

# EFEK KOMITMEN MANAJEMEN PUNCAK TERHADAP PERILAKU PELAYANAN KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Nina Agustina dan Andreas W. Gunawan  
Universitas Trisakti

## **Abstract**

*The purpose of this paper is to examine the impact of management commitment to service on employee service behaviors and to develop and test a conceptual model of the antecedents and consequences of job satisfaction in the hospitality industry. The conceptual framework consists of the following constructs: management support, reward, empowerment, training, job satisfaction, extra role customer service behavior and cooperation. Moreover, six (6) hypotheses were developed and tested. Instrument test of validity and reliability used to test the validity of the measures, while multiple regression was used in hypotheses testing. Data were collected from 110 respondent who are working at Sekolah Dian Harapan Daan Mogot, Jakarta Barat. Strong support was found for 1 of the 6 hypotheses. Findings reveal that management support has positive effects on job satisfaction. It is shown that reward, empowerment, training are not related to job satisfaction. Moreover, it is demonstrated that the two dimensions of service behavior – extra-role customer service behaviors and cooperation also are not related to job satisfaction. Importantly, it is found that job satisfaction can be created from employee service behavior as the school is applying the management support to the employees.*

**Keywords:** school, management commitment, management support, employee job satisfaction, service behaviors

## PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, perusahaan jasa berusaha untuk meningkatkan keuntungannya dengan cara memberikan pelayanan jasa yang lebih baik kepada konsumen mereka (Hyun Jeong Kim, Pimtong Tavitiyaman, Woo Gon Kim, 2009). Salah satu strategi yang dipakai oleh perusahaan jasa untuk dapat mempertahankan keuntungannya adalah dengan mengembangkan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan aset yang sangat penting bagi perusahaan jasa. Dalam industri jasa, perusahaan menghadapi berbagai tantangan sumber daya manusia seperti merekrut karyawan yang berkualitas, mengendalikan tingkat *turn over* yang tinggi, dan membayar gaji yang rendah (Kim *et al*, 2009).

Keberhasilan dari perusahaan jasa tergantung pada para karyawan yang berinteraksi langsung dengan para pelanggan. Karenanya perilaku pro-sosial dari para karyawan tersebut menjadi sebuah isu yang penting bagi perusahaan jasa (Chebat, Babin, dan Kollias, 2002). Perilaku pro-sosial merupakan sikap serta tingkah laku karyawan dalam berinteraksi dengan pelanggan, dimana karyawan selalu berusaha meningkatkan kesejahteraan para pelanggan. Tindakan-tindakan seperti membantu, berbagi, bekerjasama, dan sukarela merupakan bentuk perilaku pro-sosial. Tindakan-tindakan tersebut merupakan tindakan sosial yang positif yang dilakukan untuk menghasilkan dan memelihara kesejahteraan dan integritas

orang lain. Dari pandangan konsumen, sikap layanan pro-sosial yang diberikan oleh penyedia jasa dapat digambarkan sebagai layanan yang berorientasikan pada pelanggan. Karenanya sikap ini merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan jasa.

Sekolah sebagai salah satu industri jasa memiliki suatu keunikan dibandingkan dengan industri jasa lainnya, dimana pelayanan yang diberikan oleh Sekolah adalah pelayanan pendidikan yang melibatkan langsung para karyawannya yaitu para guru dan staf. Para guru dan staf merupakan pelaku utama yang memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan sehingga dapat mempengaruhi persepsi konsumen atau penerima jasa, dalam hal ini para siswa dan orang tua siswa. Perilaku guru dan staf yang terlibat langsung dengan siswa dan orang tua siswa sangat penting dalam mempengaruhi mutu kualitas layanan yang diberikan dan *image* Sekolah.

Untuk dapat meningkatkan kualitas layanan dari para karyawan, tim manajemen Sekolah terlebih dahulu harus dapat memahami proses yang mendasari kepuasan karyawan. Dalam hal ini tim manajemen Sekolah dapat menyediakan berbagai kegiatan manajerial yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan menciptakan *image* yang baik dengan berusaha untuk memberikan pelayanan yang lebih baik dibandingkan dengan para pesaingnya (Malhotra dan Mukherjee, 2004). Oleh karena itu, untuk mengembangkan pengabdian para karyawan

terhadap pelanggan dan rekan kerja, tim manajemen harus dapat memahami proses yang mendasari kepuasan karyawan.

Babakus *et al.* (2003) menemukan bahwa inisiatif manajemen dalam bentuk dukungan manajemen organisasi, penghargaan, *empowerment* dan pelatihan adalah penggerak utama dari kepuasan kerja para karyawan dan pelayanan konsumen yang baik. Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk meneliti pengaruh dari empat inisiatif jasa manajemen (dukungan manajemen organisasi, penghargaan, *empowerment*, dan pelatihan) terhadap kepuasan kerja karyawan dan lebih lanjut lagi meneliti hubungan antara kepuasan karyawan dan sikap layanan karyawan terhadap pelanggan dan rekan sekerja dalam lingkup penelitian Sekolah.

Kim *et al.*, (2009) mengatakan bahwa sejumlah penelitian telah dilakukan berkaitan dengan dampak dari komitmen manajemen terhadap jasa pada kinerja para karyawan dari perspektif para manajer. Penelitian ini mengukur pengaruh dari inisiatif manajemen untuk memperbaiki kualitas jasa dari perspektif karyawan dan menilai hasil perilaku karyawan yang dilakukan oleh para manajer.

