

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peran penting dari pelayanan karyawan yang berkualitas dan keunggulan dalam melayani pelanggan sangat dibutuhkan dalam lingkungan perusahaan yang semakin kompetitif (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996). Karena mempertahankan tingkat pelayanan yang sesuai terutama dari karyawan yang berada di garis depan (*frontliner*) telah menjadi isu penting bagi industri jasa dalam keberhasilan sebuah perusahaan yang bergantung pada kinerja *frontliner* yang berhubungan langsung dengan pelanggan (Chebat, Babin & Kollias, 2002).

Menurut Natalisa dan Subroto (2003), komitmen manajemen perlu diutamakan karena bertindak sebagai fungsi yang penting dalam melayani untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Seperti yang dikatakan oleh Boshoff dan Allen (2000) meskipun manajemen puncak berada jauh dari garis depan karyawan, komitmennya untuk keunggulan pelayanan adalah suatu keharusan bagi karyawan untuk mencapai tujuan tersebut secara efektif. Karena visi dan kepemimpinan manajemen puncak adalah prasyarat untuk kualitas pelayanan (Sureshchandar, Rajendran & Anantharaman, 2002). Menurut Jenkins (1992), kurangnya komitmen dari manajemen puncak adalah alasan kegagalan utama dalam kualitas pelayanan. Kualitas pelayanan terjadi ketika karyawan telah melakukan hubungan langsung dengan pelanggan, maka perilaku karyawan dapat mempengaruhi persepsi pelanggan dalam layanan yang diberikan oleh setiap karyawan (Schneider & Bowen, 1985).

Terlepas dari tingkat komitmen manajemen pada karyawan untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan, namun kesalahan dan kegagalan karyawan dalam memberikan pelayanan pada pelanggan sering terjadi (Lewis & Spyropoulos, 2001; Smith, Bolton & Wagner, 1999; Yavas & Yasin, 2001). Band (1988) dalam Tavitiyaman (2004) menyatakan bahwa 96 persen pelanggan yang tidak senang dan tidak pernah mengeluh tentang perilaku kasar atau sopan, tetapi 90 persen dari mereka yang tidak puas tidak akan membeli lagi. Setiap pelanggan yang tidak puas akan mengeluh kepada sedikitnya sembilan orang lainnya.

Karena hampir dua pertiga dari keluhan pelanggan dimulai dari tindakan karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan, untuk itu penting bagi sebuah perusahaan memberikan strategi layanan yang terbaik dari kegiatan manajerial dalam meningkatkan upaya pelayanan karyawan pada pelanggan dan memotivasi karyawan untuk melakukan hal yang lebih baik dalam memberikan pelayanan pada pelanggan, sehingga keluhan dari pelanggan dapat dihindari (Tax & Brown, 1998).

Bukti empiris menunjukkan bahwa komitmen manajemen atas kualitas pelayanan berpengaruh positif pada kepuasan kerja karyawan (Hartline & Ferrell, 1996). Hal tersebut membuat karyawan melakukan perilaku pelayanan yang memuaskan dengan memberikan janji terhadap citra perusahaan, menciptakan gambaran baik mengenai perusahaan, mempromosikan jasa dan produk, serta menyediakan layanan yang lebih baik daripada pesaing (Bitner, Booms & Tetreault, 1990; Schneider & Bowen, 1985; Malhotra & Mukherjee, 2004). Sebaliknya, jika pelayanan garis depan karyawan merasa pekerjaan mereka terhina, merendahkan dan memalukan, mereka akan memberikan pelayanan yang buruk kepada pelanggan

(Bowen & Lawler, 1992). Kegagalan layanan akan menimbulkan hasil yang negatif seperti kepercayaan pelanggan akan menurun (Spreng, Harrell, & Mackoy, 1995).

Penelitian yang dilakukan oleh Restuningdiah (2009) menemukan bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen pada profesinya akan memiliki loyalitas pada organisasinya. Untuk mengembangkan komitmen dalam hubungan karyawan dan pelanggan yang lebih baik, tim manajemen harus fokus pada kepuasan kerja karyawan (Bombard, 1990). Oleh sebab itu, komitmen manajemen atas kualitas pelayanan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan sehingga karyawan dapat melayani konsumen dengan baik (Babakus, Yavas, Karatepe & Avci, 2003)

Terkait hasil penelitian yang berhubungan dengan komitmen manajemen atas kualitas pelayanan dan kepuasan kerja karyawan, saat ini ditemukan adanya perbedaan pendapat mengenai penggunaan dimensi yang ada dalam komitmen manajemen atas kualitas pelayanan. Forrester (2000) baru-baru ini berpendapat bahwa dalam menentukan manajemen komitmen atas kualitas pelayanan dapat diukur melalui pemeliharaan, pengembangan, dan penghargaan pada karyawannya untuk mencapai pelayanan yang prima. Sejumlah dimensi lain yang juga potensial untuk komitmen manajemen atas kualitas pelayanan adalah melalui pelatihan, dukungan organisasi, penghargaan, pemberdayaan, dan evaluasi kinerja (Rogg *et al.*, 2001; Schneider *et al.*, 1998). Sebuah rumusan dari literatur yang relevan menunjukkan bahwa pelatihan, pemberdayaan, dan penghargaan adalah dimensi yang terbaik untuk mengukur komitmen manajemen atas kualitas pelayanan (Bowen & Lawler, 1995; Hart *et al.*, 1990; Tax & Brown, 1998). Hal tersebut terbukti dari hasil penelitian Pfeffer (1994), bahwa ketiga dimensi tersebut adalah kunci untuk membuat dampak yang signifikan terhadap keefektifitasan organisasi. Sebagai

contoh, upaya pemberdayaan karyawan garis depan tidak dapat menyadari dampaknya kecuali upaya ini juga dikombinasikan dengan pelatihan dan penghargaan yang sesuai (Bowen & Lawler, 1995). Demikian pula, pelatihan tidak akan menghasilkan hasil yang diharapkan kecuali pemberdayaan dan penghargaan juga dilakukan (Hart *et al.*, 1990).

