

ANALISA PENGARUH *JOB SATISFACTION* TERHADAP *EMPLOYEE PERCEIVED SERVICE QUALITY (EPSQ)* DENGAN MEDIASI *AFFECTIVE COMMITMENT (AC)* DI SURABAYA SUITE HOTEL

Claudia Alvelina, Vili Vilandari Engriwan

Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra

E-mail : claudia_alvelina@hotmail.com , vilandarivilie@yahoo.com

Abstrak Memasuki era globalisasi saat ini pertumbuhan pariwisata di Indonesia semakin berkembang pesat, khususnya dalam bidang perhotelan dimana setiap hotel dituntut untuk menciptakan keunggulan kompetitif agar mampu bertahan, yaitu dengan memberikan kualitas layanan terbaik yang merupakan salah satu prioritas bagi setiap hotel. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Employee Perceived Service Quality dan Affective Commitment Sebagai Variable mediasi. *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan metode *Partial Least Square* digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian adalah *Job Satisfaction* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment*, *Affective Commitment* berpengaruh secara positif tetapi tidak signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*, *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*, *Affective Commitment* adalah variabel yang tidak harus ada antara *Job Satisfaction* dan *Employee Perceived Service Quality*.

Kata Kunci : *Job Satisfaction, Affective Commitment, Employee Perceived Service Quality.*

Abstract Entering the current era of globalization, the growth of tourism in Indonesia is rapidly growing, especially in hospitality industry where each hotel is required to create a competitive advantage in order to survive, by providing top quality services which is one of the priorities for each hotel. Therefore this study was conducted to determine the impact of Perceived Organizational Support To Employee Perceived Service Quality and Affective Commitment As Variable mediation. Structural Equation Modeling Program (SEM) with Partial Least Square method used in this study. The results is Job Satisfaction positive and significant on the Affective Commitment, Affective Commitment positive but not significant on the Employee Perceived Service Quality, Job Satisfaction positive and significant on the Employee Perceived Service Quality, Affective Commitment is variable that must not be exists between Perceived Organizational Support and Employee Perceived Service Quality.

Keywords : *Job Satisfaction, Affective Commitment, Employee Perceived Service Quality.*

PENDAHULUAN

Memasuki era globalisasi saat ini pertumbuhan pariwisata di Indonesia semakin berkembang pesat. Hal itu menyebabkan pertumbuhan industri jasa semakin meningkat, khususnya dalam bidang perhotelan dimana setiap hotel

dituntut untuk menciptakan keunggulan kompetitif agar mampu bertahan, yaitu dengan memberikan kualitas layanan terbaik yang merupakan salah satu prioritas bagi setiap hotel.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aset utama dalam bidang perhotelan, dimana karyawan yang secara langsung berhadapan dengan konsumen dalam memberikan kualitas pelayanan yang bernilai. Mengingat betapa pentingnya peran karyawan, perusahaan harus bisa menempatkan dan memperlakukan karyawan secara tepat sehingga dapat menciptakan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja (*Job Satisfaction*). Dengan adanya kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dapat menjadikan karyawan lebih berkomitmen pada perusahaan (Okpara, 2004).

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan dengan komitmen yang rendah. Malhotra & Mukherjee (2003) juga menambahkan bahwa seseorang dengan *Affective Commitment (AC)* akan memberikan kualitas layanan yang lebih baik dibandingkan karyawan dengan *Normative Commitment* dan *Continuance Commitment*.

Menurut He (2008) *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)* adalah penilaian secara keseluruhan mengenai ketepatan atau keunggulan dalam memberikan kualitas layanan yang baik menurut karyawan.

Surabaya Suite Hotel adalah hotel berbintang 4 (empat) yang sudah seharusnya memperhatikan kepuasan kerja karyawannya dalam bekerja dan memberikan pelayanan yang terbaik untuk memenuhi dan melampaui ekspektasi konsumen. Dari hasil keseluruhan wawancara, dapat dikatakan bahwa beberapa karyawan Surabaya Suite Hotel merasa kurang puas dalam bekerja namun karyawan tetap memiliki komitmen afektif serta tetap memberikan kualitas layanan yang baik kepada konsumen.

TEORI PENUNJANG

Job Satisfaction

Job Satisfaction adalah suatu reaksi emosional yang merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan, dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realita-realita yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas (Sutrisno, 2007).

Job Satisfaction mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana karyawan merasa apa yang karyawan berikan setimpal dengan apa yang karyawan terima yang merujuk pada sikap umum karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap umum karyawan akan diperlihatkan dalam bentuk tanggung jawab, perhatian, serta pengembangan kinerjanya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang dengan tingkat kepuasan yang rendah (tidak puas) akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya (Yucel, 2012).

