terbukti bahwa *employee empowerment* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *service behaviour*. Hal ini terbukti dengan nilai *original sample* yang positif dan nilai *t* statistik > nilai *t* tabel yaitu $282,5463 > 1,96$. Dengan demikian ketika *employee empowerment* ditingkatkan maka akan meningkatkan *service behaviour*. Hipotesis 2 dari penelitian ini yang diduga bahwa *employee empowerment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *service behaviour* terbukti.

Employee empowerment akan membuat karyawan lebih fleksibel, adaptif dan mampu memenuhi kebutuhan tamu yang berubah-ubah sebagaimana tamu meminta layanan yang bermacam-macam saat menginap di hotel karena tamu membutuhkan

kenyamanan serta pelayanan yang menyenangkan dari karyawan hotel tersebut. Sedangkan *service behaviour* merupakan sikap, pergerakan dan cara bicara yang ditunjukkan oleh karyawan saat sedang memberikan layanan kepada tamu. Semakin karyawan diberikan *empowerment* akan dapat membuat karyawan menunjukkan sikap fleksibel dan adaptif dalam memenuhi kebutuhan tamu dan tentunya tamu akan merasa nyaman dan senang tinggal di hotel tersebut. Dalam hasil jawaban kuesioner, dapat dilihat bahwa karyawan yang diberikan *empowerment* membuat karyawan lebih percaya diri dalam memberikan pelayanan sehingga dapat menunjukkan *service behaviour* yang baik saat memberikan layanan kepada tamu hotel. Misalnya ketika malam hari ada tamu yang mabuk dan marah-marah meminta kunci kepada FO (*Front Office*), namun FO tidak bisa memberikan kunci karena kunci sudah diberikan kepada tamu pada saat awal *check-in* dan tamu yang mabuk tidak menitipkan kunci di FO sehingga pihak FO langsung meminta data diri tamu seperti KTP sehingga bisa menyesuaikan dengan data yang sudah dicatat kemudian memanggil *security* untuk mengantarkan tamu ke kamarnya apabila datanya cocok namun tidak memberikan kunci (*master key*) kepada tamu.

Hipotesis 3 terbukti bahwa *employee empowerment* memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan terhadap *service quality*. Hal ini terbukti dengan nilai *original sample* yang negatif dan t statistik $<$ nilai t tabel yaitu $0,292 < 1,96$. Dengan demikian perubahan *employee empowerment* berpengaruh negatif tetapi tidak 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.

Service quality adalah kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan dan akan dinilai oleh secara langsung oleh tamu. Menurut teori Sheng, Hsin, dan Cheng (2004), *empowerment* adalah dimana manajer dapat mendorong karyawannya untuk memiliki inisiatif dan mengizinkan mereka untuk membuat suatu keputusan saat berhadapan dengan pelanggannya. Dengan adanya inisiatif dan pengambilan keputusan yang tepat yang mengakibatkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan tamu secara fleksibel dan adaptif, tidak harus tunggu sedikit-sedikit bertanya dulu pada atasan maka akan menimbulkan persepsi atau penilaian yang baik terhadap layanan yang diberikan. Tetapi, berdasarkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebanyakan tingkat pendidikan terakhir karyawan di ketiga hotel tersebut adalah SMA/SMK sehingga karyawan di ketiga hotel tersebut belum siap untuk diberikan *empowerment* karena dalam *empowerment* selain ketrampilan (*skill*) dibutuhkan juga cara berpikir analitis.

Hipotesis 4 terbukti bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan terhadap *service quality*. Hal ini tidak sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Malhotra dan Mukherjee (2004), terbukti dengan nilai *original sample* yang negatif dan nilai t statistik $<$ nilai t tabel yaitu $0,2852 < 1,96$. Dengan demikian, perubahan pada *job satisfaction* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *service quality*. Hipotesis 4 dari penelitian ini yang diduga bahwa

job satisfaction memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *service quality* tidak terbukti.

