

ANALISA HUBUNGAN LATAR BELAKANG KARYAWAN DAN PENGARUH KUALITAS LAYANAN INTERNAL TERHADAP KEPUASAN KARYAWAN DI HOTEL X, SURABAYA

Lintje Siehoyono

Dosen Program Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra Surabaya
e-mail: slintje@peter.petra.ac.id

Abstrak: Tujuan dari penelitian adalah untuk menginvestigasi hubungan antara latar belakang karyawan dan pengaruh kualitas layanan internal terhadap kepuasan karyawan di sebuah hotel bintang 4, Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan dan perbedaan yang signifikan antara latar belakang karyawan (umur dan lamanya bekerja), kecuali tingkat pendidikan terhadap kepuasan karyawan. Sebaliknya, ada pengaruh yang signifikan antara kualitas layanan internal dengan kepuasan karyawan. Kerjasama, kesesuaian terhadap pekerjaan dan kesesuaian terhadap teknologi merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan secara signifikan.

Kata kunci: hotel, kualitas layanan internal, kepuasan karyawan, latar belakang karyawan.

Abstract: This study aims to examine the extent to which the relationship between employee background and the influence of the internal service quality (ISQ) on employee satisfaction in a four star hotel in Surabaya. The results show that there is no significant correlation between employee background (age, education qualification, and length of employment) and employee satisfaction. On the other hand, there is significant influence between internal service quality and employee satisfaction. Team work, employee job fit and technology job fit are the most important measurements of ISQ, which influence the employee satisfaction.

Keywords: hotel, internal service quality, employee satisfaction, employee background.

Industri jasa seringkali dikarakteristikan sebagai transaksi dari suatu hal yang tidak berwujud antara penyedia jasa dan konsumen (Gronroos, 1990, p. 27), kualitas dari penyedia jasa atau yang disebut juga layanan internal memiliki pengaruh langsung terhadap proses penyampaian jasa dan kepuasan konsumen. Seperti yang dikatakan oleh Pillai dan Bagavathi (2003) bahwa kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi tidaklah tergantung pada peralatan, mesin-mesin maupun materi lain, tetapi justru pada sumber daya manusianya. Demikian pula di industri jasa, sumber daya manusia yang berkualitas (baik dalam hal sifat maupun pengetahuan) sangat dibutuhkan sebagai pelaksana dan penunjang operasional dan manajemen industri jasa tersebut (p. 146).

Selain sebagai pilar dalam organisasi, Azzohlini (1993) menyebutkan bahwa karyawan merupakan aset penting untuk membedakan satu organisasi dengan organisasi lain, dimana karyawan yang berkualitas akan menjadi keunggulan yang kompetitif bagi organisasi (Cheng, 2000). Sebagai tambahan, dalam artikelnya “*A Study on the Factors of Internal Service Quality-Nurse for example*”, Cheng menyatakan adanya korelasi yang positif antara kualitas layanan internal dengan kepuasan karyawan. Beberapa faktor yang terkandung dalam kualitas

layanan internal seperti tipe manajemen, komunikasi antar departemen yang ada, *reward*, *training*, *job description* yang jelas dan tanggung jawab yang tepat, sangat berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja dimana pada akhirnya akan berdampak langsung pada kinerja perusahaan. Sebagai contoh, Roth dan Jackson (1995) dalam penelitian secara empirik di industri keuangan menemukan bahwa kualitas layanan internal berhubungan secara langsung dengan kinerja perusahaan (Siehoyono, 2004).

Senada dengan pernyataan di atas, O'Connor (2001) dalam artikelnya *Performance Management-Electrical Wholesaling*, menyatakan bahwa “*people behave as they are measured and drive action as they are rewarded*” yang berarti orang berperilaku sebagaimana mereka diukur dan bertindak sebagaimana mereka di hargai. Seperti yang dikemukakan oleh Vroom (1964), bahwa setiap individu akan berusaha dengan harapan mendapat sesuatu, namun seberapa keras usahanya juga tergantung dengan seberapa besar sesuatu yang diberikan kepadanya.

Heskett dkk. (1997) mengemukakan model *Service Profit Chain* sebagai rangkaian sebab-akibat yang menghasilkan keuntungan dan pertumbuhan. Model ini menyatakan bahwa kualitas layanan

internal akan mempengaruhi kepuasan, loyalitas dan produktivitas karyawan. Fornell, C. (1992, p.12) mengemukakan bahwa kepuasan karyawan akan pelayanan internal yang berkualitas akan mendorong tumbuhnya loyalitas karyawan dalam organisasi, dan pada akhirnya akan mendorong penciptaan nilai pelayanan eksternal yang kemudian menentukan kepuasan pelanggan eksternal (Siehyono, 2004). Sebagai contoh penerapan model ini adalah pada Sears Roebuck Co. (Rucci, Kirn & Quinn, 1998) yang terbukti sukses dalam meningkatkan tujuan organisasi (Terry, n.d.). Berikutnya, berdasarkan Zeithaml dkk. (1991, dikutip dari Siehyono, 2004) kualitas layanan internal dibagi lagi ke dalam tujuh bagian, meliputi (1) kerja sama (*team work*); (2) kesesuaian terhadap pekerjaan (*employee job fit*); (3) kesesuaian terhadap teknologi (*technology job fit*); (4) kemampuan kontrol diri (*perceived control*); (5) sistem pengontrolan pengawasan (*supervisory control system*); (6) konflik peran (*role conflict*); dan (7) ambiguitas peran (*role ambiguity*).