Penelitian sebelumnya hanya berfokus pada satu inisiatif manajemen saja, namun penelitian ini mengembangkan sebuah model yang lebih komprehensif, dimana penelitian ini memasukkan empat faktor komitmen manajemen terhadap jasa yaitu: dukungan manajemen organisasi, penghargaan, *empowerment*, dan pelatihan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### **Komitmen Manajemen**

Babakus *et al.*, (2003) mendefinisikan komitmen manajemen sebagai penilaian karyawan terhadap komitmen organisasi dalam memelihara, mengembangkan, mendukung, dan menghargai masing-masing karyawan dengan tujuan untuk mencapai pelayanan yang baik.

### **Dukungan Manajemen Organisasi:**

Suatu keadaan dimana para karyawan merasakan bahwa manajemen organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka serta mendorong, menghargai, dan mengenali mereka yang memiliki performa kerja yang baik (Kim *et al.*, 2009).

Rhoades dan Eisenberger (2002) mengatakan bahwa dukungan manajemen organisasi berupa dukungan yang diberikan kepada para karyawan berupa perlakuan adil, penghargaan, dan kondisi pekerjaan yang kondusif sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja, mengurangi stres dan *turn over*, serta menciptakan suasana positif di lingkungan kerja.

### **Penghargaan:**

Penghargaan merupakan praktek HRM yang umum digunakan untuk mengakui dan memberikan kompensasi kepada karyawan yang dapat menampilkan kinerja dengan baik (Brown, 2005).

**Empowerment**

*Empowerment* merupakan kebebasan dan kemampuan para karyawan untuk membuat keputusan dan komitmen (Forrester 2000). *Empowerment* merupakan proses mendorong dan memotivasi karyawan untuk menggunakan kemampuan dan pengalaman mereka dengan cara memberdayakan mereka untuk menggunakan kebijakan dan pertimbangan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan (Eccles, 1993).

**Pelatihan**

Pelatihan adalah suatu cara untuk meningkatkan motivasi, kepercayaan diri, pengetahuan, dan skil karyawan sehingga dapat memenuhi atau mencapai tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki pengetahuan dapat memuaskan pelanggan dengan lebih baik dan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi (Kim *et al.*, 2009)

**Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif, misal kebahagiaan atau kesenangan, yang dihasilkan dari penilaian kerja atau pengalaman kerja seseorang (Kim *et al.*, 2009)

**Extra-Role Customer Service Behaviors**

Digambarkan sebagai suatu sikap ekstra yang diberikan oleh karyawan kepada pelanggan atas kemauan karyawan itu sendiri, dimana karyawan tersebut memberikan nilai tambah di luar tanggung jawab kerja mereka (Kim *et al.*, 2009)

**Kerjasama**

Sikap menolong dari karyawan terhadap anggota tim kerjanya, dimana sikap menolong ini termasuk pekerjaan ekstra atau tambahan yang dilakukan oleh karyawan yang tidak tertera dalam lingkup kerja (Kim *et al.*, 2009).

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kim, Tavitiyaman dan Kim (2009) yang menganalisis "*The Effect Of Management Commitment To Service On Employee Service Behaviors: The Mediating Role Of Job Satisfaction*". Rancangan penelitian menggunakan metode *hypothesis testing*. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian hipotesis (*hypotesis testing*) yang bertujuan untuk menguji hipotesis umumnya untuk menjelaskan karakteristik hubungan-hubungan tertentu atau perbedaan — perbedaan antar kelompok atau independensi dari dua faktor dalam satu situasi.

Pada penelitian ini variabel yang digunakan adalah: dukungan manajemen organisasi, penghargaan, *empowerment*, pelatihan, kepuasan kerja, *extra role customer service behaviors*, kerjasama.

Dari tabel 1 dapat dilihat bahwa responden berjenis kelamin wanita lebih banyak dibandingkan responden berjenis kelamin pria yaitu sekitar 77,3% dari total keseluruhan responden.

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden**

<b>Karakteristik</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<b>Gender</b>		
Pria	25	22,7 %
Wanita	85	77,3 %
<b>Usia</b>		
20- 29 Tahun	51	46,4 %
30-39 Tahun	47	42,7 %
40-49 Tahun	12	10,9 %
> 50 Tahun	0	0 %
<b>Jabatan</b>		
Kepala Sekolah	8	7,7 %
Team Leader	8	7,7 %
Guru	74	62,7 %
Staff	20	17,3 %
<b>%Pendidikan</b>		
SMA	2	1,8 %
D3	5	4,5 %
S1	90	80 %
S2	13	10,9 %
S3	0	0 %
<b>Lama Bekerja</b>		
1 – 3 tahun	58	52,7 %
4 – 6 tahun	42	38,2 %
7 – 9 tahun	6	5,5 %
>10 tahun	4	3,6 %

*Sumber: Data kuesioner diolah 2010*

Untuk tingkat usia, responden yang berasal dari tingkat usia 20 - 29 tahun merupakan responden terbanyak yaitu 46,4 % dari total seluruh responden. Sedangkan responden yang paling sedikit berasal dari tingkat usia 40-49 tahun yaitu 10,9% dari total seluruh responden.

