

ISBN : 978-602-8557-31-3



PROSIDING

**SEMINAR NASIONAL
& KONFERENSI**

FORUM MANAJEMEN INDONESIA (FMI) KE - 9

Penguatan Daya Saing Melalui Inovasi, Manajemen Pengetahuan, dan Jejaring



SEMARANG & KARIMUNJAWA , 8 - 10 NOVEMBER 2017



DAFTAR REVIEWER

1. Prof. Dr. Augusty Tae Ferdinand, MBA (UNDIP)
2. Prof. Christantius Dwiatmadja, SE, ME, Ph.D (UKSW)
3. Prof. Dr. Suliyanto, MM (UNSOED)
4. Dr. Harjum Muharam, SE, M.Si (UNDIP)
5. Dr. Mutamimah, M.Si (UNISSULA)
6. Dr. Bambang Sudiyatno, M.M. (UNISBANK)
7. Dr. Euis Soliha, SE, M.Si (UNISBANK)
8. Dr. Berta Bekti Retnawati, SE,MS (UNIKA)
9. Olivia Fachrunnisa, Ph.D (UNISSULA)
10. Dr. Sih Darmi Astuti, M.Si (UDINUS)
11. Dra. Amie Kusumawardhani, M.Sc., Ph.D (UNDIP)
12. Dr. Alimuddin Rizal Rivai, M.M. (UNISBANK)
13. Dr. Budhi Cahyono, SE, MSi (UNISSULA)

JUDUL	PENULIS	HLM
TERHADAP PRICE TO BOOK VALUE (PBV) PADA PERUSAHAAN SUB SEKTOR TELEKOMUNIKASI DI BEI TAHUN 2016	Cindy Cahyaning Astuti	
ANALISIS SISTEM PELAYANAN STASIUN PENGISIAN BAHAN BAKAR UMUM (SPBU) DIPATI UKUR BANDUNG	Agus Riyanto	31
MENINGKATKAN DAYA SAING MELALUI DEMAND CHAIN MANAGEMENT	Kurnia Isnwardiati Pudjo Sugito	32
KETERKAITAN <i>DILIVER & FULFILL CUSTOMER VALUE</i> DENGAN BUSINESS SUCCESS	Erna Setijani Sumartono	33
KAJIAN PENILAIAN DAN PENGELOLAAN RISIKO PADA USAHA SAYUR KREATIF PAPRIKA DI DESA PASIR LANGU, BANDUNG BARAT	Mirza Hedismarlina Yuneline Gatot Iwan Kurniawan	34
DIMENSI-DIMENSI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) KARYAWAN: PERSPEKTIF MANAJEMEN DAN AGEN ASURANSI DI JAWA TENGAH	Bernadeta Irmawati Berta Bekti Retnawati	35
PENGARUH ELECTRONIC WORD OF MOUTH PADA SOCIAL MEDIA INSTAGRAM TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN KONSUMEN WHAT'S UP CAFE BURANGRANG BANDUNG	Iffatul Habibah Ai Lili Yulianti	36
ANALISIS TURNOVER INTENTION KARYAWAN GENERASI Y DI PROVINSI BANTEN SERTA FAKTOR YANG MEMPENGARUHINYA	Nafiuddin	37
BRAND TRUST PADA BRAND LOYALTY JASA PENERBANGAN	Nuruni Ika Kusuma W Mei Retno Adiwaty	38
PENGARUH MANAJEMEN LABA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN KUALITAS AUDIT DAN UKURAN PERUSAHAAN SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI	Aprih Santoso Rahmatya Widwaswati	39
PERTUMBUHAN MASYARAKAT KELAS MENENGAH INDONESIA: PELUANG DAN TANTANGAN BAGI UKM	Nurhajati	40
AKSELERASI PENINGKATAN KINERJA INDUSTRI KREATIF MELALUI PERAN HUMAN CAPITAL DAN CUSTOMER CAPITAL	Gendut Sukarno Kustini	41
ANALISIS APBD KABUPATEN / KOTA JAWA TIMUR	Aang Afandi Andi Kusuma Indrawan Basuki Rachmat	42
ANALISIS KEPUASAN PELANGGAN ATAS KUALITAS PELAYANAN PT. TUNAS ARMINDO WISATA	Afrizal Dwi Prasetyo Nalal Muna	43
PENGARUH PEMBERDAYAAN KARYAWAN DAN LOCUS OF CONTROL TERHADAP KINERJA KARYAWAN	Ega Leovani	44
ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH PADA NILAI PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN PERBANKAN)	Kartika Dewi Sri Susilowati	45
DETERMINAN STRUKTUR MODAL DAN KEPEMILIKAN ASING PADA PERUSAHAAN INFRASTRUKTUR DI BURSA EFEK INDONESIA	Yudhia Mulya Edhi Asmirantho	46
DAMPAK KREDIT DAN MAKROEKONOMI TERHADAP STABILITAS BANK PEMBANGUNAN DAERAH DI INDONESIA	Michael Hadjaat Rizky Yudaruddin	47
ANALISIS SWOT PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA DI INDONESIA DALAM MERUMUSKAN STRATEGI PENGUATAN DAYA SAING	Imelda Junita	48
PENYUSUNAN PETA JALAN PENELITIAN MANAJEMEN RANTAI PASOK	Sherlywati	49
PENGARUH SERVICE EXPERIENCE PADA BRAND ATTITUDE: KEPUASAN PELANGGAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI	Rully Arlan Tjahyadi	50