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang karyawan atas segala sesuatu yang dihadapi ditempat kerja. Menurut Hasibuan (1995, p.222; Davis, 1987), kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan, kedisiplinan kerja dan prestasi kerja meningkat. Dari pendapat di atas, dapat diketahui bahwa jika karyawan merasa senang akan pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan mempunyai motivasi kerja, moral kerja dan dedikasi serta kedisiplinan kerja yang akan membawa dampak positif bagi perusahaan dan karyawan-karyawan itu sendiri. Begitu juga dengan kegiatan operasional di sebuah hotel sebagai salah satu usaha *hospitality* dan jasa. Ketika tamu merasa puas dengan pelayanan yang mereka terima dari suatu hotel maka secara tidak langsung telah terhubung dengan cara kerja para karyawan yang telah bekerja dengan baik sehingga hasil kerja mereka dapat memuaskan para tamu. Salah satu faktor mengapa para karyawan dapat bekerja dengan sangat baik adalah dikarenakan kualitas layanan internal yang diberikan oleh perusahaan terhadap mereka memuaskan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti ingin mengetahui seberapa besar pengaruh kualitas layanan internal terhadap kepuasan karyawan di Hotel X, Surabaya. Selain itu, peneliti ingin menganalisa lebih jauh apakah terdapat hubungan antara latar belakang karyawan dan kepuasan karyawan dan apakah perbedaan antara latar belakang karyawan (umur, tingkat pendidikan dan lama bekerja) juga berpengaruh terhadap kepuasan karyawan.

TEORI PENUNJANG

Hubungan antara Latar Belakang Karyawan Dengan Kepuasan Karyawan

Studi yang dilakukan oleh Kalleberg (1977), Lee dan Wibur (1985) dan Martin dan Hanson (1985, dikutip dari Dickie *et al*) menyatakan bahwa karakteristik karyawan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Dalam penelitian ini, karakteristik karyawan yang diteliti meliputi umur, level pendidikan dan lama bekerja. Blackburn dan Bruce (1989) menyatakan bahwa faktor karakteristik karyawan di atas memiliki pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karyawan (Siehyono, 2004). Beberapa studi yang meneliti mengenai hubungan antara latar belakang karyawan menghasilkan kesimpulan yang berbeda-beda. Sebagai contoh, beberapa mengklaim adanya korelasi positif antara umur (Rhodes, 1993; Lee *et al*, 1985; Mottaz, 1987; Weaver, 1980 dikutip dari Dickie *et al*) dan level pendidikan karyawan (Oldham *et al.*, 1986; Arnold, 1982 dikutip dari Dickie *et al*) terhadap kepuasan karyawan. Namun, beberapa studi menyatakan hal yang sebaliknya, seperti studi yang dilakukan oleh Reudavey (2001) yang menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan antara umur atau level pendidikan dengan kepuasan karyawan. Sebagai tambahan, lama bekerja juga dinyatakan tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kepuasan karyawan (O'Reilly dan Roberts, 1975; Bedein *et al.*, 1992 dikutip dari Dickie *et al*).

Dalam penelitian kali ini, diyakini bahwa faktor latar belakang karyawan (umur, level pendidikan dan lama bekerja) memiliki korelasi positif terhadap kepuasan karyawan. Sebagai contoh, karyawan yang sudah lama bekerja memiliki kecenderungan lebih puas dibandingkan dengan karyawan yang belum lama bekerja (Doering *et al.*, 1983); setiap karyawan memiliki keinginan untuk mengimplementasikan pengetahuan, keahlian dan pendidikan yang didapatkan sebelumnya kepada perusahaan dimana mereka bekerja. Jika mereka tidak mampu mengaplikasikannya, mereka akan menjadi tidak puas dan pada akhirnya akan mempengaruhi lama bekerja (*length of employment*), hal ini bisa dikaitkan dengan loyalitas karyawan. Jika karyawan dihargai secara adil sesuai dengan prestasi kerjanya maka mereka akan merasa nyaman dalam bekerja dan tidak memiliki tendensi untuk berpindah pekerjaan di tempat lain (Siehyono, 2004). Secara singkat, disimpulkan bahwa memang ada korelasi positif antara faktor latar belakang karyawan (umur, level pendidikan dan lama bekerja) terhadap kepuasan karyawan.

Pengaruh Antara Kualitas Layanan Internal Dengan Kepuasan Karyawan

Heskett dkk. (1994) mengartikan kualitas layanan internal sebagai kualitas dari lingkungan kerja yang memberikan kontribusi terhadap kepuasan karyawan. Menurut Zeithmal dkk. (1991), kualitas layanan internal dibagi atas beberapa pengukuran yaitu kerjasama (*teamwork*), kesesuaian pekerjaan (*employee job fit*), kesesuaian fasilitas (*technology job fit*), kemampuan kontrol diri (*perceived control*), sistem pengontrolan pengawasan (*supervisory control system*), konflik peran (*role conflict*) dan kejelasan peran dalam bekerja (*role ambiguity*). Menurut Miller (1991), kepuasan karyawan adalah suatu ukuran kepuasan dari tiap personel dengan peran yang berbeda dalam organisasi dan meliputi keterlibatan perusahaan (*company involvement*), keuangan dan status kerja (*financial dan job status*), dan kepuasan kerja intrinsik (*intrinsic job satisfaction*).

