

PENGARUH EMPLOYEE EMPOWERMENT TERHADAP SERVICE QUALITY DI CHINESE RESTAURANT

Deborah Christine Widjaja, Delima Enggarsari, Kartika Yuni Kurniawati
Manajemen Perhotelan Universitas Kristen Petra Surabaya, Indonesia

Abstrak : Berkembangnya bisnis restoran dengan konsep *specialty restaurant* belakangan ini menyebabkan persaingan yang sangat ketat antar pelaku bisnis di industri makanan dan minuman, sehingga *Service Quality* menjadi kunci utama dalam menjalankan bisnis ini. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Service Quality* di *Chinese Restaurant* yaitu restoran Kapin, X.O Cuisine, dan Golden Rama. Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif kausal dengan metode SEM dan menggunakan *SmartPLS software*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Employee Empowerment* berpengaruh positif terhadap *Service Behaviour* dan *Job Satisfaction* sedangkan *Employee Empowerment*, *Service Behaviour*, dan *Job Satisfaction* berpengaruh negatif terhadap *Service Quality*.

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

Abstract : The growth of the restaurant industry with concept of specialty restaurant have caused a tight competition between businessman in the food industry, and service quality becomes a key to success in this business industry. This study is accomplished to reveal the impact of Employee Empowerment to Service Quality in Chinese Restaurant that are Kapin Restaurant, X.O Cuisine, and Golden Rama. The analysis technique used is quantitative causal with SEM method and used SmartPLS software. The result of the research indicates that Employee Empowerment affected Service Behavior and Job Satisfaction positively. But the result also proved that Employee Empowerment, Service Behavior and Job Satisfaction showed a negative impact to Service Quality.

Keyword : Employee Empowerment, Service Behaviour, Job Satisfaction, Service Quality.

Keberlangsungan hidup manusia bergantung pada berbagai kebutuhan terutama kebutuhan yang bersifat fisik dan wajib dipenuhi yaitu kebutuhan akan makanan. Berdasarkan fakta tersebut, banyak para pelaku bisnis di Indonesia terutama kota Surabaya yang dimana merupakan salah satu pusat komersial regional dengan banyak warga negara asing atau ekspatriat yang mulai mengembangkan usahanya di bidang industri makanan dan minuman, hal ini ditandai dengan semakin banyaknya restoran yang muncul baik untuk kalangan menengah atas maupun menengah bawah. Menurut pendapat Kepala Dinas Pendapatan dan Keuangan (DPPK) kota Surabaya Suhartono menuturkan bahwa jumlah pertumbuhan usaha kuliner dan restoran di Surabaya pada tahun 2013 akan terus meningkat dari 1.200 menjadi 1.700 restoran (Koran Sindo, 7 November 2013).

Berkembangnya bisnis restoran ini akan menyebabkan pelanggan semakin selektif dan lebih bebas dalam menentukan pilihannya, serta akan menimbulkan persaingan yang semakin ketat antara satu restoran dengan restoran lainnya. Presiden Direktur Tony Jack's Indonesia Didit Permana menyatakan bahwa tren di dalam dunia kuliner saat ini yaitu tren dengan konsep restoran keluarga dan *specialty restaurant* yang memiliki beragam hidangan baik untuk anak-anak, remaja, maupun dewasa (Fakta Penting Bisnis Restoran Indonesia, Januari 2010). Hal ini didukung oleh pendapat Walker dan Lunberg (2005, p. 02) yang menyatakan bahwa restoran memainkan peran yang signifikan dalam gaya hidup manusia, dan gaya hidup makan di luar menjadi kegiatan sosial yang paling banyak diminati, karena setiap orang membutuhkan makanan. Selain itu, kebanyakan komunitas warga negara Indonesia yang menetap di Surabaya adalah etnis Tionghoa, jumlah etnis Tionghoa di Surabaya sendiri menurut Ridwan (2004), adalah sebesar 300.000 dari 3.000.000 keseluruhan penduduk kota Surabaya. Banyaknya masyarakat etnis Tionghoa di Surabaya ini membuat *Chinese restaurant* cukup diminati karena masyarakat Tionghoa di Surabaya gemar menyantap *Chinese cuisine*.

Oleh karena itu, setiap pelaku usaha harus dapat mengantisipasi persaingan yang semakin ketat. Kualitas adalah kunci yang menentukan keberhasilan suatu usaha. Agar perusahaan dapat bertahan dan bahkan dapat berkembang maka perusahaan harus mampu meningkatkan *Service Quality* menjadi lebih baik. Zeithaml, Valarie, Bitner, dan Dwayne (2009) mengatakan bahwa restoran saat ini menyadari bahwa restoran dapat bersaing secara lebih efektif dengan membedakan dirinya dari restoran lain sehubungan dengan *Service Quality* yang dimiliki restoran tersebut. Artinya, perusahaan harus dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang mampu bekerja secara efisien yang nantinya akan berakhir pada persepsi pelanggan yang merupakan penilaian menyeluruh atas keunggulan layanan suatu usaha.

Meningkatkan *Service Quality* dapat dimulai dengan meningkatkan sumber daya manusia atau karyawan terlebih dahulu karena nantinya karyawanlah yang akan melakukan kontak secara langsung dengan pelanggan sehingga karyawan mengerti kebutuhan utama pelanggan dan secara langsung akan mengambil inisiatif untuk memuaskan keinginan pelanggan. Memberikan *Service Quality* yang memuaskan kepada pelanggan merupakan tujuan utama dari bisnis di bidang industri makanan dan minuman yang harus dicapai dari waktu ke waktu. Zeithaml, Valerie, dan Bitner (2006) mengemukakan bahwa *Service Quality* merupakan elemen kritis dari persepsi pelanggan akan produk jasa yang diterimanya. Hal ini didukung oleh Orilio (2004) yang menyatakan bahwa sebaik apapun produk yang diberikan kepada pelanggan tidak akan terasa lezat jika pelayanan yang disampaikan tidak baik. Sehingga untuk dapat bertahan dalam persaingan yang ketat sekarang ini, maka perusahaan dapat melakukan *empowerment* terhadap karyawan yang merupakan salah satu strategi yang dapat membantu karyawan untuk lebih fleksibel dalam melakukan pekerjaan, memiliki otoritas dalam pengambilan keputusan, dan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan yang beragam dengan menunjukkan *Service Behaviour* yang baik di hadapan pelanggan (Sheng, Hsin, dan Cheng, 2004).

Employee Empowerment adalah salah satu pendekatan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif yang meliputi pembagian otoritas dalam hal

pengambilan keputusan dan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi serta bertujuan untuk mendorong karyawan dalam mengendalikan kinerja karyawan dalam usahanya mencapai tujuan restoran. *Empowerment* juga dapat diartikan sebagai pemberian otonomi kepada karyawan untuk mengambil keputusan mengenai bagaimana cara menjalankan aktifitas sehari-hari (Carless, 2004). Sehingga dapat dikatakan bahwa *Employee Empowerment* merupakan suatu upaya pengelolaan sumber daya manusia ke arah yang lebih baik, sehingga dampak yang ditimbulkan dari *empowerment* itu sendiri adalah positif bagi perusahaan dan berdampak positif terhadap perilaku karyawan dalam memberikan layanan sehingga persepsi pelanggan terhadap *Service Quality* juga akan baik.

