

**Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan  
(Studi Kasus Pada Divisi Operasional Shakti Hotel Bandung)**

Oleh :  
**Putri Indrawati Santanu, SE.**

**Abstrak**

Shakti Hotel Bandung sebagai salah satu unit bisnis yang dimiliki oleh PT. MITRA INDAH NUSANTARA merupakan hotel bintang 4 (empat) bertaraf internasional pertama yang beroperasi di wilayah Bandung Timur Jawa Barat yang dikelola oleh Shakti Hotel Group dan mempunyai misi dan visi “Hotel BERIMAN, senantiasa melayani dan memenuhi kebutuhan konsumen dengan fasilitas serta pelayanan yang Bersih, Indah, Ramah, Akurat, Aman dan Nyaman”. Dengan misi dan visi tersebut Shakti Hotel Bandung dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas pelayanannya guna memenuhi kebutuhan konsumen sesuai yang diharapkan manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memberikan pengaruh sangat kuat terhadap kualitas pelayanan, besarnya koefisien korelasi dari kompetensi terhadap kualitas pelayanan adalah sebesar 0.867, motivasi kerja memberikan pengaruh yang cukup kuat terhadap kualitas pelayanan, besarnya koefisien korelasi dari motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan adalah sebesar 0.334, dan secara simultan kompetensi dan motivasi kerja memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap kualitas pelayanan, besarnya koefisien korelasi dari kompetensi dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan adalah sebesar 0.765.

**PENDAHULUAN**

**Latar Belakang Penelitian**

Arus globalisasi dan modernisasi mendorong adanya pengembangan dan pembangunan dalam berbagai aspek salah satunya dalam industri pariwisata, hal ini terlihat dari kian berkembangnya industri pariwisata terutama wilayah yang mempunyai berbagai potensi sebagai sumber kepariwisataan, salah satunya ialah kota Bandung yang terdapat di provinsi Jawa Barat. Hal ini mendorong para pelaku industri perhotelan ikut berpartisipasi dalam penyediaan sarana pelengkap untuk seorang wisatawan. Pariwisata dan perhotelan sangat erat kaitannya dalam memajukan kepariwisataan di Indonesia.

*American Hotel and Motel Associations (AHMA)* menyebutkan hotel adalah suatu tempat dimana disediakan penginapan, makanan dan minum serta pelayanan lainnya untuk disewakan bagi para tamu atau orang-orang yang tinggal sementara waktu. Menurut Sihite (2000 : 62), orang-orang yang melakukan perjalanan tidak hanya sekedar untuk menginap atau beristirahat, namun untuk tujuan konferensi, seminar, rapat pertemuan, pesta perkawinan, pesta ulang tahun, pameran, dan berbagai kegiatan lainnya yang membutuhkan penyediaan fasilitas yang lengkap serta pelayanan yang dapat memuaskan tamu-tamunya. Dengan demikian, hotel sebagai suatu akomodasi komersial berfungsi tidak hanya sebagai tempat istirahat namun juga sebagai bentuk fasilitas pelayanan publik.

Shakti Hotel Bandung pun dengan cepat dan tepat dalam mengambil peluang tersebut untuk memberikan dan menjawab keinginan pasar akan pelayanan maksimal kepada para konsumennya, sehingga membutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan dan motivasi kerja yang tinggi dalam menjalankan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing individu demi pencapaian kualitas pelayanan yang optimal sesuai harapan perusahaan.

Kompetensi kerja merupakan gambaran akan sikap atau pengetahuan dan keterampilan terhadap standar-standar yang ditetapkan. Wibowo (2007:86) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi seringkali ditunjukkan dengan kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Terdapat hubungan yang erat antara kompetensi pegawai dengan perusahaan. Kompetensi organisasi akan baik apabila kompetensi individu anggota organisasi tersebut juga baik.

Menurut Spencer (dalam Sudarmanto, 2009:125) ada beberapa indikator mengenai kompetensi, yaitu :

1. Berorientasi prestasi dan tindakan.
2. Membantu dan melayani orang lain.
3. Kemampuan mempengaruhi dan menciptakan dampak.
4. Kemampuan manajerial.
5. Kemampuan Kognisi.
6. Kemampuan efektivitas Pribadi.

Shakti Hotel Bandung sebagai salah satu unit bisnis yang dimiliki oleh PT. MITRA INDAH NUSANTARA merupakan hotel bintang 4 (empat) bertaraf internasional pertama yang beroperasi di wilayah Bandung Timur Jawa Barat yang dikelola oleh Shakti Hotel Group dan mempunyai misi dan visi “Hotel BERIMAN, senantiasa melayani dan memenuhi kebutuhan konsumen dengan fasilitas serta pelayanan yang Bersih, Indah, Ramah, Akurat, Aman dan Nyaman”. Dengan misi dan visi tersebut Shakti Hotel Bandung dituntut untuk selalu meningkatkan kualitas pelayanannya guna memenuhi kebutuhan konsumen sesuai yang diharapkan manajemen.

Pada realisasinya menurut data prestasi mengenai nilai (*rating*) hotel secara online yang menjadi acuan/tolak ukur utama kualitas pelayanan hotel yang diatur oleh pihak manajemen Shakti Hotel Group dalam *Hotel Golden Rules*, Shakti Hotel Bandung ini pada periode Januari – Desember 2017 dan Januari – Juli 2018 relatif rendah dan tidak dapat memenuhi target. Berikut data prestasi nilai (*rating*) pada Shakti Hotel Bandung periode Januari – Desember 2017 dan Januari – Juli 2018:

**Tabel 1.1**  
**Data Nilai (*rating*) Hotel Secara Online 2017 & 2018**

No	Nama <i>Ecommerce</i> (OTA)	2017 Januari - Desember			2018 Januari - Juli		
		RATA- RATA	TARGET	PERBEDA- AN	RATA- RATA	TARGET	PERBEDA- AN
1	Agoda	6.3	7.5	(-1.2)	7.3	8.5	(-1.2)
2	Asia Travel	5.5	7.5	(-2.0)	5.5	8.5	(-3.0)
3	Booking.com	6.75	7.5	(-0.76)	7.6	9.0	(-1.4)
4	BookingButton.com	4.0	4.5	(-0.5)	4.0	5	(-1.0)
5	Google Review	3.9	4.5	(-0.6)	4.1	5	(-0.9)
6	Klik Hotel	3.0	4.5	(-1.5)	3.0	5	(-2.0)
7	Mister Aladin	2.9	4.5	(-1.6)	2.9	5	(-2.1)
8	Pegi-peggi	7.65	7.5	0.15	7.8	8.5	(-0.7)
9	Tiket.com	6.4	7.5	(-1.1)	6.4	8.5	(-2.1)
10	Traveloka.com	7.5	8.5	(-1.0)	8.6	9.5	(-0.9)
11	Tripadvisor	3.9	4.5	(-0.6)	4.1	5	(-0.9)

