



PENGARUH KEPUASAN KERJA KARYAWAN BAGIAN FRONTLINER DAN KUALITAS PELAYANAN TERHADAP KEPUASAN NASABAH (Studi Kasus pada bank bjb Cabang Pangandaran)

Heri Nugraha¹, Afni Nurafiani²

Institut Manajemen Koperasi Indonesia

Info Artikel :

Diterima : 8 Desember 2021

Disetujui : 12 Desember 2021

Dipublikasikan : 25 Desember 2021

ABSTRAK

Dalam penelitian ini sumber keunggulan kompetitif perusahaan sebenarnya berasal dari kepuasan kerja karyawan tersebut. Secara lebih spesifik kepuasan kerja yang perlu diperhatikan adalah kepuasan kerja karyawan frontliner. Karyawan frontliner di bank bjb cabang Pangandaran sebanyak 37 orang yaitu 13 orang teller, 3 orang customer service (CS) dan 21 orang security. Sedangkan nasabah yang memiliki di bank bjb cabang Pangandaran per tanggal 31 Desember 2020 tercatat sebanyak 56.529 NOA tabungan, sebanyak 777 NOA giro, dan sebanyak 272 deposan. Dasar beroperasinya bank adalah kepercayaan, sehingga bank merupakan lembaga keuangan yang menjadi tempat bagi perusahaan, badan pemerintah dan pihak swasta, maupun masyarakat dalam menyimpan dana atau tabungannya. Oleh karena itu perbankan dituntut untuk semakin meningkatkan pelayanannya, mengingat nasabah semakin meningkat mobilitas dan kebutuhannya. Hal ini dimaksudkan untuk memenuhi kepuasan nasabah serta memelihara kepercayaan, kesetiaan dan loyalitas masyarakat terhadap dunia perbankan. Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat diketahui bahwasannya dalam suatu persaingan yang harus dimiliki dan dilakukan oleh perusahaan adalah meningkatkan kepuasan kerja karyawan frontliner dan meningkatkan kualitas pelayanan sehingga diharapkan nantinya akan dapat memberikan kepuasan nasabah.

Kata Kunci :
Kepuasan
Kerja,
Frontliner,
Pelayanan

ABSTRACT

In this study, the source of the company's competitive advantage actually comes from the employee's job satisfaction. It is more specifically stated by research by Homburg and Stock (2004) and Hassan et.al (2013) that job satisfaction that needs to be considered is the job satisfaction of frontliner employees. There are 37 frontliner employees at bank bjb Pangandaran branch, namely 13 tellers, 3 customer service (CS) people and 21 security people. Meanwhile, customers with bank bjb Pangandaran branches as of 31 December 2020 recorded 56,529 savings NOA, 777 current account NOA, and 272 depositors. The basis of bank operations is trust, so that the bank is an institution that becomes a place for companies, government agencies and private parties, as well as the public to save their funds or savings. Therefore, it is a start to improve its services, considering the increasing mobility and needs. It aims to meet customer satisfaction as well as public trust, loyalty and loyalty to the banking world (Apriliani et al, 2014). Based on this explanation, it can be seen that in a competition that must be owned and carried out by the company is to increase the job satisfaction of frontliner employees and improve the quality of service so that it is expected that later it will provide customer satisfaction.

Keywords :
Job Satisfaction,
Frontliner,
Service

PENDAHULUAN

Sektor jasa berperan signifikan dalam perekonomian dunia. Menurut Kelly dalam Fandy Tjiptono dan Georgorius Chandra (2019:6), perekonomian negara maju (*developed countries*) kini didominasi sektor jasa daripada manufaktur. Secara rata-rata, jasa mencerminkan lebih dari dua per tiga Produk Domestik Bruto (PDB) dunia.

Salah satu sektor jasa yang memberikan kontribusi yang cukup besar, terutama dalam hal pembangunan ekonomi di suatu negara adalah perbankan yang diartikan sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan bank, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya.

Menurut undang-undang No. 10 tahun 1998, bank merupakan badan usaha yang usaha utamanya memberikan jasa penyimpanan dan menyalurkannya kembali dalam berbagai alternatif pinjaman kepada masyarakat dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Salah satu bank pemerintah daerah (BPD) yang ada saat ini adalah PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten, Tbk yang dipanggil bank bjb. Kebutuhan terhadap layanan perbankan ini, direspon oleh bank bjb dengan mengembangkan berbagai produk dan layanan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Sebagai contoh perkembangan internet dan *handphone* yang semakin banyak digunakan nasabah mendorong bank bjb menyediakan layanan *sms banking*, *e-banking* dan *mobile banking* untuk memuaskan nasabahnya.

Peranan bank bjb sebagai bank pembangunan daerah, memiliki peran strategis sebagai mitra pemerintah sekaligus motor percepatan pembangunan daerah sesuai dengan misi bank bjb. Oleh karena itu pemanfaatan atas *competitive advantage* yang berupa faktor kedekatan, pemahaman kultural dan sosiologi kedaerahan menjadi kunci keberhasilan dalam upaya menjadi *regional champion*.

Sebagai bank daerah, bank bjb memiliki basis nasabah yang loyal dalam jumlah sangat besar, yaitu aparatur sipil negara (ASN), pensiunan dan masyarakat lokal, terutama di wilayah Jawa Barat dan Banten. Kredit Konsumer didominasi oleh Kredit Guna Bhakti (KGB) yang merupakan fasilitas kredit untuk debitur berpenghasilan tetap dengan tujuan penggunaan konsumtif multiguna yang diperuntukkan bagi ASN, pegawai BUMN/ BUMD, pegawai lembaga negara atau instansi pemerintah non PNS, anggota TNI/ POLRI, pegawai swasta atau yayasan, kepala dan wakil kepala daerah, anggota dewan, perangkat desa dan lain. Total kredit KGB sebesar 67,62% dari total keseluruhan kredit konsumer.

Selain itu sebagai bank umum yang dimiliki oleh pemerintah daerah yang telah *go public*, bank bjb telah memiliki *image* yang kuat sebagai bank umum yang sedang berkembang dengan pesat dan menjadi bank nasional. Saat ini bank bjb telah memiliki jaringan kantor yang menyebar di 14 provinsi, terutama Jawa Barat serta Jakarta yang merupakan pusat perekonomian Indonesia. Untuk pemegang saham bank bjb sebanyak 38,18% dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Jawa Barat sedangkan saham yang dimiliki oleh public sebanyak 24,64%.

Menurut Tatik Suryani (2017:3), persaingan di industri perbankan dan jasa keuangan yang semakin insentif menuntut bank harus memahami kebutuhan dan keinginan nasabahnya. Setiap bank akan bersaing merebut hati nasabah. Bank yang paling mampu mengerti keinginan nasabah dengan menyediakan produk dan jasa perbankan yang sesuai dengan mutu yang terbaik, dan mampu menciptakan *value* (nilai) yang paling unggul akan dipilih oleh nasabah.

Pemberian nilai yang unggul kepada nasabah diharapkan dapat mendukung kinerja bisnis dalam jangka panjang. Dengan terwujudnya kinerja bisnis yang berkelanjutan memungkinkan perbankan dapat berperan optimal dalam pertumbuhan ekonomi jangka panjang (Tatik Suryani, 2017:3).

Seiring dengan perkembangan teknologi saat ini, bank bjb mengembangkan berbagai aplikasi perbankan dengan memanfaatkan teknologi berbasis *mobile application* yang dapat digunakan untuk melakukan berbagai transaksi, diantaranya aplikasi bjb Digi dengan fitur layanan terintegrasi dimana Internet Banking (bjb NET), SMS Banking (bjb SMS), bjb Mobile dan bjb Digi Cash dalam satu aplikasi mobile.

