

### Dampak Pemberdayaan Karyawan Terhadap Upaya Pemulihan Kualitas Layanan

I Gede Putu Kawiana<sup>1</sup>, Luh Komang Candra Dewi<sup>2</sup>,  
Putu Yudy Wijaya<sup>3</sup>, Wayan Sudiana<sup>4</sup>  
Universitas Hindu Indonesia<sup>1,3,4</sup>, Universitas Triatma Mulya<sup>2</sup>  
Email : [ligp.kawiana@unhi.ac.id](mailto:ligp.kawiana@unhi.ac.id), [2yudywijaya333@unhi.ac.id](mailto:2yudywijaya333@unhi.ac.id),  
[candra.dewi@triatmamulya.ac.id](mailto:candra.dewi@triatmamulya.ac.id)

#### *Abstract*

The Covid-19 pandemic has provided many lessons for front-line employees for their responsiveness in efforts to restore service quality. Predictions from the service recovery model were tested on employees and consumers with variable empowerment on the training and autonomy components as predictor models. Empowerment through training and autonomy leads to higher satisfaction with aspects of employees' jobs. Finally, consumer satisfaction is created after the service is created by higher employee responsiveness.

*Keywords: empowerment, training, autonomy, responsiveness, customer satisfaction*

#### **1. Pendahuluan**

*Pandemi Covid-19* membawa dampak yang sangat signifikan terhadap semua aspek perekonomian termasuk *pariwisata*. Provinsi Bali, yang sebagian besar perekonomiannya tergantung dari sektor pariwisata sangat merasakan dampak tersebut. Data pada Badan Pusat Statistik Provinsi Bali menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi Bali Tahun 2019 mencapai 5,60%, sedangkan saat Covid-19 melanda dunia, pertumbuhan ekonomi Provinsi Bali mencapai titik terendah dalam sejarah yaitu minus 9,33% pada Tahun 2020, sedangkan minus 2,47 pada Tahun 2021. Hal tersebut terjadi karena sebagian besar (56,00%) perekonomian Provinsi Bali tergantung dari sektor pariwisata. Dampak Covid-19 terhadap pariwisata terlihat pada penurunan kunjungan wisatawan luar negeri dan dalam negeri. Menurunnya sektor transportasi dan penyediaan akomodasi dan makan minum merupakan awal dari memburuknya kondisi ketenagakerjaan sektor pariwisata.

Seiring berakhirnya masa pandemi Covid-19 Pariwisata Bali mulai bangkit. Data Badan Pusat Statistik Provinsi Bali per 1 Februari 2023 mencatat 377.276

kedatangan wisatawan asing pada Bulan Desember 2022, menunjukkan peningkatan 31,27% dibandingkan Bulan Nopember 2022. Realitas ini memberikan harapan bahwa Pariwisata Bali mulai bangkit lagi. Namun tantangan baru telah dihadapi oleh pelaku pariwisata dalam memulihkan kualitas pelayanan mereka. Kualitas pelayanan menurun baik pada infrastruktur yang mendukung pariwisata maupun kompetensi sumber daya manusianya (SDM). Hasil survey dari beberapa pengelola penunjang pariwisata yang terlibat dalam bisnis restoran mengatakan bahwa ada yang “hilang” selama dua tahun terakhir, kecakapan, kompetensi dan keterampilan kami berkurang. Kami perlu menata kembali kualitas kami di dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan kami. Harus ada usaha dalam memulihkan kualitas layanan. Salah satu usaha dalam meningkatkan kompetensi dan keterampilan SDM adalah pemberdayaan karyawan.

Pemberdayaan (*empowerment*) merupakan hal penting dan strategis untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja individu dan organisasi baik organisasi yang bergerak dalam kegiatan pemerintahan maupun organisasi yang bergerak dalam kegiatan wirausaha. Pemberdayaan juga telah digambarkan sebagai sesuatu yang tergantung pada tindakan manajemen atau kepemimpinan dan praktik sumber daya manusia seperti program pelatihan atau sistem penghargaan (Bennis & Nanus, 1985; Block, 1987).

Karen Lawson, (2006) menyatakan berikan pelatihan dan dukungan terus menerus jika ingin karyawan merasa percaya diri dengan kemampuan mereka, mereka membutuhkan pelatihan dan dukungan kerja yang tepat. Banyak perusahaan menawarkan periode pelatihan pengantar ketika karyawan baru datang, tetapi kemudian pelatihan itu berhenti setelah jangka waktu tertentu. Sayangnya, sebagian besar tanggung jawab pekerjaan terus berkembang seiring dengan semakin matangnya perusahaan, dan karyawan dibiarkan tanpa keterampilan yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka yang baru

Triatmanto, B. (2017), memandang bahwa masalah pokok di bidang pemberdayaan sumber daya manusia adalah karena istilah pemberdayaan yang dihubungkan dengan penyerahan kembali kekuasaan/wewenang, tapi dalam prakteknya pemberdayaan biasanya dilihat sebagai bentuk keterlibatan karyawan

yang direncanakan oleh manajemen dengan tujuan membangkitkan komitmen dan meningkatkan kontribusi karyawan pada organisasi.

