



Peningkatan Kualitas Layanan di Era Digital: Peran Mediasi Kompetensi Karyawan pada Hubungan Kapabilitas Digital terhadap Keunggulan Layanan di Hotel Bintang Tiga Bandung Barat

Antonius Iskandar Yahya^{1*}, Raden Intan Medya Ratna Pury¹

¹Akademi Pariwisata NHI Bandung, Bandung, Indonesia

*Corresponding author's email: antondosenbandung@gmail.com

Article History:

Received: July 16, 2026

Revised: July 23, 2026

Accepted: July 31, 2026

Keywords:

Digital Capability,
Employee Competence,
Service Excellence, SEM-
PLS, Hospitality

Abstract: This study aims to analyze the effect of digital capability on service excellence through employee competence as a mediating variable in three-star hotels in West Java. This research employs a quantitative approach with a survey method. Data were collected from 220 hotel employees and analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Square (SEM-PLS) with SmartPLS software. The results indicate that digital capability significantly affects employee competence. Digital capability also significantly affects service excellence. Employee competence significantly influences service excellence. Furthermore, employee competence partially mediates the relationship between digital capability and service excellence. These findings highlight that digital transformation in the hospitality industry depends not only on technology but also on human resource readiness in optimizing technology to enhance service quality.

Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



How to cite: Yahya, A. I., & Pury, R. I. M. R. (2026). Peningkatan Kualitas Layanan di Era Digital: Peran Mediasi Kompetensi Karyawan pada Hubungan Kapabilitas Digital terhadap Keunggulan Layanan di Hotel Bintang Tiga Bandung Barat. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 5(7), 3546–3558. <https://doi.org/10.55681/sentri.v5i7.6970>

PENDAHULUAN

Salah satu sektor jasa yang mengalami perubahan paling signifikan akibat perkembangan teknologi digital adalah **industri perhotelan**. Kemajuan teknologi telah mengubah cara pelanggan mencari informasi, melakukan reservasi, menikmati layanan, hingga memberikan penilaian terhadap pengalaman menginap. Dalam mempertahankan daya saing di tengah meningkatnya ekspektasi pelanggan, transformasi digital menjadi kebutuhan strategis bagi setiap hotel.

Kabupaten Bandung Barat merupakan salah satu destinasi wisata unggulan di Provinsi Jawa Barat yang mengalami pertumbuhan industri perhotelan cukup pesat. Keberadaan berbagai objek wisata alam, wisata keluarga, serta destinasi kuliner mendorong meningkatnya kebutuhan akan hotel, khususnya hotel bintang tiga yang melayani wisatawan domestik maupun pelaku perjalanan bisnis. Pertumbuhan jumlah hotel tersebut menyebabkan persaingan antarhotel semakin ketat sehingga setiap hotel dituntut mampu memberikan layanan yang berkualitas secara konsisten.

Transformasi digital telah membawa perubahan yang signifikan terhadap operasional hotel, mulai dari penggunaan Property Management System (PMS), sistem reservasi daring (online reservation system), pembayaran digital, aplikasi layanan pelanggan, hingga pemanfaatan analitik data pelanggan (customer analytics). Namun demikian, investasi teknologi tidak serta-merta mampu meningkatkan kualitas layanan

apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan memanfaatkan teknologi secara optimal.

Dalam perspektif Self-Determination Theory (SDT), kapabilitas digital dipandang sebagai kemampuan individu untuk menggunakan teknologi secara efektif dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan serta beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang semakin terdigitalisasi. Karyawan yang memiliki kapabilitas digital yang baik cenderung mampu meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta menciptakan pengalaman pelayanan yang lebih baik bagi pelanggan.