(Sumber : Data Rekapitulasi Front Office Departemen Shakti Hotel Bandung)

Data pada tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa nilai (*rating*) hotel secara online relatif rendah dan tidak dapat memenuhi target hampir pada semua *ecommerce* (OTA) yang sudah terdaftar di Shakti Hotel Bandung baik pada tahun 2017 maupun pada tahun 2018. Nilai (*rating*) yang dapat memenuhi target terdapat pada *ecommerce* (OTA) Pegi-peggi di tahun 2017 dengan nilai (*rating*) 7.65 dan perbedaan nilai (*rating*) dengan nilai target terbesar terdapat pada *ecommerce* (OTA) Klik hotel dengan nilai perbedaan (-2.0). Hal ini disebabkan karena sebagian besar komentar dan nilai (*rating*) yang konsumen berikan relatif kecil dan sebagian besar berisi komentar berisi keluhan konsumen mengenai pelayanan Shakti Hotel Bandung pada *ecommerce* (OTA) yang sudah terdaftar di Shakti Hotel Bandung. Hal ini dapat dilihat dari beberapa data komentar yang konsumen berikan melalui beberapa *ecommerce* (OTA):



**Beberapa Komentar Konsumen Secara Online**

Data di atas digunakan untuk memperoleh gambaran secara umum mengenai komentar berisi keluhan konsumen mengenai pelayanan yang diberikan Shakti Hotel Bandung pada beberapa *ecommerce* (OTA), dapat terlihat sebagian besar komentar berisi keluhan yang kecewa akan pelayanan yang diberikan oleh Shakti Hotel Bandung yaitu jauh dari ekspektasi konsumen. Fenomena ini menunjukkan bahwa terdapatnya kualitas pelayanan yang masih rendah yang tergambarkan dari data tersebut, banyaknya komentar keluhan dengan nilai yang rendah sehingga mempengaruhi nilai komentar yang ada di masing-masing *ecommerce* (OTA) tersebut. Hal ini benar-benar harus diperhatikan oleh pihak manajemen Shakti Hotel Bandung karena semua ini menyangkut hubungan dengan konsumen dan menyangkut kelangsungan Shakti Hotel Bandung itu sendiri.

Selain itu, berdasarkan hasil penelitian awal dan wawancara dengan pihak manajemen perusahaan, terdapat sejumlah fenomena yang berkaitan dengan rendahnya kualitas pelayanan Shakti Hotel Bandung yang ditandai dengan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Masih rendahnya ketepatan waktu pelayanan tamu pada saat proses check in oleh Front Desk Agent, karena melebihi waktu yang sudah ditetapkan pada peraturan (*golden rules*) yang terdapat pada divisi Front Office.
2. Masih rendahnya akurasi pelayanan terutama di Restaurant Puspamaya yang berada di Shakti Hotel Bandung. Hal ini terlihat dari beberapa keluhan yang diberikan oleh tamu baik secara langsung maupun tidak langsung kepada manajemen.
3. Penanganan tamu yang kurang optimal, baik tamu lokal ataupun tamu asing, hal ini disebabkan masih kurangnya kemampuan komunikasi yang baik dan benar serta kurangnya kemampuan berbahasa asing, sehingga sering terjadi perbedaan persepsi antara tamu dan karyawan. Hal ini terlihat dari berbagai komentar negatif mengenai hal tersebut yang di berikan para tamu hotel baik komentar secara online maupun offline.
4. Masih rendahnya tanggung jawab dan keramahan karyawan Shakti Hotel Bandung pada divisi operasional di antaranya divisi front office, food & beverages service dan housekeeping dalam memberikan pelayanan terhadap tamu hotel.

### Identifikasi Masalah

Sesuai dengan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mengidentifikasi permasalahan penelitian melalui pernyataan masalah penelitian yaitu :

1. Bagaimana kompetensi, motivasi kerja dan kualitas pelayanan di Shakti Hotel Bandung?
2. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap kualitas pelayanan pada Shakti Hotel Bandung?
3. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan pada Shakti Hotel Bandung?
4. Bagaimana pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan Shakti Hotel Bandung?
5. Upaya apa yang seharusnya dilakukan agar meningkatkan kualitas pelayanan pada Shakti Hotel Bandung?

## TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen

Dalam mengartikan dan mendefinisikan manajemen ada berbagai ragam, ada yang mengartikan dengan ketatalaksanaan, manajemen, manajemen pengurusan dan lain sebagainya. Bila dilihat dari literatur-literatur yang ada, pengertian manajemen dapat dilihat dari tiga pengertian: 1). Manajemen sebagai suatu proses, 2). Manajemen sebagai suatu kolektivitas manusia, 3). Manajemen sebagai ilmu (science) dan sebagai seni (art), Manajemen sebagai suatu proses, melihat bagaimana cara orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Manajemen merupakan kebutuhan yang niscaya untuk memudahkan pencapaian tujuan manusia dalam organisasi, serta mengelola berbagai sumber daya organisasi, seperti sarana dan prasarana, waktu, SDM, metode dan lainnya secara efektif, inovatif, kreatif, solutif, dan efisien.

### Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang pertama, yang menggambarkan tujuan serta usaha untuk mencapainya secara efektif dan efisien dimasa mendatang. Fungsi manajemen yang lain sangat tergantung pad afungsi perencanaan, dimana fungsi yang lain tidak akan berhasil tanpa perencanaan dan pembuatan keputusan yang tepat, cermat dan kontinyu. Tetapi sebaliknya fungsi perencanaan yang baik tergantung pada pelaksanaan fungsi-fungsi lain yang efektif. Beberapa pengertian perencanaan disampaikan oleh para ahli antara lain sebagai berikut:

1. Perencanaan adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. (Handoko, 2003:77)
2. Perencanaan merupakan suatu proses pemilihan dan pengembangan dari pada tindakan yang paling baik untuk pencapaian tugas. (Garth N.Joe, 2007:12)
3. Perencanaan merupakan keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian yang sudah ditentukan. (Siagian, 2008:29)

4. Perencanaan merupakan proses untuk mempersiapkan seperangkat keputusan tentang kegiatan-kegiatan pada masa yang akan datang dengan diarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan melalui penggunaan sarana yang tersedia. (Handayani, 2007:89)

### Pengorganisasian

Setelah menetapkan tujuan dan menyusun rencana atau program untuk mencapainya, maka perlu merancang atau mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses. Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas serta wewenang dan tanggung jawab dalam satu kesatuan organisasi dalam rangka mencapai tujuan. George R. Terry memberikan pengertian mengenai pengorganisasian sebagai berikut:

1. Pengorganisasian dalam pengertian *real sense* menunjukkan hubungan antara manusia sebagai akibat organisasi.
2. Pengorganisasian dalam pengertian abstrak menunjukkan hubungan antara unit-unit kerja.

### Penggerakan

Penggerakan merupakan terjemahan dari bahasa Inggris *Actuating*, di mana kata ini berasal dari *actuate* dalam bahasa latin. George R. Terry dalam bukunya *Principles of Management* memberi definisi penggerakan ialah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan (Sukarna, 2011:82).

### Pengawasan

Pengawasan sebagai komponen dalam proses manajemen memiliki peran penting dalam proses pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Pengawasan adalah fungsi terakhir dari proses pelaksanaan manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Dimana pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar pelaksanaan sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana (Badrudin, 2013:215).

Menurut George R. Terry dalam buku *Principles of Management* mengemukakan pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar. Harold Koontz dalam buku *Principles of Management* menjelaskan pengawasan merupakan tindakan-tindakan perbaikan dalam pelaksanaan kerja agar supaya segala kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, petunjuk-petunjuk dan instruksi-instruksi sehingga tujuan yang telah ditentukan dapat tercapai.

### Kompetensi

Kompetensi menurut Spencer & Spencer dalam Palan (2007) adalah sebagai karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas). Hal ini sejalan dengan pendapat Becker and Ulrich dalam Suparno (2005:24) bahwa *competency refers to an individual's knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance*. Artinya, kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Model-model kompetensi menjelaskan perilaku-perilaku yang terpenting yang diperlukan untuk kinerja unggul dalam posisi, peran atau fungsi yang spesifik, yang bisa terdiri dari beberapa atau berbagai kompetensi. Model kompetensi dibedakan menurut kepentingannya, menjadi model kompetensi untuk *leadership*, *coordinator*, *experts* dan *support*. Model kompetensi untuk kepemimpinan dan *coordinator* pada dasarnya sama dan meliputi : komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, mengembangkan orang lain, standar profesionalisme tinggi, dampak dan pengaruh, inovasi, kepemimpinan, kepedulian organisasi, orientasi pada kinerja, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, kerjasama tim, dan keberagaman.

Tipe kompetensi yang berbeda dikaitkan dengan aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut. Ada beberapa tipe kompetensi tersebut menurut Wibowo (2007:91) yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Planning competency*, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai risiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. *Influence competency*, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk berkerja menuju tujuan organisasional.
3. *Communication competency*, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal.
4. *Interpersonal competency*, meliputi empati, membangun consensus, networking, persuasi, negosiasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi *team player*.
5. *Thinking competency*, berkenaan dengan : berfikir strategis, berfikir analitis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. *Organizational competency*, meliputi kemampuan merencanakan pekerjaan, mengorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. *Human resources management competency*, merupakan kemampuan dalam bidang : *team building*, mendorong partisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja.
8. *Leadership competency*, merupakan kompetensi meliputi kecakapan memposisikan diri, mengembangkan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan memelopori kesehatan tempat kerja.
9. *Client service competency*, merupakan kompetensi berupa mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun *partnership* dan berkomitmen terhadap kualitas.
10. *Business competency*: merupakan kompetensi yang meliputi manajemen financial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam system, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. *Self management competency*, kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. *Technical/operational competency*, kompetensi berkaitan dengan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi computer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan professional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka.

### Kualitas Pelayanan

Perhotelan merupakan bisnis yang bergerak dalam bidang *Hospitality* (Jasa) pada hakekatnya adalah pelayanan dan pemuas kebutuhan pengguna jasa tersebut. Ia tidaklah diadakan untuk melayani dan memenuhi segala kebutuhan dirinya sendiri, tetapi untuk melayani pengguna jasa tersebut dan masyarakat serta pemerintah untuk ikut memajukan ekonomi dalam sektor pariwisata.

*Hospitality industry* sendiri yang di dalam nya terdapat perhotelan adalah salah satu perwujudan dari fungsi pembangunan ekonomi dalam sektor pariwisata di samping sebagai penyedia layanan jasa. Pelayanan jasa ini menjadi sedemikian penting karena hubungan dan singgungannya dengan manusia dalam komunitas masyarakat banyak (*society community*).

Dikemukakan oleh Kennedy & Young (dalam Supranto, 2001:14), 6 (enam) dimensi untuk menilai atau menentukan mutu pelayanan yaitu :

1. Keberadaan pelayanan;
2. Ketanggapan pelayanan;
3. Ketepatan pelayanan;
4. Profesionalisme pelayanan;
5. Kepuasan keseluruhan dengan pelayanan;
6. Kepuasan keseluruhan dengan barang;

### METODE PENELITIAN

#### Jenis Data Penelitian

Data dalam penelitian ini terdiri atas data kualitatif dan kuantitatif yang dipergunakan untuk data kuantitatif. Penelitian kuantitatif dimaksudkan untuk mendeskripsikan dampak kompetensi dan motivasi terhadap kualitas pelayanan. Sedangkan data kuantitatif dimaksudkan untuk menghitung dampak kompetensi dan motivasi terhadap lingkungan kerja secara statistik. Informasi dikumpulkan langsung ditempat kejadian secara empirik,

dengan tujuan mengetahui pendapat tentang objek yang sedang diteliti. Data diperoleh dari sumber data Shakti Hotel Bandung.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut:

- a. Observasi
- b. Wawancara
- c. Kuesioner (Angket)