Yoon dan Suh (2003) mengatakan bahwa perilaku dan peran yang ditunjukkan karyawan bisa menjadi faktor penting dalam menentukan tingkat *Service Quality* yang dirasakan oleh pelanggan. Farrell, Souchon, dan Durden (2001) berpendapat bahwa persepsi pelanggan terhadap *Service Quality* akan didasarkan hampir seluruhnya pada *Service Behaviour* karyawan. Pelanggan dapat menikmati secara langsung produk jasa yang diberikan sementara mengukur *Service Quality* tersebut, karena itu dalam proses penyampaian layanan, *Service Behaviour* yang terlihat dan dirasakan oleh pelanggan sangatlah penting. Sehingga apabila karyawan diberdayakan maka akan menunjukkan *Service Behaviour* yang lebih fleksibel dan nantinya diharapkan akan dapat meningkatkan *Service Quality*.

Empowerment tidak hanya mempengaruhi *Service Quality* saja melainkan juga dapat mempengaruhi *Job Satisfaction* dari karyawan. Karyawan yang sudah diberdayakan dapat bekerja dengan efektif apabila kebutuhan dan ekspektasi karyawan dapat terpenuhi. Jadi ketika kebutuhan dan ekspektasi karyawan terpenuhi, maka karyawan akan puas dengan pekerjaannya sehingga karyawan dapat bekerja dengan efektif dan efisien. Selain itu, Wang (2012) menyatakan bahwa *Employee Empowerment* meningkatkan kreatifitas dan inisiatif karyawan sehingga karyawan mempunyai komitmen terhadap pekerjaannya dan pada akhirnya akan mendapat *Job Satisfaction*. Ketika karyawan sudah diberdayakan oleh manajemen, maka kemungkinan besar perilaku akan pekerjaannya akan berubah sehingga mempengaruhi tingkat *Job Satisfaction* karyawan.

Job Satisfaction karyawan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh pihak restoran karena apabila karyawan puas, akan berdampak pada baiknya kinerja yang ditunjukkan melalui *Service Quality* yang baik. Dua penelitian terdahulu yang pernah dilakukan, yaitu penelitian yang dilakukan oleh Yee, Young, dan Cheng (2008) dan Zuriah (2006) juga membuktikan bahwa *Job Satisfaction* karyawan berpengaruh terhadap *Service Quality* yang diberikan oleh karyawan kepada pelanggan. Jadi, dengan adanya *empowerment* terhadap karyawan maka kinerja karyawan pun akan berubah dan nantinya juga akan mempengaruhi *Service Behaviour* karyawan yang mengarah pada perilaku positif terhadap pelanggan dan *Job Satisfaction* karyawan akan juga meningkat yang nantinya akan berdampak pada *Service Quality* restoran.

Menurut observasi dan wawancara yang penulis lakukan di *specialties restaurant* terutama *Chinese restaurant* seperti restoran Kapin, X.O Cuisine, dan Golden Rama, *Employee Empowerment* penting untuk digalakkan karena berdasarkan pengalaman salah satu pelanggan mengenai *Service Behaviour* karyawan yang masih kurang peduli terhadap pelanggannya misalnya saja seperti lamanya makanan keluar tidak diinformasikan kembali kepada pelanggan

sehingga membuat pelanggan kesal, dan kurangnya respon atau inisiatif dari karyawan pada saat pelanggan memanggil ataupun memerlukan bantuan karyawan sehingga dapat menyebabkan *Service Quality* dari restoran tersebut kurang baik di mata pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara terhadap Bapak Handoyo Prayogo sebagai pemilik dari restoran Kapin, beliau berpendapat bahwa *Employee Empowerment* sangatlah penting dalam menjalankan bisnis restoran ini karena dengan adanya *empowerment*, karyawan menjadi lebih percaya diri dalam menghadapi pelanggan dan komplain dapat diatasi dengan cepat sehingga layanan yang dihasilkan semakin baik. Dan pemilik pun tidak perlu turut campur tangan dalam penyelesaian komplain yang sederhana, yang berarti *Employee Empowerment* dapat meringankan tugas dan tanggung jawab pemilik restoran.

Selain itu, adapun masalah lain yang sering terjadi dalam restoran yaitu masalah ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya juga menjadi hambatan dalam diri karyawan yang nantinya akan memengaruhi *Service Quality* dari restoran terkait. Menurut Ibu Pipit yang merupakan Asisten Manajer di X.O Cuisine yang menyatakan bahwa kebanyakan karyawan tidak puas akan pekerjaannya dikarenakan adanya jadwal kerja *split shift* dengan upah standar namun memerlukan waktu dan tenaga ekstra dalam pengerjaannya, ditambah lagi kurangnya kesempatan karyawan dalam menyampaikan aspirasinya kepada atasan. Otomatis *Service Behaviour* yang ditunjukkan oleh karyawan akibat dari ketidakpuasan akan berdampak buruk bagi kinerja perusahaan. Ibu Pipit juga menambahkan adapun beberapa keputusan yang tidak dapat langsung diambil oleh karyawan sendiri, misalnya saja seperti terdapat rambut pada makanan, yang dimana seharusnya makanan tersebut diganti dengan makanan baru. Dalam hal ini karyawan tidak diperbolehkan mengambil keputusan sendiri oleh atasan sehingga membutuhkan waktu dalam penggantian produk untuk sampai kepada pelanggan.

Berdasarkan fenomena dan teori yang telah penulis jabarkan di atas, penulis ingin meneliti lebih lanjut sejauh mana *Employee Empowerment* memiliki pengaruh terhadap *Service Quality* di ketiga *Chinese restaurant* yaitu restoran Kapin, X.O Cuisine, dan Golden Rama yang termasuk dalam kategori *Specialties Restaurant* ini. Selain itu penulis akan meneliti sejauh mana *Employee Empowerment* mempengaruhi *Service Behaviour* dan juga *Job Satisfaction* yang pada akhirnya mempengaruhi *Service Quality* di restoran Kapin, X.O Cuisine, dan Golden Rama.

TEORI PENUNJANG

2.1.1. Hubungan *Employee Empowerment* dan *Service Behaviour*

Service Behaviour adalah perilaku layanan yang dilakukan oleh karyawan pada saat terjadi kontak langsung dengan pelanggan dalam bentuk gerakan, suara, dan sikap yang akan membuat pelanggan merasa nyaman di dalam restoran. *Service Behaviour* yang berupa sikap, suara maupun gerakan, misalnya saja seperti sapaan “selamat pagi”, ucapan “terima kasih”, respon spontan terhadap keperluan pelanggan, dan lain sebagainya. Karyawan yang diberdayakan atau *empowered employee* akan berkemungkinan besar menunjukkan *Service Behaviour* yang berkualitas atau bernilai kepada pelanggan, karena karyawan akan menjadi lebih fleksibel dan adaptif serta memiliki elastisitas dan kemampuan

lebih untuk menghadapi berbagai perubahan kebutuhan pelanggan (Sheng, Hsin dan Cheng, 2004).

Empowerment menguntungkan kedua pihak yaitu antara karyawan dan organisasi, dan dapat digunakan untuk memperkuat motivasi, loyalitas, kepuasan, dan kreativitas karyawan (Sheng, Hsin dan Cheng, 2004). Oleh karena itu, *Employee Empowerment* dapat mempengaruhi *Service Behaviour* karyawan yang diberikan kepada pelanggan. *Employee Empowerment* ini dapat meningkatkan *Service Behaviour* dan menawarkan *service* yang sempurna bagi pelanggan. Selama melayani pelanggan tersebut, emosi dari karyawan akan disampaikan kepada pelanggan melalui kontak dengan pelanggan. *Employee Empowerment* yang dijalankan akan membentuk *skill* serta *Service Behaviour* dari karyawan agar dapat meningkatkan kepuasan serta kenyamanan pelanggan.