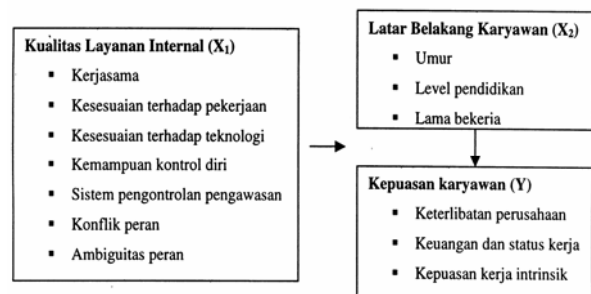
1. Pengaruh Antara Kerja Sama (*teamwork*) Dengan Kepuasan Karyawan
Greenberd dan Baron (2003) menyatakan bahwa *team* adalah suatu kelompok yang anggotanya memiliki keahlian yang saling melengkapi dan masing-masing berkomitmen kepada tujuan yang sama (Siehoyono, 2004). Kerja sama yang saling menguntungkan dan mendukung dalam suatu organisasi, akan menimbulkan kepuasan tersendiri pada anggota kelompok itu sendiri. Dari studi yang dilakukan oleh Loveman (1998) terhadap bank *retail* disimpulkan bahwa kerja sama adalah salah satu faktor yang memberi kontribusi atas kepuasan karyawan selain kualitas perusahaan, penghargaan dan fokus konsumen. Kesimpulan ini juga didukung pernyataan dari Heinhuis *et al.*, (1998) yaitu adanya hubungan antara kerja sama dengan kepuasan karyawan (Siehoyono, 2004).
2. Pengaruh Antara Kesesuaian Terhadap Pekerjaan (*employee job fit*) Dengan Kepuasan Karyawan
Advantage Hiring, Inc mendefinisikan kesesuaian kerja sebagai karakteristik dari lingkungan kerja (Mozkowitz, Get "FIT" to reduce turnover, n.d.). Menurut O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1991), tujuan perusahaan yang menyatu kepada tujuan karyawan secara perorangan akan menjadikan karyawan merasa sayang untuk pergi (Mozkowitz, Get "FIT" to reduce turnover, n.d.). Namun sebaliknya, karyawan yang merasa tidak cocok dengan tujuan perusahaan cenderung tidak puas dan meninggalkan perusahaan (Lovelace dan Rosen, 1996). Semakin tinggi kesesuaian terhadap

pekerjaan, maka akan semakin kecil penyimpangan terhadap performa kerja.

3. Pengaruh Antara Kesesuaian Terhadap Teknologi (*technology job fit*) Dengan Kepuasan Karyawan
Kesesuaian terhadap teknologi berkaitan dengan ketepatan terhadap alat atau teknologi yang digunakan dalam bekerja. Penelitian menunjukkan adanya hubungan sebab-akibat antara *technology job fit* dengan *employee satisfaction* (Corbet *et al.*, 1989). Dengan kata lain, penggunaan teknologi yang sesuai akan menjadikan pekerjaan tersebut efisien dan menimbulkan rasa puas dalam diri karyawan. Semakin tinggi kesesuaian terhadap teknologi, maka akan semakin besar komitmen pada perusahaan.
4. Pengaruh Antara Kemampuan Kontrol Diri (*perceived control*) Dengan Kepuasan Karyawan
Kemampuan kontrol diri mewakili hubungan antara reaksi individu terhadap tekanan dan kemampuan untuk mengendalikan situasi tersebut (Zeithaml *et al.*, 1991). Menurut Averill (1973, dikutip dari Zeithaml *et al.*, 1991) ada 3 bentuk kontrol yaitu: (1) kontrol perilaku yaitu kemampuan untuk memberi respon yang mempengaruhi situasi yang mengancam; (2) kontrol kognitif yaitu kemampuan untuk mengurangi tekanan sesuai informasi yang diproses, dan (3) kontrol keputusan melibatkan seleksi atau pemilihan tujuan. Semakin tinggi kemampuan kontrol diri, maka akan semakin besar komitmen pada perusahaan.
5. Pengaruh Antara Sistem Pengontrolan Pengawasan (*supervisory control system*) Dengan Kepuasan Karyawan
Definisi sistem pengontrolan pengawasan adalah untuk menentukan aktivitas mengawasi karyawan, selain itu juga mencakup dukungan sosial (Zeithaml *et al.*, 1991). Dalam kondisi yang sederhana, sistem pengontrolan pengawasan merujuk pada tingkat dimana perilaku karyawan dievaluasi lebih dibandingkan kuantitas *output*. Menurut Butler (1999), pengawasan mempunyai peran penting dalam mengkoordinasikan kerja sama di antara karyawan: kesatuan grup dapat didukung dengan efisien oleh para manajer. Semakin baik sistem pengontrolan pengawasan, maka akan semakin tinggi kerja sama dan kepercayaan karyawan terhadap manajemen (Siehoyono, 2004).
6. Pengaruh Antara Konflik Peran (*role conflict*) Dengan Kepuasan Karyawan
Ketika individu dihadapkan pada peran yang menyimpang dari harapan, hasilnya adalah konflik peran (Robbins, 1996). Konflik peran adalah suatu situasi yang terjadi jika seseorang diharap-

kan untuk memerankan dua peran yang bertentangan. Perubahan yang sering terjadi terhadap lokasi kerja, jumlah staf pendukung dan tanggung jawab pengawasan diidentifikasi oleh Kahn *et al.*, (1964) sebagai penyebab adanya konflik yang salah satunya adalah konflik peran (*role conflict*). Konflik yang tidak kunjung terselesaikan akan mempengaruhi performa kerja (Bernard & White, 1986), dan konsekuensinya adalah penurunan kepuasan kerja (Kahn *et al.*, 1964).