Kompetensi karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan implementasi transformasi digital. Kompetensi karyawan mencerminkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu dalam memanfaatkan teknologi, menyelesaikan permasalahan, beradaptasi terhadap perubahan, serta memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Karyawan yang kompeten akan lebih mampu memanfaatkan teknologi digital sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas interaksi pelayanan dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kapabilitas digital berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan, inovasi layanan, dan kepuasan pelanggan. Namun demikian, sebagian besar penelitian masih berfokus pada sektor manufaktur maupun perusahaan berbasis teknologi. Penelitian yang mengkaji hubungan antara kapabilitas digital, kompetensi karyawan, dan keunggulan layanan pada industri perhotelan, khususnya hotel bintang tiga di Indonesia, masih relatif terbatas.

Selain itu, hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan temuan yang belum konsisten mengenai mekanisme bagaimana kapabilitas digital mampu menghasilkan keunggulan layanan. Beberapa penelitian menyatakan bahwa pengaruh tersebut terjadi secara langsung, sedangkan penelitian lainnya menunjukkan bahwa faktor manusia berperan sebagai mekanisme mediasi yang menentukan keberhasilan transformasi digital dalam meningkatkan kualitas layanan. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian (research gap) mengenai peran kompetensi karyawan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kapabilitas digital dan keunggulan layanan pada industri perhotelan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kapabilitas digital terhadap keunggulan layanan melalui peran mediasi kompetensi karyawan pada hotel bintang tiga di Kabupaten Bandung Barat. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan kajian mengenai transformasi digital pada industri jasa, khususnya sektor perhotelan, serta memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola hotel dalam meningkatkan keunggulan layanan melalui penguatan kapabilitas digital dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Adapun tujuan penelitian Adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kapabilitas digital terhadap kompetensi karyawan.
2. Menganalisis pengaruh kapabilitas digital terhadap keunggulan layanan.
3. Menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap keunggulan layanan.
4. Menganalisis peran mediasi kompetensi karyawan dalam hubungan antara kapabilitas digital dan keunggulan layanan

LANDASAN TEORI

Self-Determination Theory

Self-Determination theory yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan menjelaskan bahwa manusia memiliki kecenderungan alami untuk tumbuh, berkembang dan mengintegrasikan pengalaman mereka ke dalam identitas diri jika lingkungan mendukung. Deci dan Ryan menegaskan bahwa agar manusia berkembang dan memiliki motivasi yang sehat, lingkungan hidup atau tempat kerja, mereka harus memenuhi harus memenuhi kebutuhan psikologi dasar yang salah satunya adalah kompetensi (Competence). Dalam era transformasi digital, teori ini menjadi salah satu landasan utama untuk memahami bagaimana karyawan memanfaatkan teknologi digital sebagai sumber keunggulan kompetitif.

Self-Determination tidak hanya berkaitan dengan kepemilikan teknologi, tetapi juga mencakup kemampuan karyawan dalam mengembangkan karyawan dalam mengembangkan kompetensi baru, mengadopsi inovasi, serta melakukan penyesuaian terhadap perubahan kebutuhan pelanggan. Industri perhotelan merupakan salah satu sektor jasa yang menghadapi perubahan yang sangat cepat akibat perkembangan teknologi informasi, digitalisasi layanan, serta meningkatnya ekspektasi pelanggan terhadap pengalaman pelayanan yang personal dan efisien.

Dalam konteks penelitian ini, Self-Determination dipandang sebagai bentuk kompetensi yang memungkinkan hotel mengintegrasikan teknologi digital ke dalam proses bisnis sehingga dapat meningkatkan pelayanan. Namun demikian, manfaat teknologi tersebut sangat dipengaruhi oleh kemampuan sumber daya manusia untuk memanfaatkan teknologi secara efektif. Oleh karena itu, kompetensi karyawan menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kapabilitas digital dapat diterjemahkan menjadi keunggulan layanan.

Kapabilitas Digital (Digital Capability)

Kapabilitas digital merupakan kemampuan organisasi dalam mengadopsi, mengintegrasikan, dan memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung proses bisnis, meningkatkan efisiensi operasional, serta menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Kapabilitas ini tidak hanya mencerminkan keberadaan infrastruktur teknologi, tetapi juga kemampuan organisasi dalam memanfaatkan data, sistem informasi, aplikasi digital, serta budaya organisasi yang mendukung transformasi digital.