Selain itu bank bjb bekerja sama dengan Tim Pembina Samsat Provinsi Jawa Barat melalui program Sambara (Samsat Jabar Juara), Tim Pembina Samsat Provinsi Banten melalui program Sambat (Samsat Banten Hebat dan Tim Pembina Samsat Provinsi Kepulauan Riau melalui program e-samsat Kepri serta Tim Pembina Samsat Nasional melalui program Samolnas (samsat online nasional). E-samsat merupakan layanan pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor tahunan. Layanan pembayaran e-samsat ini adalah salah satu layanan terbaik bank bjb bagi para nasabahnya, khususnya dalam hal pembayaran Pajak Kendaraan Bermotor tahunan kini nasabah bank bjb tidak perlu mengantri lama untuk melakukan pembayaran Pajak Kendaraan Bermotornya, karena pembayaran dapat dilakukan diseluruh e-channel bank bjb yang tersebar di seluruh Indonesia. Secara keseluruhan produk dan jasa utama bank bjb selain dari jasa layanan juga layanan lainnya termasuk treasury dan international banking.

Dari hasil sensus penduduk di kabupaten Pangandaran pada tahun 2020 tahun lalu jumlah penduduk yang ada adalah 423.667 orang dengan sebanyak 245.619 orang termasuk dalam angkatan kerja. Dari jumlah penduduk tersebut, jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Daerah di Kabupaten Pangandaran tercatat sebanyak 3.592 orang pada tahun 2019. Dari komposisi PNS menurut tingkat pendidikan menunjukkan adanya kualitas PNS yang cukup baik yaitu jumlah pegawai yang berpendidikan SLTA atau lebih, jauh lebih banyak daripada yang berpendidikan kurang dari SLTA. Hal ini di sebabkan adanya himbauan kepada setiap PNS untuk meningkatkan tingkat pendidikannya seiring dengan kebutuhan akan peningkatan pelayanan kepada masyarakat serta tugas-tugas pemerintahan lainnya, Namun demikian, perlu adanya peningkatan kinerja aparatur daerah sebagai upaya menjawab tantangan di masa mendatang.

Berdasarkan data jumlah PNS Pemerintah Daerah Kabupaten Pangandaran menurut golongan, PNS golongan III menjadi ranking pertama dengan persentase sebesar 44,9 persen. Dikuti oleh PNS golongan IV sebanyak 42,6 persen kemudian PNS golongan II sebanyak 12,2 persen dan terakhir PNS golongan I sebanyak 0,3 persen.

Setiap tahunnya, bank bjb akan melakukan pemeriksaan terhadap kinerja layanan yang diberikan. Untuk mengetahui kinerja layanan, bank bjb bekerjasama dengan *mystery shopper* yang tidak diketahui kapan dan siapa yang datang, serta semua cabang akan dikunjungi secara acak. Penilaian tersebut kemudian akan dilaporkan ke kantor pusat sebagai nilai per triwulan. Selain *mystery shopper*, setiap cabang juga akan dikunjungi oleh divisi layanan dan kantor wilayah minimal setiap triwulan sekali.

Serta dengan didampingi duta layanan yang ada pada setiap cabang, seluruh petugas *frontliner* diharuskan melakukan *roleplay* minimal dua kali setiap satu minggu, yang akan dilaporkan ke kantor wilayah. Sedangkan untuk menilai *customer feedback*, bank bjb bekerja sama dengan pihak ke tiga akan menghubungi nasabah secara acak dan menanyakan bagaimana kesannya terkait dengan pelayanan yang diterima.

Sebagai salah satu cabang termuda, bank bjb cabang Pangandaran, pada tahun 2019 dan 2020 merupakan kantor cabang dengan nilai pelayanan terbaik di kantor wilayah III. Hasil dari skor kinerja layanan (SKL) bank bjb cabang Pangandaran dari tahun 2018 hingga 2020 mengalami perubahan yang signifikan tetapi nilai *customer feedback* (CSI) pada tahun tersebut belum mengalami perubahan yang signifikan.

Pada budaya perusahaan (*corporate value*) bank bjb memberikan nilai pelayanan prima (*service excellence*) menempati urutan pertama dengan menitik beratkan pada nasabah. Selain itu penilaian karyawan terutama untuk petugas garda depan (*frontliner*) yaitu *customer service*, *teller* dan *security*, nilai dari indikator pelayanan merupakan nilai yang berkontribusi sangat besar baik dalam penilaian triwulan maupun dalam penilaian tahunan. Yang mana hal tersebut merupakan salah satu penilaian yang dapat memberikan dukungan dalam peningkatan jenjang karir dan peningkatan *grade* karyawan, selain dari rekomendasi atasan.

Peningkatan pelayanan bagi nasabah dapat dilakukan dengan cara meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Salah satunya adalah dengan menjaga sumber daya kerja yang sudah ada (Hassan, et al., 2013). Heskett et.al. (Yingzi Xu dan Robert Goedegebuure, 2005) menyatakan bahwa cara mempertahankan karyawan yang sudah ada di dalam perusahaan adalah dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Dengan menjaga karyawan yang sudah ada, perusahaan akan mampu merespon perubahan kebutuhan pelanggan dengan baik.

Dalam industri perbankan, keunggulan kompetitif yang dimaksud adalah pengalaman nasabah selama di bank yang tidak lain adalah kepuasan pelanggan perbankan itu sendiri (Hassan, et al., 2013).

Beberapa penelitian seperti yang telah dilakukan oleh Homburg dan Stock (2003), Gil et. al (2008), Gursoy et.all (2008), Naseem et. al (2011), Jeon dan Choi (2012) dan Hassan et.al (2013) telah menyatakan bahwa kepuasan pelanggan ditentukan oleh kepuasan kerja karyawan di perusahaan. Karyawan yang semakin puas bekerja di sebuah perusahaan mempunyai peluang yang kecil untuk mengundurkan diri. Keahlian yang didapatkan selama bekerja akan lebih memuaskan pelanggan (Chi dan Gursoy, 2009).

KAJIAN PUSTAKA

Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen dalam kamus besar bahasa Indonesia (KBBI) adalah penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran, atau pimpinan yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan dan organisasi.

Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Malayu Hasibuan, 2003;1-2).

Manajemen adalah ilmu dan seni yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Dian Wijayanto, 2012;2).

Manajemen adalah seni mengatur melibatkan proses, cara dan Tindakan dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien dengan dan melalui orang lain (Nurmadhani Fitri Suyuthi, dkk., 2020;4).

Manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan, seperti *planning, organizing, staffing, directing* dan *controlling* yang dilakukan oleh para anggota organisasi dengan menggunakan seluruh sumber daya organisasi untuk menentukan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hari Sucahyowati, 2017;5-4).

Menurut Manullang dalam John Suprihanto (2018;4), manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penempatan karyawan, pemberian perintah, dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dan alam, terutama sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Sedangkan menurut John Suprihanto (2018;4), Manajemen merupakan proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian dari para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu ilmu dan seni dalam mengelola sumber daya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dengan cara melakukan rangkaian kegiatan yang terdiri dari *planning, organizing, staffing, directing* dan *controlling*.