7. Pengaruh Antara Ambiguitas Peran (*role ambiguity*) Dengan Kepuasan Karyawan
 Ambiguitas peran dalam perspektif karyawan oleh Mills dan Margulies mengacu secara khusus kepada situasi yang tidak jelas mengenai bagaimana menjalankan peran dalam organisasi. Ambiguitas peran dihasilkan dari ketidakpastian seseorang tentang harapan mereka dari pekerjaan yang diberikan (Werther dan Davis, 1996). Penelitian yang dilakukan oleh Kahn *et al.*, (1964), menyatakan bahwa peran dalam organisasi yang perkembangannya terus berubah akan menimbulkan ketidakjelasan peran karena ekspektasi yang ada juga sering berubah. Ketidakmampuan dalam menghadapi ambiguitas peran (*ambiguity role*) merupakan salah satu penyebab tekanan dalam bekerja (Rizzo *et al.*, 1970), dan juga berpengaruh pada penurunan kepuasan kerja karyawan (Fisher & Gitelson, 1983; Jackson & Schuler, 1985; Lamble, 1980; Igbaria & Guimaraes, 1993 dikutip dari Chambers, Moore & Bachtel, n.d.).



Gambar 1. Kerangka Berpikir

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian, Populasi dan Sampel

Penelitian ini bersifat deskriptif yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan dan pengaruh antara variabel bebas yaitu kualitas layanan internal (X₁) dan latar belakang karyawan (X₂) dengan variabel tergantung (Y) yaitu kepuasan karyawan. Dalam penelitian ini, populasi yang akan diteliti adalah

seluruh karyawan Hotel X baik yang secara langsung berhadapan dengan konsumen (*front line*) maupun yang tidak langsung (*back line*) dengan jumlah populasi sebanyak 150 orang. Hotel X sebagai *family resort hotel* berbintang 4 di Surabaya berdiri pada tahun 1995 sangat cocok untuk keperluan bisnis maupun untuk liburan keluarga. Hotel X terdiri dari 114 kamar yang terdiri dari 54 kamar *Superior Suite*, 54 kamar *Deluxe Suite* dan 6 kamar *X suite*, dimana di tiap kamar disediakan fasilitas-fasilitas yang memberi kenyamanan tersendiri yang disesuaikan dengan tipe kamar.

Jumlah sampel yang akan disebar kepada responden diperkirakan sekitar 150 kuesioner. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling* dengan cara quota sampling dimana patokan yang dipakai yaitu sampel diambil dari masing-masing departemen sebanyak 50% - 60% dari total karyawan tiap departemen.

Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa variabel yang diteliti yaitu variabel kualitas layanan internal yang memuat sejumlah unsur, variabel latar belakang karyawan yang terdiri dari unsur umur, level pendidikan dan lama kerja, dan variabel kepuasan karyawan baik secara khusus maupun umum. Berikut adalah penjelasan dari setiap variabel yang ada beserta unsur-unsurnya.

- Kualitas layanan internal merupakan kualitas dari lingkungan kerja yang memberikan kontribusi terhadap kepuasan karyawan (Heskett dkk, 1994). Menurut Zeithaml (1991) terdapat beberapa unsur yang mendukung kualitas layanan internal, yang juga diteliti dalam studi ini yaitu:
 1. Kerjasama atau *teamwork*, adalah hubungan yang saling menguntungkan dan mendukung dalam suatu organisasi yang dilakukan 2 orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan yang telah disepakati.
 2. Kesesuaian terhadap pekerjaan atau *employee job fit*, adalah keadaan dimana karyawan merasa sesuai dengan pekerjaan yang sekarang ditekuni.
 3. Kesesuaian terhadap teknologi atau *technology job fit*, adalah hal ketepatan terhadap alat atau teknologi yang digunakan dalam bekerja.
 4. Kemampuan kontrol diri atau *perceived control*, adalah hubungan antara reaksi individu terhadap tekanan dan kemampuan untuk mengendalikan situasi tersebut.
 5. Sistem pengawasan dan pengontrolan atau *supervisory control system*, merupakan hal

menentukan aktivitas mengawasi karyawan, selain itu juga mencakup dukungan sosial (Zeithaml *et al.*, 1991).

6. Konflik peran atau *role conflict*, adalah suatu situasi yang terjadi jika seseorang diharapkan untuk memerankan dua peran yang bertentangan (Kahn *et al.*, 1964).
 7. Ambiguitas peran atau *role ambiguity*, mengacu secara khusus kepada situasi yang tidak jelas mengenai bagaimana menjalankan peran dalam organisasi (Miles & Marglies), yang dihasilkan dari ketidakpastian seseorang tentang harapan mereka dari pekerjaan yang diberikan (Werther dan Davis, 1996).
- Latar belakang karyawan
Mencakup hal-hal yang berkaitan dengan diri setiap karyawan khususnya mengenai jenis kelamin, usia, level pendidikan, tingkat pendapatan dan lama kerja. Dalam penelitian ini, akan dilakukan pengujian apakah latar belakang karyawan (usia, level pendidikan dan lamanya kerja) mempengaruhi kepuasan seorang karyawan.
 - Kepuasan karyawan, menurut Miller (1991), adalah suatu ukuran kepuasan dari tiap personel dengan peran yang berbeda dalam organisasi yang meliputi keterlibatan perusahaan (*company involvement*), keuangan dan status kerja (*financial dan job status*), dan kepuasan kerja intrinsik (*intrinsic job satisfaction*).

Metode Pengumpulan Data

Alat pengumpulan data pada penelitian ini adalah kuesioner dengan skala *likert (labeled)*, dimana isinya adalah serangkaian pertanyaan dan pernyataan yang dirumuskan sesuai dengan objek yang sedang diteliti yaitu kualitas layanan internal, latar belakang karyawan dan kepuasan karyawan. Cara pengisian kuesioner adalah responden diminta untuk memberi pendapat tentang serangkaian pernyataan yang berkaitan dengan obyek yang sedang diteliti dalam bentuk nilai yang berada di antara rentang 2 sisi.