Untuk tingkat jabatan, responden yang memiliki posisi guru merupakan responden terbanyak yaitu sebesar 62,7 % dari total seluruh responden. Sedangkan untuk responden yang memiliki posisi sebagai staf merupakan responden yang paling sedikit yaitu sebanyak 20 orang dari 110 responden atau sebesar 17,3 % dari total seluruh responden.

Untuk tingkat pendidikan, responden yang berasal dari tingkat pendidikan S1 merupakan responden terbanyak, yaitu sebanyak 90 orang dari total 110 responden

atau sebesar 80 % dari total seluruh responden. Sedangkan untuk responden yang berasal dari tingkat pendidikan SMA merupakan responden yang paling sedikit yaitu 1,8% dari total seluruh responden.

Untuk masa bekerja, responden yang bekerja selama 1- 3 tahun merupakan responden terbesar yaitu 52,7 % dari total seluruh responden. Sedangkan untuk responden yang telah bekerja selama > 10 tahun merupakan responden terkecil yaitu 3,6% dari total seluruh responden.

Keabsahan atau kesahihan suatu hasil penelitian sosial sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan. Untuk mengatasi hal tersebut diperlukan dua macam pengujian yaitu *test of reliability* (uji kehandalan) dan *test of validity* (uji validitas atau kesahihan).

**Tabel 2**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas**

<i>Konstruk</i>	<i>Items</i>	<b>Cronbach's Coefficient Alpha</b>	<b>Keputusan</b>
Organizational Support	3	0,709	<i>Reliable</i>
Reward	3	0.852	<i>Reliable</i>
<b>Empowerment</b>	<b>3</b>	0,651	<i>Reliable</i>
<b>Training</b>	<b>3</b>	0,670	<i>Reliable</i>
<b>Job Satisfaction</b>	<b>4</b>	0,859	<i>Reliable</i>
<b>Cooperation</b>	<b>3</b>	0.703	<i>Reliable</i>
<b>Extra Role Customer Service Behavior</b>	<b>2</b>	0.861	<i>Reliable</i>

Sumber: Data diolah 2010

Pada table 2, koefisien *Cronbach's Alpha* untuk masing-masing variabel yang memenuhi kriteria reliabilitas yang direkomendasikan Sekaran (lebih besar dari 0,60). Dengan demikian maka jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk tersebut adalah konsisten dan konstruk dapat dipercaya (*reliable*).

Berdasarkan table 3 tentang hasil pengujian validitas diatas, diketahui bahwa tiga butir pernyataan yang digunakan dalam instrumen penelitian memiliki *p-value* sebesar 0,000 kurang dari 0,05. Adapun koefisien korelasi berkisar diantara 0,761 sampai dengan 0,851. Hal ini dapat diartikan bahwa masing-masing butir pernyataan tersebut adalah valid.

**Tabel 3**  
**Pengujian Validitas untuk Dukungan Manajemen Organisasi**

Item Pernyataan	Koefisien Korelasi	<i>p-value</i>	Keputusan
1. Dukungan/bantuan selalu tersedia dari organisasi saya ketika saya mengalami masalah.	0,788**	0,000	Valid
2. Organisasi mencoba untuk merencanakan pekerjaan saya semenarik mungkin dan memberikan penghargaan.	0,761**	0,000	Valid
3. Organisasi sangat mempertimbangkan sasaran dan nilai-nilai saya.	0,851**	0,000	Valid

\*\* *correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).*

**Tabel 4**  
**Pengujian Validitas untuk Penghargaan**

Item Pernyataan	Koefisien Korelasi	<i>p-value</i>	Keputusan
1. Jika saya meningkatkan pelayanan yang saya berikan pada siswa dan orang tua, saya akan diberikan penghargaan.	0,872**	0,000	Valid
2. Penghargaan yang saya terima berdasarkan evaluasi dari pelayanan saya kepada siswa dan orang tua	0,908**	0,000	Valid
3. Saya diberikan penghargaan apabila dapat menangani permasalahan siswa dan orang tua secara efektif.	0,864**	0,000	Valid

\*\* *correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).*

Dengan kata lain butir – butir pernyataan tersebut dapat mewakili atau membentuk konstruk dari variabel Dukungan Manajemen Organisasi.

Berdasarkan table 4, diketahui bahwa tiga butir pernyataan yang digunakan dalam instrumen penelitian memiliki *p-value* sebesar

0,000 kurang dari 0,05. Adapun koefisien korelasi berkisar diantara 0,872 sampai dengan 0,908. Hal ini dapat diartikan bahwa masing-masing butir pernyataan tersebut adalah valid. Dengan kata lain butir – butir pernyataan tersebut dapat mewakili atau membentuk konstruk dari variabel Penghargaan.