Dalam penelitian ini digunakan skala *likert*, Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2008:93). Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup yaitu kuesioner yang sudah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal memilih. Pada setiap item soal disediakan 5 pilihan jawaban dengan skor masing-masing sebagai berikut:

**Tabel 3.1**

**Tabel Skor Jawaban Kuesioner untuk Pertanyaan Positif**

Jawaban	Skor
1. Sangat sangat setuju (SSS)	5
2. Sangat setuju (SS)	4
3. Setuju(S)	3
4. Tidak setuju (TS)	2
5. Sangat tidak setuju (STS)	1

**Tabel 3.2**

**Tabel Skor Jawaban Kuesioner untuk Pertanyaan Negatif**

Jawaban	Skor
1. Sangat sangat setuju (SSS)	1
2. Sangat setuju (SS)	2
3. Setuju (S)	3
4. Tidak setuju (TS)	4
5. Sangat tidak setuju (STS)	5

- d. Studi Dokumen

Metode ini digunakan sebagai pelengkap untuk mencapai data yang diperoleh dari arsip data administrasi di Shakti Hotel Bandung.

### Sumber Data Penelitian

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa informasi dalam bentuk kata-kata dan dokumen. Informasi tersebut digali dari sumber data sebagai berikut:

- a. Data Primer
- b. Data Sekunder

### Populasi dan Sampel

Arikunto (1997:108) memberikan pengertian tentang populasi yaitu keseluruhan subyek penelitian, sedangkan Sugiyono (2008:80) memberikan pengertian: "Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah Karyawan divisi operasional pada Shakti Hotel Bandung yang berjumlah 32 orang. Populasi dipilih dengan menggunakan *Nonprobability sampling* dan teknik pengambilan sampel digunakan yaitu *sampling jenuh*. *Nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2008:84).

Sampling Jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil. Istilah lain sampel jenuh adalah sensus, dimana semua anggota populasi dijadikan sampel (Sugiyono, 2008:85). Pada penelitian ini ukuran sampel adalah 32 orang, dimana merupakan jumlah keseluruhan karyawan divisi operasional Shakti Hotel Bandung.

### Variabel Penelitian

Variabel ialah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2008:38). Dalam penelitian ini terdapat dua variabel yang terdiri dari satu variabel bebas (*independent variabel*) dan satu dari variabel terikat (*dependent variabel*).

**Tabel 3.3**  
**Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala	No. Item kuesioner
Kompetensi (X <sub>1</sub> )  Williams (dalam Sudarmanto, 2009:68)	1. Kognitif;	1. Informasi 2. Pemikiran Luas 3. Fleksibilitas	Ordinal	
	2. Direksional;	1. Dampak 2. Percaya diri 3. Presentasi	Ordinal	
	3. Motivasional;	1. Interpersonal 2. Mengelola interaksi 3. Orientasi Pengembangan	Ordinal	
	4. Berprestasi;	1. Orientasi Proaktif 2. Orientasi Berprestasi	Ordinal	
Motivasi (X <sub>2</sub> )  Mc. Clelland (dalam Sedarmayanti, 2011:236)	1. Motif Berprestasi	1. Mencapai prestasi tinggi 2. Kompetensi pegawai 3. Menyelesaikan pekerjaan 4. Mengambil resiko 5. Tanggung jawab 6. Ambisi pegawai 7. Kesuksesan pribadi	Ordinal	
	2. Motif Kekuasaan	1. Memiliki kekuasaan 2. Mempengaruhi orang lain 3. Mengendalikan orang lain 4. Membantu orang lain 5. Mengatur orang lain 6. Kedisiplinan pegawai	Ordinal	
	3. Motif Afiliasi	1. Diakui, dihormati dan dihargai rekan kerja 2. Menjalin persahabatan 3. Memupuk persahabatan 4. Bekerjasama toleransi 5. Pertimbangan keputusan 6. Loyalitas	Ordinal	
Kualitas Pelayanan (Y)  Gaspersz (1998:286)	1. Ketepatan waktu pelayanan;	1. Kemampuan memberikan pelayanan yang tepat waktu 2. Kemampuan memberikan pelayanan yang siap setiap jam kerja	Ordinal	
	2. Akurasi Pelayanan;	1. Kemampuan memberikan pelayanan yang cepat dan tepat  2. Kemampuan memberikan pelayanan yang cepat dan akurat		
	3. Kesopanan dan Kearamahan;	1. Pelayanan yang didukung oleh Kesopanan Pegawai  2. Pelayanan yang didukung oleh Keramahan pegawai  3. Pelayanan yang didukung oleh kemampuan pegawai untuk membantu pelanggan		

	4. Tanggung Jawab.	1. Pelayanan yang dilaksanakan dapat dipertanggung jawabkan  2. Pelayanan yang didukung oleh pegawai yang siap bertanggung jawab atas kesalahan  3. Pelayanan yang didukung oleh pegawai yang siap mengganti rugi		
--	--------------------	---	--	--

## PEMBAHASAN

### Pengaruh Kompetensi terhadap Kualitas Pelayanan

Tujuan pertama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kualitas pelayanan kepada karyawan divisi operasional pada Shakti Hotel Bandung. Pengolahan data antara variabel kompetensi ( $X_1$ ) dan kualitas pelayanan ( $Y$ ) menggunakan bantuan software SPSS *statistics* versi 17.0.

Tabel 4.23 Hasil perhitungan korelasi kompetensi terhadap kualitas pelayanan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.867 <sup>a</sup>	.752	.743	2.27126

a. Predictors: (Constant), Kompetensi ( $X_1$ )

Sumber : Data yang diolah dengan bantuan SPSS *statistics* versi 17.0 (2018)

Dari hasil pengolahan data tersebut diperoleh koefisien korelasi antara kompetensi ( $X_1$ ) dan kualitas pelayanan ( $Y$ ) atau yang biasa dinotasikan sebagai  $r_{x_1y}$  sebesar 0.867. Mengacu pada tabel 3.4 tentang interpretasi nilai korelasi, maka nilai  $r_{x_1y}$  sebesar 0.867 bermakna tingkat hubungan yang sangat kuat. Nilai  $r$  yang positif menandakan hubungan searah antara kedua variabel, jika satu variabel naik maka akan berakibat pada naiknya variabel lainnya dan sebaliknya. Dengan kata lain kompetensi memiliki hubungan yang sangat kuat dan searah dengan kualitas pelayanan, semakin baik kompetensi maka kualitas pelayanan juga akan semakin baik dan sebaliknya, semakin jelek kompetensi maka kualitas pelayanan juga akan semakin jelek.