Dalam industri perhotelan, kapabilitas digital diwujudkan melalui penggunaan Property Management System (PMS), aplikasi reservasi daring, pembayaran digital, Customer Relationship Management (CRM), analitik data pelanggan, chatbot, hingga sistem pelayanan berbasis perangkat bergerak. Implementasi teknologi tersebut memungkinkan hotel memberikan pelayanan yang lebih cepat, akurat, personal, dan responsif terhadap kebutuhan tamu.

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, kapabilitas digital umumnya diukur melalui beberapa dimensi, yaitu:

1. Infrastruktur digital.
2. Kompetensi digital karyawan.
3. Integrasi sistem informasi.
4. Pemanfaatan data digital.
5. Dukungan manajemen terhadap transformasi digital.

Tingginya kapabilitas digital suatu organisasi berkorelasi positif terhadap kemampuannya dalam memodernisasi proses bisnis, yang pada gilirannya tidak hanya

mengoptimalkan efisiensi operasional internal tetapi juga mentransformasi pengalaman pelanggan menjadi lebih personal dan responsif.

Kompetensi Karyawan (Employee Competence)

Kompetensi karyawan merupakan kebutuhan psikologis dasar manusia untuk merasa efektif, mampu, dan mahir dalam berinteraksi dengan lingkungan kerjanya. Ini adalah pengalaman psikologis internal di mana seorang karyawan merasa bahwa tindakan mereka berdampak nyata, mereka mampu menyelesaikan tantangan kerja, serta terus mengalami pertumbuhan profesional. Ketika kebutuhan akan kompetensi ini terpenuhi, muncul dorongan kuat dari dalam diri (*motivasi intrinsik*) untuk bekerja lebih baik

kemampuan individu untuk beradaptasi secara cepat terhadap perubahan lingkungan kerja, mempelajari kompetensi baru, menyelesaikan permasalahan secara kreatif, serta memberikan respons yang efektif terhadap kebutuhan pelanggan. Konsep ini berkembang seiring meningkatnya dinamika lingkungan bisnis yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan perubahan perilaku konsumen.

Dalam industri jasa, terutama perhotelan, kompetensi karyawan menjadi faktor penting karena kualitas pelayanan sangat ditentukan oleh interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan. Karyawan yang memiliki tingkat kompetensi tinggi mampu memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas pelayanan tanpa mengurangi kualitas hubungan interpersonal dengan tamu.

Beberapa aspek krusial mengenai kebutuhan kompetensi di tempat kerja:

1. Rasa Penguasaan (*Sense of Mastery*): Karyawan merasa memiliki kendali penuh atas tugas-tugasnya dan yakin bahwa mereka mampu menghasilkan performa yang diinginkan.
2. Keinginan Menghadapi Tantangan Optimal: Kompetensi bukanlah kenyamanan melakukan hal mudah. Karyawan secara alami ingin ditantang dengan tugas yang tidak terlalu mudah (menyebabkan bosan) dan tidak terlalu sulit (menyebabkan frustrasi).
3. Fokus pada Pertumbuhan dan Efektivitas: Dimensi ini merujuk pada persepsi individu bahwa kapabilitas profesional karyawan terus mengalami peningkatan secara berkelanjutan, bukan berada dalam kondisi yang stagnan.

Karyawan yang berkompeten mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan prosedur kerja, menguasai teknologi baru, serta tetap memberikan pelayanan berkualitas meskipun menghadapi situasi yang berubah secara cepat.

Keunggulan Layanan (Service Excellence)

Keunggulan layanan merupakan kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan yang melebihi harapan pelanggan secara konsisten. Konsep ini berkembang dari teori kualitas layanan yang menekankan bahwa kepuasan pelanggan terbentuk ketika pelayanan yang diterima melampaui ekspektasi.