**Tabel 5**  
**Pengujian Validitas untuk *Empowerment***

Item Pernyataan	Koefisien Korelasi	<i>p-value</i>	Keputusan
1. Saya memiliki otoritas untuk menyelesaikan masalah siswa dan orang tua ketika permasalahan tersebut muncul	0,736**	0,000	Valid
2. Saya didorong untuk menangani siswa dan orang tua dengan cara saya sendiri	0,780**	0,000	Valid
3. Saya tidak harus mendapatkan persetujuan dari para manajer (Kepala Sekolah) pada saat saya menangani permasalahan siswa dan orang tua.	0,787**	0,000	Valid

\*\* *correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).*

**Tabel 6**  
**Pengujian Validitas untuk Pelatihan**

Item Pernyataan	Koefisien Korelasi	<i>p-value</i>	Keputusan
1. Saya menerima pelatihan secara berkelanjutan untuk memberikan pelayanan/pengajaran yang baik.	0,775**	0,000	Valid
2. Saya menerima pelatihan yang ekstensif sebelum saya memulai pekerjaan saya pertama kali.	0,868**	0,000	Valid
3. Saya dilatih untuk menangani masalah/keluhan dari siswa dan orang tua.	0,658**	0,000	Valid

\*\* *correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).*

Berdasarkan tabel 5, diketahui bahwa tiga butir pernyataan yang digunakan dalam instrumen penelitian memiliki *p-value* sebesar 0,000 kurang dari 0,05. Adapun koefisien korelasi berkisar diantara 0,736 sampai dengan 0,787. Hal ini dapat diartikan bahwa masing-masing butir pernyataan tersebut adalah valid. Dengan kata lain butir – butir pernyataan tersebut dapat mewakili atau membentuk konstruk dari variabel *Empowerment*.

Berdasarkan tabel 6, diketahui bahwa tiga butir pernyataan yang digunakan dalam instrumen penelitian memiliki *p-value* sebesar 0,000 kurang dari 0,05. Adapun koefisien korelasi berkisar diantara 0,658 sampai dengan 0,868. Hal ini dapat diartikan bahwa masing-masing butir pernyataan tersebut adalah valid. Dengan kata lain butir-butir pernyataan tersebut dapat mewakili atau membentuk konstruk dari variabel Pelatihan.

**Tabel 7**  
**Pengujian Validitas untuk *Job Satisfaction***

Item Pernyataan	Koefisien Korelasi	<i>p-value</i>	Keputusan
1. Berdasarkan pekerjaan yang saya lakukan, saya merasa dibayar dengan adil.	0,561**	0,000	Valid
2. Tunjangan yang diberikan dari sekolah tidak memuaskan.	0,327**	0,000	Valid
3. Saya merasa bangga dan berhasil atas pekerjaan yang saya lakukan.	0,527**	0,000	Valid
4. Saya sangat menyukai pekerjaan saya	5. 0,670**	0,000	Valid

\*\* *correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).*

**Tabel 8**  
**Pengujian Validitas untuk *Extra Role Customer Behavior***

Item Pernyataan	Koefisien Korelasi	<i>p-value</i>	Keputusan
1. Secara sukarela membantu siswa dan orang tua bahkan jika hal tersebut di luar lingkup pekerjaan.	0,772**	0,000	Valid
2. Seringkali melayani siswa dan orang tua melebihi tugas yang diberikan	0,815**	0,000	Valid
3. Seringkali keluar dari cara-cara yang ditetapkan untuk membantu siswa dan orang tua.	0,513**	0,000	Valid

\*\* *correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).*

Berdasarkan tabel 7, diketahui bahwa tiga butir pernyataan yang digunakan dalam instrumen penelitian memiliki *p-value* sebesar 0,000 kurang dari 0,05. Adapun koefisien korelasi berkisar diantara 0,327 sampai dengan 0,670. Hal ini dapat diartikan bahwa masing-masing butir pernyataan tersebut adalah valid. Dengan kata lain butir-butir pernyataan tersebut dapat mewakili atau membentuk konstruk dari variabel *Job Satisfaction*.

Berdasarkan tabel 8, diketahui bahwa tiga butir pernyataan yang digunakan dalam instrumen penelitian memiliki *p-value* sebesar 0,000 kurang dari 0,05. Adapun koefisien korelasi berkisar diantara 0,513 sampai dengan 0,815. Hal ini dapat diartikan bahwa masing-masing butir pernyataan tersebut adalah valid. Dengan kata lain butir-butir pernyataan tersebut dapat mewakili atau membentuk konstruk dari variabel *Extra Role Customer Behavior*.

**Tabel 9**  
**Pengujian Validitas untuk Kerja Sama**

Item Pernyataan	Koefisien Korelasi	<i>p-value</i>	Keputusan
1. Membantu para karyawan lainnya yang memiliki beban kerja berlebihan.	0,809**	0,000	Valid
2. Selalu siap untuk membantu rekan kerja di sekitarnya.	0,803**	0,000	Valid
3. Membantu para karyawan baru dalam hal penyesuaian diri walaupun hal tersebut tidak diminta.	0,757**	0,000	Valid

**Tabel 10**  
**Dukungan Manajemen Organisasi**

No	Dukungan Manajemen Organisasi	Mean
1.	Dukungan/bantuan selalu tersedia dari manajemen organisasi saya ketika saya mengalami masalah.	3,5182
2.	Manajemen organisasi mencoba untuk merencanakan pekerjaan saya semenarik mungkin dan memberikan penghargaan.	2,9909
3.	Manajemen organisasi sangat mempertimbangkan sasaran dan nilai-nilai saya.	3,4909
	Rata-rata	3,3333