Oleh karena itu, komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan dapat diwujudkan melalui penekanan manajemen simultan yang lebih penting pada pelatihan, pemberdayaan, dan penghargaan sebagai penilaian kognitif dari karyawan garis depan yang lebih membangun dan bermakna. Komitmen manajemen atas kualitas pelayanan ini terbukti berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan dan perilaku layanan mereka kepada pelanggan dan rekan kerja (Babakus *et al.*, 2003; Bohlander & Kinicki, 1988; Hartline & Ferrell, 1996). Hal tersebut sama dengan hasil penelitian Tavitiyaman (2004) bahwa pelatihan, pemberdayaan, dan penghargaan berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

Dalam perindustrian perbankan yang semakin bersaing ini, perlu mengutamakan kualitas pelayanan dari karyawan *frontline* untuk mempertahankan nasabah agar tidak beralih ke Bank lain. Salah satu industri perbankan tersebut adalah PT Bank OCBC NISP, Tbk yang telah diakui secara internasional dan memiliki misi untuk menyediakan dan mengembangkan pelayanan keuangan yang inovatif, berkualitas dan melebihi harapan masyarakat yang dinamik dengan hasil terbaik, dan dapat membangun kepercayaan publik melalui perilaku etikal, peduli serta hati-hati (*prudent*) yang senantiasa terus berusaha untuk dapat memberikan produk dan layanan yang terbaik kepada seluruh pemangku kepentingannya (*stakeholder*). Untuk itu PT Bank OCBC NISP, Tbk perlu mempertahankan citra

baiknya agar tetap diakui secara internasional dan dapat berkembang lebih baik lagi dengan melakukan kualitas pelayanan yang baik terhadap nasabah melalui karyawan *frontline* yang berhubungan langsung dengan nasabah.

Berdasarkan fenomena yang ada serta objek penelitian yang telah ditentukan maka peneliti tertarik untuk meneliti lebih dalam mengenai komitmen manajemen atas kualitas pelayanan yang harus diterapkan pada karyawan yang berdampak pada kepuasan kerja karyawan dengan judul **“Pengaruh Komitmen Manajemen Atas Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Bagian Frontline di PT Bank OCBC NISP, Tbk Cibeunying Bandung”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Peneliti mengidentifikasi dalam penelitian ini adalah menganalisis bagaimana pengaruh komitmen manajemen atas kualitas pelayanan (yang diukur dengan pelatihan, pemberdayaan, dan penghargaan) terhadap kepuasan kerja karyawan pada bagian *frontline* di PT Bank OCBC NISP, Tbk Cibeunying Bandung. Pengaruh yang dimaksud dalam rumusan masalah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana komitmen manajemen atas kualitas pelayanan (yang diukur dengan pelatihan, pemberdayaan, dan penghargaan) di PT Bank OCBC NISP, Tbk Cibeunying Bandung?.
2. Bagaimana kepuasan kerja karyawan pada bagian *frontline* di PT Bank OCBC NISP, Tbk Cibeunying Bandung?.
3. Bagaimana pengaruh komitmen manajemen atas kualitas pelayanan (yang diukur dengan pelatihan, pemberdayaan, dan penghargaan) terhadap kepuasan kerja karyawan pada bagian *frontline* di PT Bank OCBC NISP, Tbk Cibeunying Bandung?.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dan tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis komitmen manajemen atas kualitas pelayanan (yang diukur dengan pelatihan, pemberdayaan, dan penghargaan) di PT Bank OCBC NISP, Tbk Cibeunying Bandung.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis kepuasan kerja karyawan pada bagian *frontline* di PT Bank OCBC NISP, Tbk Cibeunying Bandung.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen manajemen atas kualitas pelayanan (yang diukur dengan pelatihan, pemberdayaan, penghargaan) terhadap kepuasan kerja karyawan pada bagian *frontline* di PT Bank OCBC NISP, Tbk Cibeunying Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

- Bagi Praktisi

Penelitian ini berguna untuk memberikan informasi dan gambaran yang nyata tentang pentingnya komitmen manajemen atas kualitas pelayanan pada kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat meningkatkan keuntungan bagi perusahaan.

- Bagi Akademis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan bukti tentang adanya pengaruh komitmen manajemen atas kualitas pelayanan terhadap kepuasan kerja karyawan dan penelitian ini dapat membantu para mahasiswa untuk mengetahui lebih dalam lagi tentang komitmen manajemen atas kualitas pelayanan (yang diukur dengan pelatihan, pemberdayaan, dan penghargaan) yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.