Unsur-Unsur Manajemen

Kata manajemen berasal dari Bahasa Itali, yaitu *maneggiare* artinya mengendalikan atau *to manage* artinya mengatur. Hal yang diatur tersebut adalah unsur-unsur manajemen atau yang dikenal dengan istilah 6M yaitu *man, money, method, machines, materials* dan *market*. Unsur manajemen saling berkaitan satu dengan yang lain. Satu unsur manajemen akan menunjang unsur manajemen lain. Tujuan diatur dalam manajemen agar 6M lebih berdaya guna dan berhasil dalam mewujudkan tujuan (Malayu Hasibuan, 2003;1)

Menurut George R. Terry dalam bukunya yang berjudul *Principle of Management* dikutip oleh Inung Oni (2016;10) memuat enam unsur manajemen yaitu sebagai berikut:

1. Manusia (*Man*). Manusia merupakan unsur manajemen yang utama. Dalam manajemen, manusia merupakan faktor paling menentukan. Oleh karena memiliki jiwa dan perasaan, manusia perlu dihargai secara layak. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan Tanpa ada manusia tidak akan ada proses kerja.
2. Uang (*Money*). Dalam ekonomi, uang berfungsi sebagai alat tukar dan alat pengukur nilai. Dalam manajemen, uang menjadi alat untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Uang digunakan untuk membiayai tenaga kerja, membeli bahan (*material*) dan mesin serta membiayai kegiatan pemasaran dan penelitian metode kerja. Agar penggunaannya lebih efektif dan efisien, uang perlu dikelola dan diatur orang yang ahli di bidang manajemen keuangan.
3. Bahan (*Materials*). Bahan atau material terdiri atas bahan mentah (*raw material*), setengah jadi, dan bahan jadi. Dalam dunia usaha diperlukan bahan berkualitas untuk memperoleh hasil terbaik. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.
4. Mesin (*Machines*). Penentuan teknik produksi yang berbasis padat modal yang ditandai dengan penggunaan mesin-mesin dapat menciptakan efisiensi proses produksi. Dengan demikian proses produksi dapat menghasilkan produk berkualitas

dan sesuai standar tertentu. Pemakaian mesin modern memudahkan pelaksanaan proses produksi dan menciptakan efisiensi kerja. Selain itu, perusahaan dapat memperoleh keuntungan lebih besar dengan biaya produksi tertentu serta meningkatkan kuantitas dan kualitas hasil produksi.

5. Metode (*Methods*). Pemanfaatan manusia, uang, dan bahan dalam aktivitas manajemen perlu didukung metode kerja yang efisien. Metode kerja menggambarkan tata cara kerja yang teratur dan tersistem dengan mempertimbangkan aspek sasaran fasilitas yang tersedia, alokasi waktu, uang, serta kegiatan usaha. Dalam melaksanakan suatu pekerjaan diperlukan metode kerja yang tepat. Suatu pekerjaan memiliki metode yang baik, tetapi pelaksanaannya tidak memiliki pengalaman akan memberikan hasil yang tidak memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap pada manusianya sendiri. Metode kerja yang diterapkan dalam suatu perusahaan akan berbeda-beda. Perbedaan tersebut dipengaruhi oleh jenis usaha dan skala produksinya. Dengan adanya metode kerja, akan memudahkan pelaksana atau manajemen mengerjakan suatu pekerjaan.
6. Pasar (*Market*). Pemasaran suatu produk merupakan hal penting bagi perusahaan. Apabila barang yang diproduksi tidak laku, proses produksi barang akan berhenti. Oleh karena itu, penguasaan pasar dalam rangka menyebarkan hasil produksi merupakan faktor sarana penting dalam kelangsungan usaha perusahaan. Dengan harga barang dengan selera konsumen dan memperhatikan daya beli (kemampuan) konsumen.

Fungsi Manajemen

Dalam manajemen terdapat beberapa fungsi yang dikenal dengan sebutan POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Menurut Inung (2016;17) perencanaan diperlukan untuk membawa sebuah organisasi menuju sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan pada masa yang akan datang. Pengorganisasian bertujuan untuk Menyusun struktur organisasi agar sesuai dengan sumber daya, lingkungan dan tujuan organisasi. Pengarahan bertujuan membuat seseorang melakukan hal yang diinginkan. Dan pengawasan menunjukkan tindakan yang bertujuan menyesuaikan dan menjamin rencana yang dibuat selaras dengan kegiatan yang dilakukan. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2001;40):

1. Perencanaan (*planning*) adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan, dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Masalah perencanaan adalah masalah “memilih” yang terbaik dari beberapa alternatif yang ada.
2. Pengorganisasian (*organizing*) adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.
3. Pengarahan (*Actuating*) adalah membuat semua anggota kelompok agar mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.
4. Pengendalian (*Controlling*) adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu perusahaan, agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan dapat terselenggara.

Manajemen Perbankan

Perbankan merupakan segala sesuatu yang berhubungan dengan bank, mencakup kelembangaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Sedangkan Bank yaitu suatu badan usaha keuangan yang kegiatan usahanya menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan serta menyalurkannya kepada masyarakat kembali dalam bentuk kredit atau dalam bentuk lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup dari masyarakat (Herman Darmawi, 2011;1). Lembaga perbankan yang ada di Indonesia terdiri dari:

1. Bank Sentral, merupakan bank yang bertugas menjadi pengawas perbankan dan tidak melakukan usaha perbankan secara umum seperti menghimpun dana dan menyalurkan kredit.
2. Bank umum, merupakan bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional ataupun secara syariah. salah satu kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran
3. Bank Perkreditan Rakyat, merupakan bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional ataupun secara syariah. salah satu kegiatannya tidak boleh memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran

Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2001:193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya.

Kepuasan kerja akan berbeda pada masing-masing individu. Dan akan sangat sulit untuk mengetahui ciri-ciri kepuasan masing-masing individu. Namun demikian, cerminan dari kepuasan kerja itu akan diketahui. Dimana kepuasan ini Nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkuangan kerjanya.

Martoyo (2000:142) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan dengan nilai balas jasa yang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Balas jasa karyawan ini berupa finansial maupun non finansial.

Menurun Hulin (1966) seperti yang dikutip As'ad (2003:113) gaji merupakan faktor utama untuk mencapai kepuasan kerja. Tetapi kenyataannya gaji yang tinggi tidak selalu menjadi factor utama untuk mencapai kepuasan kerja.

Gaji hanya memberikan kepuasan sementara karena kepuasan terhadap gaji sangat dipengaruhi kebutuhan dan nilai orang yang bersangkutan.

Menurut Blum menyatakan faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja adalah : (a) faktor individual, meliputi : umur, kesehatan, watak dan harapan. (b) faktor sosial meliputi : hubungan keluarga, pandangan masyarakat, kesempatan berrekreasi, kegiatan perserikatan kerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan. (c) faktor utama dalam pekerjaan, meliputi : upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketetapan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil. Baik yang menyangkut pribadi maupun tugas (As'ad, 2003:114)

Ahli lain, Ghiselli dan Brown mengemukakan lima faktor yang menimbulkan kepuasan (As'ad, 2003:112-113) yaitu: pertama, kedudukan (posisi). Kedua, pangkat

(golongan). Ketiga, umur. Keempat, jaminan finansial dan jaminan sosial. Kelima, mutu pengawasan, hubungan antar karyawan dengan pihak pimpinan.

Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

Dalam suatu pekerjaan, ada banyak elemen yang mempengaruhi kepuasan dan ketidakpuasan kerja. Seorang dapat merasa puas dalam satu elemen pekerjaan tapi tidak pada elemen pekerjaan yang lainnya. Berikut elemen-elemen pekerjaan menurut Muhammad Busro (2018;102):

1. Jenis pekerjaan mereka sendiri
2. Gaji/upah/tunjangan
3. Promosi/karir
4. Supervisi/pengawasan
5. Rekan kerja/kerja sama
6. Keadilan
7. Hasil pekerjaan secara keseluruhan

Variable konstruk kepuasan kerja didasarkan teori Robbins (2008) dalam Muhammad Busro (2018;112) bahwa kepuasan kerja diukur dengan dimensi hubungan kerja, tantangan kerja dan perlindungan kerja.

Kualitas Pelayanan

Banyak pendapat mengenai definisi kualitas, karena kualitas memiliki ukuran relatif atas suatu barang atau jasa yang dinilai dari atribut, desain dan kesesuaian bagi para pembelinya. Definisi mengenai kualitas pelayanan mungkin berbeda, namun secara khusus meliputi hal dalam menentukan apakah pelayanan yang dirasakan sesuai dengan harapan pelanggan (Etgar dan Galia, 2009;47).