JUDUL	PENULIS	HLM
THE EFFECT OF JOB SATISFACTION AND MULTIDIMENSIONAL COMMITMENT ON SERVICE QUALITY OF CUSTOMER-CONTACT EMPLOYEE	Yunita Christy Rully Arlan Tjahyadi	51
LONG TERM RELATIONSHIP AMONG THE ASIAN'S STOCK MARKET & JAKARTA COMPOSITE INDICES	Alvinatta Santoso Ignatius Roni Setyawan	52
ANALISIS LEVERAGE SEBAGAI MEDIASI PENGARUH MANAGERIAL OWNERSHIP DAN INVESTMENT OPPORTUNITY SET TERHADAP NILAI PERUSAHAAN (STUDI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI BURSA EFEK INDONESIA)	Sugeng Sulistiono Yusna	53
STRATEGI PENGUATAN DAYA SAING USAHA KECIL DAN MENENGAH (UKM) SONGKET MENGHADAPI ASEAN ECONOMIC COMMUNITY (AEC)	Putri Anggreni Ni Wayan Suartini	54
ANALYSIS KECERDASAN KARYAWAN DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI	Martaleni Wellington	55
THE USE OF NINE BUILDING BLOCKS OF BUSINESS MODEL CANVAS TO DETERMINE BUSINESS MODEL OF BRASS INSTRUMENT REPARATION BUSINESS	Rico Saktiawan Jang Jaya	56
IDENTIFIKASI POTENSI PERTUMBUHAN EKONOMI DENGAN PENDEKATAN MULTIPLIER EFFECT (STUDI KASUS DI SURABAYA, INDONESIA)	Yuniningsih	57
ANALISIS SIMULTAN STRUKTUR KEPEMILIKAN, LEVERAGE, DAN KEBIJAKAN DIVIDEN SEBAGAI MEKANISME KONTROL AGENCY PROBLEM	Silvia Waning Hiyun Puspita Sari	58
PENGEMBANGAN MODEL REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN PADA SPIRITUAL COMPANY (STUDI KASUS PADA MANGROVE GRAFIKA YOGYAKARTA)	Yayan Firmansah Fajar Surya Ari Anggara Ely Windarti Hastuti	59
ENGAGEMENT KARYAWAN SEBAGAI PEMEDIASI PENGARUH COPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY DAN REPUTASI PERUSAHAAN TERHADAP PHSYCHOLOGICAL WELLNESS KARYAWAN	Anik Herminingsih	60
PENGARUH UKURAN PERUSAHAAN DAN PROFITABILITAS MELALUI STRUKTUR MODAL TERHADAP NILAI PERUSAHAAN	Fatima Rofika Ersya Musdholifah	61
PENGARUH SOCIAL MEDIA, WORD OF MOUTH DAN SERVICESCAPE TERHADAP MINAT BERKUNJUNG KE TAMAN WISATA ALAM SIBIO-BIO (AEK SABAON) DI KABUPATEN TAPANULI SELATAN	Syafrizal Helmi Situmorang Hardi Mulyono Syakina Reza Harahap	62
PENGELOLAAN HUBUNGAN DENGAN PELANGGAN (CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT) GUNA OPTIMALISASI PENJUALAN (Studi Kasus pada PT BBG)	Meilisa Puspitasari Fajria Fatmasari	63
INTELLECTUAL CAPITAL TERHADAP KINERJA KEUANGAN DAERAH DAN PREDIKSI KINERJA KEUANGAN DI SUMATERA UTARA	Isfenti Sadalia Corlina Fince Santalian Novi Andrani Butar-Butar	64
KUALITAS INTERAKSI DAN KEPRIMAAN KINERJA DALAM PEMASARAN RELASIONAL: PERAN KEPERCAYAAN SEBAGAI KEY MEDIATING VARIABLE	Allen Kristiawan Rully Arlan Tjahyadi	65
MENSINERGIKAN ANTARA PERAN PEMERINTAH DAERAH TERHADAP PEMBERDAYAAN BUDAYA LOKAL KERAJINAN SONGKET PALEMBANG	Kristina Sedyastuti Emi Suwarni Deny Erlansyah	66
PENGUNGKAPAN PROGRAM CSR DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA KEUANGAN DAN HARGA SAHAM	Marisya Mahdia Khoirina Ana Khusnul Awaliyah	67

The Effect of Job Satisfaction and Multidimensional Commitment on Service Quality of Customer-Contact Employee

Yunita Christy, S.E., M.Si. dan Rully Arlan Tjahyadi, S.E., M.Si.

cuyunit@yahoo.com; rullyarlan050679@gmail.com

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha

ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh kepuasan kerja, komitmen *affective*, komitmen *normative*, dan komitmen *continuance* pada kualitas servis karyawan kontak-pelanggan. Analisis level-individual dari sampel 60 karyawan *frontliner* di Bank Central Asia Bandung mengindikasikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif secara signifikan pada kualitas servis karyawan kontak-pelanggan. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja ditemukan memiliki pengaruh lebih penting daripada tiga komponen komitmen organisasional dalam menentukan kualitas servis karyawan kontak-pelanggan.

Kata kunci: Manajemen Servis, Kepuasan Kerja, Tiga Komponen Komitmen Organisasional, Kualitas Servis

ABSTRACT

This research examine the effects of job satisfaction, affective commitment, normative commitment, and continuance commitment on service quality of customer-contact employees. Individual-level analyses from a sample of 60 frontliner employees in Bank Central Asia at Bandung indicate that job satisfaction is positively and significantly associated with service quality of customer-contact employees. Research findings indicate that job satisfaction was found to be more important than three component of organizational commitment in determining service quality of customer-contact employees.

Keywords: *Service Management, Job Satisfaction, Three Component of Organizational Commitment, Service Quality*

PENDAHULUAN

Call centers menjadi salah satu inovasi yang semakin luas penggunaannya akhir-akhir ini dalam industr jasa. *Call centers* menjadi semakin penting dalam pemasaran jasa sebagai cara yang digunakan penyedia layanan untuk memfasilitasi hubungannya dengan pelanggan. Pada beberapa dekade sebelumnya, perusahaan jasa, seperti asuransi dan bank, telah secara ekstensif memanfaatkan layanan *call centers* untuk bertransaksi dengan pelanggan mereka. Kemajuan teknologi dalam

teknologi komputer yang terintegrasi, fokus pada tingkat kenyamanan bagi pelanggan, dan upaya untuk mengurangi biaya secara substansial telah menjadikan penggunaan *call centers* berkembang dengan cepat (Sergeant & Frenkel, 2000).

Call centers telah memunculkan isu baru mengenai manajemen jasa, yaitu kualitas jasa (Malhotra & Mukherjee, 2004). Studi sebelumnya telah menemukan bahwa sekitar 54% pelanggan puas dengan memanfaatkan *call centers* (Anton, 2000). Berkembangnya penggunaan *call*

centers menyebabkan para ahli pemasaran dan manajemen sumber daya manusia untuk memberikan perhatian yang sangat besar pada interaksi antara pelanggan dan karyawan *frontline* (Mattson, 1994).

Call centers nampak memiliki potensi untuk menggantikan hubungan langsung tatap muka (*face-to-face*) antara pelanggan dan personal jasa (Hawcroft & Beckett, 1993). Studi Barker (1998), dalam Malhotra dan Mukherjee (2004), menemukan bahwa rata-rata seluruh pelanggan di United Kingdom saat ini berinteraksi dengan organisasi jasa melalui *call centers*. Dalam *call centers*, karyawan kontak-pelanggan (*customer-contact employee*) yang berinteraksi secara langsung dengan pelanggan melalui telepon disebut sebagai *call centers representatives/CCRs* (Malhotra & Mukherjee, 2004). Karyawan tersebut merupakan orang yang sangat penting bagi organisasi jasa ketika mereka menjadi penghubung antara pihak eksternal (pelanggan dan lingkungan) dan operasional internal perusahaan (Zeithaml & Bitner, 2000). Mereka merepresentasikan perusahaan dan secara langsung memengaruhi persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa.