Menurut Moyes & Redd (2008), terdapat 6 indikator yang dapat dijadikan pengukuran *Job Satisfaction*, yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri

- Karakteristik dan kompleksitas pekerjaan yang menarik dan menantang serta perkembangan karir bagi seorang karyawan.
2. Gaji / Upah kerja yang diterima setimpal dengan pekerjaan
Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Karyawan akan merasa puas dengan gaji atau upah kerja yang diterima sebanding dengan apa yang telah karyawan berikan kepada perusahaan.
 3. Promosi jabatan kerja yang didapat oleh karyawan
Karyawan mendapatkan promosi atau kenaikan jabatan kerja ketika karyawan sudah lama bekerja di suatu perusahaan dan telah memberikan kinerja dan hasil yang baik bagi perusahaan.
 4. Pengawasan / *Supervise* yang diterima oleh karyawan
Karyawan merasa perusahaan atau atasan kerja memberikan perhatian yang baik seperti nasehat, bantuan, komunikasi yang baik dalam bekerja, dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.
 5. Kelompok / Rekan kerja yang kooperatif
Karyawan merasa nyaman dan puas bekerja ketika kelompok kerja atau anggota tim dapat bekerja secara kooperatif dan teman kerja yang baik serta mendukung karyawan bekerja di perusahaan.
 6. Kondisi kerja yang mendukung saat karyawan bekerja
Kondisi kerja seperti lingkungan yang bersih dan nyaman dapat mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, selain itu tidak adanya diskriminasi antara karyawan.

Affective Commitment

Menurut Meyer, Allen & Smith (1993) *Affective Commitment* merupakan keterikatan emosional yang melekat pada seorang karyawan yang merefleksikan tingkat identifikasi dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya serta ketidaksediaannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut. Dalam penelitian Luthans (1995) *Affective Commitment (AC)* seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya. Karyawan yang memiliki hubungan yang kuat dengan perusahaannya akan cenderung membantu perusahaan dalam memberikan layanan yang berkualitas.

Affective Commitment (AC) terbentuk dari suatu keberhasilan organisasi yang berhasil menanamkan keyakinan yang kuat pada seorang karyawan untuk mengikuti nilai-nilai dari suatu perusahaan sebagai prioritas utama yang dapat memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih kepada organisasi (Perdue, Murmann & He, 2012). Perusahaan yang berhasil menanamkan nilai-nilai dan tujuan perusahaan kepada karyawan, akan menciptakan semakin kuatnya keinginan karyawannya untuk terus bekerja karena memang setuju dan berkeinginan untuk melibatkan dirinya secara mendalam pada perusahaan.

Berikut merupakan indikator-indikator dari *Affective Commitment (AC)* menurut He (2008, p.25) yaitu :

1. Memiliki makna yang mendalam secara pribadi

Perasaan dimana karyawan menganggap pekerjaan yang dilakukan bukan hanya merupakan rutinitas sehari-hari melainkan melakukan pekerjaannya dengan perasaan senang dan tidak terpaksa.

2. Rasa saling memiliki yang kuat dengan organisasi

Perasaan dimana karyawan memiliki hubungan saling ketergantungan yang kuat dengan organisasi.

3. Bangga memberitahukan hal tentang organisasi dengan orang lain

Dimana karyawan memiliki perasaan bangga akan setiap hal yang berhubungan dengan organisasinya dan berkeinginan untuk memberitahukan hal positif tersebut kepada orang lain.

4. Terikat secara emosional dengan organisasi

Karyawan terikat hubungan yang sangat kuat, misalnya ketika perusahaan sedang menghadapi suatu masalah, karyawan akan merasa masalah perusahaan juga merupakan bagian dari masalahnya.

5. Senang apabila dapat bekerja di organisasi sampai pensiun

Adanya perasaan dalam diri karyawan untuk menghabiskan sisa masa kerjanya pada organisasi tersebut.

6. Senang berdiskusi mengenai organisasi dengan orang lain di luar organisasi

Menciptakan kesenangan tersendiri secara pribadi bagi karyawan untuk bertukar pikiran mengenai organisasinya dengan orang lain diluar organisasi.

Employee Perceived Service Quality

Parasuraman, Zeithami & Berry (1988) mendefinisikan kualitas layanan sebagai “penilaian global atau sikap yang berkaitan dengan kualitas dari sebuah pelayanan yang diukur berdasarkan persepsi dari seorang pelanggan”. Keunggulan sebuah layanan dapat dilihat dari bagaimana pelayanan tersebut diberikan, yang dimana akan menciptakan sebuah hasil yang nantinya akan dievaluasi.