Kualitas pelayanan merupakan sebuah konsep multidimensi (Parasuraman et al. dalam Bloemer et al. 1998). Kualitas jasa jauh lebih sulit untuk didefinisikan, dijabarkan dan diukur bila di dibandingkan dengan kualitas barang. Dimana barang bersifat *tangible goods* yang dapat diukur dengan nilai tertentu, sedangkan jasa umumnya bersifat *intangible* yang lebih merupakan proses yang dialami pelanggan secara subjektif, dimana aktifitas produksi dan konsumsi berlangsung secara bersamaan.

Pengukuran kualitas jasa dalam model kualitas layanan didasarkan pada skala multi item yang dirancang untuk mengukur harapan dan persepsi pelanggan serta gap di antara keduanya dalam dimensi-dimensi utama kualitas jasa. Awalnya kualitas layanan dibagi menjadi ke dalam sepuluh dimensi berdasarkan hasil yang diteliti oleh Parasuraman, et al (1985), yaitu:

1. *Tangibles*, yaitu bukti fisik dari jasa, dapat berupa fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai, dan sarana komunikasi.
2. *Reliability*, yaitu kemampuan untuk bekerja dengan segera dan akurat sesuai dengan yang telah dijanjikan.
3. *Responsiveness*, yaitu kemauan untuk membantu konsumen dan memberikan jasa dengan cepat.
4. *Competence*, yaitu memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan agar dapat memberikan jasa tertentu.
5. *Courtesy*, yaitu memiliki sikap sopan santun, respek, perhatian dan keramahan.
6. *Credibility*, yaitu penyedia jasa memiliki sifat jujur dan dapat dipercaya.
7. *Security*, yaitu aman dari segala bahaya, resiko, dan keragu-raguan.

8. *Access*, yaitu kemudahan untuk dihubungi dan ditemui.
9. *Communication*, yaitu memberikan informasi kepada konsumen dalam bahasa yang dapat mereka pahami, serta selalu mendengarkan saran dan keluhan konsumen.
10. *Understanding the Customer*, yaitu usaha untuk memahami kebutuhan konsumen.

Namun dalam pengembangannya kualitas layanan mengalami peringkasan klasifikasi dimana dimensi nomer 4 sampai 7 digabungkan menjadi *assurance*, nomer 8 sampai 10 menjadi *empathy* sehingga total yang digunakan pada penelitian selanjutnya menjadi 5 dimensi (Parasuraman et al. dalam Kotler dan Keller, 2007:56). Dimensi kualitas pelayanan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. *Bukti Fisik (Tangibles)* Berupa penampilan fasilitas fisik, peralatan, dan berbagai materi komunikasi Penampilan, sarana, dan prasarana fisik perusahaan serta keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa.
2. *Keandalan (Reliability)* Kemampuan untuk memberikan jasa sesuai dengan yang dijanjikan, terpercaya, akurat, konsisten, dan sesuai dengan harapan. Sesuai dengan harapan pelanggan berarti kinerja yang tepat waktu, pelayanan tanpa kesalahan, sikap simpatik, dan akurasi tinggi.
3. *Daya Tanggap (Responsiveness)* Kemauan dari karyawan dan pengusaha untuk membantu pelanggan dan memberikan jasa dengan cepat serta mendengar dan mengatasi keluhan yang diajukan pelanggan, misalnya kesigapan karyawan dalam melayani pelanggan, kecepatan dalam proses transaksi, dan penanganan keluhan pelanggan.
4. *Jaminan (Assurance)* Kemampuan karyawan untuk menimbulkan keyakinan dan kepercayaan terhadap janji yang telah dikemukakan kepada konsumen, misalnya kemampuan karyawan atas: pengetahuan terhadap produk secara tepat, kualitas keramah-tamahan, perhatian, dan kesopanan dalam memberi pelayanan, keterampilan dalam memberikan informasi, kemampuan dalam memberikan keamanan di dalam memanfaatkan jasa yang ditawarkan, dan kemampuan dalam menanamkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Dimensi jaminan ini merupakan gabungan dari dimensi:
 - a. *Kompetensi (competence)*, artinya meliputi keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan.
 - b. *Kesopanan (courtesy)*, yang meliputi keramahan, perhatian, dan sikap para karyawan.
 - c. *Kredibilitas (credibility)*, meliputi hal-hal yang berhubungan dengan kepercayaan kepada perusahaan seperti reputasi, prestasi, dan sebagainya.
5. *Empati (Empathy)* Kesiediaan karyawan dan pengusaha memberikan perhatian mendalam dan khusus kepada pelanggan dengan berupaya memahami keinginan pelanggan dimana suatu perusahaan diharapkan memiliki suatu pengertian dan pengetahuan tentang pelanggan dan memahami kebutuhan pelanggan secara spesifik. Dimensi empati ini merupakan penggabungan dari dimensi:
 - a. *Akses*, meliputi kemudahan untuk memanfaatkan jasa yang ditawarkan perusahaan.
 - b. *Komunikasi*, merupakan kemampuan melakukan komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada pelanggan atau memperoleh masukan dari pelanggan.
 - c. *Pemahaman kepada pelanggan*, meliputi: usaha perusahaan untuk mengetahui dan memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan.

Kepuasan Nasabah

Pengukuran kepuasan pelanggan merupakan elemen penting dalam menyediakan pelayanan yang lebih baik, lebih efisien dan lebih efektif. Apabila pelanggan merasa tidak puas terhadap suatu pelayanan yang disediakan, maka pelayanan tersebut dapat dipastikan tidak efektif dan tidak efisien. Hal ini terutama sangat penting bagi pelayanan publik. Pengukuran kepuasan pelanggan merupakan elemen penting dalam menyediakan pelayanan yang lebih baik, lebih efisien dan lebih efektif. Apabila pelanggan merasa tidak puas terhadap suatu pelayanan yang disediakan, maka pelayanan tersebut dapat dipastikan tidak efektif dan tidak efisien. Hal ini terutama sangat penting bagi pelayanan publik.

Kepuasan pelanggan adalah persepsi pelanggan bahwa harapannya telah terpenuhi atau terlampaui (Gerson, 2004:3). Kepuasan pelanggan bermakna perbandingan antara apa yang diharapkan konsumen dengan apa yang dirasakan konsumen ketika menggunakan produk tersebut. Bila konsumen merasakan performa produk sama atau melebihi ekspektasinya, berarti mereka puas. Sebaliknya jika performa produk kurang dari ekspektasinya, berarti mereka tidak puas.

Kepuasan adalah tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja atau hasil yang dirasakannya dengan harapannya. Kepuasan adalah hasil penelitian dari konsumen bahwa pelayanan telah memberikannya tingkat kenikmatan dimana tingkat pemenuhan ini bisa lebih atau kurang. Kepuasan pelanggan dapat diketahui setelah pelanggan menggunakan produk atau jasa pelayanan. Kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purna beli atau hasil evaluasi setelah membandingkan apa yang dirasakan dengan harapannya (Zulian, 2002 :78).

Saat ini kepuasan nasabah menjadi fokus perhatian oleh hampir semua pihak baik pemerintah, pelaku bisnis, dan konsumen. Hal ini disebabkan semakin baiknya pemahaman atas konsep kepuasan nasabah sebagai strategi untuk memenangkan persaingan di dunia bisnis. Kata 'kepuasan atau *satisfaction*' berasal dari Bahasa Latin "*satis*" (artinya cukup baik, memadai) dan "*facio*" (melakukan atau membuat). Secara sederhana kepuasan diartikan sebagai 'upaya pemenuhan sesuatu atau membuat sesuatu memadai (Tjiptono, 2007:349).

Howard dan Sheth dalam Tjiptono (2007:349) mengungkapkan bahwa kepuasan pelanggan adalah situasi kognitif pembeli yang berkenaan dengan kesepadan atau ketidaksepadan antara hasil yang didapatkan dengan pengorbanan yang dilakukan.

Pelanggan mengalami berbagai tingkat kepuasan dan ketidakpuasan setelah mengalami atau merasakan masing-masing jasa sesuai dengan sejauh mana harapan mereka terpenuhi atau terlampaui. Harapan adalah standar internal yang digunakan pelanggan untuk menilai kualitas suatu pengalaman jasa (Lovelock dan Wright, 2007:93).