1 2 3 4 5

Angka-angka di atas adalah bobot atau skor pada masing-masing skala yang telah ditentukan dimana pada ujung-ujungnya ditutup dengan pernyataan yang bertentangan (sangat setuju=5 dan sangat tidak setuju=1). Untuk hasil akhir, responden juga diminta untuk memberi pendapat mengenai kepuasannya terhadap perusahaan secara keseluruhan dengan memberi nilai antara 1 hingga 10 dimana 1 adalah sangat tidak puas dan 10 adalah sangat puas.

Dalam kuesioner yang disebarkan, terdapat 6 pertanyaan dan 33 pernyataan yang mana telah diklasifikasikan ke dalam topik-topik (khususnya tujuh unsur kualitas layanan internal menurut Zeithaml, 1991) yang ingin diteliti guna memudahkan data dianalisa. Berikut adalah klasifikasi pertanyaan dan pernyataan dalam kuesioner:

- Latar belakang karyawan
Pertanyaan mengenai jenis kelamin, usia, pendapatan per bulan, level pendidikan, departemen tempat bekerja dan lama kerja.
- Kualitas layanan internal, terbagi dalam 7 bagian, yaitu:
 1. Kerjasama
 - a. Saya merasa bagian dari tim di perusahaan.
 - b. Kami saling mendukung dalam melayani pelanggan (semua terlibat).
 - c. Salah satu tanggung jawab saya adalah membantu menyelesaikan pekerjaan kolega saya.
 - d. Saya dan kolega saya bekerjasama lebih dari kompetisi.
 - e. Saya yakin saya adalah salah satu yang terpenting dalam perusahaan.
 2. Kesesuaian terhadap pekerjaan
 - a. Saya mampu mengerjakan pekerjaan saya dengan baik.
 - b. Perusahaan ini tepat dalam penempatan karyawannya.
 - c. Sistem perekrutan karyawan adil dan tidak bias.
 3. Kesesuaian terhadap teknologi
 - a. Saya mendapat peralatan dan fasilitas yang cukup yang mendukung pekerjaan saya.
 - b. Fasilitas dan peralatan perusahaan bekerja dengan baik.
 4. Kemampuan kontrol diri
 - a. Dalam bekerja, saya bebas berinteraksi dengan kolega dan atasan saya.
 - b. Dalam bekerja, saya menggunakan waktu untuk pekerjaan di luar kemampuan saya.
 - c. Terkadang saya tidak mampu menyelesaikan tugas karena banyak kolega saya yang meminta bantuan.
 5. Sistem pengontrolan pengawasan
 - a. Saat mengevaluasi kinerja, atasan saya mempertimbangkan perlakuan saya terhadap atasan dan kolega saya.
 - b. Perusahaan memberi gaji lebih atau penghargaan untuk hasil kerja yang lebih pada kolega saya.
 - c. Dalam perusahaan, yang memberikan pelayanan lebih kepada para kolega akan lebih dihargai.

- d. Saya menerima masukan yang berguna untuk memperbaiki kinerja saya.
6. Konflik peran
 - a. Saya tidak dapat membantu kolega saya tepat waktu karena banyak pekerjaan yang harus saya lakukan.
 - b. Apa yang diinginkan atasan dan kolega saya biasanya saling mendukung.
 - c. Perusahaan dan saya mempunyai visi yang sama mengenai cara kerja.
7. Ambiguitas peran
 - a. Saya mendapat info yang cukup tentang apa yang diharapkan oleh manajemen terhadap pekerjaan saya.
 - b. Saya merasa perusahaan tidak memberi pelatihan yang baik tentang bagaimana seharusnya karyawan berinteraksi dengan atasan.
- Kepuasan karyawan, meliputi 3 unsur menurut Miller (1991):
 1. Keterlibatan perusahaan
 - a. Saya senang sekali bekerja disini.
 - b. Saya dengan senang hati menyarankan teman atau kerabat untuk bekerja disini.
 - c. Perusahaan bersikap adil kepada setiap karyawan.
 2. Keuangan dan status kerja
 - a. Saya puas dengan gaji saya.
 - b. Saya puas akan kesempatan mendapat kenaikan gaji.
 - c. Saya puas dengan apa yang terjadi di perusahaan.
 - d. Perusahaan menawarkan jenjang karir yang saya inginkan.
 3. Kepuasan kerja intrinsik
 - a. Saya menyenangi apa yang saya kerjakan.
 - b. Pekerjaan memberikan saya kesempatan untuk melakukan yang terbaik.
 - c. Pekerjaan sangatlah penting bagi saya.
- Kepuasan kerja secara keseluruhan, diwakili oleh pertanyaan seberapa besar tingkat kepuasan anda terhadap perusahaan dimana responden bekerja.

Pernyataan-pernyataan dalam kuesioner dirumuskan sesuai tujuan penelitian yaitu mengetahui tingkat pengaruh kualitas layanan internal yang meliputi tujuh unsur menurut Zeithaml dkk. (1991) terhadap kepuasan karyawan.

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Kuesioner yang disebar adalah sebanyak 150 kuesioner, sedangkan yang kembali sebanyak 128 kuesioner, sehingga didapati *response rate* sebesar 85,33%. Dari 128 kuesioner yang kembali, setelah diperiksa didapati 6 kuesioner tidak valid karena ada

pertanyaan yang dijawab lebih dari 1 dan ada pernyataan yang tidak dijawab. Sehingga ada 122 kuesioner saja yang dapat dioleh dalam penelitian ini. 122 responden yang menjawab terdiri dari 82 pria dan 40 wanita. Dengan tingkat reliabilitas sebesar $\alpha = 0,83$ dapat disimpulkan bahwa kuesioner sebagai alat pengumpul data dapat dipercaya memberikan hasil analisa data yang valid. Seperti yang dikatakan oleh Nunally (1978) bahwa reliabilitas dari α yang dibuat untuk menguji konsistensi dari butir-butir pernyataan dalam setiap variabel lebih besar atau sama dengan 0,70 menunjukkan bahwa instrumen tersebut memberikan hasil analisa data yang dapat dipercaya.