Pemanfaatan sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan bisnis yang berorientasi pada orang (*people-oriented approach*) yang diadopsi organisasi jasa saat ini dibandingkan dengan pendekatan yang berorientasi pada profit (*profit-oriented approach*). Manajer yang sukses mengakui bahwa investasi dalam orang, teknologi yang mendukung tugas atau pekerjaan karyawan *frontline*, mengubah praktik-praktik perekrutan dan pelatihan, serta kompensasi yang dihubungkan dengan performa bagi setiap karyawan pada setiap tingkatan sebagai faktor-faktor yang sangat krusial yang dapat mendorong profitabilitas perusahaan

dalam paradigma bisnis jasa yang baru tersebut (Heskett et. al., 1994).

Dalam bisnis jasa, kualitas yang disampaikan tidak dapat dipisahkan dari kualitas penyedia jasa (Lewis, 1989). Artinya bahwa peran personal kontak-pelanggan selama *service encounters* sangat menentukan tingkat kualitas jasa yang disampaikan (Malhotra & Mukherjee 2004). Sikap dan perilaku personal kontak-pelanggan selama *service encounters* tidak dapat diarahkan dan dikendalikan oleh manajemen. Oleh karena itu selama "*moments of truth*" *service encounters*, komitmen perilaku personal kontak-pelanggan akan sangat menentukan persepsi kualitas jasa dan kepuasan pelanggan.

Perlu dipahami bahwa komitmen organisasional memiliki bentuk yang berbeda dan memberikan dampak yang berbeda pula pada kualitas jasa (Malhotra & Mukherjee, 2004). Selain itu kepuasan kerja karyawan juga memainkan peran penting dalam memengaruhi sikap dan tindakan karyawan dalam melayani pelanggan

Penting untuk menginvestigasi pengaruh bentuk komitmen yang berbeda dan kepuasan kerja pada kualitas jasa. Dalam penelitian ini, peneliti mengusulkan bahwa komitmen organisasional dan kepuasan kerja memiliki peran penting sebagai variabel anteseden kualitas jasa yang disampaikan pada pelanggan. Penelitian ini akan menguji secara empiris pengaruh kepuasan kerja dan bentuk komitmen yang berbeda pada kualitas jasa dalam *setting* perusahaan perbankan. Diharapkan hasil temuan penelitian ini dapat memberikan *insight* bagi perusahaan perbankan dalam mengembangkan komitmen dan kepuasan kerja karyawan sebagai upaya dalam menciptakan kualitas jasa yang disampaikan pada pelanggan.

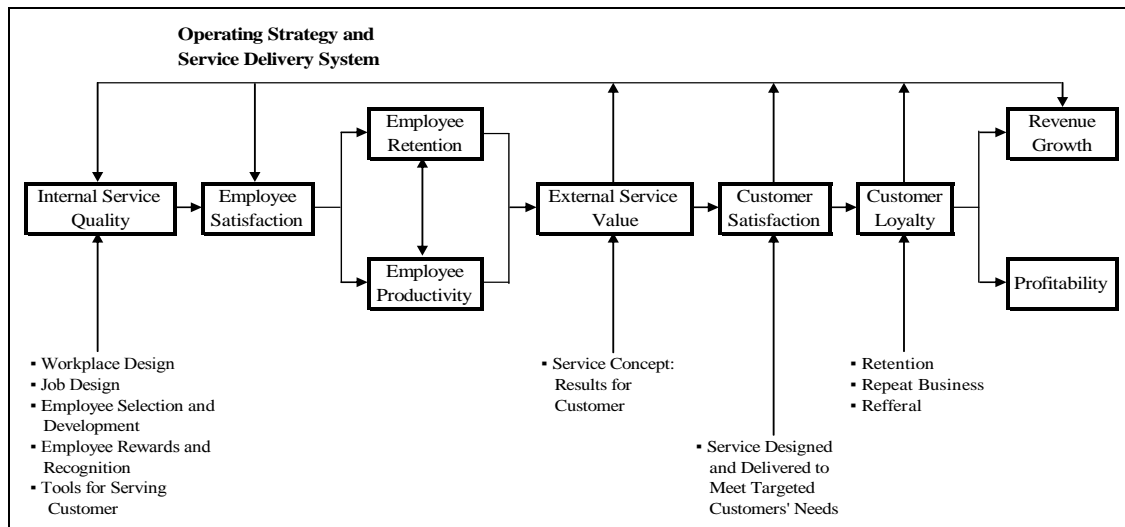
LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Penelitian-penelitian sebelumnya telah berusaha untuk mengarahkan hubungan antara manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan kualitas jasa (Schneider & Bowen, 1995, dalam Malhotra & Mukherjee, 2004). Konsep rantai profit-jasa (*service-profit chain*) yang menghubungkan kepuasan dan loyalitas karyawan pada kepuasan dan loyalitas pelanggan (Gambar 1) telah diakui secara luas. Hubungan antara kepuasan dan loyalitas karyawan dengan kepuasan dan loyalitas pelanggan tetap menjadi isu yang kompleks (Silvestro & Cross, 2000). Fakta menunjukkan bahwa organisasi belum memberikan perhatian yang memadai untuk memahami sifat dasar komitmen organisasional dan kepuasan kerja karyawan kontak-pelanggan.

Perkembangan teknologi telepon telah menempatkan *call centers* sebagai media yang menghubungkan antara organisasi jasa dan pelanggan akhir. Menurut Ruyter et. al. (2001) dalam Malhotra dan Mukherjee (2004), perkembangan *call centers* telah menjadikan pekerjaan tersebut sebagai salah satu pekerjaan yang menimbulkan stres tinggi dalam ekonomi saat ini. Situasi ini memberikan dampak pada komitmen dan kepuasan kerja *call centers representatives* (CCRs). Konsekuensinya adalah tingkat

turnover yang tinggi, yang selanjutnya akan memengaruhi kualitas jasa dan kepuasan pelanggan (Zeithaml & Bitner, 2000). Tingkat *turnover* yang tinggi dari CCRs telah menjadikan tantangan yang sangat besar bagi organisasi jasa dalam menciptakan kualitas jasa yang akan disampaikan pada pelanggan.

Perusahaan yang fokus pada pendekatan bisnis yang berorientasi pada orang (*people-oriented approach*) sudah selayaknya menempatkan faktor manusia sebagai komponen paling penting ketika perusahaan akan mengaplikasikan *call centers* sebagai media komunikasi dengan pelanggannya. Ketika *call centers* semakin penting bagi manajemen hubungan pelanggan (*customer relationship management/CRM*), personal kontak-pelanggan menjadi semakin penting bagi hubungan antara perusahaan dan pelanggan (Malhotra & Mukherjee, 2004). Pelanggan seringkali menilai kualitas jasa perusahaan secara keseluruhan dari interaksi mereka dengan CCRs. Bagi pelanggan, evaluasi suatu jasa bergantung pada evaluasi *service encounter* dengan personal kontak-pelanggan. Untuk melayani pelanggan secara efektif, setiap karyawan harus terus mendapatkan pelatihan berkenaan dengan esensi-esensi jasa pelanggan dan penggunaan teknologi.