Stephen et al., (2014) kepuasan nasabah merupakan suatu tanggapan emosional pada evaluasi terhadap pengalaman konsumsi suatu produk atau jasa. Ada empat indikator yang banyak digunakan dalam mengukur kepuasan nasabah menurut Martini (2013) yaitu puas dengan sistem keluhan dan saran, puas dengan adanya sistem *go shopping*, puas dengan adanya *lost customers analysis*, puas dengan survei kepuasan nasabah.

Fornel, dkk dalam Tjiptono (2007:366) menunjukkan enam konsep inti dalam mengukur kepuasan pelanggan pada bidang jasa, yaitu terdiri atas:

1. Kepuasan pelanggan keseluruhan. Cara yang paling sederhana untuk mengukur kepuasan pelanggan adalah langsung menanyakan kepada pelanggan seberapa puas mereka terhadap jasa. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengukur tingkat kepuasan

- pelanggan terhadap jasa perusahaan bersangkutan dan membandingkan dengan tingkat kepuasan pelanggan keseluruhan terhadap jasa para pesaing.
2. Dimensi kepuasan pelanggan (*Overall customer satisfaction*) Umumnya proses ini terdiri atas empat langkah, yaitu: mengidentifikasi dimensi-dimensi kunci kualitas pelayanan, meminta pelanggan menilai jasa perusahaan berdasarkan item-item spesifik, meminta pelanggan menilai jasa pesaing berdasarkan item-item spesifik yang sama, dan menentukan dimensi-dimensi yang menurut mereka paling penting dalam menilai kepuasan pelanggan secara keseluruhan.
 3. Konfirmasi harapan (*Confirmation of expectation*) Dalam konsep ini kepuasan tidak diukur langsung, namun dijelaskan berdasarkan kesesuaian atau ketidaksesuaian antara harapan pelanggan dengan kinerja aktual produk perusahaan pada sejumlah atribut atau dimensi penting.
 4. Niat pembelian ulang (*Repurchase intent*) Kepuasan pelanggan diukur dengan menanyakan apakah pelanggan akan berbelanja atau menggunakan jasa perusahaan kembali.
 5. Kesiapan untuk merekomendasikan (*Willingness to recommend*) Dalam kasus jasa yang pembelian ulangnya relatif lama atau bahkan hanya terjadi satu kali pembelian, kesiapan pelanggan untuk merekomendasikan jasa kepada teman atau keluarga menjadi ukuran penting untuk dianalisis dan ditindaklanjuti.
 6. Ketidakpuasan pelanggan (*Customer dissatisfaction*) Beberapa aspek untuk mengetahui ketidakpuasan pelanggan, yaitu: keluhan, retur atau pengembalian produk, biaya garansi, penarikan kembali produk dari pasar, dan konsumen beralih ke pesaing.

Kotler dan Keller (2007:140) mengungkapkan bahwa pelanggan yang puas biasanya tetap setia untuk waktu yang lebih lama, membeli lagi ketika perusahaan memperkenalkan produk baru dan memperbaharui produk lama, membicarakan hal-hal baik tentang perusahaan dan produknya kepada orang lain, tidak terlalu memperhatikan merek pesaing, tidak terlalu sensitif terhadap harga, menawarkan ide produk atau jasa kepada perusahaan, dan biaya pelayanannya lebih murah dibandingkan pelanggan baru karena transaksi dapat menjadi hal rutin.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiono (2013:11), metode ini disebut sebagai metode positivistik karena berlandaskan pada filsafat positivisme. Metode ini sebagai metode ilmiah karena telah memenuhi kaidah-kaidah ilmiah yaitu konkrit atau empiris, obyektif, terukur, rasional dan sistematis. Metode ini juga disebut metode Konfirmatif, karena metode ini cocok digunakan untuk pembuktian atau konfirmasi. Metode ini disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.

Metode penelitian deskriptif digunakan dalam penelitian ini, selain itu juga dengan pendekatan analisis verifikatif. Pada dasarnya penelitian verifikatif ini untuk menguji hipotesis yang dilaksanakan melalui pengumpulan data di lapangan.

HASIL PENELITIAN

Karakteristik Responden

Setelah kuesioner disebarkan menggunakan kuesioner *online Google Form* dari tanggal 14 Agustus 2021 hingga 17 Agustus 2021 atau selama 3 hari, sehingga diperoleh sampel nasabah sebanyak 129 responden dan seluruh karyawan *frontliner* sebanyak 39

orang. Maka dalam penelitian ini total sampel yang akan diambil adalah sebanyak 168 responden dimana 39 orang adalah karyawan *frontliner* dan 129 orang adalah nasabah bank bjb cabang Pangandaran.

Penyebaran kuesioner dilakukan dengan mengirimkan link kuesioner melalui media *Whatsapp* baik dengan mengirim langsung pada personal responden melalui *chat* personal maupun dikirim melalui *group chat*. *Group chat* yang terdapat dalam list penyebaran merupakan *group* yang dimiliki oleh peneliti.

Untuk responden karyawan peneliti mengirimkan link kuesioner pada *group chat* operasional bank bjb cabang Pangandaran dan *group chat* dream team manajer dan officer cabang Pangandaran. Sedangkan untuk kuesioner terhadap nasabah, peneliti meminta bantuan secara sukarela untuk menyebarkan kembali link kuesioner tersebut ke *group* ataupun relasi lain yang dimiliki oleh relasi peneliti di *group chat*. Sedangkan untuk responden yang tidak ada dalam *group* manapun maka peneliti mengirimkan kuesioner secara personal. Sifat dari penyebaran kuesioner dalam *Google Form* akan random karena siapa aja yang memiliki link kuesioner dapat mengisi dan memberikan jawaban.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana pengukuran yang dipergunakan untuk mengukur apa yang diukur. Pengambilan keputusan berdasarkan pada nilai r -hitung $>$ r -tabel maka item tersebut valid dan sebaliknya. Dimana r -tabel untuk variabel kepuasan karyawan adalah sebesar 0,3081 untuk $df = 39$ pada signifikansi 5% dan r -tabel untuk variabel kualitas layanan dan kepuasan nasabah adalah 0,1716 untuk $df = 129$ pada signifikansi 5%.

Untuk hasil perhitungan uji validitas variabel kepuasan karyawan bagian *frontliner* dengan 15 indikator terdapat pada tabel 1 berikut ini :

Tabel 1. Uji Validitas Variabel Kepuasan Karyawan Bagian *Frontliner*

No	Indikator	R-Hitung	R-Tabel	Kesimpulan
1	Indikator 1	0.630 ^{**}	0,3081	Valid
2	Indikator 2	0.654 ^{**}	0,3081	Valid
3	Indikator 3	0.319 [*]	0,3081	Valid
4	Indikator 4	0.492 ^{**}	0,3081	Valid
5	Indikator 5	0.803 ^{**}	0,3081	Valid
6	Indikator 6	0.803 ^{**}	0,3081	Valid
7	Indikator 7	0.358 [*]	0,3081	Valid
8	Indikator 8	0.601 ^{**}	0,3081	Valid
9	Indikator 9	0.547 ^{**}	0,3081	Valid
10	Indikator 10	0.803 ^{**}	0,3081	Valid
11	Indikator 11	0.591 ^{**}	0,3081	Valid
12	Indikator 12	0.527 ^{**}	0,3081	Valid
13	Indikator 13	0.561 ^{**}	0,3081	Valid
14	Indikator 14	0.440 ^{**}	0,3081	Valid
15	Indikator 15	0.680 ^{**}	0,3081	Valid

Melalui tabel 1 diketahui bahwa semua indikator yang terdapat dalam variable kepuasan karyawan *frontliner* dinyatakan valid karena semua hasil r-hitung lebih besar daripada r-tabel.