Latar Belakang Karyawan

Dengan menggunakan uji beda *one way of analysis variance* (ANOVA) dan uji korelasi *pearson momen* (r), hasil pengolahan data menunjukkan tidak ada perbedaan ataupun hubungan yang signifikan antara latar belakang karyawan khususnya umur dan lamanya bekerja terhadap kepuasan karyawan. Hanya tingkat pendidikan yang berbeda menunjukkan hubungan dan perbedaan yang signifikan dengan kepuasan karyawan. Nilai dan tingkat signifikansi dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Nilai dan Tingkat Signifikansi Hasil Uji Beda (F-test, ANOVA) dan Uji Korelasi Pearson Momen (r) antara Latar Belakang Karyawan dan Kepuasan Karyawan

Latar Belakang Karyawan	Uji Beda (F-test)		Uji Korelasi Pearson Momen	
	F	Sig.	r	Sig
Umur	F=0,39	P= 0,76 (ts)	r = 0,03	P= 0,78 (ts)
Tingkat Pendidikan	F= 3,71	P= 0.007**	$\lambda^2 = 340,19$	P=0,008**
Lama Bekerja	F= 0,41	P= 0,75 (ts)	R =0,08	P= 0,44 (ts)

** signifikan pada tingkat signifikansi 0.01, λ^2 = uji Chi Square karena tingkat pendidikan adalah data nominal, ts= tidak signifikan

Sumber: kuisisioner, data diolah

Pada tabel 2 dapat disimpulkan bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan paling rendah (SLTP) cenderung lebih tinggi tingkat kepuasaannya dibandingkan dengan karyawan yang tingkat pendidikannya lebih tinggi. Ada kecenderungan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan seorang karyawan semakin sulit untuk memuaskan karyawan tersebut.

Kualitas Layanan Internal dan Kepuasan Karyawan

Kualitas layanan internal yang akan diteliti terbagi menurut 7 variabel yaitu kerjasama (*teamwork*), kesesuaian terhadap pekerjaan (*employee job fit*),

kesesuaian terhadap teknologi (*technology job fit*), kemampuan kontrol diri (*perceived control*), sistem pengontrolan dan pengawasan (*supervisory control system*), konflik peran (*role conflict*), dan ambiguitas peran (*role ambiguity*).

Tabel 2. Perbandingan Rata-Rata Kepuasan Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Rata2x kepuasan			
Apa pendidikan	Mean	N	Std. Deviation
SLTP	4.24	7	.448
SMU/SMK	3.73	64	.530
Diploma	3.65	33	.419
S1	3.60	17	.636
Dst	2.78	1	.
Total	3.71	122	.531

Sumber: kuisioner, data diolah

Tabel 3. Pengaruh 7 Variabel Kualitas Layanan Internal Terhadap Kepuasan Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.723 ^a	.523	.494	.378

a. Predictors: (Constant), Rata2x role ambiguity, Rata2x role conflict, Rata2x technology job fit, Rata2x supervisory control, Rata2x perceived control, Rata2x teamwork, Rata2x job fit

Sumber: kuisioner, data diolah

Data regresi pada tabel 3 adalah regresi atas 7 variabel kualitas layanan internal terhadap kepuasan karyawan,. Pada tabel 3, hubungan antara variabel kualitas layanan terhadap kepuasan karyawan positif sebesar 0,72 sedangkan *Adjusted R*² = 49,4% yang berarti bahwa variabel independen di atas mempengaruhi variabel dependen sebesar 49,4% sedangkan 50,6% dipengaruhi oleh faktor lain. Pada tabel ANOVA, pengaruh variabel-variabel kualitas layanan internal secara serempak sebesar F= 17,86 dengan p= 0,000 signifikan pada tingkat 0,001 terhadap kepuasan karyawan.

Tabel 4. Pengaruh Secara Serempak 7 Variabel Kualitas Layanan Internal Terhadap Kepuasan Karyawan

ANOVA					
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F
1	Regression	17.852	7	2.550	17.859
	Residual	16.280	114	.143	
	Total	34.132	121		

a. Predictors: (Constant), Rata2x role ambiguity, Rata2x role conflict, Rata2x technology job fit, Rata2x supervisory control, Rata2x perceived control, R: teamwork, Rata2x job fit

b. Dependent Variable: Rata2x kepuasan

Sumber: kuisioner, data diolah

Dari hasil analisa regresi berganda, hanya ada 2 variabel yang mempengaruhi secara signifikan yaitu:

- Variabel kesesuaian terhadap pekerjaan (*employee job fit*), dengan p= 0,006 signifikan pada level 0,01.
- Variabel kesesuaian terhadap teknologi (*technology job fit*), dengan p= 0,000 signifikan pada level 0,01.