Malhotra & Mukherjee (2003) juga mengatakan bahwa *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)* lebih secara langsung dan lebih tepat untuk menilai kualitas layanan maupun peran seorang karyawan sejak sebuah persepsi mempengaruhi sebuah perilaku. He (2008) mendefinisikan *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)* adalah penilaian secara keseluruhan mengenai ketepatan atau keunggulan dalam memberikan kualitas layanan yang baik menurut karyawan.

Dari dimensi-dimensi yang ada kemudian dapat dijabarkan menjadi beberapa indikator untuk mengukur tingkat *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)* menurut He (2008, p.69), yaitu :

1. Penampilan fisik dari fasilitas

Penampilan dari lingkungan kerja dan fasilitas, misalnya interior, exterior, meja, kursi, lampu.

2. Penampilan dari karyawan

Bagaimana karyawan bisa memperhatikan dan memelihara kebersihan, kerapian, dan grooming saat bekerja.

3. Komitmen untuk membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi konsumen
Sejauh mana karyawan peduli terhadap masalah yang dihadapi konsumen, misalnya di laundry, pada saat tamu meminta tolong untuk menghilangkan

- noda yang ada di bajunya, karyawan dengan peduli mengatasi masalah tersebut.
4. Memberikan pelayanan yang tepat sesuai dengan prosedur
Karyawan memberikan pelayanan berdasarkan *Standard Operational Procedure (SOP)* yang telah ditetapkan sebuah organisasi.
 5. Memberikan pelayanan yang cepat
Bagaimana karyawan meminimalkan waktu konsumen dalam menunggu, misalnya dengan bekerja secara efektif dan efisien.
 6. Kesadaran karyawan untuk membantu konsumen
Sejauh mana karyawan ingin membantu konsumen, misalnya pada saat tamu terlihat kebingungan mencari lokasi tertentu di dalam hotel, karyawan dengan inisiatif langsung membantu memberikan informasi kepada tamu.
 7. Kesopanan dari karyawan
Kesopanan merupakan salah satu hal terpenting dalam industri jasa dimana karyawan wajib berperilaku sopan santun dalam melayani pelanggan
 8. Kemampuan karyawan untuk menjawab pertanyaan
Kemampuan karyawan dalam menguasai segala sesuatu yang bersangkutan dengan perusahaan tempat karyawan bekerja, sehingga karyawan mampu memberikan informasi yang dibutuhkan pelanggan.
 9. Kemampuan karyawan untuk memenuhi kebutuhan konsumen
Dimana karyawan dapat melihat dan memenuhi kebutuhan pelanggan, misalnya di restoran karyawan memberikan *tissue* kepada tamu yang pasti dibutuhkan ketika sedang makan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif eksplanatif. Penelitian ini melihat hubungan sebab akibat antar variabel penelitian. Menurut Sugiyono (2004) penelitian kuantitatif menekankan pada penelitian dengan data-data numeral atau angka yang kemudian akan diolah dengan metode statistik. Sedangkan eksplanatif digunakan untuk menunjukkan hubungan antara dua variabel atau lebih.

Populasi dan Sampel

Populasi adalah “wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya” (Sugiyono, 2004). Sampel merupakan sebuah bagian yang berguna bagi tujuan penelitian dan juga aspek-aspeknya.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode sensus. Dimana metode sensus ini menggunakan jumlah sampel sama dengan jumlah populasi yang digunakan (Arikunto, 2002). Sehingga jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 36 karyawan yang berada di bagian *front-line*.

Metode dan Teknik Penelitian Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan menggunakan metode survei, dimana peneliti akan menyebarkan kuesioner kepada responden

yang sesuai dengan karakteristik sampel dan diperkuat dengan wawancara terhadap beberapa karyawan tetap di Surabaya Suite Hotel. Kuesioner digunakan untuk mendukung penelitian agar informasi yang diperoleh menjadi lebih lengkap.

Definisi Operasional Variabel

1. *Job Satisfaction* (X_1)

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan Surabaya Suite Hotel terhadap tempat dimana karyawan tersebut bekerja. Variabel *Job Satisfaction* diukur dengan indikator sebagai berikut:

- X11 Saya menyukai pekerjaan yang saya lakukan saat ini.
- X12 Saya menerima gaji / upah kerja yang setimpal dengan pekerjaan yang saya lakukan.
- X13 Saya mendapatkan kesempatan promosi / kenaikan jabatan kerja selama bekerja di Surabaya Suite Hotel.
- X14 Atasan kerja saya memberikan perhatian dan pengawasan yang baik selama saya bekerja di Surabaya Suite Hotel.
- X15 Saya merasa rekan kerja saya dapat bekerja secara kooperatif.
- X16 Saya merasa kondisi di tempat kerja mendukung pekerjaan yang saya lakukan.