Lebih lanjut Stavrinoudis, T., & Psimoulis, M. (2021), menyatakan bahwa konsep dari pemberdayaan mencakup banyak dimensi yang telah dikaji secara terpisah dalam literatur internasional tanpa pengelompokan dan kodifikasi yang luas dari metode yang ditemukan. Para peneliti membagi pemberdayaan dalam sembilan kelompok yang difokuskan pada konsep dan penerapannya secara efektif. Kriteria pemberdayaan tersebut sebagai berikut; 1) Kepercayaan SDM/*Confidence in HR*, 2) Pelatihan SDM/*HR Training*, 3) Otonomi SDM/*Autonomy of HR*, 4) Penghargaan/*Reward*, 5) Berbagi kekuasaan/*Power sharing*, 6) Berbagi informasi/*Information sharing*, 7) Pengayaan pekerjaan/*Job enrichment*, 8) Peran kepemimpinan/*The role of leadership* dan, 9) Keterlibatan SDM dalam proses pengambilan keputusan/*Involvement of HR in decision-making processes*.

Pelatihan SDM memberikan kesempatan bagi SDM untuk memperoleh pengetahuan dan mengembangkan keterampilan yang relevan. Melalui keterampilan ini, karyawan dapat meningkatkan dan mengubah cara mereka melakukan tugasnya, menghasilkan manfaat bagi diri mereka sendiri dan organisasi (Namasivayam et al., 2014; Fernandez and Moldogaziev, 2015; Allen et al., 2016; Lin et al., 2017; Andi Kele et al., 2017; Hewagama et al., 2019; Triatmanto et al., 2019; Motamarri et al., 2020). Riset yang dilakukan oleh Hocutt, M. A., & Stone, T. H. (1998); Björlin Lidén, S., & Skåln, P. (2003); Hocutt, M. A. (2006); Liat, C. B., et al (2017) ; Alzoubi, H. M., & Inairat, M. (2020) dan Amoako, G. K., et al (2023) secara umum menyatakan bahwa pemberdayaan SDM melalui pelatihan SDM berkaitan erat dengan daya tanggap SDM dalam pemulihkan kualitas pelayanan serta berkaitan erat dengan kepuasan konsumen.

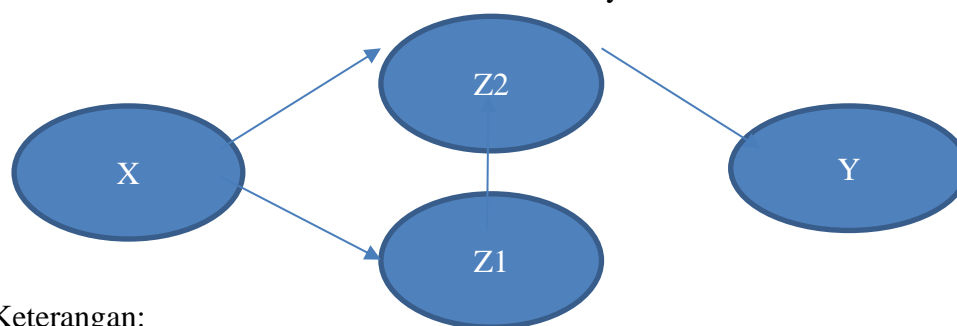
Di sisi lain seperti yang telah diungkapkan oleh: Stavrinoudis, T. A., & Simos, D. (2016); Zhou et al., (2018); Huertas-Valdivia et al., (2019); Hewagama et al., 2019; Chiang and Chen, (2020) bahwa otonomi SDM terkait langsung dengan pemberdayaannya, menentukan tujuan dan tanggung jawabnya. Karyawan berpartisipasi, dalam praktiknya, pada pengoperasian organisasi, memiliki kebebasan untuk mengambil inisiatif. Inisiatif memberikan respon terhadap usaha

dalam memulihkan kualitas pelayanan yang sejatinya akan berhubungan dengan kepuasan konsumen.

### 1. 1. Model Usaha Pemulihan Kualitas Layanan

Gambar 1 di bawah ini menjelaskan kerangka kerja dalam menilai efektivitas pemberdayaan karyawan dalam situasi pemulihan layanan.

Gambar 1: Model Usaha Pemulihan Kualitas Layanan



Keterangan:

X ; Pemberdayaan karyawan pada komponen pelatihan dan otonomi SDM

Z1: Kepuasan pada aspek-aspek pekerjaan karyawan

Z2; Daya tanggap dalam upaya pemulihan pelayanan

Y ; Kepuasan konsumen

Model penelitian terdiri atas tiga bagian sebagai berikut; (1) komponen dari pemberdayaan karyawan (yaitu; pelatihan dan otonomi SDM) yang mempengaruhi tingkat kepuasan aspek-aspek pekerjaan karyawan garis depan restoran; (2) hasil pemberdayaan karyawan dan kepuasan aspek pekerjaan (daya tanggap dalam upaya pemulihan layanan); dan (3) tanggapan konsumen terhadap upaya pemulihan layanan tersebut (kepuasan konsumen).