Sumber: Lovelock dan Wright (2002)

Gambar 1
Rantai Profit-Jasa

Studi pada pemasaran jasa sebagian besar telah memfokuskan pada hubungan personal kontak-pelanggan dengan pelanggan dalam *setting face-to-face encounters* (Boshoff & Allen, 2000; Boshoff & Tait, 1996; Hartline & Ferrell, 1996). Sedikit studi yang menginvestigasi hubungan tersebut dalam *setting telephone encounters* atau *call centers* (Sergeant & Frenkel, 2000). Dalam *face-to-face encounters*, isu-isu tangibel, seperti penampilan karyawan, merupakan determinan penting kualitas jasa (Malhotra & Mukherjee, 2004). Pelanggan dapat menciptakan persepsi kualitas yang dihubungkan dengan karakteristik-karakteristik fisik personal jasa dan lingkungan yang mana jasa diberikan (Burgers et. al., 2000, dalam Malhotra & Mukherjee, 2004). Di sisi lain, dalam *call centers encounters*, isu-isu tangibel tidak diperhitungkan dan kualitas jasa dinilai semata-mata berdasarkan pada dimensi instrinsik kualitas jasa (Boshoff et. al., 1994, dalam Malhotra & Mukherjee, 2004). Dalam konteks tersebut, dimensi-dimensi kualitas jasa (*reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan

empathy) dapat dipengaruhi secara langsung melalui personal kontak-pelanggan (Zeithaml & Bitner, 2000).

Manajemen jasa melalui *call centers* harus difokuskan bukan hanya pada dimensi-dimensi kualitas jasa personal kontak-pelanggan, tapi juga kualitas jasa karyawan *backline* dalam menunjang pekerjaan personal *frontline*, yang pada akhirnya jasa yang diberikan dapat menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

Rantai profit-jasa harus dipandang sebagai model yang terintegrasi yang perlu diperhatikan oleh organisasi jasa dalam menciptakan kualitas jasa perusahaan secara keseluruhan. Artinya bahwa langkah awal yang harus dikembangkan perusahaan jasa adalah menciptakan kualitas jasa internal melalui kepuasan dan loyalitas karyawan, yang selanjutnya akan memengaruhi secara langsung kualitas jasa eksternal yang akan disampaikan pada pelanggan akhir (*end user*). Intinya bahwa manajemen jasa harus dimulai dari pengelolaan jasa terhadap pelanggan internal (personal kontak-pelanggan atau personal *frontline*),

sebelum layanan kepada pelanggan eksternal (end user) disampaikan.

Kualitas Jasa

Kualitas jasa penting bagi kepuasan pelanggan (Cronin & Taylor, 1992), pembelian ulang (Schneider & Bowen, 1995, dalam Malhotra & Mukherjee, 2004), loyalitas pelanggan (Zeithaml et. al., 1990), dan retensi pelanggan (Zeithaml et. al., 1996). Kualitas jasa juga memengaruhi pangsa pasar dan, kemudian, profitabilitas perusahaan.

Model SERVQUAL (Parasuraman et. al. 1988) mendefinisikan kualitas sebagai perbedaan antara ekspektasi pelanggan dan ekspektasi mereka terhadap jasa yang disampaikan. Model tersebut memberikan suatu pengukuran kualitas jasa yang dikenal sebagai skala atau instrumen SERVQUAL. Skala tersebut sangat sering digunakan dalam mengukur kualitas jasa dan didasarkan pada lima dimensi kualitas jasa, yaitu *tangibility*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Perusahaan yang tidak dapat menyampaikan kualitas jasa berdasar pada lima dimensi SERVQUAL dapat mengakibatkan adanya kesenjangan (*gaps*).

Kesenjangan kualitas disebabkan oleh kegagalan karyawan dalam memahami kebutuhan dan ekspektasi pelanggan atau dikenal dengan *service gaps* (Klose & Finkle, 1995). Kesenjangan kualitas dapat terjadi pada tujuh hal penting yang berbeda dalam desain, produksi, dan penyampaian jasa, sebagaimana ditunjukkan pada gambar 2 (Lovelock, 1994, dalam Lovelock, 2002). Kesenjangan kualitas (*quality gaps*) merupakan permasalahan yang paling kritis, karena melibatkan keseluruhan penilaian pelanggan terhadap kualitas jasa, dengan membandingkan apa yang diharapkan terhadap persepsi tentang apa yang akan diterima. Sasaran utama dalam meningkatkan kualitas jasa

adalah dengan meminimalisasi kesenjangan tersebut sebanyak mungkin. Tujuh kesenjangan potensial dalam kualitas jasa adalah:

1. Kesenjangan Pengetahuan (*The Knowledge Gap*).
Perbedaan antara apa yang penyedia jasa yakini mengenai ekspektasi dan kebutuhan pelanggan serta ekspektasi aktual pelanggan.
2. Kesenjangan Standar (*The Standards Gap*).
Perbedaan antara persepsi manajemen terhadap ekspektasi pelanggan dan standar kualitas yang dikembangkan pada penyampaian jasa.
3. Kesenjangan Penyampaian (*The Delivery Gap*).
Perbedaan antara standar penyampaian yang ditetapkan dan performa aktual penyedia jasa.
4. Kesenjangan Komunikasi Internal (*The Internal Communications Gap*).
Perbedaan antara apakah iklan perusahaan dan personal penjualan mengkomunikasikan fitur-fitur produk, performa, serta kualitas jasa dan apakah secara aktual perusahaan mampu sampaikan.
5. Kesenjangan Persepsi (*The Perceptions Gap*).
Perbedaan antara apakah yang secara aktual disampaikan dan apakah yang di-persepsikan pelanggan akan terima.
6. Kesenjangan Interpretasi (*The Interpretation Gap*).
Perbedaan antara apakah usaha-usaha komunikasi penyedia jasa secara aktual menjanjikan dan apakah pelanggan dijanjikan oleh komunikasi tersebut.
7. Kesenjangan Jasa (*The Service Gap*).
Perbedaan antara apa yang pelanggan harapkan akan terima dan persepsi mereka terhadap jasa yang disampaikan secara aktual.

Kepuasan Kerja

Job satisfaction (kepuasan kerja) didefinisikan sebagai respon afektif individu terhadap aspek-aspek pekerjaan spesifik (Cotton & Tuttle, 1986, dalam Lee & Bruvold, 2003).

Menurut Lee dan Bruvold (2003), ada tiga alasan program pengembangan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yaitu program pengembangan sebagai wujud perhatian organisasi bagi pertumbuhan jangka panjang karyawan, program pengembangan dapat memberikan karyawan *sense of control* selama karier mereka karena kesempatan untuk meng-*update* keahlian lama dan memperoleh keahlian baru, serta program pengembangan juga dapat meningkatkan persepsi karyawan dan perasaan positif mereka terhadap pimpinan, yang kemudian akan memengaruhi kepuasan kerja.

