

**DISERTASI**

**PENGARUH KUALITAS LAYANAN INTERNAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA, KUALITAS LAYANAN EKSTERNAL, KEPUASAN  
NASABAH DAN KINERJA BISNIS PADA BANK PEMBANGUNAN  
DAERAH KALIMANTAN TIMUR**

*The Effect of Internal Service Quality Of Job Satisfaction, Quality of the  
External Service, Customer Satisfaction and Business Performance at Bank*

*BPD Kaltim*

**SYARIFAH HUDAYAH**

**P0500308026**



**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR**

**2011**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**PENGARUH KUALITAS LAYANAN INTERNAL TERHADAP  
KEPUASAN KERJA, KUALITAS LAYANAN EKSTERNAL, KEPUASAN  
NASABAH DAN KINERJA BISNIS PADA BANK PEMBANGUNAN  
DAERAH KALIMANTAN TIMUR**

Disusun dan diajukan oleh :

**SYARIFAH HUDAYAH**

**NIM: P 0500 308 026**

Telah Memenuhi Syarat Untuk Ujian Terbuka

Menyetujui

Komisi Penasihat,

Prof. Dr. H. A. Karim Saleh

Promotor

Prof. Dr. H. AbdRahman Kadir, S.E., M.Si

Ko-Promotor

Dr. Indriyanti Sudirman, S.E.M.Si

Ko-Promotor

**KETUA PROGRAM STUDI**

Ilmu Ekonomi PPS-UNHAS

**Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, M.A**

## PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas AnugrahNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dengan baik yang merupakan salah satu syarat dalam rangka penyelesaian pendidikan Doktor pada Program Studi Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari dalam penyelesaian analisis dan pembahasan hasil penelitian ini telah banyak dibantu dan dibimbing oleh berbagai pihak, sehingga dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis ingin menyampaikan penghargaan serta ucapan terima kasih, kepada :

1. **Prof. Dr. H. A. Karim Saleh**, selaku Promotor, yang setia membantu memberikan arahan dan petunjuk serta motivasi yang sangat berharga sejak rencana penyusunan proposal hingga selesainya disertasi ini.
2. **Prof. Dr. H. Rahman Kadir, S.E., M.Si dan Dr. Indriyanti Sudirman, S.E., M.Si** selaku Ko-promotor, yang banyak memberi semangat dan diskusi inspiratifnya terutama masukan teori-teori ekonomi yang sangat membantu penulis dalam penyelesaian disertasi ini.
3. **Prof. Dr. dr. H. Idrus. A. Paturusi**, selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
4. **Prof. Dr. Ir. Mursalim** selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar
5. **Prof. Dr. dr. A. Razak Thaha, M.Sc** selaku Mantan Direktur Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
6. **Prof. Dr. H.M. Ali, M.Si**, Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, yang selama ini selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan studi pada seluruh mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

7. **Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA.**, selaku Ketua Program Studi Pasca Sarjana Ilmu Ekonomi Universitas Hasanudin, yang sangat kooperatif dan memudahkan mahasiswa di dalam mengurus administrasi kemahasiswaan.
8. Ibu dan Bapak **Prof. Dr. Hj. Sri Mintarti, M.Si, Prof. Dr. H.M. Ali, M.Si, Prof. Dr. H. Oesman Lewangka, MA, Dr. Sumardi, S.E.,M.Si, Dr. H. Abd Rakhman Laba, MBA, Prof. Dr. H. Djabir Hamzah, MA** yang sangat kooperatif dalam proses bimbingan dan koordinasi.
9. **Pengelola Pascasarjana Universitas Hasanuddin**, yang memberikan dukungan dan membantu selama penulis dari awal kuliah hingga akhir.
10. **Bapak Prof. H. Zamruddin Hasyid, M.Si**, selaku Rektor Universitas Mulawarman telah memberikan motivasi dan kesempatan kepada penulis untuk studi program Doktor di Universitas Hasanuddin.
11. **Ibu Dra. Anis Rahmah Utary, M.Si** , selaku dekan Fakultas Ekonomi, yang setia memberikan masukan, arahan dan motivasi kepada penulis
12. Pimpinan serta seluruh karyawan Bank BPD Kaltim Propinsi Kalimantan Timur yang telah memberikan kesempatan untuk melaksanakan penelitian pada bank tersebut
13. Teman-teman seangkatan dari kelas Samarinda, serta teman-teman dosen Fakultas Ekonomi Universitas Mulawarman Kalimantan Timur
14. Kedua orang tua almarhum ayahanda **S.Saleh Idrus Albaity** dan Almarhumah ibunda **Sy. Aliyah Idrus Albaity** yang telah memotivasi serta dukungan doa yang diberikan
15. Kepada Suami **Drs. H. Darmansyah, M.Si** serta anak-anak, **Muhammad Iqbal** dan **Zen Zaidscard** yang telah mendampingi penulis serta memberikan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini

Serta semua pihak yang tidak sempat disebutkan satu persatu yang dengan tulus ikhlas telah memberikan bantuan moril dan material serta mendoakan keberhasilan penulis.

Akhir kata, penulis mengharapkan kritikan serta saran dan masukan dari pembaca untuk menyempurnakan penelitian dan penulisan ini selanjutnya, semoga Allah SWT melimpahi Anugrah dan HidayahNya pada kita semua.

Makassar, 2010

Syarifah Hidayah

## DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
ABSTRAK .....	iii
PRAKATA .....	vi
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR TABEL .....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	11
C. Tujuan Penelitian .....	12
D. Kegunaan Penelitian .....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	14
A. Sejarah, Pengertian, Asas, Fungsi, dan Tujuan Perbankan .....	14
B. Produk dan Pemasaran Jasa Bank .....	17
C. Manfaat Pelayanan dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Nasabah .....	19
1. Kualitas Layanan ( <i>Service Quality</i> ) .....	21
2. Mata rantai keuntungan melalui layanan ( <i>The service profit chain</i> ).....	27
3. Kualitas Layanan Internal ( <i>Internal Service Quality</i> ).....	31
D. Kepuasan Kerja ( <i>job Satisfaction</i> ) dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi .....	59
E. Kualitas Layanan Eksternal dan Pengukurannya .....	68
F. Kepuasan Nasabah ( <i>Customer Satisfaction</i> ) dan Pengukuran Kepuasan .....	70
G. Kinerja Bisnis dan Pengukurannya.....	82
H. Hubungan antara Kualitas Layanan Internal dengan Kepuasan Karyawan .....	83
I. Hubungan Kualitas Pelayanan Internal, Kualitas Layanan Eksternal,dan Kinerja Bisnis .....	87
J. Beberapa Penelitian Terkait Sebelumnya .....	87
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS .....	101
Kerangka Teoritis Hubungan Antar Variabel .....	101
A. Konseptual Penelitian .....	106
B. Hipotesis Penelitian .....	111
BAB IV METODE PENELITIAN .....	116
A. Jenis dan Rancangan Penelitian .....	116
B. Instrumen Penelitian .....	117
C. Populasi dan Sampel Penelitian .....	117
D. Jenis dan Sumber Data .....	119

E. Metode dan Alat Analisis .....	119
1. Prosedur SEM.....	121
2. Pembentukan Model Penelitian dan pengukurannya.....	126
F. Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran	130
BAB V HASIL PENELITIAN .....	137
A. Deskripsi Singkat Bank BPD Kaltim	137
1. Sejarah Berdirinya BPD Kaltim .....	137
2. Struktur Organisasi BPD Kaltim .....	140
B. Karakteristik Individu Responden .....	141
C. Karakteristik Variabel Penelitian	145
1. Dimensi kualitas layanan internal ( <i>Intenal Service Quality</i> )	146
2. Variabel Kepuasan Kerja .....	153
3. Variabel Kualitas Layanan Eksternal .....	157
4. Variabel Kepuasan Nasabah .....	161
5. Variabel Kinerja Bisnis .....	165
D. Analisis dan Pengujian Model Struktural .....	169
1. Analisis Konfirmatori, Validitas dan Reliabilitas Dimensi Kualitas Layanan Internal .....	169
2. Analisis Konfirmatori, Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Karyawan .....	176
3. Analisis Konfirmatori, Validitas dan Reliabilitas Kualitas Layanan Eksternal .....	180
4. Analisis Konfirmatori, Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Nasabah .....	183
5. Analisis Konfirmatori, Validitas dan Reliabilitas Kinerja Bisnis .....	186
E. Hubungan Fungsional Kualitas Layanan Internal, Kepuasan Kerja, Kualitas Layanan Eksternal, Kepuasan Nasabah dan Kinerja Bisnis .....	190
1. Pengaruh Faktor Kualitas Layanan Internal terhadap kepuasan kerja .....	191
2. Pengaruh faktor kualitas layanan internal terhadap kualitas layanan eksternal .	192
3. Pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kualitas layanan eksternal .....	193
4. Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kepuasan nasabah .....	194
5. Pengaruh Variabel Kualitas Layanan Eksternal Terhadap Kepuasan nasabah .....	195
6. Pengaruh Variabel Kualitas Layanan Eksternal Terhadap Kinerja Bisnis .....	196
7. Pengaruh Variabel Kualitas Layanan Eksternal Terhadap Kinerja Bisnis .....	197

F. Pengaruh Kualitas Layanan Internal, terhadap Kepuasan Kerja, Kualitas Layanan Eksternal, Kepuasan Nasabah dan Kinerja Bisnis .....	200
1. Pengaruh langsung ( <i>Direct Effect</i> )	200
2. Pengaruh Tidak Langsung ( <i>Indirect Effect</i> ) .....	201
3. Total Pengaruh ( <i>Total Effect</i> ) .....	205
<b>BAB VI PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN</b> .....	207
<b>A. Analisis dan Implikasi Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kepuasan Kerja, Kualitas Layanan Eksternal, Kepuasan Nasabah dan Kinerja Bisnis</b> .....	207
1. Pengaruh Faktor Kualitas Layanan Internal terhadap Kepuasan Kerja.....	207
2. Analisis dan Implikasi Pengaruh Faktor Kualitas Layanan Internal terhadap Kualitas Layanan Eksternal .....	213
3. Analisis dan Implikasi Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Layanan Eksternal.....	217
4. Analisis dan Implikasi Pengaruh Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Kepuasan nasabah .....	221
5. Analisis dan Implikasi Pengaruh Variabel Kualitas Layanan Eksternal Terhadap Kepuasan nasabah .....	223
6. Analisis dan Implikasi Pengaruh Variabel Kualitas Layanan Eksternal Terhadap Kinerja Bisnis .....	225
<b>B. Dampak dan Implikasi Pengaruh Kualitas Layanan Internal terhadap Kepuasan Kerja, Kualitas Layanan Eksternal, Kepuasan Nasabah dan Kinerja Bisnis</b> .....	228
<b>C. Implikasi Teoritis dan Empiris Hasil Penelitian</b> .....	231
<b>D. Keterbatasan Penelitian</b>	232
<b>BAB VII PENUTUP</b> .....	233
A. Simpulan	233
B. Saran	235
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR TABEL

No.	halaman
1.1	7
3.1.	105
4.1	124
4.2	131
4.3.	133
4.4.	136
5.1.	141
5.2.	143
5.3.	144
5.4.	146
5.5.	147
5.6.	147
5.7.	148
5.8.	148
5.9.	149
5.10.	149
5.11.	150
5.12.	150
5.13.	151
5.14.	152
5.15.	153
5.16.	154
5.17.	155
5.18.	156
5.19.	157
5.20.	158
5.21.	158
5.22.	159

5.23.	Persepsi Responden terhadap <i>Empathy</i> .....	159
5.24.	Distribusi Jawaban Responden terhadap Kualitas Layanan Eksternal .....	160
5.25.	Persepsi Kepuasan Responden terhadap <i>Tangibles</i> .....	161
5.26.	Persepsi Responden terhadap <i>Reliability</i> .....	162
5.27.	Persepsi Responden terhadap <i>Responsiveness</i> .....	163
5.28.	Persepsi Responden terhadap <i>Assurance</i> .....	163
5.29.	Persepsi Responden terhadap <i>Empathy</i> .....	164
5.30.	Distribusi Jawaban Responden terhadap Kepuasan Nasabah ....	165
5.31.	Persepsi Kepuasan Responden terhadap Pertumbuhan Pendapatan .....	166
5.32.	Persepsi Kepuasan Responden terhadap Pertumbuhan Pangsa Pasar .....	166
5.33.	Persepsi Kepuasan Responden terhadap Pertumbuhan Pemasaran Kredit .....	167
5.34.	Distribusi Jawaban Responden terhadap Kinerja Bisnis ....	168
5.35.	Komputasi Kriteria Goodness of Fit Indices Pengujian Dimensi Kualitas Layanan Internal .....	169
5.36.	Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Dimensi Kualitas Layanan Internal .....	170
5.37.	Komputasi Kriteria Goodness of Fit Indices Pengujian Faktor Kepuasan Karyawan .....	176
5.38.	Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Karyawan .....	177
5.39.	Komputasi Kriteria Goodness of Fit Indices Pengujian Faktor Kualitas Layanan Eksternal .....	180
5.40.	Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Kualitas Layanan Eksternal .....	181
5.41.	Komputasi Kriteria Goodness of Fit Indices Pengujian Faktor Kepuasan Nasabah .....	183
5.42.	Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Nasabah .....	184
5.43.	Komputasi Kriteria Goodness of Fit Indices Pengujian Faktor Kinerja Bisnis .....	187
5.44.	Hasil Analisis Validitas dan Reliabilitas Kinerja Bisnis .....	187
5.45.	Hubungan Fungsional Antar Variabel .....	190
5.46.	Pengaruh Tidak Langsung antar Variabel .....	202
5.47.	Total Pengaruh Antar Variabel .....	205
5.48.	Intisari Variabel Penelitian, Temuan, Alasan, Dampak dan Saran Implikasi Kebijakan Penelitian .....	228

## DAFTAR GAMBAR

No.	halaman
2.1. Hubungan Perusahaan, Karyawan dan Pelanggan .....	26
2.2. Putting The service profit chain to Work .....	28
3.1. Hubungan Grand, Mid Range dan Applied Theory .....	106
3.2. Model Konseptual Penelitian .....	108
3.3. Skema Kerangka Konseptual .....	109
5.1. Analisis Konfirmatori Dimensi Kualitas Layanan Internal .....	175
5.2. Analisis Konfirmatori Kepuasan Karyawan .....	179
5.3. Analisis Konfirmatori Kualitas Layanan Eksternal .....	183
5.4. Analisis Konfirmatori Kepuasan Nasabah .....	186
5.5. Analisis Konfirmatori Kinerja Bisnis .....	189
5.6. Hasil Estimasi dalam Bentuk Skema .....	199

## ABSTRAK

**SYARIFAH HUDAYAH.** 2011 *Pengaruh Kualitas Layanan Internal Terhadap Kepuasan Kerja, Kualitas Layanan Eksternal, Kepuasan Nasabah dan Kinerja Bisnis pada Bank BPD Kaltim* (dibimbing oleh A. Karim Saleh, Rahman Kadir dan Indriati Sudirman).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji signifikansi Pengaruh Kualitas Layanan Internal Terhadap Kepuasan Kerja, Kualitas Layanan Eksternal, Kepuasan Nasabah dan Kinerja Bisnis pada Bank BPD Kaltim.

Model yang digunakan adalah persamaan struktural SEM yang bermanfaat untuk mengamati pengaruh keterkaitan yang bersifat langsung maupun yang tidak langsung antara eksogen dan endogen.

Populasi dalam studi ini adalah seluruh pegawai Bank BPD Kaltim. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Jumlah sampel sebesar 150 responden pegawai Bank BPD Kaltim tersebar di lima cabang secara proporsional, yaitu 30 orang untuk kantor cabang utama Samarinda, 30 orang untuk kantor cabang Balikpapan, 30 orang untuk kantor cabang Tenggarong, 30 orang untuk kantor cabang Bontang, dan 30 orang untuk kantor cabang Tanjung Redeb.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kualitas Layanan Internal berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kepuasan Kerja, Kualitas Layanan Eksternal, Kepuasan Nasabah dan Kinerja Bisnis pada Bank BPD Kaltim.

Kata kunci : *Internal service quality, job satisfaction, eksternal service quality, customer satisfaction, business performance*

## ABSTRACT

**SYARIFAH HUDAYAH.** 2010. *The Effect of Internal Service Quality Of Job Satisfaction, Quality of the External Service, Customer Satisfaction and Business Performance at Bank BPD Kaltim* (supervised by A. Karim Saleh, Rahman Kadir and Indriati Sudirman).

This study aims to now the significance of the Internal Service Quality Influence on Job Satisfaction, External Service Quality, Customer Satisfaction and Business Performance at Bank BPD Kaltim. The model used is structural equation SEM is useful to observe the influence of linkages that are directly or indirectly between exogenous and endogenous.

The population in this study were all employees of Bank BPD Kaltim. The sampling technique used in this study was purposive sampling. Total sample of 150 respondents BPD Kaltim employees spread across five branches in proportion, 30 people to the main branch office in Samarinda, 30 people for a branch office in Balikpapan, 30 people to Tenggarong branch office, branch office of 30 people to Bontang, and 30 people for Redeb Cape branch.

The results showed that the Internal Service Quality and significant positive influence on Job Satisfaction, External Service Quality, Customer Satisfaction and Business Performance in Bank BPD Kaltim.

Keywords: Internal service quality, job satisfaction, external service quality, customer satisfaction, performance business

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **E. Latar Belakang**

Dewasa ini tuntutan masyarakat terhadap dunia perbankan semakin meningkat, dimana masyarakat tidak hanya memandang sebuah bank sebagai sarana untuk menyimpan uang yang lebih aman, namun lebih dari itu, mereka mengharapkan hasil investasi yang lebih tinggi disamping mendapatkan pelayan lebih dari bank tersebut. Pelayanan merupakan hal yang sangat perlu diperhatikan, karena pelayanan baik maka akan membuat para nasabah merasa diperhatikan. Sebaliknya pelayanan yang kurang baik oleh karyawan akan menimbulkan rasa ketidakpuasan pihak nasabah. Jadi dalam hal ini, karyawan merupakan ujung tombak bagi perusahaan. Azzohlini (1993) menyebutkan bahwa karyawan merupakan aset penting untuk membedakan satu organisasi dengan organisasi lain. Karyawan yang berkualitas akan menjadi keunggulan yang kompetitif bagi organisasi (Cheng, 2000). Sebagai tambahan, dalam artikelnya "*A Study on the Factors of Internal Service Quality-Nurse for example*", Cheng menyatakan adanya korelasi yang positif antara kualitas layanan internal dengan kepuasan karyawan.

Beberapa faktor yang terkandung dalam kualitas layanan internal seperti tipe manajemen, komunikasi antar departemen yang ada, reward, training, job description yang jelas dan tanggung jawab yang tepat, sangat

berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja dimana pada akhirnya akan berdampak langsung pada kinerja perusahaan. Sebagai contoh, Roth dan Jackson (1995) dalam penelitian secara empirik di industri keuangan menemukan bahwa kualitas layanan internal berhubungan secara langsung dengan kinerja perusahaan (Siehoyono, 2004).

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

Dalam artikelnya *The New soul and Structure of The Post Management Corporation*, Ricard Koch dan Ian Godden dalam Soetjipto (1997) memperkirakan pada masa yang akan datang para pelanggan akan semakin memegang peran kunci keberhasilan perusahaan utamanya perusahaan jasa. Ini memaksa perusahaan perusahaan jasa pada umumnya untuk lebih beorientasi eksternal dengan cara memberikan pelayanan dengan mutu sebaik mungkin kepada para pelanggan mereka. Pilar (2000) menyimpulkan, bila konsumen yang merasa puas dapat mempengaruhi satu saja teman atau rekannya mengenai kehebatan suatu produk atau jasa yang ditawarkan suatu perusahaan dan akhirnya mendatangkan seorang

konsumen atau pelanggan baru, maka nilai konsumen atau pelanggan yang pertama itu menjadi bertambah dua kali lipat. Ini yang terkadang tidak disadari oleh banyak pemasar atau perusahaan yang umumnya masih acuh bagaimana memelihara konsumen atau pelanggan. Sejalan dengan Pilar (2000), Elu (1997) menyatakan bahwa pembelian ulang dan pelanggan-pelanggan yang loyal merupakan faktor utama yang menentukan *profitabilitas* perusahaan.