Sumber: Data kuesioner diolah 2010

Berdasarkan tabel 9, diketahui bahwa tiga butir pernyataan yang digunakan dalam instrumen penelitian memiliki *p-value* sebesar 0,000 kurang dari 0,05. Adapun koefisien korelasi berkisar diantara 0,757 sampai dengan 0,809 Hal ini dapat diartikan bahwa masing-masing butir pernyataan tersebut adalah valid. Dengan kata lain butir-butir pernyataan tersebut dapat mewakili atau membentuk konstruk dari variabel Kerjasama

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisa data dalam penelitian ini menggunakan metode Regresi Berganda dengan bantuan software SPSS Versi 15, untuk mengetahui pengaruh faktor faktor komitmen manajemen terhadap kepuasan kerja dan Regresi Sederhana untuk melihat pengaruh kepuasan kerja terhadap *extra role service behavior* dan kerja sama. Pengujian hipotesis dilakukan untuk menjawab masalah penelitian. Menurut Sekaran (2003) tingkat kesalahan ( $\alpha$ ) yang bisa ditolerir adalah 5% ( $\alpha = 0,05$ ). Syarat dari hasil pengujian hipotesis yang dilakukan adalah dengan membandingkan *p-value* dengan tingkat alpha 95%.

Statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang ditinjau dari nilai rata – rata (*mean*), standar deviasi, nilai minimum dan nilai maksimum. Dalam penelitian ini mean adalah nilai rata-rata dari keseluruhan responden, sedangkan standar deviasi menunjukkan variasi dari jawaban responden. Nilai minimum adalah jawaban (skala) terendah yang dipilih responden. Demikian pula nilai maksimum

adalah jawaban tertinggi yang dipilih responden.

Berdasarkan tabel 10 diatas, pendapat responden pada variable Dukungan Manajemen Organisasi, dengan rata-rata jawaban responden adalah 3,3333. Dari hasil jawaban tersebut, dapat dipahami bahwa karyawan didalam sekolah cukup mendapatkan dukungan dari manajemen ketika mengalami masalah, pihak sekolah merancang pekerjaan yang diberikan semenarik mungkin untuk karyawan dan memberikan penghargaan yang cukup kepada karyawan, dan pihak sekolah cukup mempertimbangkan sasaran dan nilai-nilai yang diaplikasikan oleh karyawannya.

Dikatakan pula dalam Erdogan *et al.*, (2004) bahwa dukungan manajemen organisasi merupakan keyakinan para karyawan yang mengacu pada bagaimana menilai kontribusi dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan para karyawan sehingga para karyawan tersebut merasa bahwa organisasi peduli akan kesejahteraan mereka. Dikatakan pula bahwa dukungan manajemen organisasi akan meningkat jika organisasi memberikan penghargaan, kesempatan kenaikan jabatan, dan kebijakan kerja yang positif.

Berdasarkan tabel 11, pendapat responden pada variable Penghargaan, dengan rata-rata jawaban responden adalah 2,9879. Dari hasil jawaban tersebut, dapat dipahami bahwa penghargaan yang diberikan oleh pihak sekolah kurang dirasakan cukup oleh karyawan sekolah.

Dikatakan dalam Babakus *et al.*, (2003) bahwa adanya kebijakan penghargaan yang tepat dalam suatu perusahaan tidak hanya

penting dalam mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan yang baik tetapi juga memotivasi mereka untuk menangani keluhan pelanggan dengan baik. Dikatakan juga bahwa persepsi tentang penghargaan yang berdasarkan prinsip-prinsip keadilan memperbaiki komitmen pelayanan karyawan terhadap organisasi dan kepuasan kerja. Disimpulkan bahwa penghargaan secara signifikan berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Struktur penghargaan suatu organisasi mempunyai pengaruh terhadap kepuasan dan kesetiaan karyawan (Lawler 2000).

Berdasarkan tabel 12 diatas, dapat terlihat bahwa nilai rata-rata atau nilai *mean* untuk dimensi *Empowerment* adalah 3,138. Dari hasil tersebut dapat dipahami bahwa nilai jawaban responden menunjukkan bahwa karyawan cukup memiliki otoritas untuk menyelesaikan masalah dari “konsumen sekolah” ketika permasalahan tersebut muncul, karyawan didorong untuk menangani konsumen sekolah dengan caranya sendiri dan karyawan cukup mendapatkan persetujuan dari manager untuk menangani permasalahan konsumen sekolah.

**Tabel 11**  
**Penghargaan**

No	Penghargaan	Mean
1.	Jika saya meningkatkan pelayanan yang saya berikan pada siswa dan orang tua, saya akan diberikan penghargaan.	2,9818
2.	Penghargaan yang saya terima berdasarkan evaluasi dari pelayanan saya kepada siswa dan orang tua	3,0636
3.	Saya diberikan penghargaan apabila dapat menangani permasalahan siswa dan orang tua secara efektif.	2,9182
	Rata-rata	2,9879

**Tabel 12**  
**Empowerment**

No	(Empowerment)	Mean
1.	Saya memiliki otoritas untuk menyelesaikan masalah siswa dan orang tua ketika permasalahan tersebut muncul	3,6273
2.	Saya didorong untuk menangani siswa dan orang tua dengan cara saya sendiri	3,1273
3.	Saya tidak harus mendapatkan persetujuan dari para manajer (Kepala Sekolah) pada saat saya menangani permasalahan siswa dan orang tua.	3,3773
	Rata-rata	3,138

Yong-Ki Lee, Jung-Heon Nam, Dae-Hwan Park, Kyung Ah Lee (2006) mengatakan bahwa *empowerment* mengacu pada situasi dimana manajer memberikan keleluasaan kepada karyawan mereka untuk membuat keputusan setiap harinya yang berkaitan dengan pekerjaan. Dikatakan juga bahwa *empowerment* mempengaruhi inisiatif dan ketekunan karyawan dalam menjalankan tugas.