Komitmen Organisasional

Porter et. al. (1974) mengkonseptualisasikan komitmen organisasional sebagai konstruk unidimensional dan didefinisikan sebagai kekuatan relatif identifikasi dan keterlibatan individu dalam organisasi. Lainnya menjelaskan komitmen organisasional sebagai investasi terakumulasi individu yang mana akan hilang jika individu tersebut meninggalkan organisasi. Pemahaman tersebut dikenal juga sebagai pendekatan *sidebet* atau *cost-benefit* (Becker, 1960, dalam Malotra & Mukherjee, 2004). Sedangkan Allen dan Meyer (1990) mengkonseptualisasikan komitmen sebagai konstruk multidimensional dan mengusulkan tiga model komitmen organisasional:

1. Komitmen *affective*.
Komitmen *affective* berkenaan dengan keterikatan emosional,

identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

2. Komitmen *Normative*.
Komitmen *normative* berkenaan dengan perasaan obligasi (kewajiban) karyawan untuk tetap berada dalam organisasi.
3. Komitmen *Continuance*.
Komitmen *continuance* berkenaan dengan komitmen yang didasarkan pada kos yang karyawan hubungkan dengan meninggalkan organisasi.

Pengembangan Hipotesis

Kepuasan Kerja dan Kualitas Jasa

Konseptualisasi kepuasan kerja telah dikembangkan sebelumnya yang mana kepuasan kerja didasarkan pada kesesuaian antara kebutuhan, tujuan, dan nilai individu dengan *reward* yang disediakan di lingkungan kerja (Scarpello & Campbell, 1983). Tingkat kesesuaian yang tinggi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang diekspresikan oleh individu (karyawan). Kepuasan kerja karyawan akan menentukan level kualitas jasa yang diberikan kepada pelanggan, yang pada akhirnya akan memengaruhi kepuasan pelanggan. Intinya bahwa kepuasan kerja karyawan akan memengaruhi kepuasan pelanggan.

Terdapat bukti nyata bahwa karyawan yang puas akan menyebabkan pelanggan puas (Zeithaml & Bitner 2000). Hoffman dan Ingram (1992) menyatakan bahwa isu-isu sumberdaya manusia, seperti kepuasan kerja, ditemukan sebagai antededen perilaku karyawan yang berorientasi pada pelanggan (*customer-oriented behavior*) dalam industri jasa. Perilaku karyawan tersebut kemungkinan besar menjadi lebih perhatian dan suka menolong. Perilaku tersebut merupakan dampak dari derajat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Sehingga personal kontak-pelanggan yang

seringkali disebut sebagai pelanggan internal (*internal customer*) akan sangat menentukan profit perusahaan melalui kepuasan pelanggan eksternal (*end customer*) dan retensi pelanggan (Reichheld & Sasser, 1990). Hubungan antara pelanggan internal dan eksternal telah dikonseptualisasikan secara teoritis dan dikembangkan melalui rerangka rantai profit-jasa (Heskett et. al., 1994). Rantai tersebut menjelaskan hubungan kepuasan dan loyalitas karyawan dengan kepuasan dan loyalitas pelanggan, yang kemudian akan memengaruhi pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menginvestigasi hubungan antara kepuasan kerja dan kualitas jasa. Zeithaml et. al. (1990) mengusulkan bahwa karyawan yang merasa tidak cocok dengan pekerjaannya tidak akan mampu untuk menyampaikan kualitas jasa pada pelanggan. Mereka mengistilahkan kepuasan kerja sebagai tingkat kesesuaian karyawan dengan pekerjaannya (*employee-job fit*). Boshoff dan Tait (1996) mendukung temuan mereka yang mana hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menentukan kualitas jasa. Lainnya menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif secara signifikan pada kualitas jasa (Malhotra & Mukherjee, 2004). Berdasarkan pada uraian dan hasil temuan penelitian-penelitian sebelumnya, hipotesis yang diusulkan pada penelitian ini adalah:

H₁ : Kepuasan kerja akan berpengaruh positif pada kualitas jasa personal kontak-pelanggan.

Komitmen Organisasional dan Kualitas Jasa

Setiap komponen komitmen (*affective*, *continuance*, dan *normative*) memiliki *behavioral outcomes* yang berbeda (Meyer & Allen, 1991), dan secara

langsung memengaruhi performa pekerjaan (*job performance*), absensi (*absenteeism*), dan *organizational citizenship behavior/OCB* secara berbeda (Somers, 1995, dalam Malhotra & Mukherjee, 2004). Beberapa penelitian sebelumnya pernah menguji hubungan antara ketiga komponen komitmen dan *behavioral outcome* (Allen & Meyer, 1990; Boshoff & Tait, 1996; Heskett et. al., 1994; Malhotra & Mukherjee, 2004; Meyer & Allen, 1991; Meyer et. al., 1993; Zeithaml et. al., 1990).

Zeithaml et. al. (1990) menemukan pengaruh positif secara signifikan komitmen *affective* pada kualitas jasa. Lainnya menemukan hasil yang konsisten yang mana komitmen *affective* berpengaruh positif secara signifikan pada kualitas jasa (Boshoff & Tait, 1996; Malhotra & Mukherjee, 2004). Berkaitan dengan komitmen *normative*, studi Meyer et. al (1993) menemukan adanya pengaruh positif secara signifikan komitmen *normative* pada performa pekerjaan. Ketika basis komitmen didasarkan pada pendekatan *cost-benefit*, hubungan negatif ditemukan antara komitmen *continuance* dan performa (Allen & Meyer, 1990; Heskett et. al., 1994; Meyer & Allen, 1991). Berdasarkan pada uraian dan hasil temuan penelitian-penelitian sebelumnya, hipotesis-hipotesis yang diusulkan pada penelitian ini adalah:

H₂ : Komitmen *affective* akan berpengaruh positif pada kualitas jasa per-personal kontak-pelanggan.

H₃ : Komitmen *normative* akan berpengaruh positif pada kualitas jasa personal kontak-pelanggan.

H₄ : Komitmen *continuance* akan berpengaruh negatif pada kualitas jasa personal kontak-pelanggan.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini dirancang untuk menguji pengaruh kepuasan kerja dan komitmen multidimensional pada kualitas jasa. Objek penelitian adalah cabang Bank BCA yang berlokasi di Bandung. Subjek penelitian adalah karyawan *frontline*.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survei. Metode survey digunakan sebagai langkah pencarian data primer. Data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan dari buku teks, artikel-artikel, dan internet.