2. *Affective Commitment* (AC) (Y_1)

Komitmen yang muncul dari dalam diri karyawan Surabaya Suite Hotel secara mendalam terhadap tempat dimana karyawan tersebut bekerja. Variabel *Affective Commitment* (AC) diukur dengan indikator sebagai berikut:

- Y11 Saya memiliki makna yang mendalam secara pribadi dengan Surabaya Suite Hotel.
- Y12 Saya sudah memiliki pemikiran bahwa diri saya dengan Surabaya Suite Hotel memiliki hubungan saling ketergantungan yang kuat.
- Y13 Saya merasa bangga membicarakan tentang hal positif dari Surabaya Suite Hotel kepada setiap orang.
- Y14 Saya merasa mempunyai perasaan yang saling memiliki dengan Surabaya Suite Hotel.
- Y15 Saya merasa senang apabila dapat bekerja sampai pensiun di Surabaya Suite Hotel.
- Y16 Saya merasa sering membicarakan Surabaya Suite Hotel dengan orang lain di luar organisasi.

3. *Employee Perceived Service Quality* ($EPSQ$) (Y_2)

Persepsi karyawan terhadap kualitas layanan yang diberikan kepada konsumen di Surabaya Suite Hotel. Variabel *Employee Perceived Service Quality* ($EPSQ$) diukur dengan indikator sebagai berikut:

- Y21 Saya merasa fasilitas-fasilitas fisik di Surabaya Suite Hotel baik.
- Y22 Saya merasa sudah berpenampilan menarik ketika bekerja di Surabaya Suite Hotel.

- Y23 Saya mempunyai komitmen untuk membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh konsumen.
- Y24 Saya merasa telah memberikan pelayanan yang tepat sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
- Y25 Saya telah memberikan pelayanan yang cepat (meminimalkan waktu konsumen menunggu) kepada konsumen.
- Y26 Saya merasa mempunyai kesadaran untuk membantu konsumen saat konsumen terlihat kebingungan atau sedang membutuhkan sesuatu.
- Y27 Saya merasa telah berperilaku sopan dalam memberikan layanan kepada konsumen.
- Y28 Saya merasa telah menjawab pertanyaan konsumen dengan baik mengenai *Product Knowledge*.
- Y29 Saya merasa telah memenuhi kebutuhan konsumen dengan memberikan pelayanan yang baik.

TEKNIK ANALISA DATA

Analisa data pada penelitian ini menggunakan teknik yang disebut *Structural Equation Model (SEM)*, dimana merupakan suatu teknik statistika untuk melakukan pengujian dan estimasi hubungan kausal dengan cara mengintegrasikan analisis faktor dan analisis jalur. Analisis *Partial Least Square (PLS)* merupakan salah satu metode statistika *Structural Equation Model (SEM)* berbasis varian yang dirancang untuk melakukan penyelesaian atas regresi berganda ketika terjadi permasalahan spesifik pada data.

Dalam menggunakan *Partial Least Square (PLS)* ini, ada beberapa langkah yang harus dilakukan, yang pertama adalah merancang *inner model*, merancang *outer model*, mengkontruksi diagram jalur, mengkonstruksi diagram jalur ke dalam sistem persamaan, estimasi (koefisien jalur, *loading*, dan *weight*), Evaluasi *Goodness-of-fit*, dan pengujian hipotesis (Kurnia, 2011).

Goodness-of-Fit Outer Model

Dengan *goodness-of-fit outer model*, dapat diketahui validitas dan reliabilitas instrument. Apabila apa yang diinginkan dalam sebuah penelitian dan dapat diungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat, berarti instrument tersebut dikatakan valid. Kecermatan dan ketelitian adalah kedua prinsip validitas yang tidak dapat dipisahkan. Uji validitas harus dilakukan supaya dapat diketahui apakah instrument dalam penelitian tersebut valid atau tidak. Valid atau tidaknya sebuah penelitian dilihat dari nilai koefisien korelasi antara skor item dan skor totalnya pada taraf signifikansi yang dipilih.

1. Convergent validity

Convergent validity merupakan sebuah pengukuran yang digunakan untuk mengukur antara skor indikator dengan variabel laten atau variabel yang tidak bisa diukur, misalnya : *Job Satisfaction*, *Affective Commitment (AC)*, dan *Employee Perceived Service Quality (EPSQ)*. Dalam penelitian ini, *loading factor* yang digunakan adalah 0,5 sampai dengan 0,6 dianggap cukup pada penelitian tahap awal ini.