Berdasarkan penjelasan hubungan tersebut di atas maka dapat dihasilkan sebuah hipotesis :

H1: Diduga *Employee Empowerment* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Behaviour*.

2.1.2. Hubungan *Employee Empowerment* dan *Job Satisfaction*

Bagi usaha yang bergerak dalam bidang industri jasa makanan dan minuman, *Job Satisfaction* adalah salah satu faktor yang penting karena hal ini dapat diasumsikan seperti, jika karyawan puas dengan pekerjaannya maka kepuasan pelanggan juga akan meningkat. Menurut Calder dan Douglas (1999) partisipasi karyawan dalam memberikan suara adalah merupakan salah satu faktor yang akan berdampak positif pada *Job Satisfaction*. *Psychological empowerment* atau *behavioral empowerment* adalah komunikasi, kepercayaan dan alat-alat motivasi yang diberikan kepada karyawan sehingga timbul *Job Satisfaction* (Yoon et al. 2001).

Empowerment adalah proses yang menyediakan fleksibilitas dan kebebasan untuk karyawan dalam pengambilan keputusan dari suatu pekerjaan dan di mana karyawan diberikan sebuah tanggung jawab dan reaksi yang ditunjukkan berupa kreativitas dan keberanian untuk berpartisipasi sehingga *Job Satisfaction* dapat tercapai (Greasly, 2008). *Psychological empowerment* adalah satu dari dua faktor yang dapat meningkatkan *Job Satisfaction* (Abraiz et al., 2012). Karyawan akan mendapatkan *Job Satisfaction* yang lebih saat karyawan dihargai atas pekerjaan yang telah dilakukan. *Employee Empowerment* yang berupa pemberian wewenang dan kebebasan kepada karyawan dalam hal pengambilan keputusan akan berdampak pada *Job Satisfaction* masing-masing karyawan. Jadi, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *Employee Empowerment* dengan *Job Satisfaction*.

Berdasarkan penjelasan hubungan tersebut di atas maka dapat dihasilkan sebuah hipotesis :

H2: Diduga *Employee Empowerment* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*.

2.1.3. Hubungan *Employee Empowerment* dan *Service Quality*

Employee Empowerment dapat memberikan dampak positif maupun negatif bagi pelanggan dan *Service Quality* perusahaan. Karyawan yang diberdayakan dapat juga menjadi frustrasi dalam upaya untuk menyeimbangkan

tuntutan peran, yang dapat menyebabkan peningkatan dalam konflik peran bagi karyawan dan *Service Quality* (Sheng, Hsin dan Cheng, 2004). Berdasarkan hasil eksplorasi Sheng, Hsin dan Cheng (2004) mengenai hubungan antara kinerja karyawan dan *Service Quality* dengan mengambil sampel karyawan serta pelanggan, dan temuan tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan akan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Service Quality* yang dirasakan pelanggan. Karyawan yang sepenuhnya diberdayakan menghasilkan kepuasan pelanggan yang lebih dari yang lain. Singkatnya, *Employee Empowerment* memiliki dampak terhadap *Service Quality*. Di sini karyawan diberi kesempatan untuk lebih dapat berkomunikasi dengan pelanggan karena pelanggan cenderung memiliki persepsi terhadap *Service Quality*.

Dari studi yang dilakukan oleh Geralis dan Terziovski (2003, p. 45), kedua peneliti tersebut menyimpulkan bahwa harus dilakukan pendekatan dalam mengimplementasikan *Employee Empowerment* di perusahaan untuk memaksimalkan *Service Quality*. Hasil studi Geralis dan Terziovski menunjukkan bahwa *Employee Empowerment* merupakan strategi jitu yang secara signifikan dapat meningkatkan *Service Quality* perusahaan.

Berdasarkan penjelasan hubungan tersebut di atas maka dapat dihasilkan sebuah hipotesis :

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

2.1.4. Hubungan *Service Behaviour* dan *Service Quality*

Perilaku karyawan mewakili proses penyampaian layanan, sedangkan pelanggan menilai *Service Quality* sebagai evaluasi proses penyampaian layanan (Sheng, Hsin dan Cheng, 2004). *Service Quality* merupakan strategi esensial untuk dapat sukses dan bertahan dalam industri makanan dan minuman ini. *Service Quality* yang baik dipengaruhi oleh *Service Behaviour*. *Service Behaviour* karyawan atau *Service Behaviour* memainkan peran penting dalam hal mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap *Service Quality* perusahaan tersebut. *Employee Empowerment* yang dilakukan akan dapat mempengaruhi *Service Quality* melalui efeknya pada *Service Behaviour*. Menurut Farrell, Souchon, dan Durden (2001) menyatakan bahwa persepsi pelanggan akan *Service Quality* didasarkan pada *Service Behaviour* dari karyawan. *Service Behaviour* akan mempengaruhi persepsi pelanggan terhadap *Service Quality* yang diberikan. Karyawan harus mengerti poin kritis dimana *Service Behaviour* adalah kunci dan *attitude* yang akan membuat pelanggan puas.

Berdasarkan penjelasan hubungan tersebut di atas maka dapat dihasilkan sebuah hipotesis :

H4: Diduga *Service Behaviour* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Quality*.

2.1.5. Hubungan *Job Satisfaction* dan *Service Quality*

Job Satisfaction karyawan merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh pihak perusahaan karena apabila karyawan puas, akan berdampak pada baiknya kinerja karyawan yang ditunjukkan melalui *Service Quality* yang baik yang diberikan kepada pelanggan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yee, Young, dan Cheng (2008) ditemukan bahwa kepuasan

karyawan secara signifikan berkaitan dengan *Service Quality*. *Job Satisfaction* karyawan memiliki kaitan yang lebih erat terhadap *Service Quality* daripada terhadap kebutuhan ekonomi karyawan seperti halnya gaji dan tunjangan (Sheng, Hsin dan Cheng, 2004). Hal ini penting karena pekerjaan akan memberikan kepuasan yang lebih kepada karyawan melalui pengembangan *Service Quality*, dan selanjutnya karyawan akan memberikan layanan terbaik bagi pelanggan.

Hubungan antara *Job Satisfaction* dengan kemampuan kerja dijelaskan bahwa *Job Satisfaction* dapat menimbulkan prestasi kerja, karena karyawan yang merasa puas akan menjadi lebih produktif dan juga karyawan yang lebih produktif akan merasa puas dan prestasinya akan terus meningkat. *Job Satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan akan menumbuhkan rasa percaya diri dalam diri karyawan sehingga memiliki kemampuan untuk memberikan layanan terbaik yang dapat mempengaruhi *Service Quality* demi tercapainya kepuasan pelanggan (Kadir, 2001). Dari beberapa pengertian di atas, dapat dijelaskan juga bahwa *Job Satisfaction* karyawan akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja seiring dengan *Service Quality* yang juga akan meningkat. Jika diterapkan dalam suatu perusahaan maka dapat dikatakan perusahaan dengan karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung akan lebih efektif dalam bekerja, sehingga produktivitas juga akan semakin meningkat (Robbins, 2003).