Teknik Pengukuran Instrumen

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai respon afektif individu terhadap aspek-aspek pekerjaan yang spesifik. Kepuasan kerja terdiri dari 3 item pernyataan yang diadaptasi dari Lee dan Bruvold (2003). Komitmen *affective* berkenaan dengan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Komitmen *affective* terdiri dari 5 item pernyataan yang diadaptasi dari Allen dan Meyer (1990). Komitmen *normative* didefinisikan sebagai komitmen yang didasarkan pada perasaan obligasi karyawan untuk tetap dengan organisasi. Komitmen *normative* terdiri dari 5 item pernyataan yang diadaptasi dari Allen dan Meyer (1990). Komitmen *continuance* berkenaan dengan keterikatan individu pada organisasi karena *extraneous interest* (misal: pensiun, tunjangan keluarga, karir, dsb). Komitmen *continuance* terdiri dari 5 item pernyataan yang diadaptasi dari Allen dan Meyer (1990). Kualitas jasa dapat didefinisikan sebagai hasil interaksi manusia antara penyedia jasa dan pelanggan. Kualitas jasa terdiri dari 8 item pernyataan yang diadaptasi

dari Parasuraman et. al. (1988). Setiap pernyataan-pernyataan pada kuesioner diukur dengan menggunakan *Likert scales* dari sangat tidak setuju (skor 1) sampai sangat setuju (5).

ANALISIS DATA

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan terlebih dahulu untuk mengetahui apakah instrumen-instrumen yang digunakan dalam penelitian ini mencerminkan tingkat keandalan dan validitas tinggi. Untuk menguji tingkat validitas, peneliti melakukan *construct validity*. Pengujian validitas dilakukan melalui faktor analisis dengan menggunakan *factor loading*. Kriteria terhadap signifikansi *factor loading* adalah *factor loading* > 0.3 adalah signifikan, *factor loading* > 0.4 lebih signifikan, dan *factor loading* yang > 0.5 adalah sangat signifikan. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat konsistensi terhadap instrumen-instrumen yang mengukur konsep dan membantu untuk mengetahui ke-baikannya alat ukur (Sekaran 2000). Konsistensi internal item-item pernyataan dalam kuesioner akan diuji dengan menggunakan *Cronbach Alpha*. Nilai *rule of thumb* yang akan digunakan dalam *Cronbach Alpha* adalah harus lebih besar dari 0.7, meskipun nilai 0.6 juga masih dapat diterima (Hair et al., 1998). *Item to total correlation* digunakan untuk memperbaiki pengukuran dan mengeliminasi butir-butir yang kehadirannya akan memperkecil *Cronbach Alpha* (Purwanto 2002). Secara umum, nilai *item to total correlation* ≥ 5 dapat diterima (Hair et al., 1998). Nilai *item to total correlation* < 5 tetap dapat diterima, jika eliminasi butir-butir yang memiliki *item to total correlation* < 5 akan menghasilkan koefisien *Cronbach Alpha* yang lebih kecil (Purwanto, 2002).

Uji Regresi Berganda

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *multiple regression* (regresi berganda/majemuk) dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 11.5 for Windows. Analisis statistik ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen pada variabel dependen yang mana jumlah variabel independen yang diuji adalah lebih dari satu variabel. Dalam penelitian ini, terdapat empat variabel independen, yaitu kepuasan kerja, komitmen *affective*, komitmen *continuance*, dan komitmen *normative*.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Responden berdasarkan pada tempat bekerja (cabang) dibagi ke dalam 12 kategori.

Responden yang terbanyak dalam mengisi kuesioner berdasarkan lokasi tempat mereka bekerja adalah Asia Afrika, yaitu sebanyak 17 orang atau 28.3%. Dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan *front-line* terbanyak berada di BCA Asia Afrika.

Karakteristik Responden

Berdasarkan Posisi Pekerjaan

Responden berdasarkan pada posisi pekerjaan dibagi ke dalam 3 kategori, yaitu *customer service*, *teller*, dan lainnya. Responden yang terbanyak dalam mengisi kuesioner berdasarkan posisi pekerjaan adalah *teller*, yaitu sebanyak 28 orang atau 46.7%. Terbanyak kedua adalah bagian *customer service*, yaitu 27 orang atau 45%. Posisi lain selain *customer service* dan *teller* adalah bagian *brand officer* (BO), kepala bagian (Kabag), dan operasional. Jumlah karyawan pada kategori tersebut adalah sebanyak 5 orang atau 8.3%.

Karakteristik Responden

Berdasarkan Usia

Responden berdasarkan pada usia dibagi ke dalam 4 kategori, yaitu ≤ 29 tahun, 30-34 tahun, 35-39 tahun, dan ≥ 40 tahun. Tabel 3 menunjukkan jumlah dan persentase setiap kategori usia. Responden yang terbanyak dalam mengisi kuesioner berdasarkan usia adalah usia antara 35-39 tahun, yaitu sebanyak 22 orang atau 36.7%. Terbanyak kedua adalah usia 30-34 tahun, yaitu 18 orang atau 30%. Usia ≤ 29 tahun dan ≥ 40 tahun adalah 6 orang atau 10% dan 14 orang atau 23.3%.

Karakteristik Responden

Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden berdasarkan pada jenis kelamin (gender) dibagi ke dalam dua kategori, yaitu pria dan wanita. Responden yang terbanyak dalam mengisi kuesioner adalah wanita, yaitu sebanyak 55 orang atau 91.7%. Responden pria hanya berjumlah 5 orang atau 8.3%. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas jenis kelamin karyawan *frontline* BCA di Bandung adalah wanita.

Karakteristik Responden

Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Responden berdasarkan pada tingkat pendidikan dibagi ke dalam empat kategori, yaitu D-3, S-1, S-2, dan lainnya. Responden yang terbanyak dalam mengisi kuesioner berdasarkan pada tingkat pendidikan adalah strata 1 (S-1), yaitu sebanyak 23 orang atau 38.3%. Terbanyak kedua adalah diploma 3 (D-3), yaitu sebanyak 20 orang atau 33.3%. Dan jumlah responden berdasarkan tingkat pendidikan untuk kategori selain S-1 dan D-3 adalah 17 orang atau 28.3%. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas tingkat pendidikan karyawan *frontline* BCA di Bandung adalah S-1.

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Responden berdasarkan lama kerja dibagi ke dalam empat kategori, yaitu ≤ 5 tahun, 6-10 tahun, 11-15 tahun, dan ≥ 16 tahun. Responden yang terbanyak dalam mengisi kuesioner berdasarkan lama adalah antara 11-15 tahun, yaitu sebanyak 25 orang atau 41.7%. Terbanyak kedua adalah ≥ 16 tahun, yaitu 20 orang atau 33.3%. Lama kerja ≤ 5 tahun dan 6-10 tahun adalah 2 orang atau 3.3% dan 13 orang atau 21.7%.