Pada dasarnya sebuah organisasi menghadapi dua macam *customer* sekaligus, yakni secara *internal* yaitu para karyawan dan secara eksternal yaitu konsumen atau pelanggan. Jadi kalau organisasi ingin memberi layanan yang unggul terhadap *customer*, maka peningkatan kualitas layanan harus dilakukan baik secara internal (*internal service quality*) maupun secara eksternal (*external service quality*). Peningkatan kualitas layanan secara internal akan berdampak pada kepuasan kerja (*job satisfaction*) para karyawan, selanjutnya kepuasan kerja ini akan mempengaruhi kualitas layanan eksternal kepada pelanggan, dan akhirnya para pelanggan akan memperoleh kepuasan atas layanan organisasi tersebut.

Penggabungan kinerja karyawan yang berdampak pada loyalitas dikenal dengan model *Service Profit Chain* oleh Heskett dkk. (1997) yang mengemukakan *Service Profit Chain* sebagai rangkaian sebab-akibat yang menghasilkan keuntungan dan pertumbuhan. Model ini menyatakan bahwa kualitas layanan dimana program ini lebih menekankan pada pentingnya SDM, baik itu karyawan maupun pelanggan, dan bagaimana hubungan



keduanya bisa mendorong kinerja perusahaan. *Service Profit Chain* adalah hubungan antara *profitabilitas*, loyalitas pelanggan, kepuasan karyawan, loyalitas karyawan, serta produktivitas. Menurut Heskett, Jones, Loveman, dkk dalam artikel '*Putting Service Chain to Work*', hubungan antara faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut : laba dan *growth* dipicu oleh loyalitas pelanggan. Loyalitas adalah hasil dari kepuasan pelanggan. Kepuasan sebagian besar dipengaruhi oleh nilai yang diperoleh dari layanan pada pelanggan. *Value* (nilai) diciptakan oleh karyawan yang puas, loyal serta produktif. Sementara itu kepuasan karyawan adalah hasil dari infrastruktur berkualitas dan kebijakan yang memungkinkan pelanggan untuk memberikan hasil kepada pelanggan.

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

*control system*); (6) konflik peran (*role conflict*); dan (7) ambiguitas peran (*role ambiguity*). Cheng (2001) dalam artikelnya menyatakan adanya korelasi yang positif antara kualitas layanan internal dengan kepuasan karyawan.

Beberapa faktor yang terkandung dalam kualitas layanan internal seperti tipe manajemen, komunikasi antar departemen yang ada, *reward*, *training*, *job description* yang jelas dan tanggung jawab yang tepat, sangat berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja. Dimana pada akhirnya akan berdampak langsung pada kinerja perusahaan. Selain itu Roth dan Jackson (1995) dalam penelitian juga menyatakan secara empirik di industri keuangan menemukan bahwa kualitas layanan internal berhubungan secara langsung dengan kepuasan karyawan (Siehoyono, 2006, 18).

Dalam hal kepuasan kerja, Gilmer (1966) dalam As'ad menyebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, perusahaan dan manajemen, faktor intrinsik dan pekerjaan, kondisi kerja, aspek sosial dalam pekerjaan, komunikasi, dan fasilitas (As'ad, 2003: 114). Menurut Loeke (dalam Sule, 2002: 211), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas.

Dalam dunia perbankan nasional, kurang dari 50% pernah mengukur kepuasan pelanggan dan kurang dari 10% mengukur kepuasan pelanggan secara kontinyu. Mengukur kepuasan pelanggan mutlak diperlukan untuk dua hal. Pertama, agar perusahaan tidak membuang uang percuma. Tanpa

pengukuran, perusahaan tidak akan mampu menentukan prioritas perbaikan kualitas produk atau pelayanan. Kedua, agar perusahaan dapat menggalang komitmen dari semua lapisan karyawannya untuk terlibat dalam proses peningkatan kepuasan pelanggan. Dengan kualitas produk atau pelayanan yang semakin baik, perusahaan akan semakin mudah bersaing dengan produk lain di pasar global. (Handi Irawan;1999).

Salah satu bank yang sangat memperhatikan pelayanan konsumen dan telah kesekian kalinya mendapatkan penghargaan *The Best* 2009 dari Majalah Investor dan penghargaan berupa *Platinum Award* dari Infobank selama 10 tahun berturut-turut sebagai Bank Sehat adalah Bank BPD Kaltim. Pencapaian prestasi tersebut tidaklah mudah, dengan management yang baik selama 10 tahun Bank BPD Kaltim mengalami perkembangan yang pesat, dimana tahun 1998 total asset Bank BPD Kaltim mencapai Rp. 350 miliar sedangkan pada tahun 2008 mencapai Rp. 15 Triliun atau mengalami pertumbuhan sebesar 417, 8 % per tahunnya. Bahkan dalam krisis global tahun 2008 BPD Kaltim termasuk salah satu diantara 50 bank yang mampu bertahan menghadapi krisis dengan tetap mampu menjaga likuiditasnya (Investor, 2009). Prestasi yang diraih oleh Bank BPD Kaltim salah satu disebabkan oleh program pelayanan prima yang selalu dijaga dan dipertahankan sampai sekarang (Bank Kaltim Media, 2009).

Bank BPD Kaltim merupakan bank yang dimiliki oleh Pemerintah Daerah Kalimantan Timur dan diharapkan dapat menjadi salah satu sumber penerimaan asli daerah (PAD) Provinsi Kalimantan Timur. Selain itu bank ini

juga diharapkan dapat memberikan dukungan bagi pertumbuhan ekonomi di Kalimantan Timur. Bank ini harus berusaha memenuhi tuntutan ini walaupun menghadapi persaingan yang sangat ketat sebagaimana yang ditunjukkan Tabel 1.1. di bawah ini :

**Tabel 1.1 Perbankan di Kalimantan Timur Tahun 2004 – 2008**

<b>Keterangan</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
<b>Bank Pemerintah</b>	<b>133</b>	<b>137</b>	<b>140</b>	<b>166</b>	<b>167</b>
kantor Pusat	0	0	0	0	0
Kantor Cabang	27	30	33	35	36
Kantor Cabang Pembantu	97	98	99	102	106
Kantor Kas	9	9	9	9	9
<b>Bank Pemerintah Daerah</b>	<b>37</b>	<b>39</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>45</b>
Kantor Pusat	1	1	1	1	1
Kantor Cabang	14	14	14	14	14
Kantor Cabang Pembantu	17	20	21	21	25
Kantor Kas	5	4	5	5	5
<b>Bank Swasta Nasional</b>	<b>61</b>	<b>70</b>	<b>80</b>	<b>85</b>	<b>90</b>
Kantor Pusat	0	0	0	0	0
Kantor Cabang	31	32	36	41	45
Kantor Cabang Pembantu	23	33	39	39	41
Kantor Kas	7	5	5	5	5
<b>Perbankan Kaltim</b>					
Kantor Pusat	1	1	1	1	1
Kantor Cabang	73	78	85	92	99
Kantor Cabang Pembantu	137	151	159	162	172
Kantor Kas	21	18	18	39	50
<b>Jumlah</b>	<b>232</b>	<b>248</b>	<b>263</b>	<b>294</b>	<b>322</b>

Sumber : Bank Indonesia Samarinda, 2009

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas tampak jumlah kantor dari keseluruhan bank yang berada di Kalimantan Timur mengalami pertumbuhan yang sangat pesat, dimana pada tahun 2004 jumlah kantor bank hanya 232 unit sampai

pada tahun 2008 adalah sebanyak 322 kantor. Dengan pertumbuhan kantor seperti ini, persaingan industri jasa perbankan di Kalimantan Timur semakin ketat, dan tentunya bank yang memiliki keunggulan kompetitiflah yang bisa bertahan dan bisa berprestasi sebagaimana pada Bank BPD Kaltim.

Dengan berbagai prestasi yang dimiliki oleh Bank Kaltim, disisi lain beberapa bank konvensional juga melakukan manuver. Berdasarkan data dari Antara news (Agustus 2010) hingga semester pertama 2010, semua bank konvensional yang beroperasi di Provinsi Kalimantan Timur (Kaltim) telah mengucurkan kredit kepada pelaku usaha di berbagai sektor senilai Rp.28,135 triliun, atau naik 26,39 persen dari 2009. Nilai kredit Rp.28 triliun itu untuk pemberian modal kepada pelaku usaha yang bergerak di berbagai bidang, di antaranya sektor pertanian, pertambangan, industri, konstruksi, angkutan, perdagangan, jasa sosial, dan jasa dunia usaha.

Rinciannya adalah, untuk sektor pertambangan, kredit yang dikucurkan bank konvensional (umum) senilai Rp. 1,274 triliun, Di sektor listrik, gas dan air mengalami peningkatan sangat drastis, yakni pada semester pertama 2009 senilai Rp.40,535 miliar, dan nilai kredit pada semester pertama 2010 menjadi Rp.171,676 miliar. Selanjutnya kredit bank yang dikucurkan untuk usaha di sektor angkutan pada Juni 2009 senilai Rp1 triliun, namun pada semester pertama 2010 senilai Rp.1,58 triliun, atau terjadi kenaikan sebesar 57,56 persen. Sektor lain yang mengalami peningkatan sangat drastis adalah usaha di bidang jasa sosial, yakni pada

2009 kredit yang dikucurkan bank senilai Rp.267,776 miliar, namun hingga Juni 2010 senilai Rp.1,511 triliun, atau naik sebesar 464,29 persen.

Keadaan ini dapat menjadi ancaman dan motivasi bagi pihak Bank BPD Kaltim untuk lebih meningkatkan kinerjanya, baik kinerja sumber daya manusia, kinerja keuangan maupun kinerja bisnisnya, walaupun pada dasarnya Bank BPD Kaltim saat ini memiliki pelanggan loyal (*loyal customer*) yaitu PEMDA Kaltim. Namun, ketergantungan pada pelanggan loyal ini belum tentu dapat diandalkan di masa mendatang. Ke depan layanan Bank BPD Kaltim harus mampu menjangkau berbagai kebutuhan baru dari seluruh nasabah. Bank BPD Kaltim harus memiliki produk yang marketable layanan yang berkelas, jaringan yang luas, dan teknologi yang andal agar mampu menjaring nasabah sebanyak-banyaknya.

Dari hasil pengamatan sementara, Bank BPD Kaltim yang memiliki segudang prestasi, masih juga memiliki beberapa permasalahan. Diantaranya adalah pelayanan nasabah yang terbilang agak lamban baik di *teller* maupun *customer service*, sehingga tampak terjadi antrian yang panjang utamanya pada hari senin dan awal bulan. Selain itu permasalahan lain adalah masih digunakannya beberapa karyawan *outsourcing* yang ditempatkan pada *front office*, dimana karyawan kontrak tersebut memiliki perbedaan dengan karyawan tetap, baik dari tunjangan, gaji serta fasilitas kantor sehingga diduga kepuasan karyawan yang dimiliki sangat berbeda dengan karyawan tetap dan juga diduga akan berdampak pada kualitas layanan yang dihasilkannya.

Banyak studi di bidang kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan menunjukkan, sekitar 70% kegagalan perusahaan dalam memenuhi layanan sesuai harapan pelanggan, karena faktor manusia, sedangkan kontribusi faktor teknologi dan sistem hanya 30%. Maka, perusahaan yang berupaya meningkatkan kualitas pelayanan dengan fokus perubahan teknologi saja, mesti siap kecewa, bila tidak mempersiapkan *attitude* karyawannya. (Teguh Poeradisastra; 2000). Tujuan survei kepuasan pelanggan ini sebenarnya bukan semata untuk mengukur tingkat kepuasan itu sendiri, melainkan untuk mengetahui apa saja dan apa lagi yang masih bisa ditingkatkan. Survei kepuasan juga harus dilakukan secara berkala untuk memantau tingkat kepuasan pelanggan karena kepuasan sendiri merupakan sesuatu hal yang dinamis, sehingga produk dan layanan harus terus dikembangkan secara berkesinambungan. (Teguh Poeradisastra;1999).

Kepuasan pelanggan adalah elemen penting dalam menciptakan loyalitas dan dapat meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. Ada lima faktor utama yang menentukan tingkat kepuasan pelanggan. Pertama, kualitas produk. Kedua, kualitas pelayanan terutama industri jasa. Pelanggan merasa puas bila mereka memperoleh layanan yang baik atau sesuai dengan yang diharapkan. Dalam banyak hal, kualitas pelayanan sering berdaya diferensiasi lebih kuat dibandingkan kualitas produk. Ketiga, faktor emosional. Keempat, harga. Kelima, biaya mendapatkan produk/jasa dimana pelanggan tidak perlu mengeluarkan biaya tambahan untuk mendapatkan produk/jasa tersebut, maka pelanggan cenderung puas (Handi Irawan;1999).

Secara teori kualitas layanan akan memberikan dampak baik pada loyalitas nasabah sehingga kinerja bisnis dapat meningkat dan berdampak pada keuntungan bagi perusahaan. Pada penelitian ini mencoba menguji kembali serta menganalisis keterkaitan antara kualitas layanan internal hubungannya dengan kualitas layanan eksternal, kepuasan kerja karyawan, kualitas layanan eksternal kepuasan nasabah serta kinerja bisnis pada Bank BPD Kaltim.

#### **F. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka secara rinci rumusan masalah penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut :

1. Apakah faktor kualitas layanan internal yang terdiri dari peralatan, kebijakan dan prosedur, kerjasama tim, dukungan manajemen dan penghargaan pengakuan berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Bank BPD Kaltim ?
2. Apakah faktor kualitas layanan Internal yang terdiri dari peralatan, kebijakan dan prosedur, kerjasama tim, dukungan manajemen dan penghargaan pengakuan berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kualitas layanan eksternal pada Bank BPD Kaltim ?
3. Apakah variabel kepuasan kerja berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kualitas layanan eksternal pada Bank BPD Kaltim?
4. Apakah variabel kepuasan kerja berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kepuasan nasabah pada Bank BPD Kaltim ?



5. Apakah variabel kualitas layanan eksternal berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kepuasan nasabah pada Bank BPD Kaltim ?
6. Apakah variabel kualitas layanan eksternal berpengaruh langsung, positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis pada Bank BPD Kaltim ?
7. Apakah variabel kepuasan nasabah berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja bisnis pada Bank BPD Kaltim ?

### **G. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh faktor kualitas layanan internal yang terdiri dari peralatan, kebijakan dan prosedur, kerjasama tim, dukungan manajemen dan penghargaan pengakuan terhadap kepuasan kerja pada Bank BPD Kaltim
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh faktor kualitas layanan Internal yang terdiri dari peralatan, kebijakan dan prosedur, kerjasama tim, dukungan manajemen dan penghargaan pengakuan terhadap kualitas layanan eksternal pada Bank BPD Kaltim
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kualitas layanan eksternal pada Bank BPD Kaltim
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kepuasan nasabah pada Bank BPD Kaltim

5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel kualitas layanan eksternal terhadap kepuasan nasabah pada Bank BPD Kaltim
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel kualitas layanan eksternal terhadap kinerja bisnis pada Bank BPD Kaltim
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh variabel kepuasan nasabah terhadap kinerja bisnis pada Bank BPD Kaltim

#### **H. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan metodologi penelitian, dapat digunakan sebagai referensi bagi pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut terkait dengan objek yang sama.
2. Kegunaan teoritik, dapat digunakan sebagai pengembangan teori dalam memperkaya khasanah dan literatur khususnya yang berkaitan dengan manajemen sumberdaya manusia dan manajemen pemasaran.
3. Kegunaan Implementasi, dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen Bank BPD Kaltim dalam pengambilan kebijakan terkait masalah kualitas layanan internal, kepuasan kerja, kualitas layanan eksternal, kepuasan nasabah dan kinerja bisnis .

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **K. Sejarah, Pengertian, Asas, Fungsi, dan Tujuan Perbankan**

Usaha perbankan dimulai dari zaman Babylonia, dilanjutkan ke zaman Yunani Kuno dan Romawi. Pada saat itu, kegiatan utama bank hanya sebagai tempat tukar menukar uang. Selanjutnya, kegiatan bank berkembang menjadi tempat penitipan dan peminjaman uang. Uang yang disimpan oleh masyarakat, oleh bank dipinjamkan kembali ke masyarakat yang membutuhkannya. Sementara itu, mengenai sejarah perbankan di Indonesia tidak terlepas dari zaman penjajahan Hindia Belanda. Pada saat itu terdapat beberapa bank yang memegang peranan penting di Hindia Belanda antara lain: De Javasche NV, De Post Paar Bank, De Algemenevolks Crediet Bank, Nederland Handles Maatscappij (NHM), Nationale Handles Bank (NHB), dan De Escompto Bank NV. Di samping itu, terdapat pula bank-bank milik pribumi, Cina, Jepang, dan Eropa lainnya. Bank-Bank tersebut antara lain: Bank Nasional Indonesia, Bank Buah Saudagar, NV Bank Boemi, The matsui Bank, The Bank of China, dan Batavia Bank (Kusuma, 2009).

Di zaman kemerdekaan perbankan di Indonesia bertambah maju dan berkembang lagi. Beberapa bank Belanda dinasionalisir oleh pemerintah Indonesia. Bank-bank yang ada di zaman awal kemerdekaan, antara lain:

1. Bank Negara Indonesia yang didirikan tanggal 5 Juli 1946 kemudian menjadi BNI 1946.
2. Bank Rakyat Indonesia yang didirikan tanggal 22 Februari 1946. Bank ini berasal dari DE ALGEMENE VOLKCREDIET bank atau Syomin Ginko.
3. Bank Surakarta MAI (Maskapai Adil Makmur) tahun 1945 di Solo.
4. Bank Indonesia di Palembang tahun 1946.
5. Bank Dagang Nasional Indonesia tahun 1946 di Medan.
6. Indonesia Banking Corporation tahun 1946 di Yogyakarta, kemudian menjadi Bank Amerta.
7. NV Bank Sulawesi di Manado tahun 1946.
8. Bank Dagang Indonesia NV di Banjarmasin tahun 1949.

Menurut Undang-Undang RI Nomor 10 Tahun 1998 tanggal 10 November 1998 tentang Perbankan, yang dimaksud dengan bank adalah “badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak”. Berdasarkan pengertian di atas, bank merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan, artinya aktivitas perbankan selalu berkaitan dalam bidang keuangan. Menurut Malayu S.P Hasibuan (1993,9) “kata Bank berasal dari bahasa Itali Banco artinya meja yang dipergunakan untuk penitipan dan penukaran uang di pasar. Kemudian secara resmi dan populer menjadi Bank “Menurut Prof.G.M. Verryn Stuart “ Bank politik” dalam buku karangan Malayu S.P Hasibuan (1993, 10) menyatakan bahwa “ Bank

adalah suatu badan yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan kredit, baik dengan alat - alat pembayaran sendiri atau dengan uang yang diperolehnya dari orang lain, maupun dengan jalan memperedarkan alat-alat penukar baru berupa uang giral". Menurut Kasmir (2008, 11) menyatakan bahwa "Lembaga keuangan yang kegiatan utamanya adalah menghimpun dana dari masyarakat serta memberikan jasa Bank lainnya".

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa : Bank merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan, artinya usaha perbankan selau berkaitan masalah bidang keuangan.

Pada dasarnya bank berfungsi sebagai pengumpul dana pemberi kredit, dan menjadi peraturan didalam lalu lintas pembayaran. Usaha Bank bukan saja sebagai penyimpan, pemberi kredit, tetapi juga pencipta alat-alat pembayaran, stabilitas moneter dan dinamisor pertumbuhan perekonomian suatu negara. Bahkan bank mendorong terjadinya hubungan perekonomian perdagangan internasional antar negara di dunia.

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, perbankan Indonesia dalam melakukan usahanya berasaskan demokrasi ekonomi dengan menggunakan prinsip kehati-hatian. Demokrasi ekonomi itu sendiri dilaksanakan berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Berdasarkan asas yang digunakan dalam perbankan, maka tujuan perbankan Indonesia adalah menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pembangunan dan

hasilhasilnya, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional ke arah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak.

Berdasarkan UU No. 10 Tahun 1998, fungsi bank di Indonesia adalah:

1. Sebagai tempat menghimpun dana dari masyarakat Bank bertugas mengamankan uang tabungan dan deposito berjangka serta simpanan dalam rekening koran atau giro. Fungsi tersebut merupakan fungsi utama bank.
2. Sebagai penyalur dana atau pemberi kredit Bank memberikan kredit bagi masyarakat yang membutuhkan terutama untuk usaha-usaha produktif.