Tabel 5. Regresi Linier Berganda 7 Variabel Kualitas Layanan Internal Terhadap Kepuasan Karyawan

Coefficient ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.353	.397		.001
	Rata2x teamwork	.139	.073	.151	.058
	Rata2x job fit	.212	.076	.236	.006
	Rata2x technology job fit	.277	.049	.436	.000
	Rata2x perceived control	-1.80E-02	.053	-.025	.733
	Rata2x supervisory control	4.289E-04	.080	.000	.996
	Rata2x role conflict	7.797E-02	.075	.080	.300
	Rata2x role ambiguity	-6.64E-02	.057	-.094	.243

a. Dependent Variable: Rata2x kepuasan

Sumber: kuisioner, data diolah

Persamaan regresi dapat dirumuskan:

$$Y = \beta + \beta_2 X_{\text{employee job fit}} + \beta_3 X_{\text{technology job fit}}$$
$$Y = 1,35 + 0,21 X_{\text{employee job fit}} + 0,28 X_{\text{technolog job fit}}$$

Dari masing-masing koefisien regresi tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut:

$\beta_2 = 0,21 \rightarrow$ Koefisien regresi *employee job fit* (*c*₂) sebesar 0,21 menunjukkan bahwa jika tanggapan responden terhadap variabel bebas *employee job fit* naik satu satuan sedangkan variabel lain dinyatakan konstan atau sama dengan nol, maka variabel terikat (Y) yaitu kepuasan karyawan akan naik sebesar 1,56 didapat dari $Y = 1,35 + 0,21(1) + 0,28(0)$.

$\beta_3 = 0,28 \rightarrow$ Koefisien regresi *technology job fit* (*c*₃) sebesar 0,28 menunjukkan bahwa jika tanggapan responden terhadap variabel bebas *technology job fit* naik satu satuan sedangkan variabel lain dinyatakan konstan atau sama dengan nol maka variabel terikat (Y) yaitu kepuasan karyawan akan naik sebesar 1,63 didapat dari $Y = 1,35 + 0,21(0) + 0,28(1)$.

Sedangkan variabel kerjasama (*team work*) , dengan p= 0,058 atau p= 0,06 melebihi sedikit batas tingkat signifikan yang telah ditetapkan oleh peneliti yaitu sebesar 0.05. Jika diasumsi variabel tersebut signifikan, maka dari ketujuh variabel kualitas

layanan internal hanya ada 3 variabel yang mempengaruhi kepuasan karyawan Hotel X secara signifikan yaitu kesesuaian terhadap pekerjaan, kesesuaian terhadap teknologi dan kerjasama. Tabel 6 hasil regresi menunjukkan pengaruh ketiga variabel ini terhadap kepuasan karyawan.

Tabel 6. Pengaruh 3 Variabel Kualitas Layanan Internal Terhadap Kepuasan Karyawan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.715 ^a	.512	.499	.38

a. Predictors: (Constant), Rata2x technology job fit, Rata2x teamwork, Rata2x job fit

Sumber: kuisisioner, data diolah

Dengan $R = 0,72$ dan $Adjusted R^2$ sebesar 49,9% atau hampir 50%, maka disimpulkan bahwa ketiga variabel di atas mempengaruhi kepuasan karyawan sebesar 49,9% sedangkan 50,1% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain. Jika dibandingkan dengan Tabel 2. *Pengaruh 7 Variabel Kualitas Layanan Internal terhadap Kepuasan Karyawan* dengan $R = 0,72$ dan $Adjusted R^2 = 49,4\%$ yang berarti bahwa variabel independen di atas mempengaruhi variabel dependen sebesar 49,4% sedangkan 50,6% dipengaruhi oleh faktor lain, dapat disimpulkan bahwa dari ketujuh variabel kualitas layanan internal yang diteliti hanya 3 variabel saja yaitu kerjasama, kesesuaian terhadap pekerjaan dan kesesuaian terhadap teknologi yang mempengaruhi kepuasan karyawan di Hotel X dengan $p = 0,000$ signifikan pada tingkat 0.001.

Tabel 7. Pengaruh Secara Serempak 3 Variabel Kualitas Layanan Internal Terhadap Kepuasan Karyawan

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.468	3	5.823	41.229	.000 ^a
	Residual	16.664	118	.141		
	Total	34.132	121			

a. Predictors: (Constant), Rata2x technology job fit, Rata2x teamwork, Rata2x job fit

b. Dependent Variable: Rata2x kepuasan

Sumber: kuisisioner, data diolah

Dari tabel 8 dapat dilihat 3 variabel yang secara signifikan mempengaruhi kepuasan karyawan yaitu:

- Variabel kerjasama (*teamwork*), dengan $p = 0,003$ signifikan pada level 0,01.
- Variabel kesesuaian terhadap pekerjaan (*employee job fit*), dengan $p = 0,001$ signifikan pada level 0,01.
- Variabel kesesuaian terhadap teknologi (*technology job fit*), dengan $p = 0,000$ signifikan pada level 0,01.

Tabel 8. Regresi Linier Berganda 3 Variabel Kualitas Layanan Internal Terhadap Kepuasan Karyawan

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.087	.277		.3928
	Rata2x teamwork	.190	.063	.206	.3.029
	Rata2x job fit	.231	.071	.257	.3.276
	Rata2x technology job fit	.296	.048	.465	.6.191

a. Dependent Variable: Rata2x kepuasan

Sumber: kuisisioner, data diolah

Persamaan regresi dapat dirumuskan

$$Y = \beta + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

$$Y = 1,09 + 0,19X_{\text{teamwork}} + 0,23X_{\text{employee job fit}} + 0,30X_{\text{technology job fit}}$$

Dari masing-masing koefisien regresi tersebut, dapat dijelaskan sebagai berikut:

$\beta_1 = 0,19 \rightarrow$ Koefisien regresi *teamwork* (c_1) sebesar 0,19 menunjukkan bahwa jika tanggapan responden terhadap variabel bebas *teamwork* naik satu satuan sedangkan variabel lain dinyatakan konstan maka variabel terikat (Y) yaitu kepuasan karyawan akan naik sebesar 1,28.