Berdasarkan penjelasan hubungan tersebut di atas maka dapat dihasilkan sebuah hipotesis :

H5: Diduga *Job Satisfaction* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Quality*.

METODE PENELITIAN:

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif kausal dikarenakan data yang diperoleh berupa angka-angka dan analisis berupa statistik dan bertujuan untuk mengetahui hubungan antar fenomena yang sedang diselidiki serta untuk mengetahui hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti (Oei, 2010, pp. 25-26). Penelitian ini menggunakan hipotesis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Employee Empowerment* terhadap *Service Behaviour*, *Job Satisfaction*, dan *Service Quality* serta mengetahui pengaruh *Service Behaviour* dan *Job Satisfaction* terhadap *Service Quality*.

Gambaran Populasi

Populasi adalah “wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya” (Sugiyono 2007, p. 57). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap yang bekerja di tiga *Chinese Restaurant* yang diteliti yaitu Restoran Kapin, X.O Cuisine, dan Golden Rama serta pelanggan yang mengunjungi ketiga *Chinese Restaurant* yang diteliti.

Teknik Pengembangan / Pengumpulan Data

Jenis dan Sumber Data

Jenis data penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang menggambarkan realita yang berbentuk angka

(*numeric*), yang selanjutnya akan digunakan untuk menjabarkan data kualitatif (jawaban dari kuesioner) yang ditransformasikan ke dalam angka atau skor.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data primer (*primary data*) merupakan data utama yang dipakai untuk menjawab masalah penelitian. Data primer dalam penelitian ini berupa data yang dikumpulkan langsung melalui objek penelitian yaitu karyawan tetap yang bekerja di ketiga *Chinese Restaurant* yang diteliti dan pelanggan yang pernah mengunjungi ketiga *Chinese Restaurant* yang diteliti, melalui hasil dari kuesioner.
2. Data sekunder (*secondary data*) merupakan data yang dipakai untuk menunjang penelitian, yang sudah tersedia dalam bentuk dokumen terkait, antara lain:
 - Jurnal yang berisi teori untuk menunjang penelitian yang terkait dengan *Employee Empowerment*, *Job Satisfaction*, *Service Behaviour*, dan *Service Quality*.
 - Gambaran umum Restoran Kapin, X.O Cuisine dan Golden Rama.

Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode *survey*, yaitu penyelidikan yang diadakan untuk memperoleh fakta dari gejala yang ada dan mencari keterangan secara faktual tentang institusi sosial, ekonomi, atau politik dari suatu kelompok ataupun suatu daerah. Metode survei membedah dan mengelut serta mengenal masalah-masalah serta mendapatkan pembenaran terhadap keadaan dan praktek-praktek yang sedang berlangsung (Nazir 1999, p. 65). Dimana daftar pertanyaan tersebut adalah berupa kuesioner yang telah disusun terlebih dahulu oleh penulis. Struktur pertanyaan dari kuesioner ini adalah *closed-ended questions* yang berupa skala *Likert*, yaitu metode skala bipolar yang mengukur baik tanggapan positif maupun negatif dan merupakan pernyataan yang menunjukkan tingkat kesetujuan atau ketidaksetujuan responden. Skala ini memungkinkan responden untuk mengekspresikan intensitas perasaan konsumen yang mana akan diberi skor, skor 1 = sangat tidak setuju, skor 2 = tidak setuju, skor 3 = antara setuju dan tidak setuju, skor 4 = setuju, skor 5 = sangat setuju.

Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah penjelasan tentang indikator variabel yang menjadi ukuran – ukuran variabel, dimana indikator itu adalah bagaimana menentukan parameter untuk mengukur variabel (Bungin, 2010, p. 93). Adapun variabel bebas dari penelitian ini yaitu :

- a. *Employee Empowerment* (X1) adalah karyawan dari Restoran Kapin, X.O Cuisine, dan Golden Rama diberikan kemandirian dalam mengambil keputusan tertentu dan menyelesaikan persoalan yang dihadapi pada saat menyampaikan layanan kepada pelanggan tanpa campur tangan dari penyelia atau manajer. Adapun indikator yang mempengaruhi antara lain:
 - i. *Meaningfulness* yang berarti bahwa sejauh mana sebuah tugas yang harus dikerjakan mempunyai nilai sehubungan dengan standar dari karyawan. *Meaningfulness* dalam penelitian ini dapat diukur melalui:
 - Pekerjaan karyawan yang dilakukan merupakan hal yang penting bagi dirinya.

- Aktivitas kerja yang karyawan lakukan secara pribadi berarti bagi karyawan.
 - ii. *Competence* berarti bahwa keyakinan yang dimiliki karyawan terhadap kemampuannya untuk melakukan aktifitas dan tugas secara terampil berdasarkan *skill* yang dimiliki. *Competence* dalam penelitian ini dapat diukur melalui:
 - Karyawan memiliki ketrampilan untuk melakukan pekerjaannya.
 - Karyawan merasa percaya diri terhadap kemampuan yang karyawan miliki untuk melakukan pekerjaannya.
 - iii. *Self-Determination* mengacu pada persepsi karyawan terhadap otonomi yang dimilikinya dalam memprakarsai dan mengatur tindakannya dalam melaksanakan pekerjaannya. *Self-Determination* dalam penelitian ini dapat diukur melalui:
 - Karyawan memiliki keleluasaan atau kebebasan dalam menentukan bagaimana karyawan menyelesaikan pekerjaannya.
 - Karyawan mempunyai kesempatan untuk menggunakan inisiatif dalam melaksanakan pekerjaannya.
 - iv. *Impact* berarti persepsi sejauh mana seorang karyawan dapat mempengaruhi hasil pekerjaannya dalam lingkungan kerja. *Impact* dalam penelitian ini dapat diukur melalui:
 - Hasil kerja karyawan berdampak pada sistem perusahaan.
 - Opini yang karyawan berikan menjadi bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan di departemen.
- b. *Service Behaviour* (X2) adalah merupakan layanan yang diberikan oleh karyawan dari Restoran Kapin, X.O Cuisine, dan Golden Rama kepada pelanggan dan dapat membuat pelanggan merasa nyaman. Adapun indikator dari *Service Behaviour* yaitu:
- i. *Role-prescribed service behavior* berarti mengacu pada kesopanan karyawan, menguasai pengetahuan tentang kebijakan dan produk dari perusahaan. *Role-prescribed service behavior* pada penelitian ini dapat diukur melalui:
 - Karyawan memberikan layanan pada pelanggan sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang ditetapkan restoran.
 - Karyawan memberikan layanan pada pelanggan sesuai dengan uraian pekerjaan (*job description*) karyawan.
 - ii. *Extra-role Service Behaviour* mengacu pada perilaku kebebasan karyawan dalam hal memilih cara untuk berkomunikasi dalam melayani pelanggan yang melampaui persyaratan yang ada. *Extra-role Service Behaviour* pada penelitian ini dapat diukur melalui:
 - Karyawan memberikan layanan pada pelanggan melampaui tuntutan pekerjaannya.
 - Karyawan berusaha memberikan layanan ekstra pada setiap pelanggan.
- c. *Job Satisfaction* (X3) adalah keadaan emosional yang dirasakan baik menyenangkan atau tidak dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya (Handoko, 2011, p. 193). Indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *Job Satisfaction* dari Restoran Kapin, X.O Cuisine, dan Golden Rama adalah sebagai berikut:

- i Pekerjaan itu sendiri, yaitu variasi tugas atau pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Pekerjaan itu sendiri dalam penelitian ini dapat diukur melalui:
 - Karyawan menikmati pekerjaan yang dilakukan.
 - Karyawan merasa puas dengan adanya kesempatan untuk dapat menggunakan keahlian yang dimiliki.
 - ii Gaji atau Upah, yaitu jumlah batas jasa *financial* yang diterima karyawan atas hasil kerjanya. Gaji atau Upah dalam penelitian ini dapat diukur melalui:
 - Karyawan merasa upah yang diterima sesuai dengan jabatannya serta pekerjaan yang dilakukan.
 - Karyawan menerima imbalan sesuai upaya yang dilakukan.
 - iii Kesempatan Promosi, yaitu adanya kesempatan untuk naik jabatan. Kesempatan promosi dalam penelitian ini dapat diukur melalui:
 - Adanya pengakuan kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
 - Adanya kesempatan kenaikan jabatan kepada karyawan yang berprestasi.
 - iv Supervisi, yaitu kemampuan seorang supervisi dalam memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan kepada bawahannya. Supervisi dalam penelitian ini dapat diukur melalui:
 - Adanya dukungan dan perhatian dari atasan.
 - Atasan mendukung keberhasilan dalam penyelesaian tugas-tugas karyawan.
 - v Rekan Kerja, yaitu tanggapan dan perasaan karyawan terhadap rekan kerja. Rekan kerja dalam penelitian ini dapat diukur melalui:
 - Rekan kerja mampu bekerjasama dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaan.
 - Rekan kerja memberikan kenyamanan dalam bekerja.
- d. *Service Quality* (Y) adalah kemampuan dari layanan yang diberikan sebuah perusahaan terhadap pelanggan yang dapat memenuhi persyaratan, yaitu kebutuhan dan harapan yang dinyatakan secara tersirat dan wajib untuk dipenuhi oleh perusahaan (Lupiyoadi dan Hamdani, 2008, p. 175). Kualitas layanan dari Restoran Kapin, X.O Cuisine, dan Golden Rama akan dapat dilihat melalui beberapa indikator di bawah ini:
- i *Reliability* (keandalan), yaitu kemampuan untuk memberikan jasa yang dijanjikan dengan handal dan akurat. *Reliability* dalam penelitian ini dapat diukur melalui:
 - Layanan yang diberikan karyawan konsisten.
 - Layanan yang diberikan sesuai dengan yang dijanjikan.
 - ii *Responsiveness* (daya tanggap), yaitu kesadaran dan keinginan untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat. *Responsiveness* dalam penelitian ini dapat diukur melalui:
 - Kesigapan karyawan dalam memberikan layanan.
 - Karyawan menanggapi permintaan pelanggan dengan cepat.
 - iii *Assurance* (kepastian), yaitu pengetahuan, sopan santun, dan kemampuan karyawan untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan para pelanggan. *Assurance* dalam penelitian ini dapat diukur melalui:

- Karyawan dapat dipercaya dalam memenuhi permintaan pelanggan.
- Karyawan menguasai pengetahuan tentang menu restoran.
- iv *Empathy* (empati), yaitu kepedulian dan perhatian yang tulus secara pribadi yang diberikan karyawan kepada pelanggan. *Empathy* dalam penelitian ini dapat diukur melalui:
 - Perhatian secara personal kepada pelanggan.
 - Karyawan memiliki kepedulian terhadap keinginan pelanggan.
- v *Tangible* (berwujud), yaitu berupa penampilan fisik dan peralatan yang menggambarkan wujud secara fisik dan layanan yang akan diterima oleh pelanggan. *Tangible* dalam penelitian ini dapat diukur melalui:
 - Karyawan berpenampilan menarik.
 - Desain *interior* dari *Chinese Restaurant* 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 teorinya atau untuk pengujian proposisi.

Analisa Deskriptif

Analisa deskriptif digunakan untuk menggambarkan data baik dengan teks maupun diagram. Dalam statistik deskriptif juga dapat dilakukan untuk mencari kuatnya hubungan antara variabel melalui analisis korelasi, melakukan prediksi dengan analisa regresi dan membuat perbandingan dengan membandingkan rata-rata data sampel atau populasi (Sugiyono, 2007, p.96). Dalam penelitian ini akan dicari *mean* atau rata-rata dari semua variabel yang ada. Untuk menentukan klasifikasi penilaian terhadap variabel-variabel penelitian, baik ditinjau dari indikator pengukuran maupun sampel penelitian, dilakukan berdasarkan interval kelas.

Uji Validitas

Menurut Ghazali (2006, p.49), validitas adalah suatu derajat ketepatan alat ukur penelitian tentang isi sebenarnya yang diukur. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Dimana suatu kuesioner dinyatakan sah apabila mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Validitas suatu *item* pernyataan dapat dilihat pada hasil output PLS pada tabel nilai akar AVE. Apabila nilai akar AVE lebih besar daripada 0,50 maka *item* pernyataan tersebut dinyatakan sah atau valid.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya, jika hasil pengukuran yang dilakukan berulang memberikan hasil

yang relatif sama. Digunakan reliabilitas internal, yakni menganalisis data dari satu kali pengujian dengan menggunakan model *Coefficient Alpha / Cronbach's Alpha*. Menurut Ghazali (2006, p.46) tentang uji reliabilitas adalah hasil *Cronbach Alpha* > 0.6 dengan kata lain alpha yang nilainya lebih besar dari 0.6 menunjukkan bahwa item-item tersebut *reliable*.

Pengujian Model Measurement (Outer Model)

Yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan karakteristik konstruk dengan variabel manifestnya. Menurut Sheng (2006), pengujian pada *outer model* yang digunakan di dalam penelitian adalah sebagai berikut:

a. *Convergent validity*

Nilai *convergent validity* adalah pengukuran korelasi antara indikator dengan variabel latennya. Suatu indikator dinyatakan valid jika mempunyai *loading factor* lebih dari 0,5 terhadap konstruk yang dituju pada jumlah indikator per konstruk tidak besar, berkisar antara 3 sampai 7 indikator.

b. *Discriminant validity*

Nilai ini merupakan pengukuran indikator dengan variabel latennya. Pengukuran *discriminant validity* dapat dilihat 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)

Diukur menggunakan *R-square* variabel laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi; *Q-Square predictive relevance* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-Square* > 0 menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai *Q-Square* < 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Profil Responden

Responden Karyawan

Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil deskriptif responden, dapat diketahui bahwa dari 50 orang responden karyawan terdapat 60% (30 orang) responden wanita dan 40%

(20 orang) responden pria. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui jika responden wanita merupakan jumlah terbanyak dalam penelitian ini.

Usia

Berdasarkan hasil deskriptif responden, dapat diketahui bahwa dari 50 orang responden karyawan terdapat 52% (26 orang) yang berusia antara 17–25 tahun, 42% (21 orang) yang berusia antara 26-35 tahun, 2% (1 orang) yang berusia antara 36–45 tahun, dan 4% (2 orang) yang berusia >45 tahun. Berdasarkan hasil tersebut responden dengan usia 17-25 tahun memiliki jumlah yang terbesar.