#### **L. Produk dan Pemasaran Jasa Bank**

Produk yang ditawarkan oleh Bank sangat banyak jumlahnya, oleh Karena itu bank dapat menciptakan berbagai jenis produk yang sesuai keinginan nasabah.

Jenis produk Indonesia yang dipasarkan antara lain :

1. Sarana-sarana pengumpulan dana pihak ketiga (DPK), seperti rekening giro, deposito, tabungan .
2. Jenis kredit yang akan diberikan, seperti kredit perdagangan besar, kecil dan menengah, kredit berjangka pendek, menengah dan panjang, kredit industri, pertanian, perkapalan, kredit investasi kecil (KIK) atau modal kerja permanent (KMKP).
3. Macam macam pelayanan bank, seperti transfer, inkaso, pembayaran listrik, telepon.

4. Sarana-sarana pencairan tabungan seperti debit card, credit card, ATM card.

Dalam pemasaran jasa bank, bank harus memikirkan pemecahan keseluruhan dengan cara agak berlainan. Antara lain dengan meningkatkan service sehingga diharapkan dapat meningkatkan jumlah nasabah. Jasa-jasa yang ditawarkan bank. Menurut Kasmir (2008,107) tujuan pemberian jasa bank adalah “untuk mendukung dan memperlancar kedua kegiatan sebelumnya yaitu kegiatan menghimpun dana dan menyalurkan dana semakin lengkap jasa bank yang diberikan, maka semakin baik. Hal ini disebabkan jika nasabah hendak melakukan suatu transaksi perbankan, cukup berhenti di satu bank saja”.

Jenis-jenis bank di Indonesia dewasa saat ini adalah :

1. Menerima setoran-setoran seperti : a. Pembayaran pajak, b. Pembayaran telepon, c. Pembayaran air, d. Pembayaran listrik, e. Pembayaran uang kuliah.
2. Melayani pembayaran-pembayaran seperti : a. Gaji/pensiun/ honorarium, b. Pembayaran deviden, c. Pembayaran kupon, d. Pembayaran bonus/hadiah.
3. Di dalam pasar modal perbankan dapat memberikan atau menjadi :
  - a. Penjamin emisi (underwriter), b. Penjamin (guarantor), c. Wali amanat (trustee), d. Perantara perdagangan efek/pialang (broker), e. Perdagangan efek (dealer), f. Perusahaan pengelola dana (investment company)

4. Transfer (iriman uang)
5. Inkaso (collecting)
6. Kliring (clearing)
7. Safe Deposit Box
8. Bank Card
9. Bank Notes (valas )
10. Bank Garansi
11. Refrensi Bank
12. Bank Draft
13. Letter of Creadit (L/C)
14. Cek Wisata (Traveller Cheque)
15. Jual Beli Surat – Surat Berharga

#### **M. Manfaat Pelayanan dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Nasabah**

Bagi perusahaan yang perlu diperhatikan adalah produk dan pelayanannya yang luas harus lebih baik berorientasi kepada nasabah. Ini berarti pelayanan bank harus dilihat dari kepuasan nasabah. Apabila setiap bank sedang memberikan pelayanan kepada nasabah, maka harus lebih baik dulu mempelajari dan mengetahui yang diinginkan nasabah untuk memperoleh kepuasannya dan bank dapat mempertahankan jumlah nasabah yang ada serta dapat meningkatkan jumlah nasabahnya.

Pelayanan dan etika pemasaran produk jasa bank merupakan salah satu alternatif yang sangat penting dalam meningkatkan jumlah



nasabah.maka hal ini harus dilakukan dengan baik dan benar untuk mendapatkan simpati dan menarik bagi masyarakat calon nasabah bank bersangkutan. Jika masyarakat simpati, maka akan menimbulkan kepercayaan sehingga pemasaran produk bank akan lebih lancar. Pelayanan yang ramah dan sopan merupakan daya penarik bagi calon nasabah untuk menjadi nasabah serta tidak sehat antar sesama bank.

Menurut Kasmir (2008 : 223-225 ) “ dalam melayani nasabah hal-hal yang harus diperhatikan adalah kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan. Puas artinya nasabah akan merasa semua keinginan dan kebutuhan dapat dilakukan secara tepat waktu”.

Pelayanan yang baik diberikan oleh perusahaan sangat berpengaruh dalam meningkatkan jumlah nasabah maka buatlah pelayanan yang baik sebagai berikut Kasmir (2008) :

a. Tersedia sarana dan prasarana yang baik

Nasabah ingin dilayani secara prima. Untuk melayani nasabah salah satu hal yang paling penting diperhatikan adalah sarana dan prasarana yang dimiliki oleh bank. Meja kursi harus nyaman untuk diduduki. Udara dalam ruangan juga harus tenang tidak berisik dan sejuk. Kelengkapan dan kenyamanan sarana dan prasarana ini akan mengakibatkan nasabah betah untuk berurusan dengan bank.

b. Tersedia personil yang baik

Kenyamanan nasabah juga sangat tergantung dari petugas *customer service* yang melayani. Petugas *customer service* harus ramah, sopan dan menarik.

Disamping itu petugas *customer service* harus cepat tanggap, pandai bicara menyenangkan serta pintar. Petugas *customer service* juga harus memikat dan mengambil nasabah, sehingga nasabah semakin tertarik. Demikian juga cara kerja harus cepat dan cekatan. Untuk ini semua sebelum menjadi *customer service*, harus melalui pendidikan dan pelatihan khusus.

c. Mampu melayani secara cepat dan tepat

Dalam melayani nasabah diharapkan petugas *customer service* harus melakukan sesuai prosedur. Pelayanan yang diberikan sesuai jadwal untuk pekerjaan tertentu dan jangan membuat kesalahan dalam arti pelayanan yang diberikan sesuai dengan keinginan nasabah.

d. Memberikan jaminan kerahasiaan setiap transaksi

Menjaga kerahasiaan bank sama artinya dengan menjaga rahasia nasabah. Rahasia bank merupakan taruhan kepercayaan kepada nasabah.

e. Mampu memberikan kepercayaan kepada nasabah.

Kepercayaan calon nasabah kepada bank mutlak diperlukan sehingga calon nasabah mau menjadi nasabah bank yang bersangkutan. Demikian pula untuk menjaga nasabah yang lama agar tidak lari perlu dijaga kepercayaannya.

#### 4. Kualitas Layanan (*Service Quality*)

Menurut Zeithaml (1990) kualitas layanan mempunyai banyak karakteristik yang berbeda sehingga kualitas layanan sulit untuk didefinisikan atau diukur. *“Service quality is the extent of discrepancy between customer’s expectations or desires and their perceptions”* (Zeithaml et al, 1990, 19). Yang artinya, kualitas layanan adalah ketidaksesuaian antara harapan atau keinginan konsumen dengan persepsi konsumen. Sedangkan menurut Boone & Kurtz (1995, 439) :

*“Service quality refers to the expected perceived quality of service offering. It is primary determinant of customer satisfaction or dissatisfaction”.*

Yang artinya bahwa kualitas layanan mengacu pada kualitas yang diharapkan dalam penawaran jasa.

Kualitas ditentukan dalam kepuasan atau ketidakpuasan konsumen. *“Service quality is the outcome of a process in which consumers’ expectations for the service are compared with their perceptions of the service actually delivered”* (Mangold & Babakus, 1991, 60). Yang artinya kualitas layanan adalah hasil dari proses di mana espektasi konsumen dalam menggunakan jasa dibandingkan dengan penyampaian jasa yang sesungguhnya. Dari pengertian-pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kualitas layanan adalah perbedaan antara harapan konsumen dalam memakai jasa dengan jasa yang diterima.

Hasil dari kualitas layanan yang diberikan yaitu kepuasan atau ketidakpuasan konsumen. Kepuasan akan membuat konsumen akan

kembali menggunakan jasa yang ditawarkan namun jika yang timbul adalah ketidakpuasan, konsumen akan enggan menggunakan jasa tersebut lagi, hal ini didukung oleh Cronin & Taylor (1992, 55) yang menyatakan bahwa “*service quality influenced customer satisfaction and will influenced buying motives.*” Yang artinya bahwa kualitas layanan mempengaruhi kepuasan konsumen dan akan mempengaruhi motivasi dalam membeli.

Karakteristik Kualitas Layanan Menurut Zeithaml et al (1990) ada 3 yaitu *intangible* (tidak dapat diraba atau dinyatakan), *heterogeneous* (beraneka ragam) dan *indivisible* (tidak dapat dibagi) atau *inseparability* (tidak dapat dipisahkan). Hal ini didukung dengan pernyataan Schneider & White (2004, 6) :

a. *Intangible*

Kualitas layanan bersifat intangible yaitu tidak dapat diraba karena kualitas layanan adalah hasil bukan suatu produk. Menurut Schneider & White (2004, 6) kualitas layanan tidak dapat dilihat, disentuh, atau disimpan, dengan kata lain kualitas layanan tidak mempunyai manifestasi fisik. Kualitas layanan dapat diproses melalui pengalaman. “*Services yield psychological experiences more than they yield physical possessions.*” (Schneider & Bowen, 1995, 19) Yang artinya bahwa layanan lebih menghasilkan pengalaman psikologi dari pada menghasilkan posesi psikologi.

*b. Heterogeneous*

Kualitas layanan bersifat *heterogeneous* yaitu beraneka ragam karena hasil tergantung dari perbuatan yang dijalankan oleh individual yang terlibat, dari produsen ke konsumen yang mungkin tidak mempunyai ekspektasi yang sama (Zeithaml et al,1990). Menurut Schneider & White (2004, 8) *heterogeneity* dapat menyebabkan layanan lebih sulit untuk diukur dan dalam melakukan kontrol kualitas untuk menjamin kualitas layanan mempunyai standar yang seragam.

*c. Indivisible atau Inseparability*

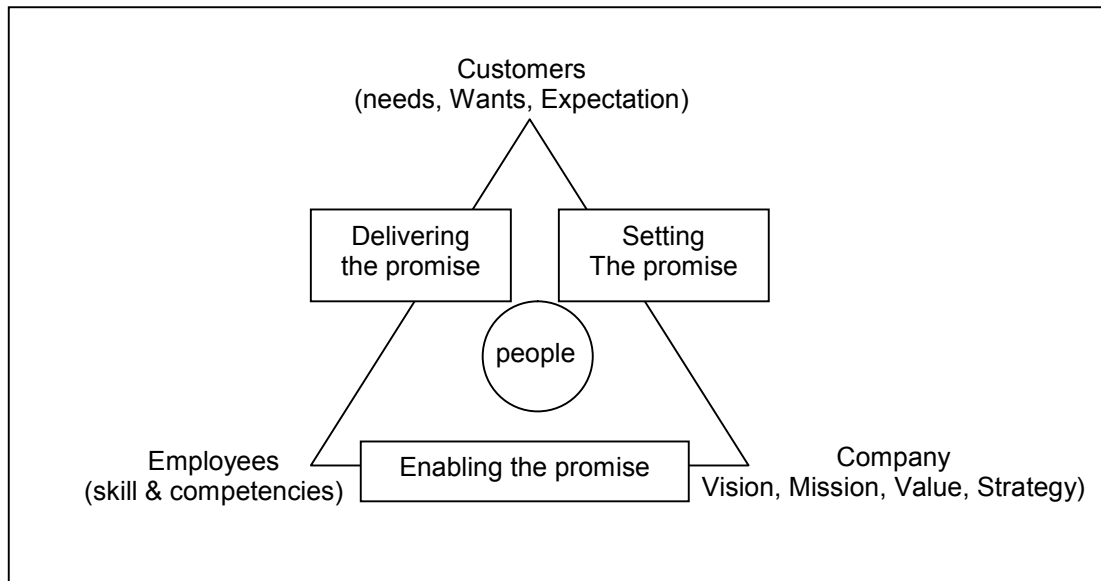
Kualitas layanan bersifat *indivisible* atau *inseparability* karena proses produksi dan konsumsi terjadi secara serempak. Schneider & White (2004, 7) menyatakan bahwa fitur yang terpenting dari *inseparability* dari layanan adalah perusahaan harus berjuang untuk memastikan bahwa ketika layanan sedang diproduksi produsen harus mengetahui jumlah maksimal dari konsumen yang akan memakai layanan tersebut. Hal ini dikarenakan ada beberapa layanan yang dalam satu waktu layanan yang tidak terpakai tidak bisa disimpan atau dipergunakan dalam kesempatan lain.

Garvin (1988) melakukan penelitian tentang kualitas layanan eksternal pada industri manufaktur. Dia berkesimpulan bahwa peran kualitas layanan internal penting bagi kualitas layanan eksternal. Zeithaml (1990) menyatakan bahwa kualitas eksternal merupakan implikasi penting dari kualitas layanan internal. Menurut Hallowel, et.all

(1996), “*Organizations attempting to deliver service quality to their external customers must begin by serving the needs of their internal customers*” artinya, sebelum organisasi itu memperbaiki kualitas layanan eksternal terhadap para pelanggan, harus terlebih dahulu melayani kebutuhan organisasi secara internal, yakni para karyawan. Pendapat-pendapat tersebut secara jelas menyiratkan pentingnya kualitas layanan internal.

Dengan melihat *value chain*, maka dapat kita ketahui bahwa karyawan bagian *customers service* (sebagai ujung tombak dalam melayani pelanggan) tidak akan mungkin bisa memberikan pelayanan *excellence* apabila karyawan tersebut tidak dilayani dengan baik oleh rekannya (pada rantai sebelumnya). Hubungan setiap rantai nilai didalam perusahaan haruslah *excellence*, apabila menginginkan output yang dirasakan pelanggan *excellence*. Jadi rantai berikutnya dari suatu rantai nilai merupakan *customer* dari rantai sebelumnya, dan harus mendapatkan *service excellence*. Gambar dibawah ini juga dapat menunjukkan pada kita siapa *customers* itu.

**Gambar 2.1. Hubungan Perusahaan, Karyawan dan Pelanggan**



Sumber : *Delivering service quality*, Zeithaml Pasuraman & Love lock (1990)

Berdasarkan Gambar 2.1. di atas terlihat bahwa semua bagian harus dapat memberi *service excellence*, sehingga akan terjalin hubungan yang *excellence* yang dirasakan oleh semuanya. Karyawan harus memberikan *service excellence* kepada *customernya* (baik internal maupun eksternal) dan perusahaan harus memberikan *service excellence* kepada karyawan dalam bentuk gaji, fasilitas, penghargaan, keamanan, pengembangan, nilai, visi, strategi, dan sebagainya . Perusahaan dapat juga memberikan sesuatu yang *excellent* kepada pelanggan dalam bentuk iklan-iklan di media untuk membuat pelanggan bangga dan program-program hadiah. Pelayanan pada pelanggan, rekan sekerja dan mitra kerja dengan sebaik-baiknya harus menjadi sikap

mental yang penting untuk ditumbuhkan pada setiap karyawan, termasuk pimpinan.

Pada tahun 1990 Heskett mengembangkan teori mata rantai keuntungan melalui layanan (*the service profit chain*). Model Heskett *the service profit chain* ini menjelaskan, bahwa ada kaitan antara variabel-variabel *internal service quality, employee satisfaction, high value service, customer satisfaction, customer loyalty, profit* dan *growth*. Teori ini menekankan, bahwa keuntungan dan pertumbuhan suatu organisasi pertama kali ditentukan oleh kualitas layanan internal terhadap para karyawannya.

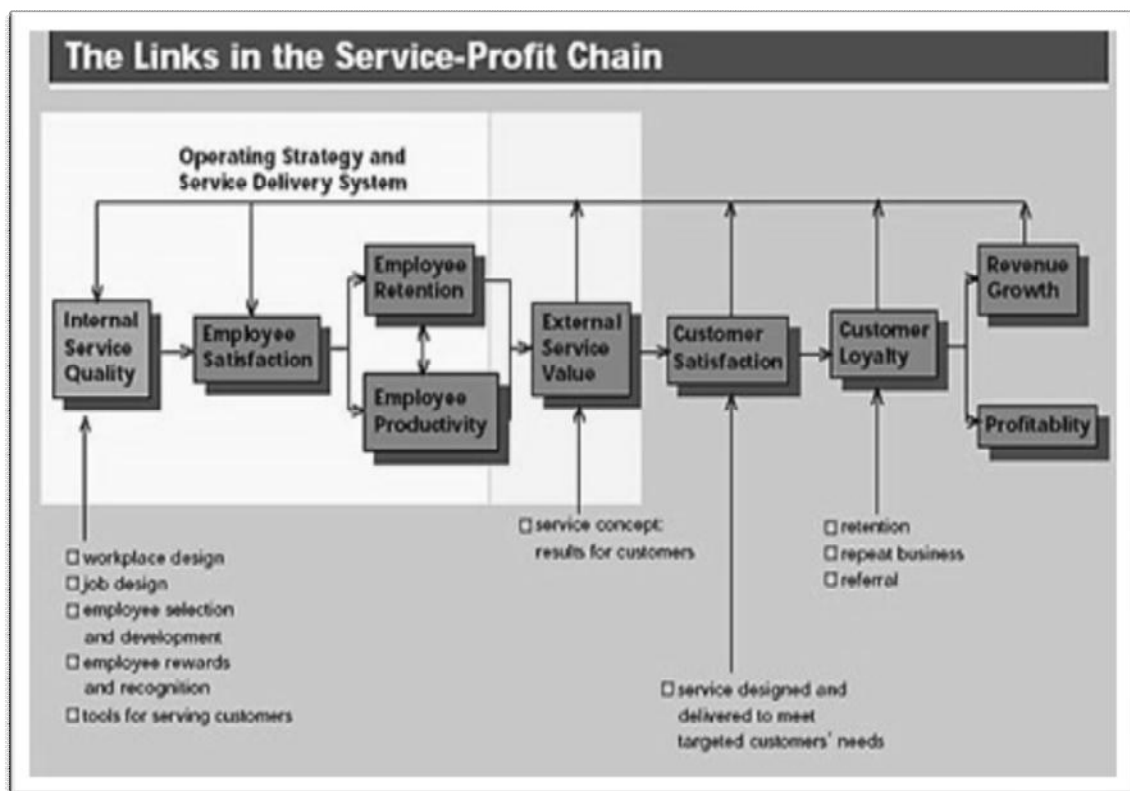
#### **5. Mata rantai keuntungan melalui layanan (*The service profit chain*)**

Heskett *et. al.* (1994) memperkenalkan *service profit chain* sebagai rangkaian atau proses dalam suatu perusahaan. *Service profit chain* merupakan proses atau rantai *service* dalam perusahaan yang dapat berpengaruh terhadap *profit* perusahaan. Rangkaian ini dimulai dari *internal service quality* yang akhirnya menuju ke *profitability* (lihat gambar 2.2). James Heskett dan koleganya (1994:164-174) memberikan kontribusi yang penting pada diskusi tentang efek dari pelayanan yang baik pada pelanggan, dalam karya mereka tentang rantai keuntungan pelayanan. Dalam karya mereka, kepuasan pelanggan dipandang sebagai fungsi dari nilai yang diciptakan pelanggan melalui kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dan karyawan-karyawannya. Kepuasan tersebut dipandang memberikan kontribusi besar bagi



bertahannya pelanggan dan selanjutnya, kemampuan menghasilkan keuntungan. Model Heskett tentang rantai keuntungan pelayanan, terutama penting karena model tersebut mengakui bahwa kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan adalah sebuah fungsi dari tingkat kepuasan karyawan yang bertanggung jawab untuk menyediakan pelayanan.

**Gambar 2.2 : Putting The service profit chain to Work**



**Sumber : Heskett et. al. Harvard BusinessReview 1994**

Dari Gambar 2.2 di atas terlihat bahwa proses ini dimulai dari terbentuknya *operating strategy and service delivery system* yaitu kepuasan karyawan dan loyalitas karyawan sebagai akibat dari persepsi mereka yang sangat baik terhadap kualitas pelayanan internal yang

mereka peroleh selama ini. Ini menjelaskan bahwa kepuasan karyawan berhubungan dengan ketepatan dan kenyamanan disain pekerjaan, jenis pekerjaan, proses seleksi dan pengembangan, pengakuan dan penghargaan, serta peralatan/fasilitas untuk melakukan pelayanan kepada "*the next process*" (*because the next process is your customers*), akan mendorong terjadinya suatu proses pelayanan internal secara dua arah, dalam artian "anda melayani dengan baik, anda juga dilayani dengan baik".