2. Discriminant validity

Discriminant validity merupakan pengukuran indikator dengan variabel latennya. Dibandingkan antara nilai dari *square root average variance extracted* (akar AVE) setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk untuk mengukur *discriminant validity* tersebut terhadap konstruk lainnya dalam model. Apabila dalam penelitian ini dilakukan perhitungan kemudian nilai akar AVE suatu konstruk lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi terhadap konstruk lainnya dalam model, maka dapat disimpulkan konstruk tersebut memiliki nilai *discriminant validity* yang baik, dan sebaliknya. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,5.

3. 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 *Composite reliability* adalah 0,7, walaupun bukan merupakan standar absolut.

Goodness-of-Fit Inner Model

Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory) menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. *Stone-Geisser Q-square test* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai $Q\text{-square} > 0$ menunjukkan model memiliki *predictive relevance*; sebaliknya jika nilai $Q\text{-Square} \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance*. Uji t merupakan pengujian hipotesis. Bilamana diperoleh $p\text{-value} \leq 0,05$ (alpha 5 %), maka disimpulkan signifikan, dan sebaliknya. Bilamana hasil pengujian hipotesis pada *outer model* signifikan, hal ini menunjukkan bahwa indikator dipandang dapat digunakan sebagai instrumen pengukur variabel laten. Sedangkan bilamana hasil pengujian pada *inner model* adalah signifikan, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang bermakna variabel laten terhadap variabel laten lainnya.

Dalam menilai model dengan *Partial Least Square* (PLS) dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Di samping melihat nilai *R-square*, model *Partial Least Square* (PLS) juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif. *Q-square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.

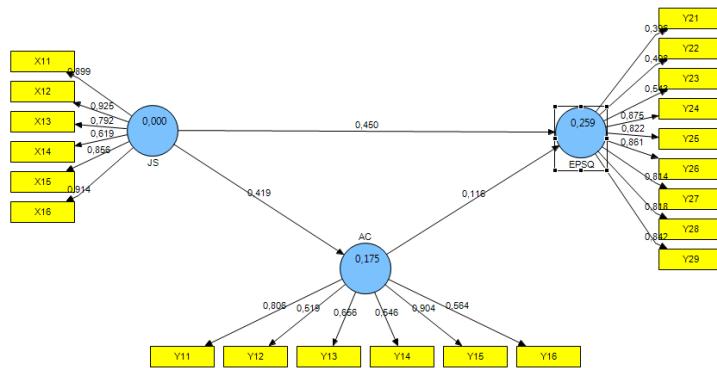
ANALISA DAN PEMBAHASAN

Analisa Data Responden

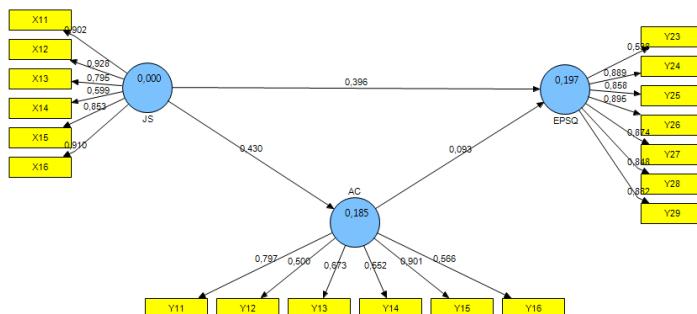
Diketahui bahwa sebagian besar responden yang menjadi sampel penelitian adalah berjenis kelamin pria dengan jumlah 16 orang (44,4%) dan yang berjenis kelamin wanita dengan jumlah 20 orang (55,6%) serta sebagian besar responden yang menjadi sampel penelitian adalah yang berumur 26-35 tahun sebanyak 17

orang (47,2%). Kemudian responden yang berumur 17-25 tahun sebanyak 10 orang (27,8%), sedangkan responden dengan umur diatas 35 tahun berjumlah 9 (25%). Responden dengan pendidikan terakhir S1 mendominasi yaitu dengan jumlah 34 orang (94,4%), D3 hanya berjumlah 2 orang (5,6%). Sedangkan SMP maupun SMA/SMK tidak ada (0%). Sebagian besar responden telah bekerja di Surabaya Suite Hotel selama 2 hingga 5 tahun sebanyak 19 orang (52,8%). Kemudian responden yang bekerja selama 6 hingga 10 tahun sebanyak 9 orang (25%). Untuk responden yang bekerja selama lebih dari 10 tahun sebanyak 8 orang (22,2%). Dan yang bekerja selama kurang dari 2 tahun tidak ada (0%).