Hasil perhitungan uji validitas variabel kualitas layanan dengan 11 indikator yang disebutkan dalam tabel 2 Melalui tabel 2 diketahui bahwa semua indikator yang terdapat dalam variable kualitas layanan dinyatakan valid karena semua hasil r-hitung lebih besar daripada r-tabel.

Tabel 2. Uji Validitas Variabel Kualitas Layanan

No	Indikator	R-Hitung	R-Tabel	Kesimpulan
1	Indikator 1	0.303**	0,1716	Valid
2	Indikator 2	0.566**	0,1716	Valid
3	Indikator 3	0.694**	0,1716	Valid
4	Indikator 4	0.729**	0,1716	Valid
5	Indikator 5	0.748**	0,1716	Valid
6	Indikator 6	0.722**	0,1716	Valid
7	Indikator 7	0.733**	0,1716	Valid
8	Indikator 8	0.712**	0,1716	Valid
9	Indikator 9	0.417**	0,1716	Valid
10	Indikator 10	0.459**	0,1716	Valid
11	Indikator 11	0.199*	0,1716	Valid

Hasil perhitungan uji validitas variabel kepuasan nasabah dengan 7 indikator yang disebutkan dalam tabel 3 berikut :

Tabel 3 Uji Validitas Variabel Kepuasan Nasabah

No	Indikator	R-Hitung	R-Tabel	Kesimpulan
1	Indikator 12	0.592**	0,1716	Valid
2	Indikator 13	0.784**	0,1716	Valid
3	Indikator 14	0.831**	0,1716	Valid
4	Indikator 15	0.829**	0,1716	Valid
5	Indikator 16	0.780**	0,1716	Valid
6	Indikator 17	0.765**	0,1716	Valid
7	Indikator 18	0.842**	0,1716	Valid

Melalui tabel 3 diketahui bahwa semua indikator yang terdapat dalam variable kepuasan nasabah dinyatakan valid karena semua hasil r-hitung lebih besar daripada r-tabel.

Uji Reliabilitas

Setelah melakukan uji validitas selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas hanya dilakukan kepada pernyataan yang telah dinyatakan valid. Adapun hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel disajikan dalam tabel 4.

Tabel 4 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach	Keterangan
Kepuasan Kerja Karyawan Bagian <i>Frontliner</i> (X)	0.866	Reliabel

Kualitas Layanan (Y)	0.768	Reliabel
Kepuasan Nasabah (Z)	0.889	Reliabel

Berdasarkan Tabel 4., hasil uji reliabilitas terhadap semua variabel dinyatakan reliabel, karena nilai *Alpha Cronbach* dari semua variable berada diatas 0,60, dengan demikian setiap pernyataan dalam kuesioner tersebut dapat dipercaya.

Deskripsi Hasil Kuasioner pada Setiap Variabel

Setelah penetapan rekapitulasi kemudian hasil jawaban responden terhadap instrument penelitian diurutkan untuk melihat kriteria dan tingkat presentase jawaban. Untuk mengetahui bagaimana kriteria dari tanggapan responden maka dibuat dua penilaian melalui kelas interval. Interval pertama untuk mengetahui kriteria tanggapan responden terhadap masing-masing variable penelitian. Kemudian untuk interval kedua adalah untuk mengetahui bagaimana kriteria tanggapan responden pada masing-masing indikator/item pertanyaan. Untuk mendapatkan total jumlah penilaian karyawan bagian *frontliner* terhadap kepuasan kerja dan total jumlah penilaian nasabah terhadap kualitas pelayanan yang diterima (*service quality*) juga kepuasannya (*satisfaction*). Total jumlah penilaian tersebut dapat dibandingkan dengan interval yang ada sehingga dapat diketahui bagaimana kriteria tanggapan secara keseluruhan.

Uji Statistika Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Frontliner Terhadap Kualitas Layanan

Uji Asumsi Klasik

Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel kepuasan kerja karyawan *frontliner* (X) terhadap variable kualitas layanan (Y) mempunyai hubungan yang linear. Pengambilan keputusan uji linearitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

1. Membandingkan nilai signifikansi (Sig.) dengan 0,05. Jika $Sig > 0,05$ maka terdapat hubungan yang linear secara signifikan antara variabel independent dengan variabel dependen sedangkan jika $Sig < 0,05$ maka tidak ada hubungan yang linear secara signifikan antara variabel independent dengan variabel dependen
2. Membandingkan nilai F hitung dengan F tabel. Jika nilai F hitung $< F$ Tabel maka terdapat hubungan yang linear secara signifikan antara variabel independent dengan variabel dependen sedangkan jika F hitung $> F$ Tabel maka tidak ada hubungan yang linear secara signifikan antara variabel independent dengan variabel dependen

Tabel 5 Hasil Uji Linearitas

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
KUALITAS LAYANAN * KEPUASAN KERJA KARYAWAN	Between (Combined) Groups	471.603	18	26.200	1.213	.336
	Linearity	156.214	1	156.214	7.235	.014
	Deviation from Linearity	315.388	17	18.552	.859	.621
	Within Groups	431.833	20	21.592		
Total		903.436	38			

Untuk mengetahui hasil uji linearitas antara variabel kepuasan kerja karyawan *frontliner* (X) terhadap variable kualitas layanan (Y) dapat dilihat berdasarkan Tabel 4.13 diketahui bahwa hasil uji linearitas sebagai berikut:

1. Untuk pengujian pertama diketahui bahwa antara variabel X dan variabel Y memiliki hasil Sig 0,621 > 0,05 maka hubungan kedua variabel tersebut dinyatakan linear dan signifikan.
2. Untuk pengujian kedua diketahui bahwa F tabel dicari dengan rumus (df) 17;20 didapat hasil 2,167. Uji linearitas antara variabel X dan variabel Y memiliki hasil F hitung 0,859 < F tabel 2,167 maka hubungan kedua variabel tersebut dinyatakan linear dan signifikan.

Berdasarkan hasil uji linearitas antara variabel kepuasan kerja karyawan *frontliner* (X) terhadap variable kualitas layanan (Y) dapat dilihat bahwa kedua variable tersebut dinyatakan linear dan signifikan.

Uji Multikolinearitas

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen sehingga dilakukan uji multikolinearitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dapat dilihat dari besaran VIF (*Variance Inflancar Factor*), nilai VIF yang kurang dari 10 (<10) menunjukkan tidak adanya multikolinearitas antar variabel dependen (Ghozali, 2001: 57).

Tabel 6 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	24.945	5.932		4.205	.000		
Kepuasan Karyawan	.348	.087	.547	3.976	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kualitas Layanan

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat di Tabel 4.14. menunjukkan bahwa nilai *tolerance* kedua variabel independen lebih dari 0,10 dan nilai VIF kedua variabel independen kurang dari 10 maka dapat disimpulkan bahwa variabel independent yaitu kepuasan kerja karyawan bagian *frontliner* tidak terjadi kendala atau masalah multikolinearitas.

Uji Autokorelasi

Pengujian autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode sebelumnya (t-1). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan problem autokorelasi. Sedangkan model regresi yang baik tidak terjadi korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode sebelumnya (t-1).

Sebelum menentukan terjadi atau tidaknya autokorelasi maka terlebih dahulu membuat suatu kriteria yaitu dengan melihat nilai *du* dan *dl* pada table DW dengan $n=39$, $k=1$, dan $\alpha=5\%$, sehingga diperoleh $dl = 1.4347$ dan nilai $du = 1.5396$, maka nilai $4-dl=2,5653$ dan $4-du=2,4604$, kemudian ditetapkan kriteria untuk nilai *dw* yang terdapat dalam table 4.15.