Menurut Heskett dan koleganya loyalitas karyawan yang diberikan berupa keinginan karyawan untuk bekerja lebih lama (*employee retention*) dan juga meningkatkan produktivitas kerjanya (*employee productivity*). Pada gilirannya, loyalitas karyawan tersebut akan mampu menumbuhkan kualitas pelayanan eksternal yang akan mampu memuaskan pelanggan. Pelanggan yang puas akan cenderung bersikap loyal dan pelanggan yang bersifat loyal akan merupakan modal bagi suatu perusahaan untuk memupuk laba atau *profit* dan pertumbuhan pendapatan pada perusahaan yang menjadi *business results* yang diberikan oleh pelanggan. Perlunya memperhatikan sumber daya manusia karena sifat yang *inseparability* (proses produksi dan konsumsi jasa terjadi secara bersamaan) dan *variability* (variasi bentuk, kualitas dan jenis tergantung pada siapa, kapan dan dimana jasa tersebut dihasilkan, maka kerjasama antara perusahaan jasa, dalam hal ini diwakili oleh karyawan dengan pelanggannya sangat dibutuhkan. Oleh

sebab itu, kualitas jasa terkait erat dengan kinerja manusia. Hal ini sesuai dengan pendapat Zeithaml dan Bitner (2000:287) yang mengatakan kontak karyawan mewakili organisasi dan dapat secara langsung mempengaruhi kepuasan pelanggan. Menurut Rucci (1998:82) titik tolak "***The service-profit-Chain***" tidak terlepas dari tujuan mendasar dari keseluruhan entitas bisnis secara umum, yaitu menaikkan laba dari aktivitas operasionalnya, meningkatkan produktivitas serta meningkatkan pertumbuhan pendapatan.

Ketika sebuah perusahaan memberikan nilai bagi karyawan-karyawannya, perusahaan tersebut meningkatkan nilai yang akhirnya akan disampaikan kepada pelanggan. Banyak hal yang diinginkan karyawan dari pekerjaannya sama dengan yang diinginkan pelanggan dari bisnis-bisnis mereka. Kepuasan, rasa hormat dan nilai, keseluruhannya penting ditempat kerja. Bukan rahasia lagi kalau karyawan yang puas bisa jadi lebih memberikan pelayanan berkualitas tinggi, baik untuk perusahaan maupun untuk pelanggan eksternal, daripada mereka yang tidak puas dengan pekerjaannya. Karena itu, perusahaan yang ingin memberikan pelayanan istimewa dan meningkatkan kepuasan pelanggan, pertama-tama harus memusatkan perhatian pada kualitas pelayanan yang diberikan dalam organisasi tersebut.

## 6. Kualitas Layanan Internal (*Internal Service Quality*)

Industri jasa seringkali dikarakteristikan sebagai transaksi dari suatu hal yang tidak berwujud antara penyedia jasa dan konsumen (Gronroos, 1990:27), kualitas dari penyedia jasa atau yang disebut juga layanan internal memiliki pengaruh langsung terhadap proses penyampaian jasa dan kepuasan konsumen. Seperti yang dikatakan oleh Pillai dan Bagavathi (2003:146) bahwa kesuksesan dan kegagalan suatu organisasi tidaklah tergantung pada peralatan, mesin-mesin maupun materi lain, tetapi justru pada sumber daya manusianya. Demikian pula di industri jasa, sumber daya manusia yang berkualitas (baik dalam hal sifat maupun pengetahuan) sangat dibutuhkan sebagai pelaksana dan penunjang operasional dan manajemen industri jasa tersebut (Siehoyono, 2004).

Selain sebagai pilar dalam organisasi, Azzohlini (1993) menyebutkan bahwa karyawan merupakan aset penting untuk membedakan satu organisasi dengan organisasi lain, dimana karyawan yang berkualitas akan menjadi keunggulan yang kompetitif bagi organisasi (Cheng, 2001). Sebagai tambahan, dalam artikelnya "*A Study on the Factors of Internal Service Quality-Nurse for example*", Cheng menyatakan adanya korelasi yang positif antara kualitas layanan internal dengan kepuasan karyawan. Beberapa faktor yang terkandung dalam kualitas layanan internal seperti tipe manajemen, komunikasi antar departemen yang ada, reward, training, job description yang jelas dan

tanggung jawab yang tepat, sangat berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja dimana pada akhirnya akan berdampak langsung pada kinerja perusahaan. Sebagai contoh, Roth dan Jackson (1995) dalam penelitian secara empirik di industri keuangan menemukan bahwa kualitas layanan internal berhubungan secara langsung dengan kinerja perusahaan (Siehoyono, 2004).

Senada dengan pernyataan di atas, O'Connor (2001) dalam artikelnya *Performance Management-Electrical Wholesaling*, menyatakan bahwa "*people behave as they are measured and drive action as they are rewarded*" yang berarti orang berperilaku sebagaimana mereka diukur dan bertindak sebagaimana mereka di hargai. Seperti yang dikemukakan oleh Vroom (1964), bahwa setiap individu akan berusaha dengan harapan mendapat sesuatu, namun seberapa keras usahanya juga tergantung dengan seberapa besar sesuatu yang diberikan kepadanya. Heskett dkk. (1997) mengemukakan model *The service profit chain* sebagai rangkaian sebab-akibat yang menghasilkan keuntungan dan pertumbuhan. Model ini menyatakan bahwa kualitas layanan internal akan mempengaruhi kepuasan, loyalitas dan produktivitas karyawan. Fornell, C. (1992, p.18) mengemukakan bahwa kepuasan karyawan akan pelayanan internal yang berkualitas akan mendorong tumbuhnya loyalitas karyawan dalam organisasi, dan pada akhirnya akan mendorong penciptaan nilai pelayanan eksternal yang kemudian menentukan kepuasan pelanggan eksternal (Siehoyono, 2004).

Pengertian *Internal Service Quality* (Kualitas Layanan Internal) Cheng (2001) mengungkapkan bahwa dalam dunia usaha yang terpenting adalah bagaimana karyawan diperlakukan dalam perusahaannya. Tidak hanya diukur dari gaji yang diberikan namun juga dari lingkungan dan kondisi tempat bekerja. Cheng mengungkapkan bahwa dengan adanya kualitas layanan internal ke karyawan maka akan meningkatkan kepuasan karyawan. "*Employees must receive good service from others within the organization in order to deliver good service to external costumers*". Artinya bahwa karyawan harus menerima layanan yang baik dari kolega-kolega di perusahaan agar dapat menyampaikan layanan yang baik ke konsumen eksternal.

Heskett *et al* (1994) mengartikan kualitas layanan internal sebagai kualitas dari lingkungan kerja yang memberikan kontribusi terhadap kepuasan karyawan. Menurut Heskett *et al* (1994), kunci penting dari perusahaan-perusahaan yang sukses yaitu kesetiaan konsumen dan kepuasan karyawan. Dengan meningkatnya kesetiaan konsumen dan kepuasan karyawan maka akan menghasilkan *profit*. Heskett mengemukakan 5 kunci penting yaitu :

1. *Profit* dan perkembangan perusahaan tergantung dari kesetiaan konsumen.
2. Kesetiaan adalah hasil langsung dari kepuasan konsumen.
3. Kepuasan konsumen sebagian besar dipengaruhi oleh nilai dari jasa-jasa yang diberikan ke konsumen.

4. Nilai dari jasa-jasa tersebut dihasilkan dari kepuasan, kesetiaan dan produktivitas karyawan.
5. Kepuasan, kesetiaan dan produktivitas karyawan adalah hasil dari layanan internal dari perusahaan.

Zeithaml *et. al.* (1990) kualitas layanan internal dibagi dalam tujuh variabel, meliputi : kerja sama, kesesuaian terhadap pekerjaan, kesesuaian terhadap teknologi, kemampuan kontrol diri, sistem pengontrolan atau pengawasan , konflik peran dan ambiguitas peran.

**a. Kerja sama (*Team work*).**

Menurut Zeithaml (1990, 93) kerja sama adalah saat dimana karyawan dan manajer bersama-sama mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan perusahaan. Kerja sama yang saling menguntungkan dan mendukung dalam suatu perusahaan akan menimbulkan kepuasan tersendiri pada anggota kelompok itu sendiri.

*Team work* adalah sebuah kelompok individu yang saling berbagi tujuan, pekerjaan dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing individu tersebut untuk saling melengkapi antara satu dengan yang lainnya (Stott & Walker, 1995, 5). Menurut Zeithaml (1990, 93) "*Team work is the extent to which employees and managers pull together for a common goal*". Sedangkan menurut Kerzner (2004) *Team work* adalah pekerjaan yang dilakukan oleh beberapa orang yang bertindak bersama-sama dengan semangat bekerja sama dibawah pengaturan yang terbatas.

Dari studi yang dilakukan oleh Loveman (1998) terhadap bank retail disimpulkan bahwa kerja sama adalah salah satu faktor yang memberi kontribusi atas kepuasan karyawan selain kualitas perusahaan, penghargaan dan fokus konsumen. Salah satu aspek penting dalam kerja sama yaitu adanya rasa saling menghargai antar karyawan, karyawan harus melihat karyawan yang lain sebagai pelanggannya. Aspek yang lainnya yaitu karyawan merasa terlibat dalam mengerjakan sesuatu secara personal bagi perusahaannya (Zeithaml, 1990).

Dapat diartikan kerja sama adalah saat dimana sesama karyawan dan manajer bersama-sama mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan latar belakang yang berbeda-beda pada karyawan maka dibutuhkan *Team work* yang bagus supaya tujuan perusahaan tercapai oleh karena itu team harus efektif. Menurut Kazemak (Stott & Walker, 1995, 46) team yang efektif mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut : a) mempunyai tujuan organisasi yang dapat dimengerti dan disetujui oleh semua anggota tim, b) konflik yang ada harus bersifat membangun, c) masing-masing anggota diharapkan terlibat secara aktif dalam proses kepemimpinan, d) kemampuan individu dalam tim dihargai, e) komunikasi bersifat terbuka dan semua anggota tim dapat ikut berpartisipasi secara aktif, f) seluruh anggota tim mendukung semua kebijakan dan prosedur



organisasi, dan g) masalah yang ada diselesaikan secara baik berdasarkan proses pengambilan keputusan yang tepat.

**b. Kesesuaian terhadap Pekerjaan (*Employee Job Fit*).**

Menurut Zeithaml (1990, 92), kesesuaian pekerjaan adalah kecocokan antara keahlian yang dikuasai karyawan dengan pekerjaannya dengan kata lain *employee job fit* adalah keadaan dimana karyawan merasa sesuai dengan pekerjaan yang sekarang ditekuni. Zeithaml menyatakan bahwa karyawan yang ditempatkan tidak cocok dengan kemampuannya cenderung akan mengakibatkan adanya problem kualitas layanan yang diberikan ke pelanggan. Oleh karena itu perusahaan harus menempatkan karyawannya sesuai keahliannya. Sedangkan Advantage Hiring, Inc., mendefinisikan kesesuaian kerja sebagai karakteristik dari lingkungan kerja. Tujuan perusahaan yang menyatu kepada tujuankaryawan secara perorangan akan menjadikan karyawan merasa sayang untuk pergi (O'Reilly, Chatman, and Caldwell, 1991).

Namun sebaliknya, karyawan yang merasa tidak cocok dengan tujuan perusahaan cenderung tidak puas dan meninggalkan perusahaan (Lovelace dan Rosen, 1996). Semakin tinggi kesesuaian terhadap pekerjaan, maka akan semakin kecil penyimpangan terhadap performa kerja. Setiap karyawan memiliki keinginan untuk mengimplementasikan pengetahuan, keahlian dan pendidikan yang didapatkan sebelumnya kepada perusahaan dimana karyawan

bekerja. Jika karyawan tidak mampu mengaplikasikannya, maka akan menjadi tidak puas dan pada akhirnya akan mempengaruhi loyalitas karyawan. Jika karyawan dihargai secara adil sesuai dengan prestasi kerja maka karyawan akan merasa nyaman dalam bekerja dan tidak memiliki tendensi untuk berpindah pekerjaan di tempat lain (Siehoyono, 2006, 19)

**c. Kesesuaian terhadap Teknologi (*Technology Job Fit*).**

Menurut Zeithaml (1990, 92) kesesuaian fasilitas adalah ketepatan karyawan dalam memakai peralatan dan teknologi untuk mendukung pekerjaan. Dan juga perusahaan harus mendukung dengan memberikan peralatan dan perlengkapan yang cukup untuk mendukung pekerjaan karyawan. "*Technology job fit is the appropriateness of the tools and technology that employees use to perform their jobs*" (Zeithaml, 1990, 92). Yang artinya, kesesuaian terhadap teknologi adalah ketepatan karyawan dalam memakai peralatan dan teknologi untuk mendukung pekerjaan. Kesesuaian terhadap teknologi berkaitan dengan ketepatan terhadap alat atau teknologi yang digunakan dalam bekerja seperti komputer dan peralatan lain yang dapat mendukung performa karyawan. Dengan kata lain, penggunaan teknologi yang sesuai akan menjadikan pekerjaan tersebut efisien dan menimbulkan rasa puas dalam diri karyawan. Semakin tinggi kesesuaian terhadap teknologi, maka akan semakin besar komitmen pada perusahaan.

**d. Kemampuan Kontrol Diri (*Perceived Control*).**

Kemampuan kontrol diri mewakili hubungan antara reaksi individu terhadap tekanan dan kemampuan untuk mengendalikan situasi tersebut (Zeithaml et al., 1990). Menurut Averill (1973) ada 3 bentuk kontrol yaitu (1) kontrol perilaku yaitu kemampuan untuk memberi respon yang mempengaruhi situasi yang mengancam (2) kontrol kognitif yaitu kemampuan untuk mengurangi tekanan sesuai informasi yang diproses (3) kontrol keputusan melibatkan seleksi atau pemilihan tujuan. Semakin tinggi kemampuan kontrol diri, maka akan semakin besar komitmen pada perusahaan (Zeithaml, 1990, 93)

**e. Sistem Pengontrolan Pengawasan (*Supervisory Control System*)**

Definisi sistem pengontrolan pengawasan adalah untuk menentukan aktivitas mengawasi karyawan, selain itu juga mencakup dukungan sosial (Zeithaml, 1990). Dalam kondisi yang sederhana, sistem pengontrolan pengawasan merujuk pada tingkat dimana perilaku karyawan dievaluasi lebih dibandingkan kuantitas output.

**f. Konflik Peran (*Role Conflict*).**

Ketika individu dihadapkan pada peran yang menyimpang dari harapan, hasilnya adalah konflik peran (Robbins, 1996). Konflik peran adalah suatu situasi yang terjadi jika seseorang diharapkan untuk memerankan dua peran yang bertentangan. Perubahan yang sering terjadi terhadap lokasi kerja, jumlah staff pendukung dan tanggung

jawab pengawasan sebagai penyebab adanya konflik yang salah /satunya adalah konflik peran.

**g. Ambiguitas Peran (*Role Ambiguity*)**

Ambiguitas peran dalam perspektif karyawan oleh Mills dan Margulies mengacu secara khusus kepada situasi yang tidak jelas mengenai bagaimana menjalankan peran dalam organisasi. Ambiguitas peran dihasilkan dari ketidakpastian seseorang tentang harapan dari pekerjaan yang diberikan (Werther dan Davis, 1996).

Ada delapan komponen dalam layanan internal yang dikembangkan oleh Hallowel, et.all (1996), yaitu meliputi *tools, policies and procedures, teamwork, management support, goal alignment, effective training, communication, reward and recognition*. Kedelapan komponen tersebut bersumber (*key to sources*) pada penelitian Zeithaml (1990), Berry (1991), Hart (1992), Garvin (1988) dan Zemke (1989). Berry (1983) adalah pakar pemasaran yang pertama kali memperkenalkan istilah dan definisi *relationship marketing* secara formal. *Relationship marketing is attracting, maintaining and in multi service organization, enhancing customer relationship.....the attraction of new customer is merely the first step in the marketing process, cementing the relationship, transforming indifferent customer into loyal oness, serving customer as client-this is marketing too.*

Menurut hipotesis Hallowel, kepuasan kerja karyawan memiliki kaitan lebih kuat terhadap kualitas layanan internal (kebutuhan non-

ekonomi) dari pada terhadap kebutuhan ekonomi karyawan seperti halnya upah dan manfaat. Hal ini penting karena pekerjaan akan memberikan kepuasan lebih banyak kepada karyawan melalui pengembangan kualitas layanan internal, dan selanjutnya karyawan akan memberikan layanan terbaik bagi pelanggan.

Schelsinger dan Zornitsky (1991) menguji keterkaitan (linkages) antara kepuasan kerja, kapabilitas layanan, dan kepuasan pelanggan. Hasil analisisnya menunjukkan, bahwa persepsi karyawan terhadap kualitas layanan berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kapabilitas layanan. Salah satu hipotesa yang dikemukakan dalam penelitiannya adalah *“If employees feel good the service they are delivering to customers they will feel good about their jobs and their capability to serve the customer.”* Selanjutnya dari hasil penelitian ditemukan bahwa ada hubungan antara ketiga variabel tersebut.

Spinelli dan Canavos (2000) mencoba meneliti hubungan antara kepuasan kerja karyawan dan kepuasan pelanggan (tamu) pada jasa perhotelan. Dalam artikelnya berjudul *“Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction”* (Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly; Dec 2000; 41, 6; ABI/INFORM Global p.29), Spinelli dan Canavos mengungkapkan bahwa salah satu sumber terpenting dari kepuasan pelanggan adalah kepuasan karyawan. Hasil penelitian mendukung teori bahwa faktor-faktor non-ekonomi (kualitas layanan internal) mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Kesimpulan yang bisa ditarik, bahwa karyawan yang merasa senang (happy) atas pekerjaannya akan mempengaruhi sikap layanan mereka kepada para tamu hotel.

Mutu layanan internal menurut Kaplan dan Norton( 2000) meliputi :

1. Rancangan tempat kerja
2. Rancangan pekerjaan
3. Seleksi dan pengembangan karyawan
4. Sistem imbalan dan penghargaan
5. Sarana untuk melayani pelanggan (infrastruktur).

Heskett, Sasser, dan Schlesinger (1997 ; 19) dalam “*the service profit chain*” mengemukakan bahwa sangat erat sekali hubungan antara sumber daya internal perusahaan yang menyangkut kualitas pelayanan internal (*internal service quality*) yang berdampak pada kemampuan pegawai (*employee capability*), kepuasan pegawai (*employee satisfaction*), loyalitas pegawai (*employee loyalty*), dan produktivitas pegawai (*employee productivity*) dengan pasar sasaran eksternal (*external target market*) yang merupakan tujuan pemasaran yang meliputi kepuasan konsumen (*customer satisfaction*), loyalitas konsumen (*customer loyalty*), yang akhirnya mencapai *revenue growth* dan *profitability*.

Berdasarkan keterangan di atas jelas bahwa kekuatan internal perusahaan terutama yang mencakup proses internalnya dibentuk sebagai tujuan jangka panjang suatu organisasi, sebagaimana yang

dikemukakan juga oleh Kuei (1999 ; 783), dalam *International Journal Of Quality & Reliability Management* bahwa "*internal service quality should be established as a long-term goal of the organization*".

Lovelock & Wright (2002 ; 105) mengutip dari "*the links in The service-profit chain*" bahwa proses internal (*service operation and delivery system*) meliputi beberapa unsur, yaitu *workplace design, job design, employee selection and development, employee reward and recognition, information & communication, dan tools for serving customers*, yang kesemua unsur tersebut dapat meningkatkan kinerja petugas pelayanan/karyawan dalam melayani konsumen. Proses internal yang baik dari suatu perusahaan akan mempengaruhi pada kepuasan pegawainya, dan apabila para pegawai sudah merasa puas, maka mereka akan loyal pada perusahaan, sehingga akhirnya produktivitas kerja pegawai akan semakin baik.

Proses internal yang baik akan membantu pegawai dan penyediaan peralatan fisik untuk melayani konsumen yang juga merupakan unsur-unsur dari tujuh unsur bauran pemasaran jasa (*service marketing mix*) yang meliputi produk, harga, lokasi, promosi, pegawai, prasarana fisik, dan proses, (Haksever, Render, Russel, dan Murdick, 2000 ; 139 - 143).