### 1.2. Tinjauan Literatur dan Hipotesis Pemberdayaan

Kata pemberdayaan telah banyak digunakan dalam ilmu organisasi (Thomas, K. W., & Velthouse, B. A., 1990). Pada tahap awal penggunaannya, pemberdayaan tidak memiliki kesepakatan definisi. Namun sebaliknya, istilah itu sering digunakan secara bebas. Definisi pemberdayaan itu sendiri sangat bervariasi di antara para ahli dan peneliti. Referensi ilmiah pertama tentang pemberdayaan dikemukakan melalui gagasan Mary Parker Follett, yang mengusulkan peningkatan kekuasaan dengan mengacu pada kekuatan bersama yang dikembangkan melalui kerja sama dan

dilandasi solidaritas, saling menghargai, dan saling mendukung, secara serentak, serta pengurangan kekuasaan, yang utamanya didasarkan pada kontrol, dominasi, dan paksaan (dalam Stavrinoudis, T., & Psimoulis, M. (2021).

Conger & Kanungo, (1988); Thomas & Velthouse, (1990), mendefinisikan pemberdayaan sebagai tugas motivasi intrinsik. Memberdayakan berarti memberi kekuasaan kepada yang diberikan kuasa. Namun kekuasaan, memiliki beberapa arti. Secara akal sehat, kekuasaan berarti otoritas, sehingga memberdayakan bisa berarti otorisasi. Kekuasaan juga dapat digunakan untuk menggambarkan kapasitas. Daya juga berarti energi. Jadi, memberdayakan juga dapat berarti memberi energi. Pemberdayaan merupakan konstruk relasional. Di dalam literatur manajemen dan pengaruh sosial, kekuasaan pada intinya merupakan konsep relasional yang digunakan untuk menggambarkan kekuatan yang dirasakan bahwa individu atau sub-unit organisasi memiliki kontrol atas orang lain.

Parker & Price, (1994); Spreitzer, (1996), mendefinisikan pemberdayaan sebagai persepsi dan sebagai desain berbasis komitmen. Burke, (1986); Kanter, (1977), mendefinisikan pemberdayaan dalam hal struktur pekerjaan, pengalihan kekuasaan atau wewenang serta struktur pendukung pekerjaan seperti berbagi sumber daya dan informasi. Pemberdayaan juga telah digambarkan sebagai tergantung pada tindakan manajemen atau kepemimpinan dan praktik sumber daya manusia seperti program pelatihan atau sistem penghargaan (Bennis & Nanus, 1985; Block, 1987).

### **Pelatihan SDM**

Pelatihan memberikan kesempatan bagi SDM untuk memperoleh pengetahuan dan mengembangkan keterampilan yang relevan. Melalui keterampilan ini, karyawan dapat meningkatkan dan mengubah cara mereka melakukan tugasnya, menghasilkan manfaat bagi diri mereka sendiri dan organisasi (Fernandez dan Moldogaziev, 2015; Motamarri et al., 2020). Selanjutnya fitur-fitur pelatihan SDM yaitu: mempromosikan kolaborasi, kecukupan pengetahuan, meningkatkan keterampilan, mempromosikan komunikasi, karyawan garis depan, rapat-rapat, karyawan mendapatkan kendali, perubahan kinerja/prestasi kerja, memberikan peluang pengembangan, pengetahuan tentang teknologi baru,

pengaruh SDM, modal manusia, persepsi nilai pemberdayaan, kinerja organisasi, kepuasan pelanggan.

### **Otonomi SDM**

Otonomi SDM terkait langsung dengan pemberdayaannya, menentukan tujuan dan tanggung jawabnya. Karyawan berpartisipasi, dalam praktiknya, pada pengoperasian organisasi, memiliki kebebasan untuk mengambil inisiatif (Daft, 2001; Jia et al.,2014; Stavrinoudis dan Simos, 2016). Fitur-fitur otonomi SDM dapat diidentifikasi sebagai berikut: mengambil tanggung jawab, kapasitas kerja, membuat keputusan kunci, menetapkan tujuan, peran aktif SDM dalam operasi organisasi, pemecahan masalah, mengambil inisiatif, menyampaikan pendapat, kebebasan untuk melakukan tugas, memenuhi permintaan pelanggan, meningkatkan komunikasi pelanggan, kondisi kerja yang menyenangkan, karyawan Generasi Y, kemudahan perencanaan kerja, keterlibatan antara penyedia dan konsumen, membatasi pengucilan sosial di tempat kerja, menghadapi kondisi kerja yang merugikan

### **Pemberdayaan Karyawan, Aspek Kepuasan Kerja, Upaya Pemulihan Kualitas Layanan dan Kepuasan Konsumen**

Dalam model penelitian dapat dijelaskan bahwa daya tanggap dalam upaya pemulihan layanan karyawan restoran pada garis depan yang sangat berdaya akan lebih puas dengan pekerjaan mereka dari pada yang kurang berdaya. Kepuasan dari aspek pekerjaan menyangkut sejauh mana karyawan puas dengan aspek-aspek tertentu dari pekerjaan mereka. Kepuasan dari pekerjaan itu sendiri adalah sikap yang sangat penting dalam imbalan intrinsik suatu pekerjaan. Untuk karyawan garis depan otonomi SDM sangat relevan terkait langsung dengan pemberdayaannya, menentukan tujuan dan tanggung jawabnya, karyawan dapat berpartisipasi dalam praktiknya, pada pengoperasian organisasi, memiliki kebebasan untuk mengambil inisiatif sehingga sangat mempengaruhi kepuasan kerjanya dan daya tanggap pada upaya pemulihan kualitas pelayanan (Daft, 2001; Jia et al.,2014; Stavrinoudis dan Simos, 2016).