Pada industri perhotelan, keunggulan layanan tidak hanya diukur berdasarkan fasilitas fisik, tetapi juga melalui kualitas interaksi antara karyawan dengan tamu, kecepatan pelayanan, kemampuan menyelesaikan keluhan, personalisasi layanan, serta konsistensi pengalaman pelanggan.

Indikator keunggulan layanan dalam penelitian ini meliputi:

1. Kecepatan pelayanan.
2. Ketepatan pelayanan.
3. Responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan.
4. Keramahan karyawan.

5. Kemampuan menyelesaikan keluhan.
6. Konsistensi kualitas pelayanan.

Kapabilitas hotel dalam menyajikan kualitas layanan yang unggul dan konsisten terbukti berkorelasi positif terhadap eskalasi kepuasan pelanggan, yang secara berkesinambungan menjadi katalis utama bagi terciptanya loyalitas jangka panjang serta penguatan reputasi merek (*brand reputation*) di mata publik.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Kapabilitas Digital terhadap Kompetensi Karyawan

Kapabilitas digital memungkinkan organisasi menyediakan berbagai perangkat dan sistem yang mendukung proses kerja menjadi lebih fleksibel dan efisien. Pemanfaatan teknologi digital mendorong karyawan untuk belajar secara berkelanjutan, meningkatkan kemampuan adaptasi, serta mempercepat pengambilan keputusan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Berdasarkan perspektif Self-Determination theory, kapabilitas digital sebagai lingkungan atau ekosistem yang dapat memfasilitasi atau justru menghambat pemenuhan kebutuhan psikologis dasar akan kompetensi karyawan.

Rumusan Hipotesis Penelitian (Berdasarkan SDT)

- H1: Kapabilitas digital berpengaruh positif terhadap kompetensi karyawan.

Pengaruh Kapabilitas Digital terhadap Keunggulan Layanan

Kapabilitas digital memungkinkan hotel meningkatkan kualitas pelayanan melalui otomatisasi proses, integrasi informasi, percepatan layanan, dan personalisasi pengalaman pelanggan. Teknologi digital membantu organisasi memberikan layanan yang lebih akurat, cepat, dan sesuai kebutuhan pelanggan sehingga menciptakan keunggulan layanan.

Dengan demikian dirumuskan hipotesis berikut:

- H2: Kapabilitas digital berpengaruh positif terhadap keunggulan layanan.

Pengaruh Kelincahan Karyawan terhadap Keunggulan Layanan

Kompetensi karyawan memungkinkan organisasi memberikan pelayanan yang responsif terhadap perubahan kebutuhan pelanggan. Karyawan yang cepat belajar, mampu beradaptasi, dan proaktif akan lebih efektif dalam memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan kualitas interaksi dengan tamu. Kondisi ini berdampak pada meningkatnya kualitas pengalaman pelanggan dan keunggulan layanan hotel.

Berdasarkan uraian tersebut dirumuskan hipotesis berikut:

- H3: Kompetensi karyawan berpengaruh positif terhadap keunggulan layanan.

Peran Mediasi Kompetensi Karyawan

Kapabilitas digital tidak secara otomatis menghasilkan keunggulan layanan. Manfaat teknologi sangat dipengaruhi oleh kompetensi karyawan dalam memanfaatkan teknologi tersebut. Karyawan yang memiliki tingkat kompetensi tinggi akan mampu menerjemahkan penggunaan teknologi digital menjadi pelayanan yang lebih cepat, akurat, dan responsif. Dengan demikian, kompetensi karyawan diperkirakan menjadi variabel mediasi dalam hubungan antara kapabilitas digital dan keunggulan layanan.

Berdasarkan argumentasi tersebut dirumuskan hipotesis berikut:

- H4: Kompetensi karyawan memediasi pengaruh kapabilitas digital terhadap keunggulan layanan.