#### **a. Rancangan Pekerjaan (*Job Design*)**

Desain pekerjaan adalah fungsi pencapaian kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya adalah untuk mengatur penugasan-

penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi dan keperilakuan (Handoko, 1997 : 31). Henry Simamora (1997 : 152) berpendapat bahwa desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi. Rancangan pekerjaan (*Job design*) juga berkenaan dengan mengatur pekerjaan, tugas dan tanggung jawab dalam suatu kerja yang produktif. Ini melibatkan isi pekerjaan dan pengaruhnya terhadap tenaga kerja, identifikasi komponen dari pekerjaan merupakan kesatuan dari rancangan pekerjaan.

Perhatian organisasi lebih diberikan kepada rancangan pekerjaan dengan alasan yaitu (Malthis dan Jackson, 2000 : 93):

- 1) Rancangan pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja untuk pekerjaan tertentu, khususnya untuk motivasi tenaga kerja yang dapat membuat perbedaan besar. Biaya yang lebih rendah melalui pengurangan masuk keluar dan ketidakhadiran juga berhubungan dengan job desain yang baik.
- 2) Rancangan pekerjaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Karena orang lebih puas dengan konfigurasi pekerjaan tertentu daripada yang lainnya, maka penting untuk dapat mengidentifikasi apa yang membuat pekerjaan “baik”.



3) Rancangan pekerjaan dapat mempengaruhi kesehatan fisik maupun mental.

**b. Elemen–elemen Rancangan Pekerjaan atau desain pekerjaan (*Job Design*)**

Elemen-elemen rancangan pekerjaan berkaitan dengan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam program desain pekerjaan yaitu :

1) Faktor lingkungan, yang terdiri atas :

a) Sistem Politis

Semua organisasi dipengaruhi politis dalam lingkungannya. Organisasi haruslah mematuhi UU lokal, Negara dan Internasional, regulasi-regulasi dan ordinansi-ordinansi jika mereka ingin bertahan hidup.

b) Ekspektasi-ekspektasi Sosial

Kemampooterimaan sebuah desain pekerjaan sebagian diakibatkan oleh ekspektasi-ekspektasi sosial, kultur, etika kerja, dan agama semua membentuk ekspektasi sosial

2) Faktor Organisasional

a) Otomasi

Merupakan pertimbangan manajer apakah mereka ingin mengotomasikan pekerjaan-pekerjaan dan jika demikian sampai sejauh mana.

b) Teknologi

Dalam mendesain pekerjaan perlu dipertimbangkan teknologi perlengkapan dan peralatan yang digunakan untuk menunjang kemudahan dan kesuksesan terselesainya sebuah pekerjaan.

c) Integrasi Fungsional Silang (*Cross – Functional Integration*)

Adalah tindakan mengkombinasikan beberapa pekerjaan ke dalam sebuah pekerjaan.

3) Faktor-faktor Keperilakuan

a) Bauran Keahlian Kumpulan Tenaga Kerja

Sebelum mencoba sebuah program desain atau redesain pekerjaan; manajer haruslah memutuskan apakah keahlian karyawan mereka cocok dengan pekerjaan baru. Kadang kala pelatihan tambahan sangat diperlukan.

b) Perancangan pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan para karyawan dan teknologi

perancangan pekerjaan dapat dibuat sesuai dengan karyawan, teknologi yang ada atau kombinasi keduanya. Perancangan pekerjaan bagi orang-orang, membutuhkan suatu pemeriksaan terhadap keinginan-keinginan, kebutuhan-kebutuhan dan kehendak-kehendak dari karyawan.

**c. Teknik–teknik Rancangan Pekerjaan atau Desain Pekerjaan (Job Design).**

1) Rotasi Kerja (*Job Rotation*)

Praktik ini mengenai penggiliran orang dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain. Dengan mengadakan penggiliran atau rotasi itu, orang diharapkan menyelesaikan kegiatan yang lebih banyak, karena setiap pekerjaan meliputi beberapa tugas yang berbeda-beda.

2) Perluasan Kerja (*Job Enlargement*)

Perluasan kerja adalah bentuk dari despesialisasi atau jumlah tugas yang dilaksanakan oleh karyawan. Misalnya, sebuah pekerjaan disusun sedemikian rupa sehingga karyawan tidak melaksanakan misalnya tiga tugas tetapi enam tugas.

3) Pengayaan Pekerjaan (*Job Enrichment*)

Adalah suatu proses pengembangan karyawan sedemikian rupa sehingga mereka berpikir dan berperilaku seperti manajer dan mengelola pekerjaan mereka, dan suatu proses mendefinisi kembali pekerjaan dan peranan dari pemegang jabatan untuk memungkinkan pengembangan semacam itu.

4) Simplifikasi Pekerjaan (*Job Simplification*)

Menganggap bahwa pekerjaan dapat dibagi-bagi ke dalam tugas yang sederhana dan berulang-ulang yang memaksimalkan efisiensi. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa aspek pemikiran

(perencanaan dan pengorganisasian) merupakan jatah para manajer dan penyelia, sedangkan karyawan hanya semata-mata melakukan tugas yang sudah digariskan manajemen. (Henry Simamora, 1997:159-163).

#### **d. Menganalisis Tugas Kerja**

Dalam Malthis (2000 :168) dikemukakan dua fakta yang kita semua tahu: (1) pekerjaan itu berbeda-beda, (2) beberapa lebih menarik dan menantang daripada yang lain. Fakta-fakta ini tidak diabaikan oleh para peneliti perilaku organisasi. Mereka telah menanggapi dengan mengembangkan sejumlah teori karakteristik tugas pekerjaan dari pekerjaan-pekerjaan, bagaimana karakteristik ini digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda, dan hubungan dari karakteristik tugas motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan.

Ada tiga teori karakteristik tugas yang paling penting dan sering dikaji oleh para ahli diantara teori karakteristik tugas yang lain yaitu:

##### **2) Teori Atribut Tugas (*Requisite Task Attributes Theory*)**

Teori ini diperkenalkan oleh Turner dan Lawrence. Mereka mengembangkan suatu telaah riset untuk menilai efek dari jenis-jenis pekerjaan yang berbeda berdasarkan kepuasan dan kemangkiran karyawan. Mereka meramalkan, karyawan akan lebih menyukai pekerjaan yang rumit (kompleks) dan menantang; artinya, pekerjaan semacam itu akan meningkatkan kepuasan kerja dan tingkat kemangkiran yang lebih rendah. Mereka

menetapkan kompleksitas pekerjaan dalam enam karakteristik tugas: (1) varietas, (2) otonomi, (3) tanggung jawab, (4) pengetahuan dan keterampilan, (5) interaksi sosial yang diperlukan, dan (6) interaksi sosial pilihan. Makin tinggi skor suatu pekerjaan pada karakteristik-karakteristik ini menurut Turner dan Lawrence maka makin rumit.

### 3) Model Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristic Model*)

Model karakteristik pekerjaan mengidentifikasi lima karakteristik pekerjaan dan hubungannya dengan hasil pribadi dan hasil kerja. Menurut JCM, setiap pekerjaan dapat dideskripsikan dalam lima dimensi pekerjaan inti, yang dideskripsikan sebagai berikut :

- a) Keanekaragaman keterampilan. Sejauh mana pekerjaan itu menuntut keragaman kegiatan yang berbeda sehingga pekerja itu dapat menggunakan sejumlah keterampilan dan bakat yang berbeda.
- b) Identitas tugas. Sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan pekerjaan secara utuh dan dapat dikenali.
- c) Pentingnya tugas. Sejauh mana pekerjaan itu mempunyai dampak pada kehidupan atau pekerjaan orang lain.
- d) Otonomi. Sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidaktergantungan, keleluasaan yang cukup besar kepada

individu dalam menjadwalkan pekerjaan itu dan menentukan prosedur yang digunakan dalam menyelesaikannya.

e) Umpan balik. Sejauh mana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan itu menghasilkan diperolehnya informasi yang langsung dan jelas oleh individu mengenai keefektifan kinerjanya baik dari supervisor maupun atau dari pekerjaan itu sendiri.

#### 4) Model Pemrosesan Informasi Sosial (SIP / *Sosial Information Processing Model*)

Model SIP berpendapat bahwa para pekerja mengadopsi sikap dan perilaku dalam menanggapi isyarat sosial yang diberikan oleh orang lain yang memiliki kontak dengan mereka. Orang lain ini dapat berupa rekan kerja, penyelia, teman, anggota keluarga, atau pelanggan.

#### e. **Spesialisasi Pekerjaan Sebagai Kunci dari Rancangan Pekerjaan**

Elemen-elemen organisasional pada desain pekerjaan bersangkutan dengan efisiensi. Pekerjaan-pekerjaan yang dirancang secara efisien mendorong karyawan yang mampu dan termotivasi untuk mencapai keluaran maksimum. Perhatian terhadap efisiensi ini telah dimulai sejak munculnya manajemen ilmiah. Para ahli mencurahkan riset untuk menemukan cara-cara terbaik untuk merancang pekerjaan-pekerjaan yang efisien. Berbagai upaya tersebut menunjukkan bahwa

spesialisasi adalah elemen kunci dalam desain pekerjaan (Hani Handoko,1997:33).

Istilah spesialisasi kerja digunakan untuk mendeskripsikan sampai tingkat mana tugas dalam organisasi dipecah-pecah menjadi pekerjaan yang terpisah. Hakekat spesialisasi kerja bahwa adalah dari pada dilakukan oleh satu individu lebih baik pekerjaan itu dipecah menjadi sejumlah langkah dengan tiap langkah diselesaikan oleh individu yang berlainan (Robbins, 1996 :132) Sedangkan Prof. Dr. Winardi. SE (1990:389) berpendapat bahwa spesialisasi kerja adalah proses dengan apa macam-macam tugas pekerjaan diterjemahkan ke dalam suatu pembagian kerja.

Semua pengorganisasian memerlukan beberapa spesialisasi. Kebanyakan manajer mengakui bahwa tidak seorangpun yang dapat mengerjakan segala sesuatu sama baiknya . Kebutuhan untuk membagi pekerjaan seluruhnya dan menentukan apa yang dapat dikerjakan oleh seorang pegawai dengan sebaik-baiknya menghasilkan spesialisasi pekerjaan. Yang menjadi pertanyaan bukannya apakah ada spesialisasi pekerjaan, tetapi seberapa jauh spesialisasi pekerjaan harus dilaksanakan. (Ini pula yang menjadi pertimbangan manajer dalam merancang suatu pekerjaan). Dalam pengorganisasian, manajer perkantoran harus menjawab pertanyaan ini, seperti halnya yang telah dijelaskan dengan susunan pekerjaan dari tiap-tiap kesatuan organisasi dan apa yang dilakukan oleh tiap

anggota kesatuan tersebut. Para manajer umumnya memusatkan perhatian mereka pada 2 (dua) macam tingkat spesialisasi yaitu:

- a. Spesialisasi menurut desain pekerjaan, berupa pengalokasian tugas tugas pekerjaan tertentu kepada individu-individu atau kelompok kelompok.
- b. Spesialisasi menurut departemensi, berupa penciptaan unit-unit kerja atau kelompok-kelompok kerja, dengan jalan menempatkan berbagai macam pekerjaan, di bawah kekuasaan manajer umum.

**f. Manfaat Spesialisasi Pekerjaan**

Manfaat spesialisasi pekerjaan telah lama disadari. Dalam kenyataan timbulnya peradaban adalah berkat adanya pembagian kerja. Produktivitas lebih besar yang dihasilkan dari spesialisasi pekerjaan memberikan sumber daya yang diperlukan bagi kemanusiaan untuk bidang- bidang seni, ilmu, dan pendidikan (Stoner ,1996:286). Orang pertama yang menyadari manfaat spesialisasi adalah Adam Smith. Dalam bukunya *Wealth of Nation* seperti dikutip oleh Stoner (1996:286), Adam Smith mulai dengan ungkapan terkenalnya yang melukiskan spesialisasi tenaga kerja dalam sebuah pabrik, Smith menulis : "satu orang menarik kawat, yang lain meluruskannya, orang ketiga memotongnya, orang keempat menajamkannya, orang kelima menggulung ujungnya dan membentuk kepalanya...". Sepuluh orang yang bekerja dengan cara itu akan menghasilkan 48.000 peniti dalam satu hari. Tetapi apabila setiap



orang melakukan seluruh pekerjaan itu mandiri paling banyak tiap orang hanya akan menghasilkan paling banyak 20 peniti satu hari. Menurut Smith, manfaat terbesar dari pembagian kerja adalah dalam pemilahan seluruh pekerjaan menjadi pekerjaan kecil, sederhana, dan terpisah di mana setiap karyawan dapat mengkhususkan diri dan produktivitas total berlipat ganda secara geometris.

Pembagian kerja menyebabkan kenaikan produktivitas secara dramatis. Ini disebabkan karena tidak seorangpun secara fisik akan mampu melaksanakan seluruh aktivitas tugas-tugas yang paling rumit, dan tidak seorangpun akan memiliki semua keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai tugas yang tercakup dalam suatu pekerjaan yang rumit. Dengan demikian untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang memerlukan sejumlah langkah, perlu diadakan pemilahan bagian-bagian tugas dan membagi-bagikan terhadap sejumlah orang. Pembagian kerja yang dispesialisasikan seperti itu memungkinkan orang mempelajari keterampilan dan menjadi pakar dalam bidang pekerjaan tertentu. Tugas tugas yang disederhanakan dapat dipelajari dalam waktu singkat dan dapat diselesaikan secara cepat. Juga adanya pekerjaan yang beraneka ragam memungkinkan orang memilih atau ditugasi dengan pekerjaan yang mereka senangi dan cocok bagi mereka (Stoner, 1996:286) .

Perkembangan jaman seiring dengan banyaknya maksud dan tujuan manusia yang ingin dicapai memungkinkan dipraktikkannya

spesialisasi secara meluas. Spesialisasi tidak hanya dipraktekkan dalam dunia industri, tetapi juga dalam dunia perkantoran. Praktek-praktek perkantoran yang bersifat administratif dan klerikal sekarang dituntut untuk bekerja cepat dan efisien dengan hasil kerja yang mampu mendukung kecepatan pelaksanaan kerja di lapangan.

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam upaya meningkatkan produktivitas yang tinggi, spesialisasi dipilih dan dipraktekkan untuk mengefisienkan serangkaian operasi kerja dalam upaya untuk mendapatkan hasil kerja atau produk jadi dengan kualitas yang lebih baik dalam waktu yang tidak terlalu lama. Biasanya dalam organisasi yang besar dengan rentang kendali yang tinggi dan jumlah operasi kerja yang banyak, selain mempertinggi derajat spesialisasi manajer juga mempertinggi formalisasi dan standarisasi kerja. Banyak manajer dan pimpinan takut akan kehilangan manfaat dari efisiensi jika praktek spesialisasi tidak dipraktekkan dalam organisasi mereka.

#### **g. Dampak Spesialisasi Pekerjaan**

Manfaat spesialisasi dalam kaitannya dengan meningkatnya produktivitas telah memperoleh perhatian yang besar dari para penulis manajemen sampai awal abad ke-20. Tetapi beberapa penulis mempertanyakan dampak spesialisasi pekerjaan terhadap karyawan Karl Marx, dan Frederich Engels yang menulis pada pertengahan abad ke sembilan belas, memandang pembagian kerja yang paling

umum sekalipun merupakan sumber keterasingan dan pembelengguan individu (Stoner,1996:287).

Hal serupa juga dikemukakan oleh Emile Durkheim, seorang sosiolog Perancis yang telah menulis jauh sebelum spesialisasi pekerjaan yang ekstrim dalam produksi lini perakitan meluaskan penerapan, ia mengajukan pertanyaan tentang akibat pembagian kerja. Ia percaya bahwa individu dan masyarakat akan rusak karena dampak demoralisasi dari pekerjaan- pekerjaan yang menjemukan dan repetitif.(Stoner,1996.287). Para pengarang seperti Behling, Argyis, dan Herzberg dalam bukunya Melcher (1994:81) mengemukakan teori mengapa spesialisasi itu mungkin merusak (*dysfunctional*). Behling mengatakan bahwa kerja khusus (*specialized work*) itu menimbulkan ketidakpuasan, karena peradaban kita kini mampu memuaskan kebutuhan tingkat rendah kita, dan ini selanjutnya membawa kebutuhan tingkat lebih tinggi ke kedudukan prioritas. Kebutuhan tingkat lebih tinggi ini dikecewakan di bawah *job simplification* (penyederhanaan kerja) sehingga timbul ketidakpuasan terhadap organisasi.

Dalam Melcher (1994:98) juga dikemukakan mengapa aliran hubungan kemanusiaan sangat mengkritik spesialisasi. Itu karena mereka menilai spesialisasi mengabaikan sifat-sifat pokok individu- hasratnya untuk tidak bergantung (*independence*), otonomi, kreativitas dan *self control* (mawas diri). Para teknisi telah merancang dari

pekerjaan itu semua yang memuaskan, dengan meniadakan kebutuhan akan *skill* (keterampilan), merinci metode dan alat-alat, mengharuskan pekerja pekerja berkonsentrasi pada sebagian kecil saja dari produk dan memberikan pekerjaan yang hanya membutuhkan perhatian-permukaan (*surface attention*). Hasilnya adalah individu-individu yang pasif, nerimo (*submissive*=menyerah), atau orang-orang yang frustrasi yang menyesuaikan diri dengan pandangan- pandangan yang defensif, apatis, atau instrumental terhadap pekerjaan.

Pendapat-pendapat seperti di atas tidak sepenuhnya berlaku dalam setiap situasi kerja yang terorganisir. Ada banyak pro dan kontra mengenai efek spesialisasi pada tingkat pekerja. Dalam Melcher (1994:95-96) diungkapkan bahwa Turner dan Lawrence telah mengembangkan thesis yang menyatakan bahwa orang-orang yang dibesarkan di pedesaan , tidak puas dengan pekerjaan yang khusus dan berulang dan menanggapi positif perluasan pekerjaan. Sebaliknya dengan para pekerja dari kota, mereka suka dengan dengan pekerjaan yang *repetitious* (berulang) dan tidak suka dengan variasi, otonomi, dan ciri-ciri lain yang biasa dianggap diinginkan. Dinyatakan pula oleh Turner dan Lawrence bahwa efek spesialisasi menunjang sifat orientasi seseorang.

Dalam tingkat organisasi kadang-kadang praktek menunjukkan kecenderungan untuk memperkenalkan spesialisasi semata-mata

karena dilandasi oleh keinginan untuk memperkenalkan spesialisasi itu sendiri. Anggapan keliru mengatakan bahwa semakin tinggi spesialisasi semakin efisienlah metode. Anggapan ini salah karena di atas suatu titik tertentu usaha spesialisasi yang dilanjutkan akan menyebabkan turunnya efisiensi (atau naiknya biaya). Telah diketahui orang bahwa terdapat dua buah penyebab utama yang menentukan hal tersebut terjadi:

- b. Setiap pegawai yang mengerjakan formulir harus mencurahkan waktu untuk membaca seluruh atau sebagian apa yang tertulis di atasnya sebelum ia dapat melaksanakan kegiatan berikutnya
- c. Setiap tambahan pegawai yang diperkenalkan dalam mata rantai pelaksanaan menghasilkan perubahan waktu yang dikeluarkan dalam pengelolaan fisik formulir-formulir. Penyebab ini berhubungan erat dengan hukum tambahan hasil yang semakin menurun. (Komaruddin,1993: 290)

#### **h. Cara Mengukur Spesialisasi Pekerjaan**

Ada 2 cara untuk menentukan seberapa jauh suatu pekerjaan sesungguhnya telah dispesialisasi. Konsep tentang kedalaman pekerjaan (*job depth*) dan cakupan pekerjaan (*job scope*) merupakan upaya awal untuk menggambarkan aspek-aspek spesialisasi. Dengan kedalaman pekerjaan dimaksudkan sampai sejauh mana seseorang dapat mengendalikan pekerjaannya. Apabila pimpinan menetapkan

standar yang kaku, mengorganisasi pekerjaan dengan sangat terperinci, menguraikan metode, dan menyelia pelaksanaan dengan ketat, maka kedalaman pekerjaan itu rendah. Tetapi apabila setelah penyusunan tujuan dan aturan umum, pegawai diberikan keleluasaan untuk mengatur langkahnya sendiri dan melaksanakan pekerjaannya dengan cara yang dipandanginya terbaik, maka kedalaman pekerjaan itu tinggi (Stoner,1996:288).