Pelatihan memberikan kesempatan bagi SDM untuk memperoleh pengetahuan dan mengembangkan keterampilan yang relevan. Melalui

keterampilan ini, karyawan dapat meningkatkan dan mengubah cara mereka melakukan tugasnya, menghasilkan manfaat bagi diri mereka sendiri dan organisasi (Fernandez dan Moldogaziev, 2015; Motamarri et al., 2020). Hubungan antara pemberdayaan dengan kepuasan kerja dan daya tanggap karyawan pada upaya pemulihan pelayanan diteliti pula oleh Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2015); Idris, A., See, D., & Coughlan, P. (2018); AlKahtani, N., et al (2021) dimana mereka menemukan bahwa ada hubungan positif antara pemberdayaan karyawan dengan kepuasan kerja dan daya tanggap pada upaya pemulihan kualitas pelayanan sehingga hipotesis yang diusulkan sebagai berikut:

*H1; Kepuasan pada aspek-aspek pekerjaan akan lebih tinggi untuk karyawan yang telah diberikan pemberdayaan melalui pelatihan dan otonomi SDM.*

*H2; Daya tanggap karyawan dalam upaya pemulihan pelayanan akan lebih tinggi pada karyawan yang telah diberikan pemberdayaan melalui pelatihan dan otonomi SDM.*

Ada hubungan yang sangat erat antara kepuasan kerja karyawan dengan kualitas pelayanan. Hasil ini ditemukan oleh penelitian yang dilakukan oleh; Ukil, M. I. (2016); Sohail, M. S., & Jang, J. (2017); Rihayana, I. G., et al (2021). Kurdi, B., Alshurideh, M., & Alnaser, A. (2020) menjelaskan bahwa kepuasan karyawan sangat penting dalam menentukan kesuksesan organisasi, khususnya di industri jasa. Kebutuhan untuk meningkatkan kepuasan karyawan sangat penting karena merupakan kunci untuk operasi bisnis yang lebih baik karena meningkatkan produktivitas karyawan jangka panjang dan mempertahankan pelanggan yang menguntungkan, sehingga hipotesis 3 dalam penelitian ini adalah:

*H3; Daya tanggap karyawan dalam upaya pemulihan layanan akan semakin tinggi jika kepuasan pada aspek-aspek pekerjaan karyawan semakin tinggi.*

Hirata, E. (2019), menyimpulkan dalam penelitiannya bahwa ada tiga karakteristik teratas yang memiliki pengaruh terbesar terhadap kepuasan konsumen pada industri jasa yaitu; kualitas layanan konsumen, kualitas digitalisasi, dan kualitas perwakilan konsumen. Kualitas pelayanan muncul sebagai salah satu dari tiga karakteristik yang berdampak paling besar. Kemampuan perusahaan untuk

menyediakan solusi bagi masalah pelayanan sangat erat kaitannya dengan tingkat kepuasan konsumen. Hal senada juga diungkapkan oleh Haming, M.et al.,(2019) dan Fida, B. A et al.,(2020) bahwa dalam analisis korelasi yang dilakukan menggambarkan hubungan yang signifikan antara tiga variabel yaitu; kualitas pelayanan, kepuasan konsumen, dan loyalitas konsumen, dan dimensi *responsiveness* berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pelanggan, oleh karena itu hipotesis keempat yang diajukan adalah:

*H4; Semakin tinggi daya tanggap pada upaya pemulihan pelayanan maka semakin tinggi kepuasan konsumen.*

## **2. Metode Penelitian**

Desain penelitian ini menggunakan pendekatan positivis (kuantitatif) yang menguji hipotesis dengan teknik statistik. Penelitian dilakukan 10 Restoran dan Bar yang berlokasi di Kuta Kabupaten. Sampel penelitian ini adalah karyawan restoran lini depan yang berjumlah 120 orang diambil menggunakan Rumus Slovin. Penelitian ini menganalisis dan menguji kembali pengaruh variabel pemberdayaan, kepuasan aspek-aspek pekerjaan karyawan, daya tanggap pada usaha pemulihan pelayanan dan kepuasan konsumen pasca pandemi Covid-19. Pengumpulan informasi melalui survei yang telah diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya. Setiap variabel terdiri atas pernyataan dengan menggunakan skala Likert lima poin, jenis skala respon psikometrik di mana responden menentukan tingkat persetujuan mereka terhadap suatu pernyataan dalam lima point; (1) sangat tidak setuju; (2) tidak setuju; (3) setuju atau juga tidak setuju; (4) setuju; (5) sangat setuju. Survey tambahan juga dilakukan dengan mengumpulkan informasi tentang atribut responden, seperti jenis kelamin, usia, pendidikan, dan pengalaman kerja. Terakhir data dianalisis dengan *Partial Least Square* (PLS).

## **3. Hasil Dan Pembahasan**

### **Hasil**

Penelitian ini melibatkan 120 responden terdiri atas karyawan yang secara langsung berhadapan dengan konsumen restoran. Data yang tersaji menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan perusahaan adalah perempuan (79,8%) dan mereka yang berusia 25 – 35 tahun (65,5%), rentang usia tingkat kematangan yang sangat



produktif. Selanjutnya, mereka memiliki pendidikan sebagian besar sekolah menengah dan diploma (81,5%), dengan pengalaman kerja 5 – 10 tahun yang mendominasi responden penelitian ini (47,0%).