Frekuensi Lamanya Bekerja

Berdasarkan hasil deskriptif responden, dapat diketahui bahwa dari 50 orang responden karyawan terdapat 30% (15 orang) yang sudah bekerja antara 6 bulan-1 tahun, 14% (7 orang) yang sudah bekerja antara 1-2 tahun, 22% (11 orang) yang sudah bekerja antara 2-3 tahun, dan 34% (17 orang) yang sudah bekerja >3 tahun. Berdasarkan hasil tersebut responden yang telah bekerja selama >3 tahun memiliki jumlah terbesar.

Responden Pelanggan

Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil deskriptif responden, dapat diketahui bahwa dari 50 orang responden pelanggan terdapat 56% (28 orang) responden wanita dan 44% (22 orang) responden pria. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui jika responden wanita merupakan jumlah terbanyak dalam penelitian ini.

Umur

Berdasarkan hasil deskriptif responden, dapat diketahui bahwa dari 50 orang responden pelanggan terdapat 40% (20 orang) yang berusia antara 17-25 tahun, 32% (16 orang) yang berusia antara 26-35 tahun, 12% (6 orang) yang berusia antara 36-45 tahun, dan 16% (8 orang) yang berusia >45 tahun. Berdasarkan hasil tersebut responden dengan usia 17-25 tahun memiliki jumlah yang terbesar.

Frekuensi Berkunjung

Berdasarkan hasil deskriptif responden, dapat diketahui bahwa dari 50 orang responden pelanggan terdapat 38% (19 orang) yang berkunjung dengan frekuensi 1 kali, 28% (14 orang) yang berkunjung dengan frekuensi 2 kali, 18% (9 orang) yang berkunjung dengan frekuensi 3 kali, dan 16% (8 orang) yang berkunjung dengan frekuensi >3 kali. Berdasarkan hasil tersebut responden yang sudah berkunjung 1 kali memiliki jumlah yang terbesar.

Biaya yang Dikeluarkan dalam Satu Kali Berkunjung

Berdasarkan hasil deskriptif responden, dapat diketahui bahwa dari 50 orang responden pelanggan terdapat 16% (8 orang) yang mengeluarkan biaya dalam satu kali berkunjung sebanyak <Rp 200.000,-, 36% (18 orang) yang mengeluarkan biaya dalam satu kali berkunjung sebanyak Rp200.001,-

Rp400.000,-, 40% (20 orang) yang mengeluarkan biaya dalam satu kali berkunjung sebanyak Rp400.001,-Rp600.000,-, dan 8% (4 orang) yang mengeluarkan biaya dalam satu kali berkunjung sebanyak >Rp600.001,-. Berdasarkan hasil tersebut responden yang mengeluarkan biaya sebanyak Rp200.001,-Rp400.000,- dalam satu kali berkunjung memiliki jumlah terbesar.

Hasil Evaluasi Nilai Mean

Employee Empowerment

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui bahwa variabel *employee empowerment* memiliki nilai *mean* yang tergolong baik yaitu sebesar 4,07. Hal ini menunjukkan bahwa *employee empowerment* yang dimiliki karyawan sudah baik. Dapat dilihat pula bahwa indikator pekerjaan yang dilakukan merupakan hal penting bagi karyawan dan karyawan mempunyai kesempatan menggunakan inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan merupakan indikator dengan nilai *mean* paling tinggi yaitu sebesar 4,24. Sedangkan karyawan memiliki kebebasan dalam menentukan bagaimana menyelesaikan pekerjaan karyawan merupakan hal yang jarang didapat oleh responden sehingga memiliki nilai *mean* terendah yaitu sebesar 3,88.

Service Behaviour

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui variabel *service behaviour* memiliki nilai *mean* yang tergolong baik yaitu sebesar 4,09. Hal ini menunjukkan bahwa *service behaviour* yang dimiliki karyawan sudah baik. Dapat dilihat bahwa indikator karyawan memberikan layanan kepada pelanggan sesuai dengan uraian pekerjaan sudah sesuai dengan standar restoran dan memiliki nilai *mean* paling tinggi yaitu sebesar 4,36. Sedangkan indikator karyawan memberikan layanan melampaui tuntutan pekerjaannya memiliki nilai *mean* terendah yaitu sebesar 3,72.

Job Satisfaction

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui variabel *job satisfaction* memiliki nilai *mean* yang tergolong baik yaitu sebesar 4,04. Hal ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* dari karyawan dapat dikatakan cukup tinggi. Dapat dilihat bahwa indikator adanya dukungan dan perhatian dari atasan merupakan indikator yang memiliki nilai *mean* paling tinggi yaitu sebesar 4,24. Hal ini menunjukkan bahwa adanya dukungan dari atasan dapat membuat karyawan puas akan pekerjaannya. Sedangkan indikator karyawan terhadap upah yang diterima sesuai dengan jabatan serta pekerjaan yang dilakukan merupakan pernyataan yang terendah pada penelitian kali ini dengan nilai *mean* sebesar 3,68.

Service Quality

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diketahui variabel *service quality* memiliki nilai *mean* yang tergolong baik yaitu sebesar 3,87. Hal ini menunjukkan bahwa *service quality* yang dimiliki ketiga restoran yang diteliti sudah baik. Dapat dilihat pula indikator bahwa karyawan menguasai pengetahuan tentang menu restoran dan desain *interior* dari *Chinese Restaurant* menarik merupakan indikator yang memiliki nilai *mean* paling tinggi yaitu sebesar 4,16. Sedangkan perhatian

secara personal dari karyawan belum dapat dirasakan oleh pelanggan sehingga indikator ini merupakan indikator dengan nilai *mean* terendah yaitu sebesar 3,36.

Hasil Uji Validitas

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui semua variabel adalah valid karena nilai akar AVE lebih besar daripada 0,50.

Hasil Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa semua variabel yaitu variabel *Employee Empowerment*, *Service Behaviour*, *Job Satisfaction*, dan *Service Quality* adalah reliabel karena *cronbach alphanya* lebih besar dari 0,6. Sehingga seluruh pernyataan yang ada pada tiap-tiap variabel penelitian bisa digunakan.

Goodness of Fit-Outer Model

Convergent Validity

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa ada beberapa indikator yang mempunyai nilai *loading factor* harus lebih besar daripada 0,50 yaitu indikator dari *Employee Empowerment*, *Service Behaviour*, *Job Satisfaction*, dan *Service Quality* sehingga indikator yang mempunyai nilai *loading factor* < 0,5 harus dihilangkan dari model. Setelah dilakukan reduksi, nilai dari *loading factor* dari setiap variabel sudah di atas 0,50.

Discriminant Validity

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa nilai akar AVE adalah lebih besar dari 0,50, hal ini menunjukkan bahwa semua variabel dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*

Composite Reliability

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* dari setiap variabel adalah lebih besar dari 0,70 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel mempunyai reliabilitas yang baik.

Goodness of Fit-Inner Model

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa diperoleh nilai *R-Square* adalah sebesar 0,1852; 0,3229; dan 0,2628 hal ini menunjukkan besarnya pengaruh variabel *Employee Empowerment* terhadap variabel *Service Behaviour*, *Job Satisfaction*, dan *Service Quality* adalah sebesar 18,52%, 32,29%, dan 26,28%. Dan berdasarkan hasil perhitungan *Q-square* di atas dapat diketahui bahwa nilai *Q-square* adalah sebesar 0,1947 atau sebesar 19,47% hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai *Q-square* maka semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa variabel *Employee Empowerment* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Behaviour* dan *Job Satisfaction*. Hal ini terbukti dengan nilai *t* hitung sebesar 5,7141 dan 2,0811 besar daripada nilai *t* tabel yang hanya sebesar 1,96.