Kontribusi atau pengaruh kompetensi ( $X_1$ ) terhadap kualitas pelayanan ( $Y$ ) adalah sebesar koefisien determinasi ( $KD$ ) =  $r^2 \times 100\% = 0.867^2 \times 100\% = 75,2\%$ . Maknanya adalah kualitas pelayanan dipengaruhi oleh kompetensi sebesar 75,2%, sedangkan sisanya sebesar 14.8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini, variabel lain yang dimaksud meliputi variabel-variabel yang sudah teridentifikasi oleh teori maupun yang belum diidentifikasi oleh teori tetapi berpengaruh juga terhadap kualitas pelayanan.

Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi korelasi kompetensi ( $X_1$ ) terhadap kualitas pelayanan ( $Y$ ), maka peneliti menggunakan metode uji hipotesis sebagai berikut:

$H_1$  : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi ( $X_1$ ) terhadap kualitas pelayanan ( $Y$ )

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi ( $X_1$ ) terhadap kualitas pelayanan ( $Y$ )

Hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

$H_1$  :  $\beta \neq 0$

$H_0$  :  $\beta = 0$

Pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak  $H_0$  dilakukan dengan membandingkan nilai statistik uji-t dengan nilai kritis t-tabel.

Kaidah pengujian sebagai berikut:

a) Jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak artinya signifikan, dan

b) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima artinya tidak signifikan

Distribusi t-student untuk tingkat signifikansi 5% ( $\alpha=0,05$ ) dan derajat bebas ( $df$ )  $32-2 = 30$  pada pengujian dua arah diperoleh nilai  $t_{tabel} = 2.042$ . Hasil pengolahan data untuk perhitungan  $t_{hitung}$  adalah sebagai berikut :



Tabel  
Hasil nilai  $t_{hitung}$  kompetensi terhadap kualitas pelayanan

Coefficients <sup>a</sup>					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.987	1.747		5.143	.000
Kompetensi (X1)	.510	.054	.867	9.526	.000

a. Dependent Variable: Kualitas Pelayanan (Y)

Sumber : Data yang diolah dengan bantuan SPSS statistics versi 17.0 (2018)

Dari tabel 4.24 diatas diperoleh hasil perhitungan  $t_{hitung}$  sebesar 9.526, Dengan demikian  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak artinya signifikan. Dengan kata lain kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Sebagai perbandingan, peneliti juga menguji hipotesis menggunakan nilai probabilitas sig. Dasar pengambilan keputusan untuk pengujian ini adalah sebagai berikut :

- Jika nilai probabilitas  $0.05 \leq$  nilai probabilitas sig (  $0.05 \leq$  Sig), maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, artinya tidak signifikan
- Jika nilai probabilitas  $0.05 \geq$  nilai probabilitas sig (  $0.05 \geq$  Sig), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya signifikan

dari tabel 4.24 diatas diperoleh nilai sig sebesar 0.000. nilai  $\alpha = 0.05$  lebih besar dari nilai sig 0.000, dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Dengan menggunakan uji t dan uji probabilitas sig memberikan kesimpulan yang sama yaitu kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

#### Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kualitas Pelayanan

Tujuan kedua dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh parsial variabel motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan karyawan divisi operasional pada Shakti Hotel Bandung. Pengolahan data antara variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) dan kualitas pelayanan (Y) menggunakan bantuan software SPSS *statistics* versi 17.0.

Tabel 4.25 Hasil hitung korelasi motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.578 <sup>a</sup>	.334	.312	3.71821

a. Predictors: (Constant), Motivasi Kerja (X2)

Sumber : Data yang diolah dengan bantuan SPSS statistics versi 17.0 (2018)

Dari hasil pengolahan data tersebut diperoleh koefisien korelasi antara motivasi kerja ( $X_2$ ) dan kualitas pelayanan (Y) atau yang biasa dinotasikan sebagai  $r_{YX_2}$  sebesar 0.578. Mengacu pada tabel 3.4 tentang interpretasi nilai korelasi, maka nilai  $r_{YX_2}$  sebesar 0.578 ini bermakna tingkat hubungan yang cukup kuat diantara variabel motivasi kerja ( $X_2$ ) dan variabel kualitas pelayanan (Y). Nilai r yang positif menandakan hubungan searah antara kedua variabel, jika satu variabel naik maka akan berakibat pada naiknya variabel lainnya dan sebaliknya. Dengan kata lain motivasi kerja memiliki hubungan yang cukup kuat dan searah dengan kualitas pelayanan, semakin baik motivasi kerja maka kualitas pelayanan juga akan semakin baik dan sebaliknya, semakin jelek motivasi kerja maka kualitas pelayanan juga akan semakin jelek.

Kontribusi atau pengaruh motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kualitas pelayanan (Y) adalah sebesar koefisien determinasi (KD) =  $r^2 \times 100\% = 0.578^2 \times 100\% = 33,4\%$ . Maknanya adalah motivasi kerja dipengaruhi oleh kualitas pelayanan sebesar 33,4%, sedangkan sisanya sebesar 66,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini, variabel lain yang dimaksud meliputi variabel-variabel yang sudah teridentifikasi oleh teori maupun yang belum diidentifikasi oleh teori tetapi berpengaruh juga terhadap kualitas pelayanan.

Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi korelasi motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kualitas pelayanan (Y), maka peneliti menggunakan metode uji hipotesis sebagai berikut:

- $H_1$  : Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja ( $X_2$ ) terhadap kualitas pelayanan (Y)
- $H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap kualitas pelayanan (Y)

Hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

$$H_1 : \beta \neq 0$$

$$H_0 : \beta = 0$$

Pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak  $H_0$  dilakukan dengan membandingkan nilai statistik uji-t dengan nilai kritis t-tabel.