**Model Pengukuran dengan Indikator Reflektif (*Outer Model*)**

Evaluasi model pengukuran dengan indikator reflektif bertujuan untuk memastikan validitas dan reliabilitas indikator untuk mewakili konstruk. Secara khusus, evaluasi model pengukuran dengan indikator reflektif menganalisis aspek-aspek berikut: validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit. Tabel 1 dan Tabel 2 di bawah ini menampilkan hasil evaluasi model pengukuran (*outer model*).

**Tabel 1 : Evaluasi Model Pengukuran dengan Indikator Reflektif**

Variabel Laten	Indikator	Outer Loading	AVE	√AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Pemberdayaan komponen pelatihan dan otonomi SDM (X)	X1.1	0.854	0.738	0.859	0.966	0.961
	X1.2	0.868				
	X1.3	0.863				
	X1.4	0.891				
	X1.5	0.801				
	X1.6	0.847				
Kepuasan pada aspek-aspek pekerjaan (Z1)	Z1.1	0.908	0.761	0.873	0.970	0.965
	Z1.2	0.901				
	Z1.3	0.888				
	Z1.4	0.858				
	Z1.5	0.790				
Daya tanggap upaya pemulihan pelayanan (Z2)	Z2.1	0.900	0.768	0.876	0.971	0.966
	Z2.2	0.838				
	Z2.3	0.875				
	Z2.4	0.848				
Kepuasan konsumen (Y)	Y.1	0.872	0.736	0.858	0.968	0.964
	Y.2	0.885				
	Y.3	0.947				
	Y.4	0.861				
	Y.5	0.888				

**Tabel 2 : Fornell-Larcker Criterion**

	X	Z1	Z2	Y
X	0.859			

Z1	0.369	0.873		
Z2	0.448	0.447	0.876	
Y	0.609	0.639	0.591	0.858

Tabel 1 menunjukkan bahwa semua indikator dari masing-masing variabel memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70, menyiratkan bahwa semua indikator valid dalam mengukur variabel laten (validitas konvergen persyaratan terpenuhi). Validitas diskriminan juga menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50, dan nilai  $\sqrt{AVE}$  lebih besar dari koefisien korelasi antar variabel (Tabel 2). Hasilnya menyiratkan bahwa variabel laten memprediksi indikatornya sendiri lebih baik daripada indikator variabel laten lainnya. Kemudian dapat ditafsirkan bahwa model menunjukkan validitas diskriminan yang baik. Tabel 1 juga menginformasikan keandalan konstruksi berdasarkan skor Komposit Reliabilitasnya dan skor Cronbach's Alpha. Kedua skor memiliki nilai di atas 0,7 dan memenuhi persyaratan keandalan. Dengan demikian, indikator yang mengukur variabel laten valid dan dapat diandalkan.

**Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Evaluasi *Inner model* mencakup dua hal pokok, yaitu evaluasi kecocokan model (*goodness of fit*) dan evaluasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui pengujian hipotesis.

**Evaluasi Model Struktural melalui R-Square (R<sup>2</sup>)**

*R-Square (R<sup>2</sup>)* dapat menunjukkan kuat lemahnya pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel dependen terhadap variabel independen. *R-Square (R<sup>2</sup>)* juga dapat menunjukkan kuat lemahnya suatu model penelitian.

Tabel 3: Sebaran Nilai R<sup>2</sup> dan R<sup>2</sup> Adjusted

	R Square	R Square Adjusted
--	----------	-------------------

<b>Z2</b>	0.792	0.780
<b>Y</b>	0.716	0.706

Tabel 3 menunjukkan bahwa nilai *R-square* daya tanggap pada usaha pemulihan pelayanan sebesar 0.792; berdasarkan kriteria Chin (Lathan dan Ghazali, 2012:85), maka model tersebut termasuk kriteria model kuat, maknanya adalah variasi pemberdayaan dan kepuasan pada aspek-aspek pekerjaan mampu menjelaskan variasi daya tanggap usaha pemulihan pelayanan sebesar 79,20 persen, sisanya 20,80 persen dijelaskan oleh variasi variabel lain diluar model yang dianalisis. Sedangkan kepuasan konsumen memiliki nilai *R-square* sebesar 0.716 atau termasuk kuat, artinya, daya tanggap pada usaha pemulihan pelayanan mampu menjelaskan kepuasan konsumen sebesar 71,60 persen, sisanya 28,40 persen dijelaskan oleh variasi diluar model.

#### **Evaluasi Model Struktural melalui *Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)***

*Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)* adalah merupakan pengukur seberapa baik observasi yang dilakukan memberikan hasil terhadap model penelitian. Besarnya nilai *Q-Square* adalah  $= 1-(1-R^2_1)(1-R^2_2)$  maka  $1-(1-0,792)(1-0,716) = 1 - 0,059 = 0,941$ , berdasarkan hasil ini maka model hasil estimasi adalah termasuk dalam kriteria kuat, artinya 94,10% variasi konstruk endogen dapat diprediksi oleh variasi konstruk eksogen.