Selain nilai t hitung, parameter *original sample* juga digunakan untuk melihat sifat hubungan antar variabel yaitu sebesar 0,5683 dan 0,4302 yang berarti sifat hubungan antar variabel adalah positif. Sedangkan variabel *Employee Empowerment*, *Service Behaviour* dan, *Job Satisfaction* mempunyai pengaruh negatif dan tidak berpengaruh signifikan terhadap *Service Quality*. Hal ini terbukti dengan nilai t hitung sebesar 0,6903, 1,3299, dan 0,4988 adalah lebih besar daripada 1,96 dengan parameter *original sample* yaitu sebesar -0,1527, -0,3836, dan -0,0965 yang berarti sifat hubungan antar variabel adalah negatif.

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 *Employee Empowerment* yang sudah dijalankan oleh restoran adalah baik, sedangkan untuk *Service Behaviour* yang dimiliki karyawan juga sudah baik, dan *Job Satisfaction* yang dimiliki karyawan juga baik serta *Service Quality* dari ketiga restoran juga baik.

Dari hasil penelitian di atas, variabel *Employee Empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Behaviour*. Hal ini terbukti dengan nilai t hitung adalah sebesar 5,7141 yang berarti nilai tersebut lebih besar daripada nilai t tabel yang hanya sebesar 1,96. Selain nilai t hitung, peneliti juga menggunakan parameter *original sample* untuk melihat sifat hubungan antar variabel yaitu sebesar 0,5683 yang berarti sifat hubungan antar variabel adalah positif dan signifikan. Sehingga Hipotesis 1 dari penelitian ini yang diduga bahwa *Employee Empowerment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Service Behaviour* terbukti.

Empowerment salah satunya digunakan untuk memperkuat kreativitas dan fleksibilitas karyawan. Karyawan yang sudah diberikan *empowerment* akan menjadi lebih fleksibel dan adaptif sehingga karyawan menjadi lebih mampu dalam menghadapi perubahan permintaan pelanggan sehingga karyawan dapat menunjukkan *Service Behaviour* yang baik di hadapan pelanggan. Hal ini dapat terlihat dari karyawan di restoran Kapin yang dapat menghadapi komplain sederhana misalnya seperti makanan tidak panas, karyawan dapat mengatasi masalah tersebut dengan mengganti produk makanan yang panas. Sikap karyawan di restoran Kapin, mencerminkan karyawan sudah mulai mencoba untuk melakukan *empowerment* tetapi hanya sebatas hal-hal kecil saja.

Dari hasil penelitian di atas, variabel *Employee Empowerment* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* hal ini terbukti dengan nilai t hitung sebesar 2,0811 yang berarti nilai tersebut lebih besar daripada nilai t tabel yang hanya sebesar 1,96. Selain nilai t hitung, peneliti juga menggunakan parameter *original sample* untuk melihat sifat hubungan antar variabel yaitu sebesar 0,4302 yang berarti sifat hubungan antar variabel adalah positif dan signifikan. Sehingga Hipotesis 2 dari penelitian ini yang diduga bahwa *Employee Empowerment* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction* terbukti.

Employee Empowerment merupakan suatu proses dimana karyawan diberikan kebebasan dan wewenang oleh atasannya dalam hal mengambil keputusan atas tindakannya. Dengan adanya *empowerment* dalam suatu restoran,

karyawan merasa lebih dihargai atas pekerjaan yang dilakukan karena karyawan diberikan kepercayaan oleh atasannya sehingga karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Terbukti dari hasil pengisian kuesioner karyawan di restoran X.O Cuisine yang sebagian besar memberikan tanggapan positif dalam hal adanya kesempatan menggunakan inisiatif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga muncul *Job Satisfaction* yang tinggi di restoran ini.

Dari hasil penelitian di atas, variabel *Employee Empowerment* terhadap *Service Quality* memiliki nilai t hitung sebesar 0,6903 yang berarti nilai tersebut lebih kecil daripada nilai t tabel yang hanya sebesar 1,96. Selain nilai t hitung, nilai *original sample* variabel *Employee Empowerment* adalah sebesar -0,1527 yang berarti sifat hubungan antar variabel adalah negatif dan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *Employee Empowerment* memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel *Service Quality*. Hal ini berarti, jika salah satu variabel meningkat, maka variabel lainnya akan menurun. Sehingga Hipotesis 3 tidak terbukti.

Empowerment menekankan pada kebebasan yang diberikan atasan kepada karyawan dalam berinteraksi dengan pelanggan. *Empowerment* dapat memberikan dampak positif maupun negatif bagi *Service Quality* di suatu restoran. Dari hasil analisa data menunjukkan bahwa variabel *Employee Empowerment* memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap variabel *Service Quality*. Hal ini dapat terjadi karena karyawan merasa hasil kerja yang telah dilakukan berdampak positif pada sistem restoran sehingga membuat karyawan lebih percaya diri dan memiliki sifat sombong. Semakin karyawan bersifat sombong maka akan berdampak negatif pada *Service Quality* restoran.

Dari hasil penelitian di atas, variabel *Service Behaviour* terhadap *Service Quality* memiliki nilai t hitung sebesar 0,4988 yang berarti nilai tersebut lebih kecil daripada nilai t tabel yang hanya sebesar 1,96. Selain nilai t hitung, nilai *original sample* variabel *Service Behaviour* adalah sebesar -0,4847 yang berarti sifat hubungan antar variabel adalah negatif dan tidak signifikan. Hal ini berarti, jika salah satu variabel meningkat, maka variabel lainnya akan menurun. Sehingga Hipotesis 4 tidak terbukti.

Service Quality adalah evaluasi dari proses penyampaian layanan yang dilakukan oleh karyawan. *Service Behaviour* memainkan peranan penting dalam berinteraksi dengan pelanggan serta dalam hal mempengaruhi pendapat pelanggan terhadap *Service Quality* di suatu restoran. Karyawan bekerja sesuai dengan *job description* masing-masing namun ada juga karyawan yang bekerja melampaui tuntutan pekerjaannya seperti memberikan perhatian ekstra kepada pelanggan sehingga membuat pelanggan merasa kurang nyaman dengan perilaku tersebut dan akhirnya berdampak negatif pada *Service Quality* restoran tersebut.

Dari hasil penelitian di atas, variabel *Job Satisfaction* terhadap *Service Quality* memiliki nilai t hitung sebesar 1,3299 yang berarti nilai tersebut lebih kecil daripada nilai t tabel yang hanya sebesar 1,96. Selain nilai t hitung, nilai *original sample* variabel *Job Satisfaction* adalah sebesar -0,3836 yang berarti sifat hubungan antar variabel adalah negatif dan tidak signifikan. Hal ini berarti, jika salah satu variabel meningkat, maka variabel lainnya akan menurun. Sehingga Hipotesis 5 tidak terbukti.