Sedangkan cakupan pekerjaan menurut Stoner (1996:288), dimaksudkan jumlah operasi pelaksanaan yang berbeda, yang diperlukan oleh pekerjaan tertentu dan frekuensi pengulangan daur pekerjaan. Makin rendah jumlah operasi dan makin besar frekuensi pengulangan, maka makin sempit cakupannya. Jumlah keseluruhan dari kadar kedalaman dan cakupan pekerjaan menunjukkan seberapa jauh suatu pekerjaan tertentu telah dispesialisasikan. Secara keseluruhan makin rendah kedalaman pekerjaan dan makin terbatas cakupan pekerjaannya, makin terspesialisasi pula pekerjaan yang bersangkutan. Stoner (1996:289) juga mengatakan, bahwa pekerjaan dengan cakupan yang luas, mungkin membutuhkan variasi keterampilan yang lebih besar dan barang kali akan lebih banyak mencakup identitas tugas.

Spesialisasi atau pembagian tugas diukur dalam kerangka relatif. Suatu pekerjaan bisa lebih atau kurang terspesialisasi dari yang lain. Pengukuran derajat spesialisasi kerja dengan

menggunakan konsep kedalaman pekerjaan dan cakupan pekerjaan dinilai kurang spesifik. Menurut Gibson dkk (1994:237) dalam membuat perbandingan tingkat spesialisasi, adalah bermanfaat bila lebih dahulu mengidentifikasi lima aspek yang membedakan berbagai pekerjaan :

- a. Langkah kerja. Semakin banyak pengendalian yang dialami seseorang terhadap kecepatan kerjanya, maka semakin kurang terspesialisasi pekerjaan.
- b. Pengulangan kerja. Makin besar jumlah tugas yang dilaksanakan, maka semakin kurang terspesialisasi pekerjaan.
- c. Syarat keterampilan. Semakin tinggi syarat keterampilan yang perlu dimiliki seorang pelaksana kerja, maka semakin kurang terspesialisasi pekerjaan.
- d. Spesifikasi metode. Semakin tinggi kebebasan pelaksana kerja, menggunakan metode dan peralatan, maka semakin kurang terspesialisasi pekerjaan.
- e. Perhatian yang dibutuhkan. Semakin banyak perhatian mental yang dibutuhkan pekerjaan, maka kurang terspesialisasi pekerjaan. Jika dikaji ulang rangkaian kesatuan spesialisasi pekerjaan, dapat diidentifikasi karakteristik pekerjaan tertentu yang mempunyai tingkat spesialisasi relatif tinggi atau rendah.

#### **N. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*) dan Faktor-faktor yang Mempengaruhi**

Salah satu sasaran penting dalam manajemen sumberdaya manusia pada suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan. Kepuasan kerja tersebut diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat. Hasil penelitian Herzberg menyatakan bahwa faktor yang mendatangkan kepuasan adalah prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan (Armstrong, 1994: 71). Pendapat lainnya menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka (Handoko, 2001: 193).

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dapat dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.



Kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasannya di luar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa daripada pelaksanaan tugas-tugasnya. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan akan merasa puas jika hasil kerja dan balas jasanya dirasa adil dan layak. Tidak ada tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak karena setiap individu karyawan berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan pergantian (turnover) kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan turnover karyawan besar maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan berkurang (Hasibuan, 2001: 202).

Pengertian *employee satisfaction* (kepuasan karyawan) bermacam-macam dan skala indikatornya berbeda-beda pula. Menurut Miller (1987), kepuasan karyawan adalah suatu ukuran kepuasan dari tiap personel dengan peran yang berbeda dalam organisasi meliputi keterlibatan perusahaan (*company involvement*), keuangan dan status kerja (*financial* dan *job status*), dan kepuasan kerja intrinsik (*intrinsic job satisfaction*). Menurut hasil research Entec Corp (2004), "*employee*

*satisfaction is manifestin the level of engagement that employees have in their work. In other words, employee engagement was the ultimate expression of employee commitment, loyalty, morale and overall employee satisfaction.*” Artinya kepuasan karyawan adalah suatu manivestasi di tingkat hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya (Siehoyono,2006, 19). Dengan kata lain, hubungan tersebut merupakan suatu ekspresi dari komitmen karyawan, loyalitas, moral dan kepuasan karyawan secara keseluruhan.

Begitu pula menurut Noe *et. al.* (2004, 364), kepuasan kerja adalah sebuah perasaan menyenangkan yang dihasilkan dari persepsinya bahwa pekerjaannya dapat menjawab pemenuhannya atau dapat memberikan sebuah nilai pekerjaan yang penting. Sedangkan menurut Robbins (1996, 24) kepuasan kerja adalah sikap seseorang secara keseluruhan terhadap pekerjaannya atau dapat dikatakan kepuasan kerja merupakan perbedaan antara harapan dengan kenyataan dari imbalan yang diterima dalam bekerja. Jika imbalan yang diterima sama atau lebih besar dari yang diharapkan maka akan menciptakan kepuasan dan sebaliknya. Jadi menurut Robbins kepuasan kerja diukur dari besarnya gaji yang diterima. Senada dengan pernyataan Robbins yaitu teori kepuasan kerja menurut Martoyo (2000, 132), kepuasan kerja adalah keadaan dimana terjadi ataupun tidak terjadi temu antara balas jasa karyawan dari perusahaan dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Dalam penelitian

ini, dipakai teori dari Luthans tentang kepuasan kerja. Menurut Luthans (2002, 230) "*job satisfaction is a result of employees perception of how well their jobs provides those things that are viewed as important.*" Artinya kepuasan kerja adalah suatu hasil dari persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan itu menyediakan sesuatu yang dianggap penting.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah respon emosional dari situasi kerja, kepuasan kerja tidak dapat dilihat, tetapi hanya bisa diduga atau dirasakan. Dan juga kepuasan kerja seringkali ditetapkan melalui seberapa baiknya hasil mencapai atau melalui ekspektasi. Misalnya jika karyawan suatu departemen merasa bekerja lebih berat daripada karyawan di departemen lain namun menerima penghargaan atau bonus yang lebih kecil, karyawan mungkin akan memiliki perilaku negatif terhadap pekerjaan, pimpinan dan bahkan rekan kerja karyawan sendiri.

Unsur-unsur kepuasan karyawan dalam penelitiannya Luthans (2002) menyatakan bahwa adanya beberapa karakteristik dari kepuasan karyawan yang dapat menghasilkan respon yang efektif dari karyawan :

1. *The work it self* (pekerjaan itu sendiri)

Luthans (2002, 230) mengartikan pekerjaan itu sendiri sebagai keadaan dimana karyawan menemukan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar dan kesempatan untuk bertanggung jawab dalam pekerjaannya. Dalam penelitiannya Luthans menemukan

bahwa pekerjaan dan otonomi merupakan dua faktor penting dalam motivasi karyawan.

2. *Pay* (Gaji)

Luthans mengartikan gaji sebagai jumlah dari pemberian gaji yang diterima dan besar gaji yang layak dan pantas bagi para karyawan di perusahaan. Karyawan sering melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana perusahaan menghargai kontribusi karyawan dalam perusahaan. Dalam penelitiannya karyawan yang diberi gaji yang layak akan meningkatkan kepuasan kerja.

3. *Promotion opportunities* (Kesempatan untuk mendapatkan promosi)

*"Promotion opportunities is the chances for advancement in the organization"* (Luthans, 2002, 230). Artinya kesempatan untuk mendapatkan promosi yaitu peluang untuk naik ke posisi yang lebih tinggi dalam perusahaan. Bisa diartikan juga yaitu adanya peluang untuk berkarir. Kebanyakan karyawan merasa dihargai jika mendapatkan kesempatan untuk dipromosikan karena berarti kemampuannya diakui. Ini akan berdampak positif bagi kepuasan kerja karyawan.

4. *Supervision* (pengawasan)

*"Supervisions is the abilities of the supervisor to provide technical assistance and behavioral support"* (Luthans, 2002, 231). Artinya pengawasan adalah kemampuan pengawas untuk menyediakan

bantuan teknis dan dukungan dalam perilaku. *Supervisions* berhubungan erat dengan *leadership skills*. Dalam penelitiannya Luthans menyatakan adanya gaya-gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang tepat dari supervisor diharapkan dapat menciptakan adanya kepuasan karyawan.

#### 5. *Coworkers* (Rekan kerja)

Rekan kerja adalah sesama karyawan yang kemampuannya cakap dan saling mendukung dalam pekerjaannya. Rekan kerja dalam suatu tim dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Dalam suatu tim yang baik akan membuat pekerjaan terasa lebih menyenangkan (Luthans, 2002:232).

Teori kepuasan kerja menurut Wesley dan Yulk dapat diterangkan menurut tiga macam teori, yaitu:

**Pertama**, *discrepancy theory* mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian, Locke (1969) menerangkan bahwa kepuasan kerja tergantung pada *discrepancy* antara *should he (expectation, needs atau values)* dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Dengan demikian, orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Menurut

penelitian yang dilakukan oleh Wanous dan Lawler (dalam As'ad, 2003: 105) mengemukakan bahwa sikap karyawan terhadap pekerjaannya tergantung pada bagaimana ketidaksesuaian (*discrepancy*) yang dirasakan.

**Kedua**, equity theory yang dikembangkan oleh Adam (1963). Pada prinsipnya teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (equity). Perasaan equity dan inequity atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Teori ini mengidentifikasi elemen-elemen equity meliputi tiga hal, yaitu: (a) input, adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan oleh pegawai sebagai masukan terhadap pekerjaannya; (b) out comes, adalah segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai dari hasil pekerjaannya; (c) comparisons persona, adalah perbandingan antara input dan out comes yang diperolehnya.

**Ketiga**, *Two factor theory* yang dikemukakan oleh Herzberg (1966). Prinsip-prinsip teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang kontinyu (dalam As'ad, 2003: 108). Berdasarkan hasil penelitiannya Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu: (a) *statiflers* atau motivator, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari: *achievement, recognition, work it self, responsibility* dan

*advancement*; dan (b) *dissatisfiers* atau *hygiene factors*, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti: *company policy and administration, supervision tehcnical, salary, interpersonal relations, working condition, job security* dan status.

Secara historis, karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Masalahnya adalah terdapatnya karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi. Banyak pendapat mengemukakan bahwa kepuasan kerja yang lebih tinggi, terutama yang dihasilkan oleh prestasi kerja, bukan sebaliknya. Prestasi kerja lebih baik mengakibatkan penghargaan lebih tinggi. Bila penghargaan tersebut dirasakan adil dan memadai, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat karena mereka menerima penghargaan dalam proporsi yang sesuai dengan prestasi kerja mereka.

Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Jadi, hubungan prestasi dan kepuasan kerja menjadi suatu sistem yang berlanjut. Menurut Strauss dan Sayles (1980) kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi dini. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi. Karyawan seperti ini akan sering melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah dan bosan, emosinya tidak stabil, sering absen dan tidak melakukan

kesibukan yang tidak ada hubungan dengan pekerjaan yang harus dilakukan.

Dessler (1982) mengemukakan karyawan yang mendapatkan kepuasan kerja biasanya mempunyai catatan kehadiran dan peraturan yang lebih baik, tetapi kurang aktif dalam kegiatan serikat karyawan dan kadang-kadang berprestasi lebih baik daripada karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja (Handoko, 2001: 196). Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama untuk menciptakan keadaan positif di lingkungan kerja perusahaan.

Kepuasan kerja merupakan persoalan umum pada setiap unit kerja, baik itu berhubungan motivasi, kesetiaan ataupun ketenangan bekerja, dan disiplin kerja. Harold E. Burt (dalam Moh. As. Ad, 1987:112) mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja adalah: pertama, faktor hubungan antarkaryawan, antara lain: (a) hubungan antara manajer dengan karyawan, (b) faktor fisik dan kondisi kerja, (c) hubungan sosial di antara karyawan, (d) sugesti dari teman sekerja, (e) emosi dan situasi kerja. Kedua, faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap orang terhadap pekerjaannya, umur orang sewaktu bekerja, dan jenis kelamin. Ketiga, faktor luar (extern), yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi, pendidikan (training, up grading, dan sebagainya).



### O. Kualitas Layanan Eksternal dan Pengukurannya

Menurut Goetsh & Davis (dalam Tjiptono, 2005:51) “kualitas adalah suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau memiliki harapan”. Menurut *American Society For Quality Control* (dalam Lopiyoadi, 2003: 144) kualitas adalah “keseluruhan ciri-ciri dan karakteristik karakteristik dari suatu produk atau jasa dalam hal kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang telah ditentukan atau bersifat laten”.

Menurut Parasuraman, *et. dll* (dalam Lupiyoadi, 2003: 148) terdapat lima dimensi untuk menentukan kualitas pelayanan, yaitu :

1. Keandalan (*Reliability*) yaitu kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya. Kinerja harus sesuai dengan harapan pelanggan berarti ketepatan waktu. Pelayanan yang sama untuk semua pelanggan tanpa kesalahan, sikap simpatik dan dengan akurasi tinggi Keandalan dalam hal ini diberikan sesuai dengan standar umum atau bahkan standar internasional. Dengan kata lain, menunjukkan kemampuan untuk mewujudkan jasa sesuai dengan yang telah dijanjikan secara tepat.
2. Daya Tanggap (*Responsiveness*) yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (*responsive*) dan tepat kepada pelanggan dengan menyampaikan informasi yang jelas,

membiarkan konsumen menunggu tanpa adanya suatu alasan yang jelas menyebabkan persepsi yang negative dalam kualitas pelayanan.

3. Jaminan (*Assurance*) yaitu pengetahuan, kesopansantunan, dan kemampuan para pegawai perusahaan untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan.
4. Empati (*Emphaty*) yaitu memberikan perhatian yang tulus dan bersifat individual atau pribadi yang diberikan kepada para pelanggan dengan berupaya memahami keinginan konsumen. Dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan, memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik, serta memiliki waktu pengoperasian yang nyaman bagi pelanggan. *Emphaty* berkaitan dengan kemudahan dalam mendapatkan pelayanan, keramahan, komunikasi, dan kemampuan memahami kebutuhan konsumen.
5. Bukti Fisik (*Tangible*), yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa.

## **P. Kepuasan Nasabah (*Customer Satisfaction*) dan Pengukuran Kepuasan**

Kepuasan konsumen pada dasarnya berhubungan dengan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang ia rasakan dengan harapannya. Dengan demikian, tingkat kepuasan merupakan fungsi dari perbedaan antara kinerja yang dia rasakan dengan harapan. Pelanggan (konsumen) dapat memahami salah satu tingkat kepuasan umum, yaitu jika kinerja di bawah harapan, maka konsumen akan kecewa, kinerja sesuai harapan, maka konsumen akan puas, kalau kinerja melebihi harapan, maka konsumen akan sangat puas (Kotler, 2000:36).

Kotler (2000:36) mendefinisikan kepuasan (*satisfaction*) sebagai bentuk perasaan senang atau kecewa seseorang yang merupakan hasil perbandingan antara performa produk yang diterimanya dengan apa yang diharapkannya. Tjiptono (2000:89) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dipersepsikan antara harapan awal sebelum pembelian (atau norma kerja lainnya) dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakainya.

Kebanyakan definisi terhadap kepuasan berpijak pada evaluasi pelanggan dengan menggunakan perasaan atau apa yang dirasakan. Cronin et al. (2000) mendefinisikan kepuasan adalah suatu evaluasi emosi. Evaluasi ini mencerminkan tingkat dimana pelanggan percaya bahwa penggunaan layanan menghasilkan perasaan yang positif. Jadi, dapat dikatakan bahwa manakala pelanggan memperoleh perasaan positif ketika menggunakan layanan maka dapat dikatakan ia puas. Perasaan puas sangat berkaitan

dengan perbandingan antara apa yang diterima dengan apa yang diharapkan. Kepuasan akan tercipta ketika harapan sesuai dengan kenyataan.

Definisi kepuasan yang lebih umum, diberikan oleh Lee (2005b) bahwa kepuasan adalah keseluruhan keadaan psikologis yang terjadi ketika emosi yang timbul karena harapan yang tidak terpenuhi dikaitkan dengan perasaan awal dari pelanggan atas pengalamannya dalam mengkonsumsi. Definisi ini menyatakan kepuasan merupakan perbandingan antara harapan yang dimiliki dengan perasaan awal pelanggan ketika mengkonsumsi layanan yang diberikan. Definisi ini menunjukkan bahwa pelanggan telah memiliki perasaan awal sebagai dasar justifikasi konsumsi saat ini.

Definisi lain juga disampaikan oleh Oliver (1997) bahwa kepuasan adalah proses pemenuhan. Hal tersebut merupakan penilaian atas ciri produk atau layanan atau produk atau layanan itu sendiri. Mendapatkan suatu tingkat kesenangan atas pemenuhan pelanggan, termasuk tingkat lebih atau kurang atas pemenuhannya. Konsep pemenuhan konsumsi ini dapat berdampak pada tingkat kesenangan yang tinggi atau rendah. Jika tinggi maka pelanggan puas, dan jika rendah maka pelanggan tidak puas. Oliver (1977;1997) maupun Lacobucci et al. (1994) menemukan bahwa tingginya tingkat kepuasan terjadi ketika orang masuk dalam situasi pembelian dengan harapan yang tinggi dan memiliki pengalaman positif atas konfirmasi; tingkat kepuasan yang rendah terjadi ketika harapan lebih rendah dan memiliki pengalaman negatif atas diskonfirmasi.

Penggunaan terminologi konfirmasi pada definisi kepuasan, tidak terlepas dari dasar teori tentang konfirmasi. Oliver (1980) maupun Westbrook dan Oliver (1991; 1997) menyatakan bahwa penjelasan awal dalam literatur pemasaran untuk kepuasan pelanggan, berasal dari model harapan diskonfirmasi. Pada intinya, model mendeskripsikan pelanggan dibentuk dari harapan yang merujuk pada kinerja/kualitas dari suatu produk atau layanan. Menurut model ini, terdapat tiga prediktor atas kepuasan yaitu harapan: suatu peluang atau kemungkinan suatu atribut atau kinerja produk berada pada suatu tingkat kinerja tertentu, diskonfirmasi: hasil dari perbandingan antara apa yang diharapkan dengan apa yang diobservasi, dan kinerja: jumlah hasil atribut produk atau layanan yang diterima.

Aspek harapan dari model diskonfirmasi yang membentuk kepuasan ditegaskan McDougall dan Levesque (2000) bahwa dua determinan kepuasan pelanggan adalah kualitas yang didefinisikan sebagai suatu persepsi konsumen dan penilaiannya atas produk dan layanan serta keterkaitannya dengan proses pembentukan harapan, dan nilai yang diterima yang merupakan hasil atau manfaat yang diterima konsumen dalam hubungannya dengan perbedaan total antara manfaat dan biaya yang diterimanya.

Jadi, kepuasan pelanggan itu mencakup dua sisi yaitu pelanggan yang memiliki harapan dan penilaian serta sisi organisasi, yang memberikan layanan kepada pelanggan. Bagi perusahaan atau organisasi layanan, kepuasan pelanggan adalah hal yang sangat penting karena berdampak

langsung pada *profitabilitasnya*. Menurut Schneider dan Bowen (1985;1995) kepuasan pelanggan penting bagi laba perusahaan, melalui pembelian dan kemitraan pelanggan dengan perusahaan melalui pembelian kembali merupakan hal penting untuk melanjutkan aliran *profitabilitas* dalam perusahaan.

Menurut Day (dalam Tjiptono, 2002: 146) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan dengan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaian. Wilkie (dalam Tjiptono, 2000:89) mendefinisikan bahwa kepuasan pelanggan merupakan suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa. Dari definisi tersebut dapat ditarik simpulan bahwa pada dasarnya pengertian kepuasan pelanggan mencakup perbedaan antara harapan dengan kinerja atau hasil yang dirasakan.

Harapan pelanggan mempunyai peranan penting yaitu sebagai alat perbandingan bagi konsumen dalam menilai kualitas produk atau jasa dan kepuasan pelanggan. Harapan konsumen terhadap jasa terbentuk dari beberapa faktor yang tidak dapat dikendalikan dan berbeda pada tiap konsumen, tergantung dari pendidikan, nilai, dan pengalaman.

Berdasarkan pendapat-pendapat sebelumnya, maka kepuasan pelanggan tidak hanya menyangkut harapan dan kenyataan, tapi sangat berdampak luas bagi perusahaan atau organisasi. Dalam hal ini kepuasan

pelanggan memberikan kontribusi pada *profitabilitas* organisasi atau perusahaan.