Tabel 7 Kriteria Nilai Durbin-Watson

Nilai Durbin - Watson	Kesimpulan
$DW < 1,4347$	Autokorelasi positif
$1,4347 < DW < 1,5396$	Tidak dapat disimpulkan
$1,5396 < DW < 2,4604$	Tidak berautokorelasi
$2,4604 < DW < 2,5653$	Tidak dapat disimpulkan
$2,5653 < DW$	Autokorelasi negatif

Selanjutnya untuk hasil dari *durbin - Watson* pada uji autokorelasi variable ini dapat terlihat dalam table 7. Melalui tabel 4.16 nilai *dw* terlihat sebesar 1,630, maka dapat disimpulkan dalam hal ini tidak terjadi autokorelasi karena nilai *durbin - Watson* berada pada interval tidak berautokorelasi ($1,5396 < DW < 2,4604$).

Tabel 8. Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin - Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	.416 ^a	.173	.151	4.494	.173	7.735	1	37	.008	1.630

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA KARYAWAN

b. Dependent Variable: KUALITAS LAYANAN

Analisis Regresi

Koefisien Korelasi (R) dan Koefisien Determinasi (R²)

Untuk mengetahui nilai dari koefisien determinasi dan koefisien korelasinya dapat dilihat dalam tabel 4.17.

Tabel 9 Model Summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df 1	df 2	Sig. F Change	
1	.416 ^a	.173	.151	4.494	.173	7.735	1	37	.008	1.630

a. Predictors: (Constant), KEPUASAN KERJA KARYAWAN

b. Dependent Variable: KUALITAS LAYANAN

Berdasarkan tabel 18 dapat terlihat bahwa nilai korelasi (R) adalah sebesar 0,416 dengan koefisien determinasi (R²) adalah 0,173. Berarti bahwa model regresi hanya dapat menjelaskan variabel dependen sebesar 17,3% atau dengan kata lain bahwa 17,3% kualitas layanan hanya dapat dijelaskan oleh kepuasan kerja karyawan bagian *frontliner*, sedangkan sisanya dijelaskan oleh factor lain yang ada di luar penelitian. Dalam hal ini faktor emosional, perkembangan teknologi, dan kualitas produk.

Persamaan Regresi

Untuk memperoleh persamaan regresi dan pengujiannya dapat dilihat dalam tabel 19

Tabel 10. Tabel Coefficients

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	24.105	4.428		5.444	.000					
Kepuasan Kerja Karyawan	.280	.101	.416	2.781	.008	.416	.416	.416	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kualitas Layanan

Dimana berdasarkan tabel tersebut maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 24,105 + 0,280 X$$

Apabila X=0 maka Y=24,105, artinya kualitas layanan akan bernilai sebesar 24,105 pada saat tidak ada kepuasan kerja karyawan bagian *frontliner*.

Apabila X=1 maka Y=24,385, atau bertambah sebesar 0,280, artinya kualitas layanan akan bernilai menjadi 24,385 atau bertambah sebesar 0,280 setiap penambahan satu satuan kepuasan kerja karyawan bagian *frontliner*.

Apabila $X=-1$ maka $Y=23,825$, atau berkurang sebesar 0,280, artinya kualitas layanan akan menjadi 23,825 atau berkurang sebesar 0,280 setiap pengurangan satu satuan kepuasan kerja karyawan bagian *frontliner*.

Uji Statistika Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Nasabah

Uji Asumsi Klasik

Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel kualitas layanan (Y) terhadap variable kepuasan nasabah (Z) mempunyai hubungan yang linear. Pengambilan keputusan uji linearitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

1. Membandingkan nilai signifikansi (Sig.) dengan 0,05. Jika $Sig > 0,05$ maka terdapat hubungan yang linear secara signifikan antara variabel independent dengan variabel dependen sedangkan jika $Sig < 0,05$ maka tidak ada hubungan yang linear secara signifikan antara variabel independent dengan variabel dependen
2. Membandingkan nilai F hitung dengan F tabel. Jika nilai F hitung $< F$ Tabel maka terdapat hubungan yang linear secara signifikan antara variabel independent dengan variabel dependen sedangkan jika F hitung $> F$ Tabel maka tidak ada hubungan yang linear secara signifikan antara variabel independent dengan variabel dependen

Tabel 11 Hasil Uji Linearitas

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Kepuasan Nasabah * Kualitas Layanan	Between Groups	1612.212	14	115.158	8.104	.000
	Linearity	1298.099	1	1298.099	91.356	.000
	Deviation from Linearity	314.112	13	24.162	1.700	.070
	Within Groups	1619.850	114	14.209		
	Total	3232.062	128			

Untuk mengetahui hasil uji linearitas antara variabel variable kualitas layanan (Y) terhadap kepuasan nasabah (Z) dapat dilihat berdasarkan Tabel 4.19 diketahui bahwa hasil uji linearitas sebagai berikut:

1. Untuk pengujian pertama diketahui bahwa antara variabel Y dan variabel Z memiliki hasil Sig 0,070 $> 0,05$ maka hubungan kedua variabel tersebut dinyatakan linear dan signifikan.
2. Untuk pengujian kedua diketahui bahwa F tabel dicari dengan rumus (df) 13;114 didapat hasil 1,807. Uji linearitas antara variabel Y dan variabel Z memiliki hasil F hitung 0,700 $< F$ tabel 1,807 maka hubungan kedua variabel tersebut dinyatakan linear dan signifikan.

Berdasarkan hasil uji linearitas antara variable kualitas layanan (Y) terhadap kepuasan nasabah (Z) dapat dilihat bahwa kedua variable tersebut dinyatakan linear dan signifikan.

Uji Multikolinearitas

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen sehingga dilakukan uji multikolinearitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi dapat dilihat dari besaran VIF (*Variance Inflancar* Factor), nilai VIF yang kurang dari 10 (<10) menunjukkan tidak adanya multikolinearitas antar variabel dependen (**Ghozali, 2001: 57**).

Tabel 12. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.489	2.342		.636	.526		
Kualitas Layanan	.549	.059	.634	9.233	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Nasabah

Berdasarkan hasil pengujian yang terdapat di Tabel 12. menunjukkan bahwa nilai *tolerance* kedua variabel independen lebih dari 0,10 dan nilai VIF kedua variabel independen kurang dari 10 maka dapat disimpulkan bahwa variabel independent yaitu kualitas layanan tidak terjadi kendala atau masalah multikolinearitas.

Uji Autokorelasi

Pengujian autokorelasi bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode sebelumnya (t-1). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan problem autokorelasi. Sedangkan model regresi yang baik tidak terjadi korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pada periode sebelumnya (t-1).

Sebelum menentukan terjadi atau tidaknya autokorelasi maka terlebih dahulu membuat suatu kriteria yaitu dengan melihat nilai *du* dan *dl* pada table DW dengan $n=129$, $k=1$, dan $\alpha=5\%$, sehingga diperoleh $dl = 1,6969$ dan nilai $du = 1,7281$, maka nilai $4-dl=2,3031$ dan $4-du=2,2719$, kemudian ditetapkan kriteria untuk nilai *dw* yang terdapat dalam table 13.

Tabel 13 Kriteria Nilai Durbin-Watson

Nilai Durbin - Watson	Kesimpulan
$DW < 1,6969$	Autokorelasi positif
$1,6969 < DW < 1,7281$	Tidak dapat disimpulkan
$1,7281 < DW < 2,2719$	Tidak berautokorelasi
$2,2719 < DW < 2,3031$	Tidak dapat disimpulkan
$2,3031 < DW$	Autokorelasi negatif

Selanjutnya untuk hasil dari durbin – Watson pada uji autokorelasi variable ini dapat terlihat dalam table 13. Melalui tabel 4.22 nilai *dw* terlihat sebesar 1,873, maka dapat disimpulkan dalam hal ini tidak terjadi autokorelasi karena nilai durbin – Watson berada pada interval tidak berautokorelasi ($1,7281 < DW < 2,2719$).

Tabel 14 Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.540 ^a	.292	.286		2.620	1.873

- a. Predictors: (Constant), Kualitas Layanan
 b. Dependent Variable: Kepuasan Nasabah

Analisis Regresi

Koefisien Determinasi (R) dan Koefisien Korelasi (R²)

Untuk mengetahui nilai dari koefisien determinasi dan korelasinya dapat dilihat dalam tabel 4.23.