Job satisfaction adalah sebuah perasaan nyaman dimana seorang karyawan menghargai pekerjaannya, atasannya, serta situasi kerja yang menyenangkan dalam suatu organisasi. Dimensi ini mengarah kepada kepuasan pribadi karyawan terhadap pekerjaannya dengan banyak faktor yang mendukung. Dari hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa *job satisfaction* dari karyawan tidak memiliki pengaruh terhadap *service quality* yang diberikan. Berdasarkan wawancara singkat yang dilakukan peneliti dengan karyawan dari masing-masing departemen di ketiga hotel tersebut, karyawan melakukan pekerjaannya hanya berdasarkan *SOP* yang ada sehingga bila ada komplain atau masalah krusial yang terjadi atasan akan langsung turun untuk menyelesaikan masalah tersebut. Ditambah lagi, ekspektasi tamu terhadap *service quality* di hotel bintang 3 tidak tinggi. Hal ini dapat terlihat dari *review* yang ditulis oleh tamu yang pernah menginap ketiga hotel tersebut di *tripadvisor* dimana sebagian besar tamu hanya menginginkan kamar yang bersih dan *staff* hotel yang ramah.

Hipotesis 5 terbukti bahwa *service behaviour* memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan terhadap *service quality*. Hal ini terbukti dengan nilai *original sample* yang negatif dan nilai *t* hitung < nilai *t* tabel yaitu $1,7052 < 1,96$. Dengan demikian perubahan pada *service behaviour* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *service quality*. Hipotesis 5 dari penelitian ini yang diduga bahwa *service behaviour* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *service quality* tidak terbukti.

Dari penelitian ini membuktikan perilaku karyawan tidak mempengaruhi kualitas layanan yang diberikan. Berbeda dengan teori dari Sheng, Hsin, dan Cheng (2004) yang mengatakan bahwa sikap dan perilaku dari kontak pada karyawan secara signifikan dapat mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap layanan, karena respon sikap dan perilaku karyawan adalah penentu utama persepsi pelanggan pada kualitas layanan. Berdasarkan penelitian ini, dapat dilihat bahwa karyawan hotel hanya bekerja sesuai dengan *job description* yang diberikan. Jadi ketika karyawan sudah melakukan pekerjaannya sesuai dengan *job description* yang diberikan maka karyawan akan merasa pekerjaannya telah selesai.

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

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

1. Penelitian ini menyebarkan kuesioner kepada 100 responden yang terdiri dari 50 responden karyawan hotel yang melakukan kontak langsung dengan tamu dan 50 responden tamu yang pernah menginap di hotel bintang 3 di Surabaya yaitu Midtown Hotel, Twin Hotel dan Prime Royal Hotel. Dengan responden karyawan yang paling dominan adalah laki-laki

sebanyak 29 orang dengan usia 17-25 tahun adalah sebanyak 32 orang dengan tingkat pendidikan terakhir SMA/SMK dengan lama bekerja selama 6 bulan-1 tahun sebanyak 17 orang. Sedangkan responden pelanggan yang paling dominan adalah laki-laki sebanyak 29 orang dan frekuensi menginap sebanyak 1-2 kali sebanyak 40 orang dengan usia 36-45 tahun sebanyak 19 orang dengan pekerjaan serta pekerjaan pegawai swasta sebanyak 18 orang.

2. Hipotesis 1 terbukti bahwa *employee empowerment* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama terbukti.
3. Hipotesis 2 terbukti bahwa *employee empowerment* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *service behaviour*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua terbukti.
4. Hipotesis 3 tidak terbukti bahwa *employee empowerment* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *service quality*. Tetapi *employee empowerment* memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan terhadap *service quality*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis ketiga tidak terbukti.
5. Hipotesis 4 tidak terbukti bahwa *job satisfaction* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *service quality*. Tetapi *job satisfaction* memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan terhadap *service quality*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis keempat tidak terbukti.
6. Hipotesis 5 tidak terbukti bahwa *service behaviour* memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap *service quality*. Tetapi *service behaviour* memiliki hubungan yang negatif dan tidak signifikan terhadap *service quality*. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa hipotesis kelima tidak terbukti.

Saran

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan saran kepada Midtown Hotel, Twin Hotel dan Prime Royal Hotel sebagai berikut:

1. Melihat *frontline employee* kebanyakan memiliki latar belakang pendidikan SMA/SMK sehingga dibutuhkan banyak pengalaman dalam menghadapi tamu. Dengan cara membekali pengetahuan dan training secara intensif karena dalam *empowerment* selain ketrampilan dibutuhkan juga cara berpikir analitis.

DAFTAR REFERENSI

- Alabar, T. Timothy & Abubakar, S.H. (2013). Impact of Employee Empowerment on Service Quality-An Empirical Analysis of the Nigerian Banking Industry. *British Journal of Marketing Studies*, Vol.1, No.4, pp.32-40.