Untuk variabel Pelatihan, responden menjawab dengan nilai mean rata-rata adalah 3,4818 seperti pada tabel 13 dibawah. Dari jawaban responden tersebut, dapat dipahami bahwa karyawan menerima pelatihan secara berkelanjutan untuk melakukan pelayanan yang lebih baik kepada konsumen sekolah, karyawan cukup menerima pelatihan jasa/pelayanan yang ekstensif sebelum memulai pekerjaannya pertama kali, dan karyawan

**Tabel 13**  
**Pelatihan**

No	Pelatihan	Mean
1.	Saya menerima pelatihan secara berkelanjutan untuk memberikan pelayanan/pengajaran yang baik.	3,8091
2.	Saya menerima pelatihan yang ekstensif sebelum saya memulai pekerjaan saya pertama kali.	3,5229
3.	Saya dilatih untuk menangani masalah/keluhan dari siswa dan orang tua.	3,1091
	Rata-rata	3,4818

Sumber: Data kuesioner diolah 2010

**Tabel 14**  
**Kepuasan Kerja**

No	Kepuasan Kerja	Mean
1.	Berdasarkan pekerjaan yang saya lakukan, saya merasa dibayar dengan adil.	3,2818
2.	Tunjangan yang diberikan dari sekolah tidak memuaskan.	2,8182
3.	Saya merasa bangga dan berhasil atas pekerjaan yang saya lakukan.	3,6545
4.	Saya sangat menyukai pekerjaan saya	4,2000
	Rata-rata	3,4886

Sumber: Data kuesioner diolah 2010

cukup terlatih untuk menangani keluhan dari konsumen.

Babakus *et al.*, 2003 mengatakan bahwa sangatlah penting bagi perusahaan untuk melengkapi karyawan dengan berbagai pelatihan, baik yang berhubungan dengan kemampuan akan pekerjaan maupun sikap untuk memperbaiki kinerja karyawan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan yang beraneka ragam, sehingga mereka dapat memberikan kualitas pelayanan yang baik kepada pelanggan. Dikatakan juga bahwa pelatihan memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dikarenakan perannya dalam mengembangkan skill atau kemampuan dan pemikiran kreatif yang diperlukan untuk menangani kegagalan dalam pelayanan.

Berdasarkan tanggapan responden untuk variabel Kepuasan Kerja, jawaban responden dengan nilai mean rata-rata adalah 3,4886 seperti pada tabel 14 diatas. Dari hasil tersebut dapat dipahami bahwa responden

puas dengan pekerjaan yang mereka lakukan, puas dengan tunjangan yang diberikan oleh pihak sekolah, dan cukup menyukai pekerjaan yang mereka lakukan.

Dalam Kim *et al.*, (2009) kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu kondisi emosi yang positif, seperti kebahagiaan atau kesenangan, yang dihasilkan dari penilaian akan suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Dikatakan juga bahwa faktor intrinsik (seperti: suka akan pekerjaan, bangga akan pekerjaan, kesempatan untuk mengembangkan pribadi) dan faktor ekstrinsik (seperti penghargaan dalam bentuk uang, bayaran yang memuaskan, dan keuntungan-keuntungan lainnya) berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan.

Untuk variabel *Extra Role Customer Behavior*, responden menjawab dengan nilai mean rata-rata adalah 3,1364 seperti pada tabel 15 diatas. Hal tersebut dapat dipahami bahwa keinginan responden / karyawan untuk membantu konsumen sekolah secara sukarela

**Tabel 15**  
***Extra Role Customer Behavior***

<b>No</b>	<b><i>Extra Role Customer Service Behavior</i></b>	<b>Mean</b>
1.	Secara sukarela membantu siswa dan orang tua bahkan jika hal tersebut di luar lingkup pekerjaan.	3,4909
2.	Seringkali melayani siswa dan orang tua melebihi tugas yang diberikan	3,4182
3.	Seringkali keluar dari cara-cara yang ditetapkan untuk membantu siswa dan orang tua.	2,5091
	Rata-rata	3,1364

Sumber: data kuesioner diolah 2010

dan diluar deskripsi kerjanya cukup baik, melayani konsumen sekolah diluar tugas / pekerjaan utamanya, cukup memiliki cara tersendiri diluar aturan yang ada dalam membantu menyelesaikan masalah konsumen.