Outer Model



Setelah melakukan perhitungan menggunakan PLS didapatkan hasil terdapat beberapa indikator yang tidak valid, indikator yang tidak valid tersebut akan di drop karena nilai dari indikator tersebut $<0,5$ (kurang dari 0,5). Indikator yang akan di drop adalah 2 indikator dari *Employee Perceived Service Quality* yaitu Saya merasa fasilitas-fasilitas fisik di Surabaya Suite Hotel baik dan Saya merasa sudah berpenampilan menarik ketika bekerja di Surabaya Suite Hotel. Dengan demikian indikator yang tidak valid tidak digunakan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, hasil yang tidak valid tersebut akan di *drop* karena tidak sesuai dengan syarat valid sebuah indikator yaitu $>0,5$ (lebih dari 0,5). Berikut merupakan *model structural* setelah pembetulan.



Convergent Validity

	<i>Affective Commitment</i>	<i>Employee Perceived Service Quality</i>	<i>Job Satisfaction</i>
X11	0,3596	0,4934	0,9023
X12	0,4000	0,5065	0,9279
X13	0,4377	0,2574	0,7951
X14	0,0647	-0,0051	0,5992
X15	0,3557	0,2617	0,8528
X16	0,3553	0,3516	0,9097
Y11	0,7971	0,1507	0,3415
Y12	0,5004	0,0724	-0,0347
Y13	0,6728	0,2001	0,2156
Y14	0,5524	0,0692	0,0632
Y15	0,9013	0,2750	0,4579
Y16	0,5662	-0,1267	0,0655
Y23	0,1435	0,5384	0,3380
Y24	0,3835	0,8894	0,5833
Y25	0,0928	0,8577	0,2397
Y26	0,2551	0,8946	0,3087
Y27	0,1019	0,8738	0,2352
Y28	0,1411	0,8485	0,2309
Y29	0,1790	0,8822	0,2951

Berdasarkan nilai *cross loading* di atas, semua indikator pada setiap variabel *Job Satisfaction*, *Affective Commitment*, dan *Employee Perceived Service Quality* memiliki nilai *cross loading* yang lebih besar daripada variabel yang lainnya sehingga menunjukkan bahwa *convergent validity* yang baik.

Discriminant Validity

	AVE
<i>Affective Commitment</i>	0,4628
<i>Employee Perceived Service Quality</i>	0,6970
<i>Job Satisfaction</i>	0,7035

Berdasarkan tabel 4.11 dapat disimpulkan bahwa apabila nilai AVE lebih besar dari 0,5 maka dapat dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik. Sedangkan AVE pada *Affective Commitment* memiliki angka sebesar 0,4628 yang menunjukkan lebih kecil dari 0,5. Maka AVE pada *Affective Commitment* diuji kembali dengan menggunakan rumus akar AVE (\sqrt{AVE}) yang dimana hasilnya

adalah 0,6802 yang lebih besar dari nilai terbesar *Latent Variable Correlations* yaitu 0,4361.

Composite Reliability

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbachs Alpha</i>
<i>Affective Commitment</i>	0,8316	0,8169
<i>Employee Perceived Service Quality</i>	0,9404	0,9247
<i>Job Satisfaction</i>	0,9333	0,9178

Composite reliability adalah baik jika nilainya diatas 0,70. Berdasarkan tabel di atas terlihat nilai *composite reliability* untuk variable *Job Satisfaction*, *Affective Commitment*, dan *Employee Perceived Service Quality* sudah memiliki nilai yang lebih besar dari 0,70. Dengan demikian di dalam model struktural variabel tersebut telah memenuhi *composite reliability*.

Inner Model

R-Square

Variabel	R-Square
<i>Affective Commitment</i>	0,1848
<i>Employee Perceived Service Quality</i>	0,1973
<i>Job Satisfaction</i>	0,0000

Dapat disimpulkan dari tabel di atas, nilai *R-Square* variabel *Affective Commitment* dipengaruhi *Job Satisfaction* sebesar 18,5% dan variabel *Employee Perceived Service Quality* dipengaruhi *Job Satisfaction* dan *Affective Commitment* sebesar 19,7%.

Q-Square

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1 - (1 - R^2_{\text{affective commitment}}) \times (1 - R^2_{\text{employee perceived service quality}}) \\
 &= 1 - (1 - 0,1848) \times (1 - 0,1973) \\
 &= 1 - (0,8152) \times (0,8027) \\
 &= 1 - 0,6543 \\
 &= 0,3457
 \end{aligned}$$

Hasil nilai *Q-Square* menjelaskan 34% dari model struktural. Sehingga perlu beberapa variabel lagi yang harus ditambahkan ke penelitian selanjutnya. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua variabel indikator valid dan reliabel. Nilai *Q-Square* pada penelitian ini adalah sebesar 0,3457 yang menunjukkan bahwa model struktural yang disusun untuk menjelaskan *Affective Commitment* dan *Employee Perceived Service Quality* pada karyawan di Surabaya Suite Hotel menunjukkan model memiliki *predictive relevance*.

Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
<i>Affective Commitment -> Employee Perceived Service Quality</i>	0,0934	0,1103	0,0968	0,0968	0,9650
<i>Job Satisfaction -> Affective Commitment</i>	0,4299	0,4515	0,0827	0,0827	5,1962
<i>Job Satisfaction -> Employee Perceived Service Quality</i>	0,3960	0,3953	0,0580	0,0580	6,8244

1. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Affective Commitment*
Hasil perhitungan *inner weight* pada pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Affective Commitment* menunjukkan nilai T hitung sebesar 5,1962 yang lebih besar daripada 1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Affective Commitment* dengan begitu berarti Hipotesis 1 diterima. Dengan adanya pengaruh positif ini, menunjukkan bahwa tercapainya kepuasan kerja bagi karyawan Surabaya Suite Hotel akan meningkatkan *Affective Commitment* karyawan semakin tinggi.
2. Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Employee Perceived Service Quality*.
Hasil perhitungan *inner weight* pada pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Employee Perceived Service Quality* menunjukkan nilai T hitung sebesar 0,9650 yang lebih kecil daripada 1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Affective Commitment* mempunyai pengaruh yang positif tetapi tidak signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*, dengan begitu berarti Hipotesis 2 ditolak. Dengan tidak adanya pengaruh yang signifikan ini, menunjukkan bahwa karyawan Surabaya Suite Hotel yang memiliki *Affective Commitment* yang tinggi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan pada peningkatan *Employee Perceived Service Quality*.
3. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Perceived Service Quality*
Hasil perhitungan *inner weight* pada pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Perceived Service Quality* menunjukkan nilai T hitung sebesar 6,8244 yang lebih besar daripada 1,96. Hal tersebut menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality* dengan begitu berarti Hipotesis 3 diterima. Dengan adanya pengaruh positif ini, menunjukkan bahwa ketika

karyawan Surabaya Suite Hotel memiliki tingkat kepuasan yang tinggi maka semakin baik pula *Employee Perceived Service Quality*.

PEMBAHASAN

Pengaruh antara *Job Satisfaction* dengan *Affective Commitment* menunjukkan bahwa hipotesa pertama diterima karena kedua variabel ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, sesuai dengan penelitian sebelumnya yang diteliti oleh Kaihatu *et al.* (2012) yang menyimpulkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Affective Commitment (AC)*. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* yang dirasakan oleh karyawan Surabaya Suite Hotel akan berpengaruh kuat terhadap *Affective commitment* yang dimiliki karyawan.

Pada penelitian ini, hipotesa kedua yaitu pengaruh antara *Affective Commitment* dengan *Employee Perceived Service Quality* di tolak, karena memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Malhotra & Mukherjee (2003) dan He (2008) yang menemukan bahwa adanya pengaruh secara positif dan signifikan pada *Affective Commitment* dan *Employee Perceived Service Quality*. Pada penelitian yang dilakukan di Surabaya Suite Hotel, disimpulkan bahwa pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Employee Perceived Service Quality* memiliki pengaruh secara positif namun tidak signifikan, yang berarti pada Surabaya Suite Hotel *Affective Commitment* tidak memiliki pengaruh yang besar terhadap *Employee Perceived Service Quality*.

Peneliti menyimpulkan bahwa meskipun karyawan memiliki *Affective Commitment* yang tinggi, karyawan tetap tidak dapat menilai dirinya sendiri apakah sudah sempurna dalam memberikan kualitas pelayanan kepada konsumen atau tidak, hal ini juga diperkuat dengan hasil kuesioner yang telah disebar, dimana banyak karyawan yang menilai dirinya sendiri dengan nilai standar atau netral yang menyebabkan semakin tinggi *Affective Commitment* karyawan itu mempengaruhi namun tidak secara signifikan dalam peningkatan dalam *Employee Perceived Service Quality*. Hal tersebut juga dipengaruhi oleh *typical* orang Indonesia dalam menjawab pertanyaan yang diajukan, yang selalu menjawab dengan jawaban sudah cukup baik, lumayan baik dan baik-baik saja, sementara mereka sudah memberikan yang terbaik. Karena rata-rata orang Indonesia yang sifatnya merendah, sehingga meskipun sudah memberikan semua yang terbaik yang dapat dilakukan tetapi belum bisa menilai diri sendiri sudah sempurna.