#### **Evaluasi Model Struktural melalui *Goodness of Fit (GoF)***

*Goodness of Fit (GoF)* merupakan pengukuran ketepatan model secara keseluruhan (global), karena dianggap merupakan pengukuran tunggal dari pengukuran *outer model* dan pengukuran *inner model*. Perhitungan dengan *GoF* menunjukkan nilai rata-rata *R-square* sebesar 0,454 sedangkan rata-rata AVE sebesar 0,751, maka nilai *GoF* sebesar  $\sqrt{A.R^2 * A.AVE} = \sqrt{0,454*0,751} = \sqrt{0,341} = 0,584$ , artinya model global adalah prediktif yang *large*. Model yang dipergunakan dalam estimasi menunjukkan model yang baik (*fit model*).

#### **Pembahasan**

Pengujian secara statistik dalam penelitian ini dilakukan terhadap hubungan

antara variabel eksogen, yakni hubungan antara pemberdayaan (X) terhadap variabel endogen, yaitu; kepuasan pada aspek-aspek pekerjaan (Z1), daya tanggap pada upaya pemulihan pelayanan (Z2) dan kepuasan konsumen (Y). Hasil pengujian secara statistik antar variabel penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4: Hasil Statistik Pengaruh Antar Variabel Penelitian

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values	Ket
(X) -> (Z1)	0.347	0.348	0.119	2.906	0.004	Signifikan
(X) -> (Z2)	0.328	0.325	0.122	2.681	0.007	Signifikan
(Z1) -> (Z2)	0.259	0.254	0.100	2.574	0.010	Signifikan
(Z2) -> (Y)	0.395	0.397	0.127	3.104	0.002	Signifikan

**Pengaruh Pemberdayaan Komponen Pelatihan dan Otonomi SDM (X) terhadap Kepuasan pada aspek Pekerjaan Karyawan (Z1)**

Hasil uji statistik pada Tabel 4, dapat dinyatakan bahwa variabel pemberdayaan pada komponen pelatihan dan otonomi SDM (X) berdampak signifikan terhadap kepuasan karyawan pada aspek pekerjaannya (Z1). Temuan ini menjelaskan bahwa komponen dari pemberdayaan yaitu; pelatihan SDM dan otonomi SDM mampu secara langsung mempengaruhi kepuasan karyawan pada aspek pekerjaannya. Hasil ini sesuai dengan temuan (Fernandez dan Moldogaziev, 2015; Motamarri et al., 2020) yang menyimpulkan bahwa pelatihan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh pengetahuan dan mengembangkan keterampilan yang relevan. Melalui keterampilan ini, karyawan dapat meningkatkan dan mengubah cara mereka melakukan tugasnya, menghasilkan manfaat bagi diri mereka sendiri dan organisasi. Sedangkan karyawan yang belum menerima bimbingan pelatihan merasa kurang percaya diri dalam memutuskan cara terbaik untuk menangani situasi kegagalan dalam pelayanan. Aspek-aspek otonomi seperti; mengambil inisiatif, menyampaikan pendapat, kebebasan untuk melakukan tugas, menjadi indikator terpenting dalam mempengaruhi kepuasan karyawan pada aspek-aspek pekerjaannya. Temuan ini sejalan pula dengan (Daft, 2001; Jia et al., 2014; Stavrinoudis dan Simos, 2016) yang menyatakan bahwa otonomi SDM terkait langsung dengan pemberdayaan karyawan, menentukan tujuan dan tanggung jawabnya, karyawan berpartisipasi dalam praktik dan operasional perusahaan serta

memiliki kebebasan untuk mengambil inisiatif. Dapat berpartisipasi dalam operasional perusahaan dan memiliki kebebasan untuk mengambil inisiatif merupakan kepuasan tersendiri bagi karyawan restran garis depan.

**Pengaruh Pemberdayaan Komponen Pelatihan dan Otonomi SDM (X) terhadap Daya Tanggap Karyawan pada Upaya Pemulihan Pelayanan (Z2).**

Hasil uji pengaruh antara variabel pemberdayaan komponen pelatihan dan Otonomi SDM (X) terhadap daya tanggap karyawan pada upaya pemulihan pelayanan (Z2) seperti tersaji pada Tabel 4 adalah positif sebesar 0,328 dan signifikan dengan nilai T-Statistik  $2,681 > 1,96$  dapat diartikan bahwa semakin baik pemberdayaan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan melalui pelatihan dan pemberian otonomi kepada karyawan maka daya tanggap karyawan terhadap upaya pemulihan pelayanan akan semakin baik pula. Temuan ini sejalan dengan temuan Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2015); Idris, A., See, D., & Coughlan, P. (2018); AlKahtani, N., et al (2021) yang menyatakan bahwa mempromosikan kolaborasi, kecukupan pengetahuan, meningkatkan keterampilan, membangun komunikasi, dan kebebasan dalam mengambil inisiatif merupakan komponen pelatihan dan otonomi SDM yang paling penting di dalam mempengaruhi ketanggapan karyawan dalam usaha pemulihan pelayanan. Akibat pandemi covid-19 yang mana karyawan lini depan restoran, hampir dua tahun tidak terlibat langsung dalam melayani konsumen termotivasi dari pelatihan-pelatihan dan otonomi yang diberikan perusahaan serta dapat mempertajam daya tanggap mereka terhadap upaya pemulihan pelayanan.