- Alexander, Hilda B. (2013, Juli). Inilah Kota-kota Potensial Untuk Bisnis Perhotelan. Kompas.com. Retrieved from: <http://properti.kompas.com/read/2013/07/13/1228477/Inilah.Kota-kota.Potensial.untuk.Bisnis.Perhotelan>.
- Baird K. & Haiyin W. (2009). Employee Empowerment: Extent of Adoption and Influential Factors. *Personnel Review*, Vol. 39, No. 5, pp. 574-599.
- Choong, Yuen-Onn, Wong, Kee-Luen & Lau, Teck-Chai (2011). Psychological Empowerment and Organizational Commitment in The Malaysian Private Higher Education Institutions: A Review and Research Agenda. *Academic Research International*, Vol. 1, Issue 3.
- Dehkordi, et al (2011). Correlation Between Psychological Empowerment with Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business* 3.7.
- Ghozali, I. (2005). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greasley, K., et al (2004). Employee Perceptions of Empowerment. *Employee Relations*, Vol. 27, No.4, pp. 354-368.
- Gustomo, A. & Silvianita, A. (2009). Pengaruh Nilai-Nilai Personal, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Jurnal thesis, *Sekolah Bisnis dan Manajemen Institut Teknologi Bandung*.
- Istijanto (2005). *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Jian, Jin-Hong (2006). *A study of how leadership styles adopted by businesses in the Greater China Region affect job satisfaction: Taking the example of a Taiwan-based manufacturer*, MA, In-service Master's Program, Graduate School of Business Administration, Kainan University, Taiwan.
- Kuncoro, M. (2003). *Metode Riset Untuk Bisnis & Ekonomi*. Jakarta: Erlangga
- Lashey, Conrad. (2001). *Empowerment*. Great Britain: Plant A Tree
- Looy, B.V., Gemmel, P. & Dierdonck, R.V. (2003). *Service Management an Integrated Approach* (2nd ed.). Great Britain: Prentice Hall.
- Malhotra, N. & Mukherjee, A. (2004). The Relative Influence of Organisational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer Contact Employees in Banking Call Centres. *The Journal of Service Marketing*, Vol.18, No. 3, pp. 162-174.
- Mangkunegara, A.P. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*(cet.11). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Meyerson, G. & Dewettinck, B. (2012). Effect of Empowerment on Employees Performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, Vol. 2, from <http://universalrg.org/FullText/201272.pdf>
- Memilih Hotel Bintang Tiga di Surabaya. (2013, Desember). Tips Berwisata Murah. Retrieved from: <http://tipsberwisatamurah.com/hotel-bintang-3-di-surabaya/>
- Pelit, E., Ozturk, Y. & Arslanturk, Y. (2011). The Effects of Employee Empowerment on Employee Job Satisfaction (A Study on Hotels in Turkey). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 23, No.6, pp. 784-802.

- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2011). *Organization Behaviour* (14th ed.). New Jersey: Pearson.
- Sarwar, Aamir & Khalid, Ayesha (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-Hsiung Tsaor, Hsin-Mei Chang & Cheng-Shiung Wu (2004). Promoting Service Quality with Employee Empowerment in Tourist Hotels : The Role of Service Behavior. *Asia Pacific Management Review*, Vol. 9, No. 3, pp. 435-461.
- Spreitzer, G.M. (2007). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. *The hand book of organizational behavior*. New York: Sage publications.
- Tjiptono, F. & Chandra, G. (2011). *Service, Quality & Satisfaction* (3rd ed.). Yogyakarta: ANDI.
- Tsaor, Sheng-hsiung and Wang, Li-juan (2001). A Study of the Perceived Risks of Tourism Products and Risk-reducing Strategies, *Tourism Management Research*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-26.
- Wang, Gao Liang. A Study of How the Internal-Service Quality of International Tourist Hotels Affects Organizational Performance: Using Employees' Job Satisfaction as the Mediator. Retrieved March 27, 2013, from Proquest database.
- Widodo, Purwanto (2012). Hubungan Antara Service Quality Dengan Kepuasan Konsumen di Restoran X. *Jurnal Agribisnis dan Pengembangan Wilayah*, Vol. 3, No. 2.
- Yao, Qing., Chen, Rong. & Cai, Guoliang. (2013). How Internal Marketing Can Cultivate Psychological Empowerment and Enhance Employee Performance. *Social Behaviour and Personality*, Vol. 41, No. 4, pp. 529-538.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. & Gremler, D.D. (2009). *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (5th Ed.). New York: McGraw Hill