Kerangka Konseptual

Hubungan antarvariabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Kapabilitas Digital → Kompetensi Karyawan → Keunggulan Layanan

Selain melalui jalur mediasi tersebut, Kapabilitas Digital juga diasumsikan memiliki pengaruh langsung terhadap Keunggulan Layanan. Model ini menguji baik pengaruh langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme peningkatan kualitas layanan pada hotel bintang tiga di Kabupaten Bandung Barat.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk menguji hubungan kausal antarvariabel, yaitu kapabilitas digital, kelincahan karyawan, dan keunggulan layanan. Metode survei digunakan untuk memperoleh data primer dari responden melalui kuesioner terstruktur.

Penelitian ini bersifat explanatory research, yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan sebab-akibat antarvariabel berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan.

Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian dilakukan pada hotel bintang tiga di Kabupaten Bandung Barat, Jawa Barat, Indonesia. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertumbuhan sektor pariwisata yang cukup pesat serta meningkatnya persaingan antarhotel dalam memberikan layanan berbasis digital.

Objek penelitian adalah karyawan hotel yang terlibat langsung dalam pelayanan kepada tamu, baik pada bagian front office, housekeeping, food and beverage, maupun customer service.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan hotel bintang tiga di Kabupaten Bandung Barat yang berjumlah tidak diketahui secara pasti (infinite population dalam konteks penelitian operasional hotel).

Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, dengan kriteria:

- Karyawan yang bekerja minimal 1 tahun.
- Terlibat langsung dalam pelayanan pelanggan.
- Menggunakan sistem digital dalam pekerjaan sehari-hari.

Jumlah sampel ditetapkan sebanyak 220 responden, yang sudah memenuhi syarat minimal analisis SEM-PLS, yaitu 5–10 kali jumlah indikator terbesar dalam model penelitian.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

- Data primer, diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden.
- Data sekunder, diperoleh dari jurnal ilmiah, laporan industri perhotelan, dan dokumentasi internal hotel.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert 1–5, yaitu:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral

- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Kuesioner dibagikan secara langsung maupun menggunakan media digital (Google Form).

Definisi Operasional Variabel dan Indikator

1. Kapabilitas Digital (X)

Kapabilitas digital adalah kemampuan hotel dalam mengintegrasikan teknologi digital untuk meningkatkan proses bisnis dan layanan.

Indikator:

- Infrastruktur digital memadai
- Integrasi sistem informasi
- Pemanfaatan aplikasi digital
- Penggunaan data pelanggan
- Dukungan manajemen terhadap teknologi

2 Kompetensi Karyawan (Z)

Kompetensi karyawan adalah kemampuan individu untuk beradaptasi cepat terhadap perubahan dan tuntutan pekerjaan berbasis digital.

Indikator:

- Adaptability (kemampuan menyesuaikan diri)
- Learning agility (kemampuan belajar cepat)
- Proactivity (inisiatif kerja)
- Resilience (ketahanan kerja)
- Kolaborasi kerja

3 Keunggulan Layanan (Y)

Keunggulan layanan adalah kemampuan hotel memberikan pelayanan yang melebihi harapan pelanggan secara konsisten.

Indikator:

- Kecepatan layanan
- Ketepatan layanan
- Responsivitas
- Keramahan karyawan
- Penanganan keluhan
- Konsistensi layanan

Teknik Analisis Data (SEM-PLS)

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan software SmartPLS.

Alasan penggunaan SEM-PLS:

- Tidak mensyaratkan data berdistribusi normal
- Cocok untuk model kompleks dengan variabel mediasi
- Cocok untuk jumlah sampel menengah (100–300 responden)
- Dapat menguji model pengukuran dan struktural secara simultan

Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi outer model dilakukan melalui:

- Convergent validity (loading factor > 0,70)
- Average Variance Extracted (AVE > 0,50)

- Composite Reliability ($> 0,70$)
- Cronbach's Alpha ($> 0,70$)
- Discriminant validity (HTMT $< 0,90$)

Model Struktural (Inner Model)

Evaluasi inner model meliputi:

- Koefisien determinasi (R^2)
- Effect size (f^2)
- Predictive relevance (Q^2)
- Goodness of Fit (SRMR $< 0,10$)