**Pengaruh Kepuasan pada aspek Pekerjaan Karyawan (Z1) terhadap Daya Tanggap Karyawan pada Upaya Pemulihan Pelayanan (Z2).**

Hasil uji pengaruh antara variabel kepuasan pada aspek pekerjaan karyawan (Z1) terhadap daya tanggap karyawan pada upaya pemulihan pelayanan (Z2) seperti tersaji pada Tabel 4 adalah positif sebesar 0,259 dan signifikan dengan nilai T-Statistik  $2,574 > 1,96$  dapat diartikan bahwa semakin semakin puas karyawan pada aspek-aspek pekerjaannya maka daya tanggap karyawan terhadap upaya pemulihan pelayanan akan semakin baik pula. Kepuasan pada aspek pekerjaan karyawan

adalah sikap penting berupa motivasi intrinsik dalam pekerjaannya. Untuk karyawan layanan garis depan, aspek pekerjaan tertentu sangat relevan dalam upaya pemulihan layanan. Aspek penting yang menentukan kepuasan pada aspek-aspek pekerjaan karyawan adalah; pengakuan hasil kerja karyawan, pujian lisan, umpan balik yang positif, sehingga karyawan merasa bermakna dalam aspek pekerjaannya sehingga karyawan memiliki komitmen terhadap tugasnya serta selalu berupaya dalam meningkatkan kualitas layanannya. Temuan ini sejalan dengan Nassar, 2017; Huertas-Valdivia et al., 2019; Guan et al., 2020 yang menyatakan bahwa karyawan yang terberdayakan dan terpuaskan, memiliki hasil positif baik mengenai kinerja yang dirasakan oleh mereka sendiri maupun untuk upaya memberikan layanan kepada orang lain dan organisasi.

#### **Pengaruh Daya Tanggap Karyawan pada Upaya Pemulihan Pelayanan (Z1) terhadap Kepuasan Konsumen (Y).**

Senada dengan penelitian Haming, M. et al., (2019) dan Fida, B. A et al., (2020), salah satu temuan penelitian ini adalah berhasil membuktikan bahwa semakin tinggi daya tanggap karyawan lini depan pada upaya pemulihan pelayanan maka semakin tinggi pula kepuasan konsumen. Hal ini dibuktikan oleh uji statistik pada Tabel 4 bahwa nilai *original sample* 0,395 dan T-Statistik 3,104 > 1,96 pada hubungan antara daya tanggap pada upaya pemulihan pelayanan dengan kepuasan konsumen. Interaksi antara karyawan lini depan dengan konsumen sangat menentukan persepsi konsumen terhadap pelayanan yang diberikan. Ketika karyawan menunjukkan kepeduliannya terhadap konsumen saat konsumen ada keluhan maka permintaan maaf sangat relevan dalam penyelesaian keluhan tersebut. Ada dua perilaku yang paling penting yang dimiliki oleh karyawan garis depan sebagai respon terhadap upaya pemulihan layanan yaitu; empati (perhatian dari pihak karyawan) dan kesopanan (tawaran permintaan maaf). Interaksi ini akan mempengaruhi persepsi konsumen yang pada gilirannya akan mempengaruhi kepuasannya.

#### **4. Kesimpulan**

Hasil penelitian ini berhasil menemukan adanya pengaruh antara

pemberdayaan pada komponen pelatihan dan otonomi SDM dengan kepuasan pada aspek-aspek pekerjaan, daya tanggap pada upaya pemulihan layanan, dan kepuasan konsumen. Penelitian ini berhasil pula mengidentifikasi komponen-komponen atau indikator yang terpenting dalam upaya memulihkan layanan dan peningkatan kepuasan konsumen yang telah diuji melalui analisis statistik. Model daya tanggap pada upaya pemulihan layanan dalam penelitian ini menjadi kunci bahwa ketanggapan karyawan lini depan melalui interaksi humanis dengan konsumen sangat menentukan persepsi konsumen terhadap pelayanan yang telah diberikan kepadanya. Ke depan perlu dilakukan uji model dalam penelitian selanjutnya dengan melibatkan sembilan komponen atau dimensi dalam pemberdayaan, sehingga akan ditemukan model pemberdayaan karyawan yang lebih komprehensif dan terpadu dalam menciptakan kepuasan konsumen.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Al-Ababneh, M. M. (2017). The influence of employee empowerment on employee job satisfaction in five-star hotels in Jordan. *International Business Research*, 10(3).
- AlKahtani, N., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, 11(3), 813-822.
- Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Sands, S. J. (2016). Meetings as a positive boost? How and when meeting satisfaction impacts employee empowerment. *Journal of Business Research*, 69(10), 4340-4347.
- Alzoubi, H. M., & Inairat, M. (2020). Do perceived service value, quality, price fairness and service recovery shape customer satisfaction and delight? A practical study in the service telecommunication context. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(3), 579-588.
- Amoako, G. K., Caesar, L. D., Dzogbenuku, R. K., & Bonsu, G. A. (2023). Service recovery performance and repurchase intentions: the mediation effect of service quality at KFC. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1),

110-130.