Kim *et al.*, (2009) mengatakan bahwa *extra-role customer service behavior* mengacu pada sikap yang ditampilkan oleh karyawan untuk melayani pelanggan yang ditambahkan dalam tugas utama mereka. Sikap layanan yang

**Tabel 16**  
**Kerjasama**

No	Kerja sama	Mean
1.	Membantu para karyawan lainnya yang memiliki beban kerja berlebihan.	3,5273
2.	Selalu siap untuk membantu rekan kerja di sekitarnya.	3,7545
3.	Membantu para karyawan baru dalam hal penyesuaian diri walaupun hal tersebut tidak diminta.	3,4364
	Rata-rata	3,5773

Sumber: data kuesioner diolah 2010

**Tabel 17**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

	Hipotesa		Std.Estimate	p-value	Keputusan
H1	Dukungan Manajemen Organisasi → Kepuasan Kerja		0,312	0,004	H <sub>0</sub> 1 ditolak
H2	Penghargaan → Kepuasan Kerja		-0,023	0,817	H <sub>0</sub> 2 gagal ditolak
H3	<i>Empowerment</i> → Kepuasan Kerja		0,064	0,492	H <sub>0</sub> 3 gagal ditolak
H4	Pelatihan → Kepuasan Kerja		0,167	0,129	H <sub>0</sub> 4 gagal ditolak
H5	Kepuasan Kerja → <i>Extra Role Customer Service</i>		0,088	0,592	H <sub>0</sub> 5 gagal ditolak
H6	Kepuasan Kerja → Kerja sama		-0,026	0,851	H <sub>0</sub> 6 gagal ditolak

melebihi harapan pelanggan ini memberikan keuntungan yang kompetitif untuk organisasi.

Untuk variabel Kerja Sama, responden menjawab dengan nilai mean rata-rata adalah 3,5773 seperti pada tabel 16 diatas. Hal tersebut dapat dipahami bahwa keinginan responden / karyawan untuk membantu rekannya yang memiliki beban kerja berlebihan dan siap untuk memberikan bantuan cukup baik dan membantu karyawan yang baru untuk dapat dengan mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya.

Kim *et al.*, (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja secara positif berhubungan dengan kerja sama. Dikatakan pula bahwa pengaruh positif yang diperoleh karyawan mengarah pada kerja sama antara diri mereka sendiri.

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa variabel Dukungan Manajemen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karena nilai *p-value* adalah  $0,004 < 0,05$  yang berarti bahwa **H<sub>0</sub>1 gagal ditolak**. Dalam Kim *et al.* (2009) dikatakan bahwa karyawan yang memiliki dukungan manajemen organisasi yang tinggi akan merasa yakin bahwa perusahaan mendukung dan menghargai pekerjaan mereka. Hal ini secara psikologis dapat member kepuasan kepada karyawan karena organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka.

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Penghargaan tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karena nilai *p-value*  $0,817 > 0,05$  yang berarti bahwa **H<sub>0</sub>2 gagal ditolak**. Arnett *et al.*, (2002) menyatakan bahwa sistem penghargaan tidak mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Akan

tetapi diyakini bahwa ada faktor lain yang lebih penting seperti lingkungan kerja, kejelasan akan pekerjaan dan persepsi karyawan tentang manajer.

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel *Empowerment* tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karena nilai *p-value*  $0,492 > 0,05$  yang berarti bahwa **H<sub>0</sub>3 gagal ditolak**. Alasan utama kegagalan dalam *empowerment* dikarenakan beberapa karyawan merasa terancam dengan adanya *empowerment* karena meningkatnya tanggung jawab yang mereka harus lakukan (Eylon dan Bamberger 2000)

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Pelatihan tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja karena nilai *p-value*  $0,129 > 0,05$ . Dengan demikian **H<sub>0</sub>4 gagal ditolak** yang artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari pelatihan terhadap Kepuasan Kerja. Sweetman (2001) mengatakan adanya program pelatihan yang relevan di suatu organisasi memberikan pengaruh yang kuat terhadap karyawan berkenaan dengan komitmen terhadap pelayanan yang berkualitas dan kepuasan.

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Kepuasan Kerja tidak berpengaruh positif terhadap *Extra Role Customer Services* karena nilai *p-value*  $0,592 > 0,05$ . Dengan demikian **H<sub>0</sub>5 gagal ditolak** yang artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepuasan Kerja terhadap *Extra Role Customer Services*.

Berdasarkan hasil pengolahan data variabel Kepuasan Kerja tidak berpengaruh positif terhadap Kerja sama karena nilai *p-value*  $0,851 > 0,05$ . Dengan demikian **H<sub>0</sub>6 gagal**

**ditolak** yang artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari Kepuasan Kerja terhadap Kerja sama.

## SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsep komitmen manajemen terdiri dari variabel Dukungan Manajemen Organisasi, Penghargaan, *Empowerment*, dan Pelatihan. Diperoleh hasil bahwa dukungan Manajemen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Penghargaan tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja. *Empowerment* tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Pelatihan tidak berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Kemudian Kepuasan Kerja tidak berpengaruh positif terhadap *Extra Role Customer Service* dan Kerja Sama

## IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan uji empiris didapatkan hasil bahwa, jika dukungan manajemen organisasi terhadap karyawan semakin tinggi, maka orientasi karyawan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan Sekolah dalam hal ini siswa dan orang tua siswa, akan semakin tinggi. Kepuasan karyawan dapat tercipta dari pelayanan atau perilaku karyawan dikarenakan pihak Sekolah menerapkan orientasi dukungan manajemen organisasi kepada karyawan yang bersifat kekeluargaan. Hal tersebut hendaknya dicermati oleh pihak manajemen Sekolah dalam pemberian faktor lainnya seperti penghargaan, *empowerment* dan pelatihan terhadap karyawan.