Tabel 24 Model Summary

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.540 ^a	.292	.286		2.620	1.873

- a. Predictors: (Constant), Kualitas Layanan
 b. Dependent Variable: Kepuasan Nasabah

Berdasarkan tabel 24 dapat terlihat bahwa nilai korelasi (R) adalah sebesar 0,540 dengan koefisien determinasi (R²) adalah 0,292. Berarti bahwa model regresi hanya dapat menjelaskan variabel dependen sebesar 29,2% atau dengan kata lain bahwa 29,2% kepuasan nasabah hanya dapat dijelaskan oleh kualitas layanan, sedangkan sisanya dijelaskan oleh faktor lain yang ada di luar penelitian. Dalam hal ini faktor yang mempengaruhi kepuasan nasabah antara lain pengalaman yang menyenangkan, kualitas produk perbankan baik online maupun offline serta pengalaman oranglain.

Persamaan Regresi

Untuk memperoleh persamaan regresi dan pengujiannya dapat dilihat dalam tabel 4.24 berikut

Tabel 25 Tabel Coefficients

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Beta	Zero-order	Partial	Part	Tolerance
1 (Constant)	1.489	2.342		.636	.526					
KUALITAS LAYANAN	.549	.059	.634	9.233	.000	.634	.634	.634	1.000	1.000

a. Dependent Variable: KEPUASAN NASABAH

Untuk memperoleh persamaan regresi dan pengujiannya dapat dilihat dalam tabel 4.24. Dimana berdasarkan tabel tersebut maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 1,489 + 0,549 X$$

Apabila $X=0$ maka $Y=1,489$, artinya kepuasan nasabah akan bernilai sebesar 1,489 pada saat tidak ada kualitas layanan.

Apabila $X=1$ maka $Y=2,038$, atau bertambah sebesar 0,549, artinya kepuasan nasabah akan bernilai menjadi 2,038 atau bertambah sebesar 0,549 setiap penambahan satu satuan kualitas layanan.

Apabila $X=-1$ maka $Y=0,940$, atau berkurang sebesar 0,549, artinya kepuasan nasabah akan menjadi 0,940 atau berkurang sebesar 0,549 setiap pengurangan satu satuan kualitas layanan.

KESIMPULAN

Pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa sumber keunggulan kompetitif perusahaan sebenarnya berasal dari kepuasan kerja karyawan tersebut. Karyawan frontliner di bank bjb cabang Pangandaran sebanyak 37 orang yaitu 13 orang *teller*, 3 orang *customer service* (CS) dan 21 orang *security*. Sedangkan nasabah yang memiliki di bank bjb cabang Pangandaran per tanggal 31 Desember 2020 tercatat sebanyak 56.529 NOA tabungan, sebanyak 777 NOA giro, dan sebanyak 272 deposit.

Dasar beroperasinya bank adalah kepercayaan, sehingga bank merupakan lembaga keuangan yang menjadi tempat bagi perusahaan, badan pemerintah dan pihak swasta, maupun masyarakat dalam menyimpan dana atau tabungannya. Oleh karena itu perbankan dituntut untuk semakin meningkatkan pelayanannya, mengingat nasabah semakin meningkat mobilitas dan kebutuhannya. Hal ini dimaksudkan untuk memenuhi kepuasan nasabah serta memelihara kepercayaan, kesetiaan dan loyalitas masyarakat terhadap dunia perbankan.

Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat diketahui bahwasannya dalam suatu persaingan yang harus dimiliki dan dilakukan oleh perusahaan adalah meningkatkan kepuasan kerja karyawan *frontliner* dan meningkatkan kualitas pelayanan sehingga diharapkan nantinya akan dapat memberikan kepuasan nasabah.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa. Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. 2016. *KBBI Daring*. Jakarta: <https://kbbi.kemdikbud.go.id>, diakses tanggal 10 April 2021.
- Badan Pusat Statistik Kabupaten Ciamis. 2021. *Kabupaten Pangandaran dalam Angka Pangandaran Regency in Figures*. Ciamis: <https://pangandarankab.bps.go.id>, diakses dan didownload tanggal 27 Maret 2021.
- Bank Indonesia. 2020. *Kajian Ekonomi dan Keuangan Regional Laporan Nusantara Mei 2020 Volume 15 Nomor 2*. Jakarta: www.bi.go.id, diakses dan didownload tanggal 4 Juli 2020.
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.

- Deny Kurniawan. 2008. *Tabel Distribusi; Dilengkapi Metode untuk Membaca Tabel Distribusi*. Diperoleh 5 Juli 2020. Dapat diakses dalam http://lkeb.umm.ac.id/files/file/tabel_distribusi.pdf
- Ety Rochaety, Ratih Tresnati dan Abdul Madjid Latief. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis: dengan Aplikasi SPSS*. Jakarta: Mitra Wacana Media
- Gursoy, Dogan. Thomas A. Maier. Christina G. Chi. 2008. *Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce*. Elsevier: International Journal of Hospitality Management Volume 27.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Bandung: Penerbit Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hassan, Masood UI. Shanza Tabasum. Rabia Luqman. 2013. *Impact of Employee Satisfaction on Financial Performance Through Mediating Effect of Customer Satisfaction: A Case Study of Life Insurance Corporation of Pakistan*. Pakistan: Science International.
- Homburg, Christian. Ruth Stoch. 2003. *The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis*. Germany: Journal of The Academy of Marketing Services.
- Kotler, Philip dan Keller. 2007. *Manajemen Pemasaran, Jilid I*. Edisi Kedua belas, PT. Indeks, Jakarta
- Otoritas Jasa Keuangan. 2020. *Statistik Perbankan Indonesia – Indonesia Banking Statistics Volume 18 No. 4 Maret 2020*. Jakarta: www.ojk.go.id, diakses dan didownload tanggal 1 Juli 2020.
- Pemerintah Indonesia. 1998. *Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan*. Lembaran RI Tahun 1998 No. 10. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Saura, Irene Gil. Gloria Berenguer-Contrí. Amparo Cervera-Taulet. 2008. *The Roles of Service Encounters, Service Value and Job Satisfaction in Achieving Customer Satisfaction in Business Relationships*. Elsevier: Industrial Marketing Management Volume 37.
- Setiadi, Inung Oni. 2016. *Mengenal Dasar Manajemen*. Klaten: Penerbit Cempaka Putih.
- Sucahyowati, Hari. 2017. *Manajemen Sebuah Pengantar*. Jakarta: Wilis.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2014. *SPSS untuk penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Baru Press.
- Suprihanto, John. 2018. *Manajemen*. DI Yogyakarta: UGM Press.
- Suryani, Tatik. 2017. *Manajemen Pemasaran Strategi Bank di Era Global Menciptakan Nilai Unggul untuk Kepuasan Nasabah*. Jakarta: Prenadamedia Grup.
- Suyuthi, Nurmadhani Fitri, dkk. 2020. *Dasar-Dasar Manajemen: Teori, Tujuan dan Fungsi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Tjiptono, Fandy. Gregorius Chandra. 2019. *Service, Quality & Customer Satisfaction Edisi 5*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Triton P.B. 2005. *SPSS 13.0 Terapan Riset Statistik Parametrik*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Utami, Indah Wahyu. 2017. *Perilaku Konsumen: Analisis Perilaku Konsumen terhadap Keputusan Pembelian*. Surakarta: Penerbit Pustaka Bengawan.
- Wijayanto, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.

- Xu, Yingzi. Robert Goedegebuure. 2005. *Employee Satisfaction and Customer Satisfaction: Testing The Service-Profit Chain in Chinese Securities Firm*. Inovative Marketing Volume 1 Issue 2.
- Zeithaml, V.A., M.J. Bitner, D.D. Gremler. 2013. *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm 6thed*. Mc.Graw-Hill. Boston