Untuk mengukur kepuasan konsumen, menurut Cronin et al., (2000) yaitu pilihan saya untuk membeli jasa ini adalah bijaksana, saya pikir adalah hal yang penting ketika saya membeli layanan ini, fasilitas ini benar seperti yang saya butuhkan. Menurut Brady et al., (2005) yaitu saya puas dengan layanan yang saya terima dari organisasi, saya bahagia dengan layanan yang saya terima dari organisasi, saya suka dengan layanan yang saya terima dari organisasi. Menurut Seiders et al., (2005) yaitu saya terkesan dengan layanan keseluruhan, berbelanja ditempat ini adalah pengalaman yang terbaik bagi saya, dan saya sangat puas dengan pengalaman belanja di tempat ini.

Selanjutnya menurut Chu (2003) menggunakan 3 pendekatan mengukur kepuasan, yaitu kepuasan atas konsumsi, kepuasan atas transaksi dan kepuasan atas persaingan. Kepuasan atas konsumsi (diadopsi dari Westbrook dan Oliver, 1991) yaitu: ini adalah layanan terbaik yang saya terima, layanan ini tepat seperti yang saya butuhkan, layanan ini dikembangkan melampaui yang saya pikirkan, dan layanan ini sangat mencukupi dari harapan saya. Kepuasan atas transaksi (diadopsi dari Carman, 1990) yaitu karyawan memberikan perhatian pribadi pada saya, karyawan tahu apa yang mereka lakukan, karyawan tidak pernah jemu untuk memberikan respon atas permintaan konsumen, dan karyawan sangat sopan. Kepuasan atas persaingan (diadopsi dari Alonso, 2000), Westbrook

dan Oliver (2000) yaitu dibandingkan dengan tempat lain, saya mendapatkan jasa terbaik di tempat ini (Alonso, 2000), dibandingkan dengan tempat lain, jasa ini memiliki reputasi terbaik (Alonso, 2000), dibandingkan dengan tempat lain, konsumen mendapat kepuasan keseluruhan yang terbaik. (Alonso, 2000), saya puas dengan keputusan untuk memilih layanan ini (Westbrook dan Oliver, 2000).

Faktor-faktor yang mempengaruhi harapan pelanggan oleh Zeithaml (dalam Tjiptono, 2002:28) adalah sebagai berikut:

### **1. *Enduring Service Intensifiers***

Merupakan faktor yang bersifat stabil dan mendorong pelanggan untuk meningkatkan sensitivitasnya terhadap jasa. Faktor ini meliputi harapan yang disebabkan oleh orang lain dan filosofi pribadi seseorang tentang jasa. Seorang pelanggan akan berharap bahwa ia patut dilayani dengan baik pula apabila pelanggan lainnya dilayani dengan baik oleh pemberi jasa. Selain itu, filosofi individu (misalnya nasabah bank) tentang bagaimana memberikan pelayanan yang benar yang akan menentukan harapannya pada sebuah bank.

### **2. *Personal Needs***

Kebutuhan yang dirasakan seseorang mendasar bagi kesejahteraannya juga sangat menentukan harapannya. Kebutuhan tersebut meliputi kebutuhan fisik, sosial, dan psikologis. Misalnya seorang nasabah memutuskan untuk menabung di bank dengan harapan uang yang di tabung di bank tersebut kelak akan memberi manfaat baginya.



### **3. *Transitory Service Intensifiers***

Faktor ini merupakan faktor individual yang bersifat sementara (jangka pendek) yang meningkatkan sensitivitas pelanggan terhadap jasa. Faktor ini meliputi:

- 1) Situasi darurat pada saat pelanggan sangat membutuhkan jasa dan ingin perusahaan membantunya.
- 2) Jasa terakhir yang dikonsumsi pelanggan dapat pula menjadi acuanya untuk menentukan baik buruknya jasa berikutnya.

### **4. *Perceived Service Alternatives***

Merupakan persepsi pelanggan terhadap tingkat atau derajat pelayanan perusahaan lain yang sejenis. Jika konsumen memiliki beberapa alternatif, maka harapannya terhadap suatu jasa cenderung akan semakin besar.

### **5. *Self-perceived Service Roles***

Faktor ini adalah persepsi pelanggan tentang tingkat atau derajat keterlibatannya dalam mempengaruhi jasa yang diterimanya. Jika konsumen terlibat proses dalam pemberian jasa dan jasa yang terjadi ternyata tidak begitu baik maka pelanggan tidak bisa menimpakan kesalahan sepenuhnya pada si pemberi jasa. Oleh karena itu, persepsi tentang derajat keterlibatannya ini akan mempengaruhi tingkat jasa atau pelayanan yang bersedia diterimanya.

## **6. *Situational Factors***

Faktor ini terdiri atas segala kemungkinan yang bisa mempengaruhi kinerja jasa, yang berada di luar kendali penyedia jasa. Misalnya pada awal bulan biasanya sebuah bank ramai dipenuhi para nasabahnya dan ini akan menyebabkan seorang nasabah menjadi relatif lama menunggu. Untuk sementara waktu, nasabah tersebut akan menurunkan tingkat pelayanan minimal yang bersedia diterimanya, karena keadaan itu bukanlah kesalahan penyedia jasa.

## **7. *Explicit Service Promises***

Faktor ini merupakan pernyataan (secara personal atau non personal) oleh organisasi tentang jasanya kepada pelanggan. Janji ini bisa berupa iklan, personal selling, perjajian atau komunikasi dengan karyawan organisasi tersebut.

## **8. *Implicit Service Promises***

Faktor ini menyangkut petunjuk yang berkaitan dengan jasa, yang memberikan simpulan bagi pelanggan tentang jasa bagaimana yang seharusnya dan yang akan diberikan. Petunjuk yang memberikan jasa ini meliputi biaya untuk memperolehnya (harga) dan alat-alat pendukung jasanya.

## **9. *Word of Mouth (Rekomendasi atau saran dari orang lain)***

*Word of Mouth* merupakan pernyataan (secara personal atau non personal) yang disampaikan oleh orang lain selain organisasi (service provider) kepada pelanggan. *Word of mouth* ini biasanya cepat diterima

oleh pelanggan karena yang menyampaikannya adalah mereka yang dapat dipercayainya, seperti para ahli, teman, keluarga dan publikasi media massa. Disamping itu, *word of mouth* juga cepat diterima sebagai referensi karena pelanggan jasa biasanya sulit mengevaluasi jasa yang belum dibelinya atau belum dirasakannya sendiri.

### **10. Past Experience**

Pengalaman masa lampau meliputi hal-hal yang telah dipelajari atau diketahui pelanggan dari yang pernah diterimanya di masa lalu. Harapan-harapan ini dari waktu ke waktu berkembang seiring dengan semakin banyaknya informasi yang diterima pelanggan serta semakin bertambahnya pengalaman pelanggan. Pada gilirannya semua ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan yang dirasakan pelanggan.

Pemantauan dan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan telah menjadi hal yang sangat esensial bagi setiap perusahaan. Hal ini dikarenakan langkah tersebut dapat memberikan umpan balik dan masukan bagi keperluan pengembangan dan implementasi strategi peningkatan kepuasan pelanggan.

Menurut Kotler (dalam Tjiptono, 2002: 34), mengidentifikasi empat metode untuk mengukur kepuasan pelanggan, antara lain:

#### **a. Sistem Keluhan dan Saran**

Organisasi atau perusahaan perlu memberikan kesempatan yang luas kepada para pelanggannya untuk menyampaikan saran, pendapat, dan keluhan mereka. Media yang bisa digunakan bisa berupa kotak saran

yang diletakkan di tempat-tempat strategis (yang mudah dijangkau), kartu komentar, saluran telepon khusus bebas pulsa, dan lain-lain.

**b. Ghost Shopping**

Salah satu cara untuk memperoleh gambaran mengenai kepuasan pelanggan adalah dengan mempekerjakan beberapa orang untuk berperan atau bersikap sebagai pelanggan atau pembeli potensial produk perusahaan atau pesaing, kemudian mereka melaporkan hasil temuan-temuannya mengenai kekuatan dan kelemahan produk perusahaan dan pesaing berdasarkan pengalaman mereka dalam pembelian produk atau jasa tersebut.

**c. Lost Customer Analysis**

Perusahaan sebaiknya menghubungi para pelanggan yang telah berhenti membeli atau yang telah pindah pemasok agar dapat memahami mengapa hal itu terjadi dan supaya dapat mengambil kebijakan perbaikan selanjutnya. Bukan hanya exit interview saja yang perlu, tetapi pemantauan *customer loss rate* juga penting, dimana peningkatan *customer loss rate* menunjukkan kegagalan perusahaan dalam memuaskan pelanggannya.

**d. Survei Kepuasan Pelanggan**

Perusahaan melakukan penelitian survei baik dengan survei melalui pos, telepon, maupun wawancara pribadi (menurut mc Neal dan Lamb dalam Peterson dan Wilson, 1992 dalam Tjiptono, 2002:35), sehingga perusahaan akan memperoleh tanggapan dan umpan balik secara

langsung dari pelanggan dan juga memberikan sinyal positif bahwa perusahaan menaruh perhatian terhadap para pelanggannya.

**e. Strategi Kepuasan Pelanggan**

Kepuasan pelanggan merupakan strategi jangka panjang yang membutuhkan komitmen, baik menyangkut dana maupun sumber daya manusia. Menurut Schnaars (Tjiptono, 2002:40) ada beberapa strategi yang dapat dipadukan untuk meraih dan meningkatkan kepuasan pelanggan, antara lain:

*1) Relationship Marketing*

Dalam strategi ini, hubungan transaksi antara penyedia jasa dan pelanggan berkelanjutan, tidak berakhir setelah penjualan selesai. Dengan kata lain dijalin suatu kemitraan jangka panjang dengan pelanggan secara terus menerus sehingga diharapkan dapat terjadi bisnis ulangan.

*2) Superior Customer Service*

Perusahaan berusaha menawarkan pelayanan yang lebih unggul daripada pesaingnya. Hal ini membutuhkan dana yang besar, kemampuan sumber daya manusia dan usaha gigih agar tercipta suatu pelayanan yang superior yang dapat memberi manfaat yaitu berupa tingkat pertumbuhan yang cepat dan besarnya laba yang diperoleh.

### 3) *Unconditional Guarantees/Extraordinary Guarantees*

Garansi atau jaminan istimewa yang dirancang untuk meringankan risiko/kerugian pelanggan sebelum dan sesudah pembelian jasa, sekaligus membuat perusahaan yang bersangkutan untuk memberikan yang terbaik dan meraih loyalitas pelanggan. Garansi ini diberikan dalam dua bentuk, yaitu:

#### a) Garansi Internal

Merupakan jaminan yang diberikan suatu departemen atau divisi kepada pelanggan internalnya. Garansi ini dilandaskan pada komitmen untuk memberikan pelayanan terbaik, tepat waktu, akurat, jujur dan sungguh-sungguh.

#### b) Garansi Eksternal

Merupakan jaminan yang dibuat oleh perusahaan pada para pelanggan eksternalnya. Hal ini menyangkut pelayanan yang unggul, sehingga perusahaan harus benar-benar menepatinya, karena jika tidak akan menjadi bumerang.

### f. **Penanganan Keluhan yang Efektif**

Penanganan keluhan memberikan peluang untuk mengubah seorang pelanggan yang tidak puas menjadi pelanggan produk perusahaan yang puas (atau bahkan menjadi pelanggan “abadi”). Ada empat aspek penting dalam penanganan keluhan, yaitu:

- 1) Empati terhadap pelanggan yang marah;
- 2) Kecepatan dalam penanganan keluhan;

- 3) Kewajaran atau keadilan dalam memecahkan permasalahan/keluhan;
- 4) Kemudahan konsumen menghubungi perusahaan.

Di samping itu, keterlibatan manajemen puncak dalam menangani keluhan pelanggan juga dapat memberikan dampak positif. Hal ini dikarenakan pelanggan lebih suka berurusan dengan orang-orang yang memiliki wewenang untuk mengambil keputusan dan tindakan untuk memecahkan masalah mereka, sehingga pelanggan merasa bahwa perusahaan menaruh perhatian besar pada setiap masalah pelanggannya dan selalu berusaha memperbaiki kekurangannya.

#### **Q. Kinerja Bisnis dan Pengukurannya**

Penilaian kinerja bisnis suatu perusahaan banyak dilakukan oleh pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan tersebut. Kinerja bisnis dapat ditinjau dari segi rasio keuangan perusahaan. Brigham (1995 : 58) menulis tentang *profitabilitas* sebagai ukuran efektifitas operasi perusahaan menyatakan:

*“profitabilitas is the net result of number of policies and decisions. The ratios examined thus for provide useful clues to the effectiveness of a firm’s operation, but the profitabilitih ratios show the combined effects of liquidithy, asset management, and debt management on operating result”.*

Harrington dan Wilson , (1991 :78) menyatakan bahwa penilaian kinerja bisnis ada beberapa hal, tetapi yang paling banyak digunakan adalah

pengukuran rasio finansial. Dengan menggunakan data yang diperoleh dari laporan keuangan tersebut, berbagai rasio dapat dihitung dan dapat digunakan untuk mengevaluasi aspek tertentu dari kinerja suatu bisnis perusahaan (firm's performance), dalam dunia perbankan dikenal dengan analisis Camel yaitu penilaian kinerja keuangan yang diterbitkan dan disahkan oleh Bank Indonesia sebagai dasar penilaian kesehatan bank berdasarkan analisis keuangan.

Beamont dan Schoder (1997), mengukur kinerja bisnis dengan menggunakan pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar. Ittner dan Larcker (1997) menggunakan pertumbuhan penjualan dan laba untuk mengukur kinerja bisnis. Pertumbuhan penjualan dan pangsa pasar dapat dilihat dari target penjualan, biasanya menuntut tingkat penjualan yang lebih besar dari tahun sebelumnya. Setiap mengestimasi total permintaan, maka gambaran pangsa pasar akan mengikuti target penjualan (*sales force*). Alasan menggunakan tolok ukur ini adalah (1) Perusahaan menginginkan peningkatan penjualannya, dan (2) perusahaan menginginkan dapat memelihara / mempertahankan pangsa pasar jika tidak dapat ditingkatkan.

#### **R. Hubungan antara Kualitas Layanan Internal dengan Kepuasan Karyawan**

Layanan internal adalah suatu bentuk pelayanan perusahaan terhadap karyawannya yang diberikan untuk mendukung kinerja karyawan dalam bekerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa kualitas layanan internal adalah kualitas atau seberapa baik pelayanan yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal dan



karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Sedangkan kepuasan karyawan atau kepuasan kerja adalah suatu hasil dari persepsi karyawan yang berbeda antara harapan yang diinginkan dengan kenyataan dari imbalan yang diterima oleh karyawan dalam bekerja.

Untuk mengukur kualitas layanan internal terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja tidak hanya diukur dari gaji saja, melainkan juga dari lingkungan dan tempat karyawan tersebut bekerja. Atau dengan kata lain dapat dilihat dari tingkat kerja sama antar karyawan dan atasan (*team work*), tingkat kesesuaian karyawan dengan pekerjaan yang dikerjakannya (*employee job fit*) dan dari kualitas teknologi yang dimiliki oleh perusahaan untuk mendukung performa dan kinerja karyawan dalam bekerja (*technology job fit*). Kerja sama adalah sebuah kelompok individu yang saling melengkapi, saling terlibat dan memiliki tujuan yang sama untuk mencapai tujuan perusahaan. Kelompok individu tersebut adalah semua orang atau semua individu yang terlibat dalam kelompok tersebut, baik itu antar karyawan sendiri maupun antara karyawan dengan atasan.

Diharapkan semakin tinggi tingkat kerja sama yang dimiliki maka karyawan akan semakin merasa menikmati dan menyenangkan pekerjaan yang dilakukannya. Kesesuaian karyawan terhadap pekerjaan adalah adanya kesesuaian atau kecocokan antara keahlian yang dikuasai oleh karyawan dan latar belakang pendidikan yang dimiliki karyawan dengan pekerjaannya. Karyawan akan merasa senang dan puas jika pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan kemampuannya dan keahliannya.

Kesesuaian terhadap teknologi adalah kesesuaian dan ketepatan perusahaan menyediakan teknologi yang dapat digunakan untuk mendukung performa karyawan dalam bekerja. Dengan kata lain, penggunaan teknologi yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan diharapkan dapat mendukung performa karyawan dalam bekerja dan nantinya akan menimbulkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas layanan internal dapat diukur dari beberapa aspek yang berbeda yaitu kerja sama, kesesuaian dengan pekerjaan dan kesesuaian teknologi. Diharapkan dengan adanya kualitas layanan internal dari perusahaan yang baik dan mendukung dari perusahaan dapat meningkatkan performa karyawan dalam bekerja dan dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja.

#### **S. Hubungan Kualitas Pelayanan Internal, Kualitas Layanan Eksternal, dan Kinerja Bisnis**

Dengan adanya kondisi internal perusahaan yang baik dapat menambah kepuasan karyawan. Kualitas internal diukur dari perasaan karyawan terhadap pekerjaan, rekan kerja dan perusahaan. Kualitas internal juga dicirikan dengan sikap yang dipunyai orang terhadap orang lain dan cara orang melayani satu sama lain di dalam organisasi. Kepuasan karyawan terhadap perusahaan akan menciptakan loyalitas karyawan sehingga tingkat turnover dapat diminimalkan hingga sekecil-kecilnya. Penekanan turnover ini memperkecil kerugian perusahaan karena dapat

membangun hubungan yang baik dengan pelanggan dalam jangka waktu yang panjang dan pelayanan yang diberikan tentu saja sangat memuaskan.

Kepuasan pelanggan dapat tercipta dengan adanya pelayanan yang memuaskan dari karyawan yang berusaha membangun hubungan yang baik dengan menciptakan service value yang memuaskan. Kepuasan pelanggan yang terjadi, tidak hanya terhadap produk yang dikonsumsi oleh pelanggan karena pelayanan dan hubungan yang baik yang diciptakan oleh karyawan dapat diingat oleh pelanggan. Ketika pelanggan membutuhkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, maka pelanggan akan mencari perusahaan kembali. Dengan ini, loyalitas pelanggan akan terbentuk.

Pelanggan yang telah loyal dapat mereferensikan produk, jasa atau perusahaan tertentu kepada teman, keluarga atau rekan bisnisnya sehingga jumlah pelanggan potensial baru meningkat dan hal ini sangat menguntungkan perusahaan. Keuntungan dalam hal finansial yang merupakan tujuan utama perusahaan tidak perlu diragukan lagi, tentu saja dapat diperoleh perusahaan. Reichheld dan Scheffer (2000) mengungkapkan hasil penelitian bahwa loyalitas adalah perilaku konsumen yang dapat menentukan keberadaan perusahaan dalam jangka panjang, karena konsumen yang loyal akan mempengaruhi tingkat keuntungan yang diperoleh perusahaan. Pendapat Reichheld dan Scheffer (2000) tersebut menunjukkan bahwa membuat konsumen berperilaku loyal merupakan salah satu sasaran yang harus dicapai oleh perusahaan.

Sesuai dengan pendapat Heskett et. al. (1994), Tsuyoshi Takeshita (1987) menyatakan bahwa konsumen yang loyal akan berpengaruh terhadap kinerja bisnis berupa pertumbuhan dan *profitabilitas*.

#### **T. Beberapa Penelitian Terkait Sebelumnya**

Beberapa penelitian yang berhubungan dengan penelitian ini akan dijelaskan berikut ini :

Cowles (1997) mengungkapkan bahwa penerapan prinsip-prinsip keterhubungan dalam hubungan antara perusahaan dengan pelanggan diawali oleh penelitian Dwyer, et al.(1987), dan Crosby, et al. (1990). Dwyer, et al. (1987) menelaah mengenai proses terbentuknya keterhubungan antara pembeli dan penjual, sedangkan Crosby, et al. (1990) menelaah mengenai keterhubungan antara agen penjual asuransi dengan pemilik polis (pelanggan) jasa asuransi jiwa.