$\beta_2 = 0,23 \rightarrow$ Koefisien regresi *employee job fit* (c_2) sebesar 0,23 menunjukkan bahwa jika tanggapan responden terhadap variabel bebas *employee job fit* naik satu satuan sedangkan variabel lain dinyatakan konstan maka variabel terikat (Y) yaitu kepuasan karyawan akan naik sebesar 1,32.

$\beta_3 = 0,30 \rightarrow$ Koefisien regresi *technology job fit* (c_3) sebesar 0,30 menunjukkan bahwa jika tanggapan responden terhadap variabel bebas *technology job fit* naik satu satuan sedangkan variabel lain dinyatakan konstan maka variabel terikat (Y) yaitu kepuasan karyawan akan naik sebesar 1,39.

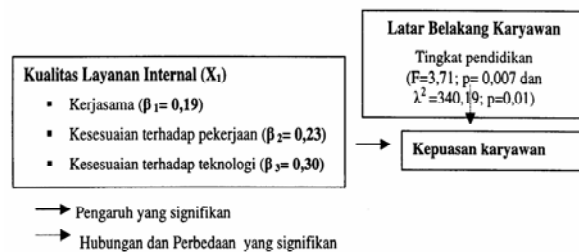
Dapat disimpulkan bahwa variabel kesesuaian terhadap teknologi adalah faktor dominan yang mempengaruhi kepuasan kerja ($\beta_3 = 0,30$), diikuti oleh variabel kesesuaian terhadap pekerjaan ($\beta_2 = 0,23$) dan yang terakhir adalah variabel kerjasama ($\beta_1 = 0,19$).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisa dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terdapat hubungan dan perbedaan yang signifikan dari latar belakang karyawan khususnya umur dan lamanya bekerja

terhadap kepuasan karyawan di Hotel X (hanya faktor tingkat pendidikan yang menunjukan korelasi dan perbedaan yang signifikan). Selanjutnya dari 7 variabel kualitas layanan internal hanya ada 3 variabel yaitu kerjasama, kesesuaian terhadap pekerjaan dan kesesuaian terhadap teknologi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan karyawan dengan faktor kesesuaian terhadap teknologi sebagai faktor yang dominan. Hasil analisa penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Hasil Penelitian

Saran

Dari kesimpulan di atas ada beberapa saran yang diharapkan dapat memberi masukan bagi Hotel X dan industri perhotelan lainnya yaitu sebagai berikut:

1. Hotel X atau industri perhotelan perlu memperhatikan bahwa tingkat pendidikan harus disesuaikan dengan pekerjaan dan teknologi yang mendukung di lingkungan kerja karena ketiga faktor ini mempengaruhi kepuasan karyawan di dalam organisasi. Selain itu usaha menciptakan budaya kerjasama antar individu didalam organisasi selalu diperhatikan.
2. Untuk meningkatkan kualitas layanan yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan, maka Hotel X atau industri perhotelan perlu memperhatikan kualitas layanannya terhadap karyawan, khususnya dengan mengevaluasi dan memperbaiki dimensi kualitas layanan yang dirasa karyawan tidak memuaskan.

Penelitian ini merupakan penelitian awal untuk menginvestigasi bagaimana hubungan latar belakang karyawan dan pengaruh kualitas layanan yang diberikan oleh salah satu pihak industri perhotelan di Surabaya terhadap kepuasan karyawannya, sehingga disarankan penelitian yang berkesinambungan serta melibatkan beberapa hotel di Surabaya akan memberikan hasil yang lebih akurat. Dari segi metodologi penelitian, disarankan untuk melibatkan pendekatan secara kualitatif berupa wawancara ataupun observasi untuk menggali lebih jauh faktor-faktor lain khususnya yang diciptakan oleh pihak industri untuk memuaskan karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Academy of Criminal Justice Sciences. (1990 March). *Police stress and organizational formalization: explaining individual responses by organizational traits*, pp.13–17.
- Chambers, B., Moore, A.B., & Bachtel, D. (n.d.). *Role conflict, role ambiguity and job satisfaction of county extension agents in the Georgia cooperative extension service*.
- Cheng, Y. H. (2001). *A Study on the factors of internal service quality--Nurse for example*. pp. 1-2.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G., Sasser, W. E. Jr., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service-profit chain*. USA: Simon & Schuster Inc.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: John Wiley and Sons.
- Lamble, G. W. (1980). Role conflict and ambiguity of agricultural extension agents. *Dissertation Abstracts International*, 41, 1346A. (University Microfilms No. 8023044).
- Lovelace, K. & Rosen, B. (1996). Differences in achieving person-organization fit among diverse groups of managers. *Journal of Management*, 22(5), 703-722.
- Moskowitz, R. *Get "FIT" to reduce turnover*. Senior consultant – Advantage Hiring.
- Nunally, J. C. (1978). *Psychometric theory*, (2nd ed), New York: McGraw-Hill.
- O'Connor, T. J (2001). *Performance management - Electrical wholesaling*.
- Rizzo, J. R., House, R. J. & Lirtzman, S. L. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, pp. 150-163.
- Rucci, A. J., Kim, S. P., & Quinn, R. T. (1998). The employee-customer-profit chain at sears. *Harvard Business Review*, January-February.
- Siehyono, L. (2004). *Am I satisfied?: Analysing the influence of employee backgrounds and internal service quality on employee satisfaction in economics faculty of Petra christian university, Surabaya*. Proposal penelitian internal. Surabaya: Program Management Perhotelan.
- Sugiyono. (1997). *Statistika untuk penelitian*, (Edisi 2), Bandung: Alfabeta.
- Terry, B. D. *Agent performance and customer satisfaction (online)*. <http://www.joe.org/joe/2004december/a4.shtml> (diakses 8 November 2005).