Job Satisfaction adalah cerminan perasaan karyawan atas pekerjaannya. Karyawan yang puas akan pekerjaannya, dapat terlihat dari adanya kesempatan

kenaikan jabatan yang membuat karyawan termotivasi untuk bersaing dengan rekan kerjanya. Sehingga membuat karyawan bekerja dengan tidak tulus dan terkesan dibuat – buat sehingga berdampak negatif terhadap *Service Quality* restoran tersebut.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini total responden yang terlibat dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 orang yang terdiri dari 50 orang karyawan dan 50 orang pelanggan dengan responden karyawan yang paling dominan adalah wanita sebanyak 30 orang dengan usia 17-25 tahun adalah sebanyak 26 orang dengan frekuensi lamanya bekerja di *Chinese Restaurant* lebih dari 3 tahun sebanyak 17 orang. Sedangkan responden pelanggan yang paling dominan adalah wanita sebanyak 28 orang dengan usia 17-25 tahun adalah sebanyak 20 orang dengan frekuensi berkunjung 1 kali dalam sebulan sebanyak 19 orang dengan biaya yang dikeluarkan adalah sejumlah Rp 200.0000 - Rp 400.000 sebanyak 20 orang.

Berdasarkan tanggapan pelanggan terhadap *Service Quality* di restoran Kapin, X.O Cuisine, dan Golden Rama termasuk dalam kategori baik, yang berarti layanan yang diberikan oleh karyawan ketiga *Chinese restaurant* tersebut baik.

Hipotesis 1 menyatakan bahwa diduga *Employee Empowerment* mempengaruhi *Service Behaviour*. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terbukti bahwa variabel *Employee Empowerment* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Service Behaviour*. Artinya, hipotesis pertama terbukti.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa diduga *Employee Empowerment* dapat mempengaruhi *Job Satisfaction*. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terbukti bahwa variabel *Employee Empowerment* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Artinya, Hipotesis kedua terbukti.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa diduga *Employee Empowerment* dapat mempengaruhi *Service Quality*. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terbukti bahwa variabel *Employee Empowerment* mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Service Quality*. Artinya, Hipotesis ketiga tidak terbukti.

Hipotesis 4 menyatakan bahwa diduga *Service Behaviour* dapat mempengaruhi *Service Quality*. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terbukti bahwa variabel *Service Behaviour* mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Service Quality*. Artinya, hipotesis keempat tidak terbukti.

Hipotesis 5 menyatakan bahwa Diduga *Job Satisfaction* dapat mempengaruhi *Service Quality*. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terbukti bahwa variabel *Job Satisfaction* mempunyai pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *Service Quality*. Artinya, hipotesis kelima tidak terbukti.

Saran

Dari hasil penelitian, peneliti memberikan saran untuk pihak manajemen restoran untuk meningkatkan *Employee Empowerment* di Restoran Kapin, X.O Cuisine, dan Golden Rama. Saran- sarannya adalah sebagai berikut:

Dari ketiga restoran yang telah diobservasi oleh penulis, terdapat dua restoran yaitu restoran Kapin dan X.O Cuisine yang sudah mulai menjalankan

Employee Empowerment namun hanya sebagian kecil dari *empowerment* dan memiliki *Service Quality* yang baik, sedangkan terdapat satu restoran yaitu restoran Golden Rama yang masih belum menjalankan *Employee Empowerment* namun dengan *Service Quality* yang juga baik. Menurut penulis, *Employee Empowerment* masih belum dapat diterapkan secara mendalam di ketiga *Chinese restaurant* tersebut dikarenakan kurangnya pengalaman kerja serta pengetahuan yang minimum dari karyawan sehingga apabila dari ketiga restoran tersebut ingin menerapkan *empowerment* perlu memberikan *training* yang benar-benar rutin dan dapat membuat karyawan paham akan *empowerment* itu sendiri.

Restoran Kapin, X.O Cuisine, dan Golden Rama disarankan untuk memberikan *reward* dalam bentuk finansial seperti bonus maupun non-finansial seperti penghargaan *employee of the month* atau liburan kepada karyawan yang menjalankan *Employee Empowerment* dengan baik.

Restoran Kapin dan X.O Cuisine yang sudah mulai menerapkan *empowerment* kepada karyawan diharapkan untuk dapat menugaskan para *supervisor* untuk selalu menekankan dan mengingatkan para karyawan mengenai pentingnya *Employee Empowerment* pada setiap *morning briefing* serta mengadakan *daily evaluation* terkait dengan hasil *empowerment* yang sudah dijalankan oleh karyawan tersebut agar karyawan dapat mengetahui sejauh mana *empowerment* yang telah dilakukan sudah benar.

DAFTAR PUSTAKA:

- Abraiz, et al. (2012). Empowerment effects and employees job satisfaction. *Academic Research International* 3(1).
- Bungin, B. (2010). *Metode penelitian kuantitatif*. Jakarta: Kencana.
- Calder, N., & Douglas. (1999). *Empowered employee teams: The new key to improving corporate success*.
- Carless, S.A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction? *Journal of Business and Psychology*, 18, 405-25.
- Farrell, A., A. Souchon, G. Durden. (2001). Service encounter conceptualisation: Employees' service behaviours and customers' service quality perceptions. *Journal of Marketing Management*, 17, 577-593.
- Geralis, M., Terziowski, M. (2003). A quantitative analysis of the relationship between empowerment practices and service quality outcomes. *Total Quality Management amp; Business Excellence*, 14(1), 45-62.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS* (4th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greasley, K., Bryman, A., Pric, A., Naismith, N., Soetanto, R. (2008). Understanding empowerment from an employee perspective. *Team performance management*, 14(1/2), 39-55.
- Handoko, H. (2011). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Kadir, R. (2001). *Pengaruh komitmen manajemen bank terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan dan tingkat kepuasan nasabah di sulawesi selatan*. Disertasi, Program Pascasarjana Universitas Airlangga, Surabaya.
- Lupiyoadi, R., dan Hamdani, A. (2008). *Manajemen pemasaran jasa*. Jakarta: Salemba Empat.

- Nazir. (1999). *Metode Penelitian* (4th ed.) Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Oei, I. (2010). *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Orilio, W.F. (2004). Defining customer service: The customer's perception is our reality. Retrieved September 10, 2004, from <http://www.breakingtravelnews.com/article/20040910134537796>.
- Robbins, S.P. (2003). *Organizational Behavior* (10th ed.). By Pearson Education, Inc.
- Setiadi, A. (2010, January 20). Fakta penting bisnis restoran. *Kulinologi Indonesia*. Retrieved June 14, 2014, from <http://www.kulinologi.co.id/index1.php?view&id=241>
- Sugiyono. (2007). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Tsaur, Sheng-Hsiung, Chang, Hsin-Mei, and Wu, Cheng-Hsiung. (2004). Promoting service quality with employee empowerment in tourist hotels : The role of service behavior. *Asia Pacific Management Review*, 9(3), 435-461.
- Wang Jin Liang. (2012). The Influences of psychological empowerment on work attitude and behavior in Chinese Organizations. *Journal of Business Management*, 6(30), 8938-8947.
- Yee, R.W.Y., Young, A.C.L., dan Cheng, T.C.E. (2008). The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of The Hong Kong Polytechnic University*.
- Yoon, M.H., Beatty, S.E., and Suh, V. (2003). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 500-21.
- Zeithaml, Valerie, & Mary Jo Bitner. (2006). *Services marketing Forth Edition: Integrating customer focus across firm*. New York: McGraw-Hill.
- Zeithaml, Valerie A., Mary Jo Bitner, dan Dwayne D. Gremler. (2009). *Services marketing – integrating customer focus across the firm* (5th ed.) New York: McGraw-Hill.
- Zuriah, S.A. (2006). Pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap pelayanan sosial panti asuhan anak se eks Karesidenan Surakarta. *Jurnal tesis*, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.