Hasil Pengujian Validitas

Construct validity digunakan untuk menguji tingkat validitas. Pengujian validitas dilakukan melalui analisis faktor (*factor analysis*) dengan menggunakan *factor loading*. Pengukuran analisis faktor, selanjutnya, dilakukan dengan menggunakan bantuan *software SPSS 11.5 for windows*. Indikator masing-masing konstruk yang memiliki *factor loading* yang signifikan membuktikan bahwa indikator-indikator tersebut merupakan satu kesatuan alat ukur yang mengukur konstruk yang sama dan dapat memprediksi dengan baik konstruk yang seharusnya diprediksi (Hair et al. 1998).

Tabel 1 Analisis Faktor Akhir

	Component				
	1	2	3	4	5
JS1				.845	
JS2				.817	
JS3				.736	
AC4			.525		
AC5			.877		
AC6			.754		
AC7			.677		
AC8			.640		
NC9					.734
NC10					.837
NC11					.619
CC13		.855			
CC14		.913			
CC15		.908			
CC16		.836			
SQ17	.684				
SQ18	.804				
SQ19	.734				
SQ20	.886				
SQ21	.855				
SQ22	.865				
SQ23	.827				

Hasil Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi terhadap instrumen-instrumen yang mengukur konsep dan membantu untuk mengetahui ke-baikannya dari alat ukur (Sekaran 2000). Koefisien internal item-item pernyataan akan diuji dengan menggunakan koefisien *Cronbach Alpha*. Analisis terhadap *item-to-total-correlation* dilakukan untuk memperbaiki ukuran-ukuran dan mengeliminasi butir-butir pernyataan yang keberadaannya dapat memperkecil nilai koefisien *Cronbach Alpha* yang dihasilkan (Purwanto 2002). Nilai *rule of thumb* yang akan digunakan dalam koefisien *Cronbach Alpha* adalah ≥ 0.7 , meskipun nilai 0.6 juga masih dapat diterima (Hair et al. 1998). Berdasarkan tabel 2, hasil analisis

reliabilitas tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian memiliki nilai *Cronbach Alpha* di atas 0.8 kecuali *normative commitment*. Hasil pengujian reliabilitas (akhir) menunjukkan hasil yang baik karena koefisien *Cronbach Alpha* yang dihasilkan telah memenuhi *rules of thumb* yang direkomendasikan (Hair et al. 1998; Sekaran 2000).

Hasil pengujian validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa 3 item dari *job satisfaction* (JS), 4 item dari *affective commitment* (AC), 3 item dari *normative commitment* (NC), 4 item dari *continuance commitment* (CC), dan 7 item dari *service quality* (SQ) memiliki nilai validitas dan reliabilitas baik. Jumlah seluruh item-item penelitian tersebut layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Tabel 2
Pengujian Reliabilitas

Konstruk	<i>Item to total Correlation</i>	<i>Alpha if item deleted</i>	Koefisien <i>Cronbach Alpha</i>
Job Satisfaction:			0.9047
JS1			
JS2	0.8042	0.8703	
JS3	0.8708	0.8103	
	0.7615	0.9037	
Affective Commitment:			0.8376
AC5	0.6472	0.8118	
AC6	0.7416	0.7608	
AC7	0.7084	0.7895	
AC8	0.6207	0.8151	
Normative Commitment:			0.6422
NC9	0.4855	0.5348	
NC10	0.4852	0.5194	
NC11	0.4327	0.5762	
Continuance Commitment:			0.9193
CC13	0.7704	0.9098	
CC14	0.8696	0.8758	
CC15	0.8878	0.8691	
CC16	0.7367	0.9205	
Service Quality:			0.9170
SQ17	0.6337	0.9191	
SQ18	0.7747	0.9013	
SQ19	0.7144	0.9078	
SQ20	0.8369	0.8957	
SQ21	0.7847	0.9006	
SQ22	0.7825	0.9025	
SQ23	0.7484	0.9043	

Metode Analisis Data dan Pembahasan

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi berganda (*multiple regression*). Analisis statistik ini digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen pada variabel dependen yang mana jumlah variabel independen yang diuji adalah lebih dari satu variabel. Pada penelitian ini terdapat empat hipotesis. Hipotesis pertama adalah kepuasan kerja akan berpengaruh positif pada kualitas jasa personal kontak-pelanggan. Hipotesis kedua adalah komitmen *affective* akan berpengaruh positif pada kualitas servis personal kontak-pelanggan. Hipotesis ketiga adalah komitmen *normative* akan berpengaruh positif pada kualitas jasa personal kontak-pelanggan. Dan hipotesis keempat adalah komitmen *continuance* akan berpengaruh negatif pada kualitas jasa personal kontak-pelanggan.

Tabel 3 menunjukkan *model summary* bahwa nilai R sebesar 0.472 mengindikasikan adanya korelasi antara kualitas jasa personal kontak-pelanggan dengan 4 (empat) variabel prediktor cukup kuat. Nilai *adjusted R square* sebesar 0.166 menunjukkan bahwa 16.6% variasi dari kualitas jasa personal kontak-pelanggan bisa dijelaskan oleh variasi dari keempat variabel prediktor (variabel independen), yaitu kepuasan kerja, komitmen *affective*, komitmen *normative*, dan komitmen *continuance*. Sedangkan 83.4% dijelaskan oleh faktor-faktor lain.

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai beta di atas merupakan nilai koefisien regresi untuk data yang sudah dibakukan. Nilai tersebut merupakan nilai koefisien jalur. Seluruh variabel independen pada penelitian ini memiliki arah pengaruh yang sesuai dengan arah pengaruh yang dihipotesiskan.

Tabel 3
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.472(a)	.223	.166	3.721

(a) Predictors: (Constant), TCC, TAC, TNC, TJS

Tabel 4
Koefisien Regresi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.916	5.845		2.381	.021
	TJS	.848	.270	.431	3.146	.003
	TAC	.233	.250	.129	.933	.355
	TNC	.112	.419	.035	.269	.789
	TCC	-.173	.156	-.142	-1.110	.272

Dependent Variable: TSQ

Hasil uji hipotesis untuk pengaruh dari setiap variabel independen pada variabel dependen dilakukan dengan melihat nilai signifikansi t dengan $\alpha = 0.05$. Berdasarkan pada tabel 4, kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan pada kualitas jasa personal kontak-pelanggan. Hasil ini mendukung hipotesis pertama. Penemuan mengkonfirmasi hasil penemuan penelitian yang dilakukan oleh Malhotra dan Mukherjee (2004) yang menunjukkan adanya pengaruh positif signifikan kepuasan kerja pada kualitas jasa personal kontak-pelanggan.