Heskett et. al. (1994) memperkenalkan *service profit chain* sebagai rangkaian atau proses dalam suatu perusahaan. *Service profit chain* merupakan proses atau rantai *service* dalam perusahaan yang dapat berpengaruh terhadap *profit* perusahaan. Rangkaian ini dimulai dari *internal service quality* yang akhirnya menuju ke *profitability* . James Heskett dan koleganya (1994:164-174) memberikan kontribusi yang penting pada diskusi tentang efek dari pelayanan yang baik pada pelanggan, dalam karya mereka tentang rantai keuntungan pelayanan. Dalam karya mereka, kepuasan pelanggan dipandang sebagai fungsi dari nilai yang diciptakan pelanggan melalui kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan dan karyawan-

karyawannya. Kepuasan tersebut dipandang memberikan kontribusi besar bagi bertahannya pelanggan dan selanjutnya, kemampuan menghasilkan keuntungan. Model Heskett tentang rantai keuntungan pelayanan, terutama penting karena model tersebut mengakui bahwa kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan adalah sebuah fungsi dari tingkat kepuasan karyawan yang bertanggung jawab untuk menyediakan pelayanan.

Hallowel, et.all (1996) menggunakan delapan komponen dalam layanan internal yang dikembangkan, yaitu meliputi *tools, policies and procedures, teamwork, management support, goal alignment, effective training, communication, reward and recognition*. Kedelapan komponen tersebut bersumber (*key to sources*) pada penelitian Zeithaml (1990), Berry (1991), Hart (1992), Garvin (1988) dan Zemke (1989). Berry (1983) adalah pakar pemasaran yang pertama kali memperkenalkan istilah dan definisi relationship marketing secara formal. *Relationship marketing is attracting, maintaining and in multi service organization, enhancing customer relationship.....the attraction of new customer is merely the first step in the marketing process, cementing the relationship, transforming indifferent customer into loyal oness, serving customer as client-this is marketing too.*

Menurut hipotesis Hallowel et.all (1996), kepuasan kerja karyawan memiliki kaitan lebih kuat terhadap kualitas layanan internal (kebutuhan non-ekonomi) dari pada terhadap kebutuhan ekonomi karyawan seperti halnya upah dan manfaat. Hal ini penting karena pekerjaan akan memberikan kepuasan lebih banyak kepada karyawan melalui pengembangan kualitas

layanan internal, dan selanjutnya karyawan akan memberikan layanan terbaik bagi pelanggan.

Schelsinger dan Zornitsky (1991) menguji keterkaitan (linkages) antara kepuasan kerja, kapabilitas layanan, dan kepuasan pelanggan. Hasil analisisnya menunjukkan, bahwa persepsi karyawan terhadap kualitas layanan berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan kapabilitas layanan. Salah satu hipotesa yang dikemukakan dalam penelitiannya adalah *“If employees feel good the service they are delivering to customers they will feel good about their jobs and their capability to serve the customer.”* Selanjutnya dari hasil penelitian ditemukan bahwa ada hubungan antara ketiga variabel tersebut.

Telah banyak bukti empiris yang mengkaitkan kualitas layanan yang diterima konsumen dengan kepuasan konsumen itu sendiri. Lee (2005) berpendapat kombinasi kualitas layanan yang diterima dan nilai layanan akan menentukan tingkat kepuasan. Juga pendapat dari Cronin et al. (2000) mengutip pendapat Hallowell (1996:29) kepuasan konsumen dihasilkan dari persepsi konsumen atas nilai yang diterima, dimana nilai sama dengan kualitas layanan yang diterima, relatif terhadap harga).

Cronin et al., (2000) mengutip pendapat Fornell et al., (1986:9) bahwa determinan pertama dari kepuasan konsumen total adalah kualitas layanan yang diterima dan kedua adalah nilai yang diterima). Secara konseptual memang terdapat perbedaan antara kualitas layanan yang diterima dengan nilai kualitas layanan. Namun perbedaannya hanya terletak pada aspek

“pengorbanan” yang dibandingkan dengan manfaat. Manfaat disini merupakan apa yang diterima oleh konsumen. Jadi, kedua konsep ini memang berbeda namun memiliki satu elemen kesamaan.

Secara empiris, Wakefield dan Blodgett (1996) menemukan bahwa kualitas yang diterima berpengaruh pada kepuasan. Temuan yang sama juga disampaikan oleh Riel et al., (2004), menyatakan kualitas yang diterima berpengaruh terhadap kepuasan konsumen. Hubungan antara kualitas layanan yang diterima dengan kepuasan lebih lanjut dinyatakan oleh Ryu (2005) bahwa kualitas yang diterima dari layanan yang ditawarkan, mempengaruhi apakah konsumen akan puas dengan pengalaman layanannya. Satu alasan utamanya adalah konsumen melihat pada pengalaman emosional.

Bukti empiris lainnya juga disampaikan oleh Schmidt dan Sapsford (1995) menemukan bahwa kepuasan dicapai dari persepsi atas kualitas layanan yang kemudian meningkatkan kesetiaan konsumen. Memang dampak dari kualitas layanan yang diterima konsumen, sangatlah luas. Penelitian dibidang kebugaaran juga menemukan hasil yang sama. Alexdanris (2002) menemukan kualitas yang diterima berpengaruh pada kepuasan konsumen dan kesetiaan pada industri kebugaaran). Juga pada industri eceran, Sivadas dan Baker-Prewitt (2000) menemukan bahwa kualitas layanan mempengaruhi kepuasan konsumen pada toko eceran. Penelitian lain pada bidang taman pertunjukan, sekolah airobik dan

perusahaan konsultasi investasi oleh Lee et al., (2000) menemukan kualitas layanan yang diterima menghasilkan kepuasan konsumen.

Spinelli dan Canavos (2000) mencoba meneliti hubungan antara kepuasan kerja karyawan dan kepuasan pelanggan (tamu) pada jasa perhotelan. Dalam artikelnya berjudul "*Investigating the relationship between employee satisfaction and guest satisfaction*" (Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly; Dec 2000; 41, 6; ABI/INFORM Global p.29), Spinelli dan Canavos mengungkapkan bahwa salah satu sumber terpenting dari kepuasan pelanggan adalah kepuasan karyawan. Hasil penelitian mendukung teori bahwa faktor-faktor non-ekonomi (kualitas layanan internal) mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kesimpulan yang bisa ditarik, bahwa karyawan yang merasa senang (*happy*) atas pekerjaannya akan mempengaruhi sikap layanan mereka kepada para tamu hotel.

Peterson (1995) mengungkapkan pengertian mengenai pemasaran keterhubungan sebagai kegiatan yang memfokuskan pada hubungan individual antara pelanggan dan penjual. Hubungan individual tersebut terjadi karena masing-masing pihak menginginkan nilai-nilai yang positif dari suatu keterhubungan .

Palmer (1996) mengungkapkan bahwa pemasaran keterhubungan atau keterhubungan pelanggan, secara teknik tidak jauh berbeda dengan loyalitas. Pendapat tersebut tercermin dari penelitian mengenai pemasaran keterhubungan atau keterhubungan pelanggan.



Oliver (1993) menggambarkan kepuasan menyeluruh sebagai kepuasan kumulatif yang sifatnya afektif. Definisi Oliver (1993) tidak jauh berbeda dengan kepuasan sebagai loyalitas afektif yang dikemukakan oleh Dharmmesta (1999b). Spreng dan Olshavsky (1993) mengukur kepuasan menyeluruh sebagai pengalaman keseluruhan dalam membeli dan menggunakan produk kamera Parasuraman, et al. (1988) mendefinisikan kualitas jasa yang dipersepsi sebagai pertimbangan umum (a global judgement), atau sikap yang terkait dengan superioritas jasa, sedangkan kepuasan konsumen terkait dengan suatu transaksi yang spesifik yang pernah dilakukan seorang konsumen. Mengacu kepada pendapat Parasuraman, et al. (1988), Oliver (1993), Spreng dan Olshavsky (1993), Garbarino dan Johnson (1999), dan Dharmmesta, (1999b), maka kepuasan menyeluruh dalam penelitian ini didefinisikan sebagai kepuasan kumulatif yang muncul pada diri konsumen dalam suatu transaksi spesifik, misalnya dalam transaksi dengan jasa penitipan barang, super market, penata rambut, pusat kebugaran, atau dengan bengkel mobil, dan sifatnya afektif.

Pada tahun 1990, sebuah pengukuran baru pada industri jasa yang mengutamakan pelayanan, kepuasan pelanggan lebih penting daripada keuntungan. Pada penelitian yang dilakukan Reichheld dan Sasser ini, estimasi peningkatan 5% kepuasan pelanggan dapat menghasilkan keuntungan antara 25% sampai 85% Lovelock (1996 : 583). Dapat disimpulkan bahwa kualitas pangsa pasar, diukur dalam kondisi kepuasan

pelanggan, pantas mendapatkan perhatian sama seperti kuantitas pangsa pasar.

Luciana Yuwono: (2006) Analisis Hubungan Faktor Internal Terhadap Faktor Eksternal Pada Surabaya Plaza Hotel (Dalam konteks kepuasan, loyalitas, dan kualitas pelayanan), Surabaya Plaza Hotel (SPH) yang sejak awal pendirian perusahaan selalu berusaha membina hubungan yang baik dengan pelanggannya mencerminkan konsep-konsep dalam *The service-profit chain*, maka keuntungan potensial yang dapat dicapai dalam jumlah yang sebesar-besarnya. Rantai yang diteliti mulai dari kepuasan karyawan, loyalitas karyawan, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan peningkatan penjualan atau keuntungan potensial di masa yang akan datang. Hal ini tidak berlaku sepenuhnya di SPH. Kepuasan dan loyalitas yang terjadi pada karyawan dan pelanggan menunjukkan hasil di atas 75%, tetapi kepuasan dan loyalitas karyawan dan pelanggan yang terjadi tidak semuanya berpengaruh satu dengan yang lain. Masih ada banyak hal yang perlu diperhatikan di luar variabel penelitian yang mempengaruhi kepuasan dan loyalitas karyawan dan pelanggan saat ini.

Penelitian Slintje (Jurnal Manajemen Perhotelan, Mar 2006 / Vol 2 / No 1) ada pengaruh yang signifikan antara kualitas layanan internal dengan kepuasan karyawan. Penelitian ini menginvestigasi hubungan antara latar belakang karyawan dan pengaruh kualitas layanan internal terhadap kepuasan karyawan di sebuah hotel bintang 4, Surabaya. Sementara itu, Juliandi, A (2004) meneliti beberapa faktor kepuasan kerja yang

mempengaruhi komitmen organisasi, dengan sampel para dosen FE Universitas Muhamadiyah Sumut. Model instrumen yang digunakan adalah Job Description Index (JDI) dan Organization Commitment Questionnaire (OCQ), hasilnya ada pengaruh positif dan signifikan.

Menurut Raymond, Noe (1994: 291) sumber ketidakpuasan kerja meliputi physical and technological environment (lingkungan fisik dan teknologi peralatan), social environment (lingkungan atau pergaulan sosial), behavior setting & person (psychology), organizational task (tugas-tugas organisasi). Berdasarkan variabel-variabel sumber ketidakpuasan karyawan tersebut dapat diringkas, bahwa faktor non-ekonomi (kualitas layanan) mendominasi penyebab ketidakpuasan kerja.

Adapun pengukuran kepuasan kerja karyawan dilakukan dengan model MSQ (the Minnesota Satisfaction Questionnaire). MSQ memiliki beberapa versi dan pada intinya menyediakan lebih banyak informasi khusus tentang aspek kepuasan kerja secara individual daripada mengukur kepuasan kerja secara umum. MSQ digunakan untuk keperluan mengeksplorasi kebutuhan klien, kepentingan studi, dan informasi umum untuk memberi penguatan dalam kerja. Sementara itu teori-teori yang membahas kualitas layanan eksternal telah dilakukan oleh Zeithaml, Parasuraman, Berry (1990) dalam *Delivering Quality Service*, New York : The Free Press (Lihat juga Subhash et al.,2000, *International Journal Of Retail and Distribution Management*). Dimensi yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah aspek tangibles (meliputi fasilitas fisik perlengkapan,

karyawan dan sarana komunikasi) , *reliability* (yaitu kemampuan memberikan layanan yang dijanjikan dengan segera, akurat dan memuaskan), *responsiveness* (yaitu keinginan para staf untuk membantu pelanggan dan memberikan layanan dengan tanggap), *assurance* (mencakup pengetahuan, kompetensi, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf) , dan *empathy* (meliputi kemudahan dalam menjalin relasi, komunikasi yang baik , perhatian secara personal, dan pemahaman atas kebutuhan individual para pelanggan). Selanjutnya dari masing-masing dimensi tersebut dapat diuraikan lebih lanjut kedalam beberapa atribut.

Kurtz dan Clow (1998:36-51) proses pembelian konsumen dilakukan melalui tiga fase yaitu: "*pre purchase phase, the service encounter, dan post purchase past*". Pada tahap pembelian awal keputusan dibuat harus mempertimbangkan faktor internal, faktor eksternal, faktor dari perusahaan dan resiko. tahap pembelian awal terdiri dari faktor internal, faktor eksternal, faktor yang dihasilkan perusahaan, dan resiko. Faktor internal meliputi keinginan dan kebutuhan individu, pengalaman masa lalu, harapan, dan tingkat keterlibatan. Faktor eksternal meliputi pilihan-pilihan kompetitif, faktor sosial, informasi dari mulut ke mulut, dan komunikasi. Faktor-faktor yang dihasilkan perusahaan meliputi kebijakan promosi, harga, dan distribusi. Faktor risiko meliputi faktor kinerja, keuangan, peluang kehilangan waktu, dan risiko psikologi dan sosial.

Pada tahap kontak langsung adalah secara nyata terjadi interaksi antara pelanggan dan penyedia layanan, di mana kualitas dari penyampaian

layanan tergantung dari lima faktor yaitu, teori peran, teori naskah, lingkungan jasa, jasa perorangan, dan layanan dukungan. Terakhir tahap tahap purna pembelian yaitu pelanggan akan membuat evaluasi dari kualitas layanan yang diterima, apakah mereka puas atau tidak puas. Konsumen yang puas selanjutnya akan melakukan pembelian ulang, pelanggan menjadi loyal dan memberikan rekomendasi dari mulut ke mulut yang positif (baik). Tetapi sebaliknya, untuk mereka yang tidak puas, mereka akan pindah ke penyedia layanan lain dan juga akan memberikan rekomendasi dari mulut ke mulut yang negatif.

Hageseno (2006) Hubungan antara tingkat kualitas layanan internal, kepuasan kerja, kualitas layanan eksternal dan tingkat kepuasan mahasiswa studi kasus : Karyawan non-edukatif dan Mahasiswa pada Universitas Sanata Dharma (USD) Yogyakarta. Menggunakan variabel *Component of Internal Service Quality* (adopsi dari Halowell, Schelsinger & Zornitsky, 1996 : *Human Resources Planning*, 19, 2; ABI/ INFORM Global, p.20) untuk mengukur persepsi karyawan mengenai kualitas layanan internal, Atribut *Job Satisfaction* (adopsi dari the *Minnesota Satisfaction Questionnaire* atau MSQ Version 1977), untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, Dimensi dan Atribut *External Service Quality* atau SERVQUAL (adopsi dari Parasuraman, Zeithaml, Berry :1988) untuk mengukur kualitas layanan yang diterima mahasiswa sekaligus sebagai alat ukur kepuasan mahasiswa. Hasil persepsi terhadap kualitas layanan internal tidak menonjol, proporsi kategori tinggi-moderat-rendah sama besarnya dan melalui kategori tingkat

kepuasan 5 klas interval, menunjukkan pola yang tidak jelas (berbentuk kurva W), dengan distribusi tidak normal. Persepsi terhadap kepuasan kerja paling besar pada kategori rendah. Tingkat kepuasan rendah banyak disumbang oleh faktor keamanan, pengakuan kerja dari pihak atasan, dan supervisi pihak atasan. Lebih dari 50 persen karyawan menyatakan kurang puas dan tidak puas dalam bekerja. Persepsi kualitas layanan eksternal menurut persepsi mahasiswa nampak menonjol pada atribut kerapian karyawan, siap membantu, dan sikap sopan. Ketiga atribut tersebut ada *matching*. Korelasi antara variabel-variabel kualitas layanan internal, kepuasan kerja dan kualitas layanan eksternal tidak signifikan pada taraf 10%, dengan tes satu ekor. Ternyata kualitas layanan internal menjadi titik pangkal dalam mata rantai bagi variabel berikutnya. Layanan internal yang tidak jelas polanya dan distribusi yang tidak normal mengakibatkan hubungan atau korelasi dengan kepuasan kerja menjadi tidak signifikan. Begitu pula korelasi antara kepuasan kerja dan kualitas layanan eksternal tidak signifikan.

Parwanto dan Wahyuddin (2006) Pengaruh Faktor-faktor kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pusat pendidikan komputer akutansi IMKA di Surakarta. Pusat Pendidikan Komputer di Surakarta sebagai obyek penelitian. Populasi adalah seluruh karyawan dari enam puluh orang yang terdiri dari satu direktur orang, dua wakil direktur, dan tiga pengawas. Oleh karena itu sampel dalam penelitian ini sebanyak 45 orang yang ditetapkan oleh sebagai random sampling. Sasaran yang ingin dicapai dalam penelitian

ini adalah untuk mengetahui kepuasan faktor kerja terhadap kinerja karyawan dan faktor kepuasan kerja yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan Pusat Komputer Akuntansi IMKA dan Pendidikan di Surakarta. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa faktor kepuasan kerja yaitu: gaji, kepemimpinan, dan sikap rekan sekerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari persamaan regresi linier dengan metode probabilitas model, menunjukkan bahwa variabel pengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan adalah teman variabel sikap kerja. Uji bersama-sama (F) sebesar 2.812,102, dan [R<sup>2</sup>] sebesar 0.995%. Berarti tiga variabel bebas yang termasuk di antaranya, 95,5% dapat menjelaskan variasi variabel kinerja karyawan, sedangkan yang 0,5% dijelaskan oleh yang lain; berbeda variabel di luar model.

Prasetyo Adi (2008) Analisis Pengaruh kualitas pelayanan terhadap kepuasan nasabah BMT Kaffah Yogyakarta, dimensi kualitas pelayanan terdiri dari Responsivness, Reliability, Assurance, Emphaty dan Tangibles. Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif korelasional dengan teknik penarikan sampel purposive sampling. Hasil analisis data dengan menggunakan analisis regresi menunjukkan bahwa kualitas pelayanan dari segi assurance dan tangibles berpengaruh positif terhadap kepuasan nasabah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kepuasan nasabah, maka BMT Kaffah harus meningkatkan kualitas pelayanan dari segi assurance dan mempertahankan kualitas pelayanan dari segi tangibles.

Diah Fitriani dan Sunadji (2005) Analisis hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan dengan mediasi kualitas pelayanan studi pada magister manajemen Universitas Islam Indonesia. dengan mediasi kualitas pelayanan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan dan variabel-variabel apa yang mendorong terciptanya kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan. Pengujian hipotesis penelitian dilaksanakan dengan menggunakan uji kolerasi dan uji selisih nilai mutlak. Hasil penelitian ini dapat membuktikan adanya hubungan antara kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan dengan kualitas pelayanan yang berfungsi sebagai moderating variabel. Secara keseluruhan dosen dan karyawan menyatakan puas, terutama pada dimensi pimpinan. Sedang faktor dominan dari kualitas pelayanan yang mempengaruhi kepuasan pelanggan adalah dimensi *responsiveness*. Dalam hal ini, secara keseluruhan mahasiswa menyatakan puas dan menilai kualitas pelayanan MM UII berada pada kategori baik.

Rachel W. Y. Yee, Andy CL. Yeung dan T.C. Edwin Cheng (2009) : *An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry*. Penelitian ini mengoperasikan perpektif tentang hubungan antara loyalitas karyawan dan kinerja bisnis, dengan menguji hubungan antara *employee loyalty*, *service quality*, *customer satisfaction*, *customer loyalty* and *firm profitability*, dan faktor-faktor yang mempengaruhi



hubungan antar variabel yang diteliti. Hasil penelitian dengan menggunakan structural equation modeling (SEM) menunjukkan hasil observasi *employee loyalty* mempunyai hubungan signifikan dengan *service quality*, yang mana berdampak kepada kepuasan konsumen dan loyalitas konsumen, yang akhirnya menghasilkan laba perusahaan. Menggunakan *multiple-group analysis of SEM*, peneliti menemukan efek loyalitas pegawai terhadap *profitabilitas* perusahaan dan kualitas layanan. Kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan adalah scenario yang berbeda daritingakt kontak pegawai-pelanggan,persaingan pasar ,dan perpindahan biaya di toko-toko.