Dalam pengaruh *Job Satisfaction* dan *Employee Perceived Service Quality*, disimpulkan bahwa kedua variabel ini memiliki pengaruh yang positif dan signifikan, oleh karena itu hipotesa ketiga diterima. Dari hasil kuesioner yang disebarluaskan, disimpulkan bahwa karyawan Surabaya Suite Hotel sudah merasa puas dengan pekerjaannya yang dimana membentuk persepsi karyawan untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen. Hasil penelitian ini, didukung oleh pernyataan Sukotjo (2011) mengenai penelitian yang dilakukan oleh Kotler & Amstrong atas pentingnya kepuasan kerja di hotel Ritz Carlton, menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas akan memberikan nilai pelayanan tinggi yang berujung pada kepuasan pelanggan.

Berdasarkan hasil dari pengaruh antar variabel, disebutkan bahwa *Job Satisfaction* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Affective*

Commitment, sedangkan pada *Affective Commitment* terhadap *Employee Perceived Service Quality* memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan, dapat disimpulkan bahwa ternyata *Affective Commitment* tidak dapat dikatakan sebagai variabel mediasi antara *Job Satisfaction* dan *Employee Perceived Service Quality* karena *Job Satisfaction* dan *Employee Perceived Service Quality* dapat berpengaruh secara langsung tanpa adanya *Affective Commitment*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Affective Comitment*
2. *Affective Comitment* berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*
3. *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Perceived Service Quality*.

Saran

1. Bagi Surabaya Suite Hotel untuk tetap mempertahankan memberi perhatian kepada para karyawan mengenai kepuasan kerja karyawan, sebenarnya Surabaya Suite Hotel sudah cukup baik dalam memperhatikan karyawan dilihat dari jawaban kuesioner yang disebar tetapi akan lebih baik lagi untuk tetap dipertahankan supaya para karyawan lebih merasa nyaman dan senang dapat bekerja di Surabaya Suite Hotel.
2. Bagi Surabaya Suite Hotel untuk tetap menghargai dan merasa bangga akan pekerjaan lebih yang karyawan lakukan dan mengapresiasi hasil yang diberikan karyawan, supaya karyawan merasa didukung sepenuhnya oleh Surabaya Suite Hotel.
3. Bagi penelitian selanjutnya, hendaknya untuk lebih memperhatikan responden yang berkaitan dengan penelitian supaya nantinya hasil yang ada benar-benar representatif dan mempertimbangkan masalah budaya sebagai variabel moderator. Serta memiliki responden yang lebih meluas agar data yang telah dikumpulkan lebih terpecaya.
4. Bagi karyawan, hendaknya dalam bekerja untuk tetap berupaya memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen dan tetap menjaga hubungan baik dengan Surabaya Suite Hotel supaya terbentuk komitmen yang semakin kuat dengan Surabaya Suite Hotel yang juga telah memberikan kepuasan kerja dan menimbulkan suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan.

DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, S. (2002). *Metodologi Penelitian*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- He, Ping. (2008). An Investigation ofthe Antecedents and Consequences of Affective Commitment in a U.S. Hospitality Organization. *Journal of Hospitality and Tourism Management*.
- Kaihatu, T.S., Kartika, E.W., Nugroho, A., & Han, S.T. (2012). Komitmen Afektif Dalam Organisasi yang Dipengaruhi Percieved Organizational Support dan Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(2), 109-117.

- Kurnia, N. (2011). *Model hubungan tactic knowledge dan kinerja individu pada balai riset dan standarisasi industri* (TA No. 0806367355/TI/2006). Unpublished Undergraduate Thesis, Universitas Indonesia, Depok.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*, Seventh Edition. McGraw-Hill, Inc., New York.
- Malhotra, N. & Mukherjee, A. (2003). Analysing the Commitment – Service Quality Relationship: A Comparative Study of Retail Banking Call Centres and Branches. *Journal of Marketing Management*, 19, 941-971.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conception. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers R.M. (1982). *Employee Organization Lingkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York : Academic Press.
- Moyes, G.D. & Redd, T.C. (2008). Empirical Analysis of Factors Influencing the Level of Job Satisfaction of Caucasian And Hispanic Accounting Professionals. *International Business & Economics Research Journal*, 7(10).
- Okpara, J.O. (2004). Personal characteristics as predictors of job satisfaction: An explanatory study of IT managers in developing country. *Journal Information Technology & People*, 17, 327-338.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A Multi-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Perdue, R.R., Murmann, S.K., & He, P. (2012). Management Commitment and Employee Perceived Service Quality: The Mediating Role of Affective Commitment. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 17(3), 79-97.
- Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Sukotjo, H. (2011). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan, Kepuasan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Jawa Timur. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 9(2), 650-658.
- Sutrisno, E. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Yucel, I. (2012). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 44-58.