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode bootstrapping pada SmartPLS dengan kriteria:

- t-statistic $> 1,96$
- p-value $< 0,05$

Hipotesis yang diuji:

H1: Kapabilitas digital $\rightarrow$ Kompetensi karyawan

H2: Kapabilitas digital $\rightarrow$ Keunggulan layanan

H3: Kompetensi karyawan $\rightarrow$ Keunggulan layanan

H4: Mediasi kompetensi karyawan

Model Penelitian

Model penelitian ini terdiri dari:

Kapabilitas Digital (X) $\rightarrow$ Kompetensi Karyawan (Z) $\rightarrow$ Keunggulan Layanan (Y)

Kapabilitas Digital (X) $\rightarrow$ Keunggulan Layanan (Y)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Penelitian ini melibatkan 220 responden yang merupakan karyawan hotel bintang tiga di Kabupaten Bandung Barat. Karakteristik responden dianalisis berdasarkan jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan divisi pekerjaan.

Sebagian besar responden didominasi oleh usia produktif (21–35 tahun), yang menunjukkan bahwa tenaga kerja perhotelan berada pada kelompok usia yang adaptif terhadap teknologi digital. Selain itu, mayoritas responden telah bekerja lebih dari 1 tahun, sehingga dianggap memiliki pengalaman kerja yang memadai dalam pelayanan berbasis digital.

Hasil Analisis Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi outer model dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian menggunakan SmartPLS.

1. Convergent Validity

Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai loading factor $> 0,70$, sehingga memenuhi kriteria convergent validity.

- Kapabilitas Digital (X): 0,721 – 0,864
- Kompetensi Karyawan (Z): 0,743 – 0,881
- Keunggulan Layanan (Y): 0,756 – 0,892

Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) seluruh variabel juga berada di atas 0,50:

- Kapabilitas Digital: 0,612

- Kompetensi Karyawan: 0,648
- Keunggulan Layanan: 0,671

Hal ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk memiliki validitas konvergen yang baik.

2. Composite Reliability dan Cronbach's Alpha

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai di atas batas minimum 0,70.

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Kapabilitas Digital	0,871	0,901
Kompetensi Karyawan	0,889	0,917
Keunggulan Layanan	0,903	0,928

Dengan demikian, seluruh instrumen dinyatakan reliabel.

3. Discriminant Validity (HTMT)

Nilai HTMT antar variabel menunjukkan hasil sebagai berikut:

$$X - Z = 0,742$$

$$X - Y = 0,768$$

$$Z - Y = 0,781$$

Seluruh nilai HTMT < 0,90, sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel memiliki validitas diskriminan yang baik.

Hasil Model Struktural (Inner Model)

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil analisis menunjukkan:

$$\text{Kompetensi Karyawan (Z)} = R^2 = 0,524$$

$$\text{Keunggulan Layanan (Y)} = R^2 = 0,638$$

Hal ini menunjukkan bahwa:

- 52,4% variasi kelincahan karyawan dipengaruhi oleh kapabilitas digital
- 63,8% variasi keunggulan layanan dipengaruhi oleh kapabilitas digital dan kelincahan karyawan

Sisanya dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

2. Effect Size (f^2)

Hasil effect size menunjukkan:

$$X \rightarrow Z = 0,55 \text{ (besar)}$$

$$X \rightarrow Y = 0,32 \text{ (sedang)}$$

$$Z \rightarrow Y = 0,41 \text{ (besar)}$$

Artinya, kapabilitas digital memiliki pengaruh besar terhadap kompetensi karyawan, sedangkan pengaruhnya terhadap keunggulan layanan tergolong sedang hingga kuat.

3. Predictive Relevance (Q^2)

Nilai Q^2 menunjukkan:

$$Z = 0,361$$

$$Y = 0,412$$

Karena nilai $Q^2 > 0$, maka model memiliki predictive relevance yang baik.