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders, New York: Harper. Row, 41.*
- Björilin Lidén, S., & Skålén, P. (2003). The effect of service guarantees on service recovery. *International Journal of Service Industry Management, 14(1)*, 36-58.
- Block, P. (1987). The Empowered Manager San Francisco. *Cal.: Jossey Bass*
- Chiang, C.F. and Chen, J.A. (2020). How empowering leadership and a cooperative climate influence employees' voice behavior and knowledge sharing in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, <https://doi.org/10.1080/1528008X.2020.1802391>.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2015). Employee empowerment and job satisfaction in the US Federal Bureaucracy: A self-determination theory perspective. *The American review of public administration, 45(4)*, 375-401.
- Fida, B. A., Ahmed, U., Al-Balushi, Y., & Singh, D. (2020). Impact of service quality on customer loyalty and customer satisfaction in Islamic banks in the Sultanate of Oman. *Sage Open, 10(2)*, 2158244020919517.
- Guan, X., Yeh, S. S., Chiang, T. Y., & Huan, T. C. T. (2020). Does organizational inducement foster work engagement in hospitality industry? Perspectives from a moderated mediation model. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 43*, 259-268.
- Haming, M., Murdifin, I., Syaiful, A. Z., & Putra, A. H. P. K. (2019). The application of SERVQUAL distribution in measuring customer satisfaction of retails company. *Journal of Distribution Science, 17(2)*, 25-34.
- Hewagama, G., Boxall, P., Cheung, G. and Hutchison, A. (2019). Service recovery through empowerment? HRM, employee performance and job satisfaction in hotels. *International Journal of Hospitality Management, 81*, 73-82. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.03.006>.
- Hirata, E. (2019). Service characteristics and customer satisfaction in the container liner shipping industry. *The Asian Journal of Shipping and Logistics, 35(1)*, 24-29.



- Hocutt, M. A., Bowers, M. R., & Todd Donovan, D. (2006). The art of service recovery: fact or fiction?. *Journal of services Marketing*, 20(3), 199-207.
- Hocutt, M. A., & Stone, T. H. (1998). The impact of employee empowerment on the quality of a service recovery effort. *Journal of quality management*, 3(1), 117-132.
- Huertas-Valdivia, I., Braojos, J., & Lloréns-Montes, F. J. (2019). Counteracting workplace ostracism in hospitality with psychological empowerment.
- Idris, A., See, D., & Coughlan, P. (2018). Employee empowerment and job satisfaction in urban Malaysia: Connecting the dots with context and organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 697-711.
- Kele, A. T. B. A., Mohsin, A., & Lengler, J. (2017). How willing/unwilling are luxury hotels' staff to be empowered? A case of East Malaysia. *Tourism management perspectives*, 22, 44-53.
- Kurdi, B., Alshurideh, M., & Alnaser, A. (2020). The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning. *Management Science Letters*, 10(15), 3561-3570.
- Liat, C. B., Mansori, S., Chuan, G. C., & Imrie, B. C. (2017). Hotel service recovery and service quality: Influences of corporate image and generational differences in the relationship between customer satisfaction and loyalty. *Journal of Global Marketing*, 30(1), 42-51.
- Lin, M., Wu, X. and Ling, Q. (2017). Assessing the effectiveness of empowerment on service quality: A multi-level study of Chinese tourism firms. *Tourism Management*, 61, 411-425. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.001>.
- Motamarri, S., Akter, S., & Yanamandram, V. (2020). Frontline employee empowerment: Scale development and validation using Confirmatory Composite Analysis. *International Journal of Information Management*, 54, 102177.
- Namasivayam, K., Guchait, P., & Lei, P. (2014). The influence of leader empowering behaviors and employee psychological empowerment on customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality*

*Management.*

- Nassar, M. A. (2017). Psychological empowerment and organisational change among hotel employees in Egypt. *Research in Hospitality Management*, 7(2), 91-98.
- Rihayana, I. G., Salain, P. P. P., & Rismawan, P. A. E. (2021). Internal Marketing as a Basic in Building Job Satisfaction and Service Quality in Non-Star Hotel in Denpasar. *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*, 6(2), 13-24.
- Sohail, M. S., & Jang, J. (2017). Understanding the relationships among internal marketing practices, job satisfaction, service quality and customer satisfaction: An empirical investigation of Saudi Arabia's service employees. *International Journal of Tourism Sciences*, 17(2), 67-85.
- Stavrinoudis, T. A., & Simos, D. (2016). Factors affecting hotel employees' perception and attitude toward empowerment. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(4), 416-439.
- Stavrinoudis, T., & Psimoulis, M. (2021). The evolution of human resources empowerment theory: A literature review (1970–2020). *University of South Florida (USF) M3 Publishing*, 5(2021), 71.
- Triatmanto, B. (2017). Pemberdayaan sumber daya manusia, organisational change and organisational resilience (kajian pada industri jasa).
- Ukil, M. I. (2016). The impact of employee empowerment on employee satisfaction and service quality: Empirical evidence from financial enterprises in Bangladesh. *Verklas: teori ja ir praktika*, 17(2), 178-189.
- Zhou, X., Ma, J. and Dong, X. (2018). Empowering supervision and service sabotage: A moderated mediation model based on conservation of resources theory. *Tourism Management*, 64, 170-187. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2017.06.016>  
<https://bali.bps.go.id/indicator/52/111/1/pertumbuhan-pdrb-ekonomi-kabupaten-kota-di-provinsi-bali.html>