Komitmen afektif, normatif, dan *continuance* tidak berpengaruh secara signifikan pada kualitas jasa personal kontak-pelanggan. Dengan demikian, H_2 , H_3 , dan H_4 ditolak. Hasil penemuan pada H_3 dan H_4 sesuai dengan hasil penemuan Malhotra dan Mukherjee (2004) yang mana komitmen normatif dan *continuance* tidak berpengaruh secara signifikan pada kualitas jasa personal kontak-pelanggan. Hasil ini mungkin disebabkan karena sampel yang digunakan berasal dari satu bank dan rata-rata usia responden adalah 35 tahun, hal ini menyebabkan hubungan dengan kinerja belum benar-benar dibangun. Argumen lain yang mungkin dapat dijelaskan adalah adanya kontrak pekerjaan yang dapat memengaruhi komitmen pekerja terhadap organisasi dan adanya korelasi yang sangat lemah antara komitmen normatif dan komitmen *continuance* dengan kualitas jasa.

PENUTUP

Simpulan dan Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan antecedent paling penting kualitas jasa personal kontak-pelanggan. Ketika karyawan sangat menyukai

pekerjaannya, maka karyawan tersebut akan merasa puas terhadap pekerjaannya, yang selanjutnya akan memengaruhi kinerja mereka. Kinerja mereka ditunjukkan dengan menyampaikan kualitas jasa yang tinggi bagi nasabah (pelanggan). Hasil penelitian ini mengkonfirmasi hasil penemuan penelitian Malhotra dan Mukherjee (2004) yang mana kepuasan kerja berpengaruh positif secara signifikan pada kualitas jasa personal kontak-pelanggan.

Berkaitan dengan tiga komponen komitmen organisasional, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tiga komponen komitmen organisasional tidak berpengaruh secara signifikan pada kualitas jasa personal kontak-pelanggan. Pengalaman kerja dan usia akan sangat memengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi.

Simpulan global dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memainkan peran paling penting bagi kualitas jasa personal kontak-pelanggan dibandingkan dengan tiga komponen komitmen organisasional. Kesesuaian antara kebutuhan, tujuan, dan nilai individu dengan *reward* yang disediakan di lingkungan kerja akan memengaruhi kepuasan kerja karyawan (Ginting & Tjahyadi 2008; Scarpello & Campbell 1983).

Meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan melalui program pengembangan dan pelatihan karyawan. Program pengembangan dan pelatihan mengindikasikan perhatian organisasi bagi pertumbuhan jangka panjang karyawan, memberikan kesempatan karyawan untuk meng-update keahlian, dan meningkatkan persepsi karyawan dan perasaan positif mereka terhadap pimpinan, yang kemudian akan memengaruhi kepuasan kerja (Lee & Bruvold 2003).

Keterbatasan Penelitian dan Saran

Sampel yang layak untuk dianalisis sangat terbatas, yaitu berjumlah 60 sampel dari 150 sampel yang direncanakan. Keterbatasan sampel ini akan memengaruhi *goodnes of fit* model penelitian yang diajukan dan hasil pengujian hipotesis tidak sesuai dengan yang diharapkan. Selain itu, penelitian ini hanya memfokuskan pada satu bank sebagai objek penelitian. Sehingga hasil penelitian ini memiliki tingkat generalisasi yang rendah.

Penelitian akan datang sebaiknya tidak memfokuskan pada satu bank dan me-nguji variabel-variabel pada penelitian ini dalam *setting* yang berbeda. Penelitian akan datang diharapkan dapat meningkatkan jumlah sampel untuk memperoleh hasil yang diharapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Anton, J. 2000. The Past, Present, and Future of Customer Access Centers. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (2): 120-130.
- Boshoff, C. & Allen, J. 2000. The Influence of Selected Antecedents on Frontline Staff's Perceptions of Service Recovery Performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (1): 63-90.
- Boshoff, C. & Tait, M. 1996. Quality Perceptions in the Financial Services Sector: The Potential Impact of Internal Marketing. *International Journal of Service Industry Management*, 15 (5): 5-31.
- Byrne, B. M. 2001. *Structural Equation Modelling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cronin, J. J. & Taylor, S. A. 1992. Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension. *Journal of Marketing*, 56: 55-68.
- Ginting, R. & Tjahyadi, R. A. 2008. Pengaruh *Perceived Employee Development* pada Komitmen Multidimensional, Kepuasan Kerja, dan *Intent to Leave*. *Call for Paper Universitas Airlangga*.
- Hackett, R. D., Boycio, P., & Hausdorf, P. A. 1994. Further Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 79 (1): 15-23.
- Hair, J. R., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. 1998. *Multivariate Data Analysis*. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc
- Hartline, M. D. & Ferrell, O. C. 1996. The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 60 (4): 52-69.
- Hawcroft, J. B. & Beckett, A. 1993. Changes in UK Bank Branch Networks: A Customer Perspective. *The Service Industries Journal*, 13 (4): 267-288.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr., & Schlesinger, L. A. 1994. Putting the Service Profit-Chain to Work. *Harvard Business Review*, Maret-April: 164-174.
- Hoffman, K. D. & Ingram, T. N. 1992. Service Provider Job Satisfaction and Customer-Oriented

- Performance. *Journal of Service Marketing*, 6 (2): 68-78.
- Lee, C. H. & Bruvold, N. T. 2003. Creating Value for Employee: Investment in Employee Development. *Journal of Human Resource Management*, 14 (6): 981-1000.
- Lewis, B. R. 1989. Customer Care in Service Organizations. *Marketing Intelligence & Planning*, 7 (5/6): 18-22.
- Lovelock, C. & Wright, L. 2002. *Principles of Service Marketing and Management*. 2nd Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Malhotra, N. & Mukherjee, A. 2004. The Relative Influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer-Contact Employees in Banking Call Centers. *The Journal of Services Marketing*, 18: 162-174.
- Mattson, J. 1994. Improving Service Quality in Person-to-Person Encounters. *The Service Industries Journal*, 14 (1): 45-61.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1): 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4): 538-551.
- 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, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: 603-609.
- Purwanto, B. M. 2002. The Effect of Salesperson Stress Factors on Job Performance. *Journal of Indonesian Economy & Business*, 17 (2): 150-169.
- Reichheld, F. F. & Sasser, W. E. Jr. 1990. Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review*, September-October: 105-111.
- Sekaran, U. 2000. *Research Methods for Business*. 2nd ed. New York: John Willey & Sons.
- Sergeant, A. & Frenkel, S. 2000. When do Customer-Contact Employees Satisfy Customers? *Journal of Service Research*, 3 (1): 18-34.
- Scarpello, V. & Campbell, J. 1983. Job Satisfaction and the Fit between Individual Needs and Organizational Rewards. *Journal of Occupational Psychology*, 56: 315-328.
- Silvestro, R. & Cross, S. 2000. Applying the Service Profit-Chain in a Retail Environment: Challenging the "Satisfaction Mirror." *International Journal of Service Industry Management*, 11 (3).
- Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. 2000. *Service Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. 2nd ed. McGraw-Hill, New York: NY.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. 1996. The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60: 31.