Kaidah pengujian sebagai berikut:

a) Jika  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak artinya signifikan, dan

b) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima artinya tidak signifikan

Distribusi t-student untuk tingkat signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dan derajat bebas (df)  $32-2 = 30$  pada pengujian dua arah diperoleh nilai  $t_{tabel} = 2.042$ . Hasil pengolahan data untuk perhitungan  $t_{hitung}$  adalah sebagai berikut :

Tabel

Hasil nilai  $t_{hitung}$  motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7.167	4.691		1.528	.137
Motivasi Kerja (X2)	.607	.156	.578	3.880	.001

a. Dependent Variable: Kualitas Pelayanan (Y)

Sumber : Data yang diolah dengan bantuan SPSS statistics versi 17.0 (2018)

Dari tabel 4.26 diatas diperoleh hasil perhitungan  $t_{hitung}$  sebesar 3.880, Dengan demikian  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak artinya signifikan. Dengan kata lain motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Sebagai perbandingan, peneliti juga menguji hipotesis menggunakan nilai probabilitas sig. Dasar pengambilan keputusan untuk pengujian ini adalah sebagai berikut :

a) Jika nilai probabilitas  $0.05 \leq$  nilai probabilitas sig ( $0.05 \leq$  Sig), maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, artinya tidak signifikan

b) Jika nilai probabilitas  $0.05 \geq$  nilai probabilitas sig ( $0.05 \geq$  Sig), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya signifikan

dari tabel 4.26 diatas diperoleh nilai sig sebesar 0.001. nilai  $\alpha = 0.05$  lebih besar dari nilai sig 0.001, dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Dengan menggunakan uji t dan uji probabilitas sig sama-sama memberikan kesimpulan yang sama yaitu motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

#### 4.2.3 Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja terhadap Kualitas Pelayanan

Tujuan keempat dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompetensi dan motivasi kerjasecara bersama-sama terhadap kualitas pelayanan karyawan divisi operasional pada Shakti Hotel Bandung. Pengolahan data antara variabel kompetensi ( $X_1$ ), motivasi kerja ( $X_2$ ) dan kualitas pelayanan (Y) menggunakan bantuan software SPSS *statistics* versi 17.0.

Tabel

Hasil hitung korelasi kompetensi dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.875 <sup>a</sup>	.765	.749	2.24606

a. Predictors: (Constant), Kompetensi (X1), Motivasi Kerja (X2)

Sumber : Data yang diolah dengan bantuan SPSS statistics versi 17.0 (2018)

Dari hasil pengolahan data tersebut diperoleh koefisien korelasi antara kompetensi( $X_1$ ), motivasi kerja( $X_2$ ) dan kualitas pelayanan (Y) atau yang biasa dinotasikan sebagai  $r_{YX_1X_2}$  sebesar 0.875. Mengacu pada tabel 3.4 tentang interpretasi nilai korelasi, maka nilai  $r_{YX_1X_2}$  sebesar 0.875 ini bermakna tingkat hubungan yang sangat kuat. Nilai r yang positif menandakan hubungan searah antar variabel, jika satu variabel naik maka akan berakibat pada naiknya variabel lainnya dan sebaliknya. Dengan kata lain kompetensi dan motivasi kerja memiliki hubungan yang kuat dan searah dengan kualitas pelayanan, semakin baik kompetensi dan motivasi kerja maka

kualitas pelayanan juga akan semakin baik dan sebaliknya, semakin jelek kompetensi dan motivasi kerja maka kualitas pelayanan juga akan semakin jelek.

Kontribusi atau pengaruh kompetensi( $X_1$ ) dan motivasi kerja( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap kualitas pelayanan (Y) adalah sebesar koefisien determinasi (KD) =  $r^2 \times 100\% = 0.875^2 \times 100\% = 76,5\%$ . koefisien ini memiliki arti bahwa kualitas pelayanan dipengaruhi oleh kompetensi dan motivasi kerja sebesar 76,5%, sedangkan sisanya sebesar 23,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini, variabel lain yang dimaksud meliputi variabel-variabel yang sudah teridentifikasi oleh teori maupun yang belum diidentifikasi oleh teori tetapi berpengaruh juga terhadap kualitas pelayanan.

Selanjutnya untuk mengetahui signifikansi korelasi kompetensi( $X_1$ ) dan motivasi kerja( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap kualitas pelayanan (Y), maka peneliti menggunakan metode uji hipotesis sebagai berikut:

$H_1$  : Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi( $X_1$ ) dan motivasi kerja( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap kualitas pelayanan (Y)

$H_0$  : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antarakompetensi( $X_1$ ) dan motivasi kerja( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap kualitas pelayanan (Y)

Hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut:

$H_1$  :  $\beta_1 \neq \beta_2 \neq 0$

$H_0$  :  $\beta_1 = \beta_2 = 0$

Pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak  $H_0$  dilakukan dengan membandingkan nilai statistik uji- F dengan nilai F-tabel.

Kaidah pengujian sebagai berikut:

a) Jika  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak artinya signifikan, dan

b) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima artinya tidak signifikan

Nilai distribusi F untuk tingkat signifikansi 5% ( $\alpha=0,05$ ),  $db_1 = 3-1 = 2$  dan  $db_2 = 32-3-1 = 28$ , dihitung menggunakan bantuan microsoft excle dengan rumus =FINV(5%, 2, 28) diperoleh nilai  $F_{tabel} = 2.340$ . Hasil pengolahan data untuk perhitungan  $F_{hitung}$  adalah sebagai berikut :

Tabel 4.28 Hasil nilai  $F_{hitung}$  kompetensi dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	476.576	2	238.288	47.235	.000 <sup>b</sup>
	Residual	146.299	29	5.045		
	Total	622.875	31			

a. Dependent Variable: Kualitas Pelayanan (Y)

b. Predictors: (Constant), Kompetensi (X1), Motivasi Kerja (X2)

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.072	2.837		2.140	.041
	Motivasi Kerja (X2)	.147	.114	.140	1.295	.206
	Kompetensi (X1)	.464	.064	.789	7.295	.000

a. Dependent Variable: Kualitas Pelayanan (Y)

Sumber : Data yang diolah dengan bantuan SPSS statistics versi 17.0 (2018)