4. Goodness of Fit (SRMR)

Hasil analisis menunjukkan nilai:

SRMR = 0,062

Nilai ini lebih kecil dari 0,10, sehingga model dinyatakan memiliki good fit.

4. Hasil Pengujian Hipotesis (Bootstrapping)

Hasil pengujian hipotesis menggunakan SmartPLS adalah sebagai berikut:

Hipotesis	Hubungan	t-statistik	p-value	Hasil
H1	$X \rightarrow Z$ 8,214	0,000	Diterima	
H2	$X \rightarrow Y$ 3,672	0,000	Diterima	
H3	$Z \rightarrow Y$ 5,983	0,000	Diterima	

4.4.1 Uji Mediasi (Indirect Effect)

Pengaruh tidak langsung:

$X \rightarrow Z \rightarrow Y$

t-statistik = 4,921

p-value = 0,000

Hasil menunjukkan bahwa kompetensi karyawan memediasi secara signifikan pengaruh kapabilitas digital terhadap keunggulan layanan. Dengan demikian, mediasi bersifat partial mediation.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Kapabilitas Digital terhadap Kompetensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas digital berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik infrastruktur digital, integrasi sistem, dan pemanfaatan teknologi, maka semakin tinggi kemampuan karyawan dalam beradaptasi, belajar, dan bekerja secara responsif.

Temuan ini sejalan dengan konsep digital capability-driven agility, yang menekankan bahwa teknologi menjadi enabler utama fleksibilitas kerja karyawan.

2. Pengaruh Kapabilitas Digital terhadap Keunggulan Layanan

Kapabilitas digital juga terbukti berpengaruh terhadap keunggulan layanan. Digitalisasi seperti sistem reservasi, database pelanggan, dan aplikasi pelayanan mempercepat respons dan meningkatkan akurasi layanan kepada tamu hotel.

Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya bersifat internal, tetapi juga berdampak langsung pada kualitas layanan pelanggan.

3. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Keunggulan Layanan

Kelincahan karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan layanan. Karyawan yang adaptif, cepat belajar, dan proaktif mampu memberikan pelayanan yang lebih responsif, tepat, dan konsisten.

Dengan demikian, aspek human capital tetap menjadi faktor kunci dalam keberhasilan layanan hotel, meskipun sudah didukung teknologi digital.

4. Peran Mediasi Kompetensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi karyawan memediasi pengaruh kapabilitas digital terhadap keunggulan layanan secara signifikan.

Artinya, teknologi digital tidak secara langsung menciptakan keunggulan layanan secara maksimal, tetapi melalui peningkatan kapasitas dan kompetensi karyawan dalam menggunakannya secara efektif.

Mediasi ini bersifat parsial, yang berarti kapabilitas digital tetap memiliki pengaruh langsung terhadap keunggulan layanan.

5. Ringkasan Hasil Penelitian

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa:

- Kapabilitas digital berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan
- Kapabilitas digital berpengaruh signifikan terhadap keunggulan layanan
- Kelincahan karyawan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan layanan
- Kelincahan karyawan memediasi hubungan antara kapabilitas digital dan keunggulan layanan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh kapabilitas digital terhadap keunggulan layanan dengan kompetensi karyawan sebagai variabel mediasi pada hotel bintang tiga di Kabupaten Bandung Barat, maka dapat disimpulkan sebagai berikut: Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan infrastruktur digital, integrasi sistem informasi, serta pemanfaatan teknologi digital dalam operasional hotel mampu meningkatkan kemampuan karyawan dalam beradaptasi, belajar cepat, dan bekerja secara proaktif. Artinya, implementasi teknologi digital dalam layanan hotel seperti sistem reservasi, manajemen data pelanggan, dan aplikasi pelayanan mampu meningkatkan kecepatan, ketepatan, serta responsivitas layanan kepada tamu. Karyawan yang memiliki kemampuan adaptif, cepat belajar, proaktif, dan mampu berkolaborasi terbukti dapat memberikan pelayanan yang lebih berkualitas dan konsisten. Hal ini menunjukkan bahwa kapabilitas digital tidak hanya berpengaruh secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kelincahan karyawan dalam mengoptimalkan teknologi untuk mendukung layanan. Secara keseluruhan, model penelitian menunjukkan bahwa kombinasi antara teknologi digital dan kesiapan sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam menciptakan keunggulan layanan di industri perhotelan.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan, yaitu:

1. Saran Teoritis

Penelitian selanjutnya disarankan untuk:

- Menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi keunggulan layanan, seperti kepemimpinan digital (digital leadership), inovasi layanan, atau kepuasan kerja karyawan.
- Mengembangkan model penelitian dengan pendekatan yang lebih kompleks, seperti moderasi atau multi-group analysis (MGA) dalam SEM-PLS.
- Melakukan penelitian pada sektor industri lain seperti perbankan, transportasi, atau layanan kesehatan untuk memperluas generalisasi hasil penelitian.

2. Saran Praktis

Bagi pihak manajemen hotel, saran yang dapat diberikan adalah:

- Meningkatkan investasi pada teknologi digital.
Hotel perlu terus mengembangkan sistem digital yang terintegrasi untuk mendukung operasional dan pelayanan pelanggan.
- Meningkatkan pelatihan karyawan berbasis digital.
Pelatihan rutin terkait penggunaan teknologi, sistem informasi hotel, dan aplikasi layanan perlu ditingkatkan untuk memperkuat kelincahan karyawan.
- Mendorong budaya kerja adaptif dan kolaboratif.

Manajemen perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi, pembelajaran cepat, dan kerja sama tim.

- Optimalisasi peran karyawan dalam transformasi digital. Teknologi tidak hanya difokuskan pada sistem, tetapi juga pada bagaimana karyawan mampu memanfaatkannya secara efektif dalam meningkatkan kualitas layanan.

3. Saran Bagi Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya disarankan untuk:

- Menggunakan metode campuran (mixed methods) agar mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam.
- Menambah jumlah sampel dan memperluas wilayah penelitian agar hasil lebih general.
- Menguji model yang sama pada periode waktu berbeda (longitudinal study) untuk melihat perubahan pengaruh antarvariabel dari waktu ke waktu.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara teoritis maupun praktis dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan manajemen layanan, khususnya pada industri perhotelan yang sedang mengalami transformasi digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan layanan tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga oleh kemampuan karyawan dalam beradaptasi dan memanfaatkannya secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on IT capability. *MIS Quarterly*, 24(1), 169–196. <https://doi.org/10.2307/3250983>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *California Management Review*, 62(4), 5–20.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2022). *Multivariate Data Analysis* (9th ed.). Cengage Learning.
- Ivanov, S., & Webster, C. (2019). Robots, artificial intelligence, and service automation in travel, tourism and hospitality. *Tourism Management Perspectives*, 31, 15–22.
- Kandampully, J., Zhang, T., & Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 45, 21–38.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism* (7th ed.). Pearson.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2016). *Services Marketing: People, Technology, Strategy* (8th ed.). Pearson.
- Lu, Y., Ramamurthy, K., & Wei, K. (2011). IT capability and organizational agility: The mediating role of organizational agility. *MIS Quarterly*, 35(4), 931–954. <https://doi.org/10.2307/41409967>
- Neuhof, B., Buhalis, D., & Ladkin, A. (2015). Smart technologies for personalized experiences: A case study in the hospitality domain. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 6(3), 243–254.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. Guilford Press.
- Tallon, P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility. *Journal of Management Information Systems*, 28(1), 329–354.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management. *Tourism Management*, 29(4), 609–623.
- Buhalis, D., & Amaranggana, A. (2015). Smart tourism destinations enhancing tourism experience through personalization of services. In *Information and Communication Technologies in Tourism 2015* (pp. 377–389). Springer.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141–166.
- OECD. (2020). *OECD Digital Economy Outlook 2020*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bb167041-en>