Dari tabel 4.28 diatas diperoleh hasil perhitungan  $F_{hitung}$  sebesar 47.235, Dengan demikian  $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak artinya signifikan. Dengan kata lain kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Sebagai perbandingan, peneliti juga menguji hipotesis menggunakan nilai probabilitas sig. Dasar pengambilan keputusan untuk pengujian ini adalah sebagai berikut :

a) Jika nilai probabilitas  $0.05 \leq$  nilai probabilitas sig (  $0.05 \leq$  Sig), maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, artinya tidak signifikan

b) Jika nilai probabilitas  $0.05 \geq$  nilai probabilitas sig (  $0.05 \geq$  Sig), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima, artinya signifikan

dari tabel 4.36 diatas diperoleh nilai sig sebesar 0.000. nilai  $\alpha = 0.05$  lebih besar dari nilai sig 0.000, dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya kometensi dan motivasi kerjasecara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

Dengan menggunakan uji F dan uji probabilitas sig sama-sama memberikan kesimpulan yang sama yaitu kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan. Berikut rangkuman hasil pembahasan pada penelitian ini:

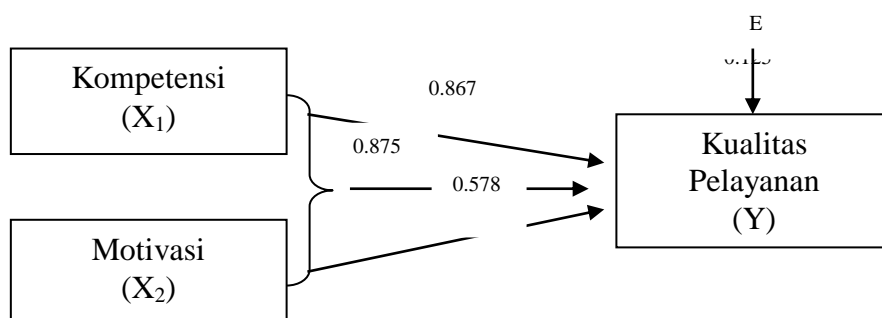
Tabel  
Rangkuman hasil analisis korelasi

No	Hubungan Antar Variabel	Kode	Nilai r	Interpretasi	KD
1	kompetensi terhadap kualitas pelayanan	$r_{YX1}$	0.867	Sangat kuat	75,2%
2	Motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan	$r_{YX2}$	0.578	Cukup Kuat	33,4%
3	kompetensi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kualitas pelayanan	$r_{YX1X2}$	0.875	Sangat kuat	76,5%

Sumber : Data primer hasil penelitian yang diolah (2018)

Dari tabel rangkuman tersebut dapat dinyatakan bahwa variabel kompetensi memiliki korelasi yang lebih kuat sebesar 0.867 terhadap kualitas pelayanan dibandingkan variabel motivasi kerja yang memiliki korelasi 0.578.

Jika rangkuman tabel tersebut dituangkan kedalam kerangka berfikir yang digunakan dalam penelitian ini, maka akan diperoleh hasil sebagai berikut:



Gambar kerangka berfikir yang disertai hasil penelitian  
Sumber : Data primer hasil penelitian yang diolah (2018)

Beberapa hal yang dapat dibaca dari kerangka berfikir tersebut adalah :

- 1) Kompetensi dan motivasi kerja memiliki korelasi yang paling kuat dibandingkan korelasi antar variabel lainnya yaitu sebesar 0.875
- 2) Diantara variabel kompetensi dan motivasi kerja, variabel kompetensi merupakan variabel dengan korelasi paling kuat yang mempengaruhi kualitas pelayanan.

### Upaya manajerial untuk meningkatkan kualitas pelayanan dengan meningkatkan kompetensi dan motivasi kerja.

Upaya manajerial untuk meningkatkan kualitas pelayanan dengan meningkatkan kompetensi dan motivasi kerja menjadi penting untuk dibahas karena merupakan salah satu hasil kongkrit dari penelitian ini. Bagian ini sekaligus menjawab tujuan penelitian yang kelima yang telah ditentukan pada bab 1 (satu).

Logika berfikirnya adalah, peneliti sudah memiliki skor pencapaian untuk tiap indikator, dimensi dan variabel yang telah dibahas pada bagian sebelumnya. Peneliti akan memilih 3 (tiga) item indikator untuk variabel kompetensi dan 3 (tiga) item indikator lainnya untuk variabel motivasi kerja yang memiliki skor pencapaian terendah. Perbaikan terhadap masing-masing 3 (tiga) item tersebut akan meningkatkan kompetensi dan motivasi kerjakaryawan divisi operasional pada Shakti Hotel Bandung, yang pada akhirnya nanti akan meningkatkan kualitas pelayanan karyawan divisi operasional pada Shakti Hotel Bandung.

### Upaya manajerial untuk meningkatkan Kompetensi

Tabel berikut memuat 3 (tiga) indikator dalam variabel kompetensi yang memiliki skor pencapaian terendah. Datanya adalah sebagai berikut:

Tabel  
Indikator dengan skor pencapaian terendah untuk variabel Kompetensi

No	No item	Indikator/Dimensi	Skor responden	Nilai Ideal	% Pencapaian	Kriteria Penilaian
1	9	Orientasi pengembangan	123	160	76,87	Sangat setuju
2	12	Keterampilan <i>front office</i>	124	160	77,5	Sangat setuju
3	2	Pemikiran luas	125	160	78,13	Sangat setuju

Sumber : Data primer hasil penelitian yang diolah (2018)

Tabel tersebut menginformasikan bahwa tiga indikator kompetensi yang menjadi prioritas perbaikan adalah orientasi pengembangan, pemikiran luas dan keterampilan *front office*. Berikut adalah uraiannya satu persatu :

- 1) Indikator orientasi pengembangan, merupakan indikator dengan nilai skor pencapaian terendah dalam kompetensi. Peneliti menilai hal tersebut wajar dikarenakan kurangnya evaluasi serta pelatihan dalam divisi operasional.
- 2) Indikator kompetensi yang kedua dengan skor pencapaian terkecil adalah pemikiran luas. Peneliti menilai hal tersebut dikarenakan relatif rendahnya sikap kreatif dan proaktif dalam mengolah informasi dari karyawan pada divisi operasional.
- 3) Indikator keterampilan *front office* yang ketiga dengan skor pencapaian terkecil setelah pemikiran luas. Peneliti menilai hal tersebut dikarenakan setiap karyawan pada divisi *front office* memiliki kemampuan yang relatif rendah dalam memahami pengoperasian system program hotel di Shakti Hotel Bandung.

### Upaya manajerial untuk meningkatkan Motivasi Kerja

Tabel berikut memuat 3 (tiga) indikator dalam variabel motivasi kerja yang memiliki skor pencapaian terendah. Datanya adalah sebagai berikut:

Tabel  
Indikator variabel motivasi kerja dengan pencapaian terendah

No	item	Indikator/Dimensi	Skor responden	Nilai Ideal	% Pencapaian	Kriteria Penilaian
1	18	Mengambil Risiko	132	160	82,50	Sangat setuju
2	23	Mempengaruhi orang lain	132	160	82,50	Sangat setuju
3	24	Mengendalikan orang lain	132	160	82,50	Sangat setuju

Sumber : Data primer hasil penelitian yang diolah (2018)

Tabel diatas menginformasikan terdapat 3 (tiga) indikator motivasi kerja yang menjadi prioritas perbaikan, ketiga indikator tersebut meliputi mengambil risiko, mempengaruhi orang lain dan mengendalikan orang lain. Berikut adalah uraiannya satu persatu :

- 1) Indikator mengambil risiko mendapatkan skor penilaian terendah, angka ini menunjukkan bahwa responden menilai mengambil risiko pada suatu pekerjaan terlalu berisiko besar terhadap nilai diri karyawan tersebut.
- 2) Indikator mempengaruhi orang lain dari responden masuk dalam tiga indikator motivasi kerja dengan skor nilai terendah. Indikator ini menunjukkan bahwa responden menilai dirinya tidak cukup baik dalam proses komunikasi untuk mempengaruhi orang lain.
- 3) Indikator mengendalikan orang lain dari responden masuk dalam tiga indikator motivasi kerja dengan skor nilai terendah. Indikator ini menunjukkan bahwa responden menilai dirinya kurang memiliki kemampuan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan, baik secara parsial maupun secara simultan dengan menggunakan rumus statistik yang penulis hitung dengan program SPSS Versi 17.0 maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Secara parsial kompetensi memberikan pengaruh sangat kuat terhadap kualitas pelayanan. Hal ini dapat dilihat dari besarnya koefisien korelasi dari kompetensi terhadap kualitas pelayanan adalah sebesar 0,867. Adapun besar pengaruhnya adalah  $(0,867)^2 = 0,752$ , artinya variabel kompetensi memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap kualitas pelayanan sebesar 75,2% sedangkan sisanya sebesar 14,8% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini.
2. Secara parsial motivasi kerja memberikan pengaruh yang cukup kuat terhadap kualitas pelayanan. Hal ini dapat dilihat dari besarnya koefisien korelasi dari motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan adalah sebesar 0,578. Adapun besar pengaruhnya adalah  $(0,578)^2 = 0,334$ , artinya variabel motivasi kerja memberikan pengaruh yang cukup kuat terhadap kualitas pelayanan sebesar 33,4%, sedangkan sisanya 66,6% nya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini.
3. Secara simultan kompetensi dan motivasi kerja memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap kualitas pelayanan. Hal ini dapat dilihat dari besarnya koefisien korelasi dari kompetensi dan motivasi kerja terhadap kualitas pelayanan adalah sebesar 0,875. Adapun besar pengaruhnya adalah  $(0,875)^2 = 0,765$ , artinya variabel kompetensi dan motivasi kerja memberikan pengaruh yang sangat kuat sebesar 76,5% sedangkan 23,5% nya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diperhitungkan dalam penelitian ini.
4. Upaya-upaya manajerial yang dilakukan Shakti Hotel Bandung dalam meningkatkan kualitas pelayanan divisi operasional yaitu melalui pengembangan kompetensi para karyawan divisi operasional dengan memberikan pelatihan internal atau pun eksternal secara rutin serta dorongan dalam melanjutkan studi pendidikan dan keterampilan secara profesional, selain itu perusahaan juga terus meningkatkan hubungan yang harmonis, serta menambah sarana dan prasarana guna memotivasi karyawan dalam meningkatkan kualitas pelayanan terhadap konsumen.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka penulis mengajukan saran-saran untuk upaya perbaikan dan langkah-langkah nyata pada variabel-variabel penelitian sebagai berikut:

1. Memberikan pelatihan secara rutin baik secara teoritis dan praktis serta tetap mengacu terhadap SOP (*standard operating procedure*) yang berlaku.
2. Menjaga situasi yang kondusif antar karyawan agar dapat saling memberikan informasi serta masukan baru yang positif dalam meningkatkan kualitas pelayanan.
3. Memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam menjalankan tugas dan fungsinya.
4. Menjalinkan hubungan emosional yang baik antara Manajemen dan karyawan sehingga terjalin rasa antusias yang tinggi dalam rasa memiliki dan loyalitas terhadap pekerjaan dan perusahaan.
5. Mengadakan briefing staf guna mengevaluasi kinerja setiap divisi secara periodik agar para karyawan memiliki kesiapan dalam memperbaiki kesalahan yang terjadi.
6. Mengikutsertakan karyawan dalam pendidikan dan pelatihan sesuai dengan tugas dan fungsinya agar motivasi kerja meningkat dalam melaksanakan tugas.

### DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. 1990. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Elexmedia Komputindo. Jakarta
- Badrudin. 2013. *Dasar – dasar Manajemen*. Alfabeta, Bandung.
- Chen, Cheng-Nan. 2007, *The Relation among Social Capital, Entrepreneurial Orientation, Organizational Resources and Entrepreneurial Performance for New Ventures, Contemporary Management Research, National Cheng Kung University*.
- David, R. Fred. 2004 *Konsep Manajemen Strategis*, Edisi VII (terjemahan). Jakarta, PT Indeks.
- George R. Terry, Stephen G. Franklin, 2001, *Principles of Management*, 2003AITBS, India, New Delhi.
- Handoko, T. Hani. 2003, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Kadarman, A.M et.al. 1996. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta, Gramedia
- Koontz, Harold, O' Donnel, Cyril dan Heinz, Weihrich, 2001 : *Manajemen*, Singapura, Mc Grow Hill Book Company
- Kotler Philip. 1997. *Dasar-dasar Pemasaran Jilid 2*. Intermedia . Jakarta
- Moenir, 2002. *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Napitupulu, Paimin. 2007, *Pelayanan Publik & Customer Satisfaction*. Bandung. PT. Alumni.
- Ndraha, Taliziduhu. 2000, *Manajemen Kualitas Pelayanan*. STIA LAN Press. Jakarta.