Pihak manajemen sekolah juga harus memperhatikan faktor penghargaan, *empowerment*, dan pelatihan sehingga dapat menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan.

## SARAN UNTUK PENELITIAN SELANJUTNYA

Penelitian ini mempunyai keterbatasan–keterbatasan yang mengacu pada kebutuhan dari pengembangan dasar teori yaitu:

1. Penelitian ini menganalisis pengaruh dari Komitmen Manajemen terhadap *Employee Service Behavior* melalui Kepuasan Kerja hanya pada satu industri jasa yaitu jasa Pendidikan. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan tidak hanya meneliti pada satu industri jasa, tetapi meneliti juga berbagai industri jasa seperti bank, restoran dan agen biro perjalanan, *coffee shop* dan industri jasa lainnya.
2. Sampel pada penelitian ini hanya berasal dari satu sekolah di daerah Jakarta Barat dan responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini hanya 110 responden, sehingga hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasikan.
3. Karena jumlah responden yang terbatas, penelitian ini belum mendapatkan hasil yang lebih akurat dan reliabel. Agar dapat digeneralisasikan serta mendapatkan hasil yang lebih akurat dan reliabel, penelitian selanjutnya diharapkan menambah atau memperbanyak jumlah responden. Serta diharapkan penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel seperti, karisma pemimpin, budaya organisasi, komunikasi dan, *diversity of workplace*.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmed, I., & Parasuraman, A. (1994). Environmental and positional antecedents of management commitment to service quality: A conceptual framework. In T.A. Swartz, D. E. Bowen, & S.W. Brown (Eds.), *Advance in services marketing and management* (pp. 69-93). Greenwich, CT: JAI.
- Arnett, D.B., Laverie, D.A., & Mc Lane, C. (2002). Using job satisfaction and pride as internal-marketing tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43, 87-96.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O. M., & Avci, T. (2003). The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 272-286.
- Bagozzi, R.P. (1992). The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. *Social Psychology Quarterly*, 55, 178-204.
- Bernhardt, K.L., Donthu, N., & Kennett, P.A. (2000). A longitudinal analysis of satisfaction and profitability. *Journal of Business Research*, 47, 161-171.
- Bettencourt, L.A., & Brown, S.W. (1997). Contact employees' relationships among work-place fairness, job satisfaction and prosocial behaviors. *Journal of Retailing*, 73, 39-62.
- Bettencourt, L.A., & Gwinner, K.P. (1996). Customization of the service experience: The role of the frontline employee. *International Journal of Service Industry Management*, 7, 3-20.
- Bitner, M.J., Booms, B.H., & Tetreault, M.S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incident. *Journal of Marketing*, 54, 71-84.
- Bohlander, G.W., & Kinicki, A.J. (1988). Where personnel and productivity meet. *Personnel Administration*, 33, 122-130.
- Boshoff, C., & Allen, J. (2000). The influence of selected antecedents on frontline staff's perceptions of service recovery performance. *International Journal of Service Industry Management*, 11, 63-90.
- Bowen, D.E., Gilliland, S.W., & Folger, R. (1999). HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, 27, 7-23.
- Bowen, D.E., & Lawler, E.E., III (1995). Empowering service employees. *Sloan Management Review*, 36, 73-84.
- Brief, A.P., & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Cacioppe, R. (1998). Structured empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel. *Leadership & Organization Development*, 19, 264.

- Chebat, J.C., Babin, B., & Kollias, P. (2002). What makes contact employees perform? Reactions to employee perceptions of managerial practices. *International Journal of Bank Marketing*, 20, 325-332.
- Edward, P.K., & Scullion, H. (1982). *The social organization of industrial conflict: Control and resistance in the workplace*. Oxford: Basil Blackwell.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Farrell, D., & Rusbult, C.E. (1981). Exchanges variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.
- Forrester, R. (2000). Empowerment: Rejuvenating a potent idea. *Academy of Management Executive*, 14, 67-80.
- Fuller, J.B., Barnett, T., Hester, K., & Relyea, C. (2003). A social identity perspective on the relationship between perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of Social Psychology*, 143, 789-790.
- Gronross, C. (1983). Strategic management and marketing in the service sector. *Marketing Science Institutes working paper series*. Cambridge, MA: Marketing Science Institutes.
- Hartline, M.D., & Ferrell, O.C. (1996). The management of customer-contact service employees: An empirical investigation. *Journal of Marketing*, 60, 52-70.
- Hofstede, G. (1985). The cultural perspective. In A. Brakel (Ed.), *People and organizations interacting*. New York: John Wiley.
- Hermawan, Asep (2006). *Pedoman Praktis Metodologi Penelitian Bisnis*, LPFE.
- Hyun Jeong Kim, Pimtong Tavitiyaman, Woo Gon Kim, (2009). *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol.33.
- Kim, W.G., Leong, J.K., & Lee, Y.K. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 171-193.
- Lee-Ross, D. (2005). Perceived job characteristics and internal work motivation: An exploratory cross-cultural analysis of the motivational antecedents of hotel workers in Mauritius and Australia. *Journal of Management Development*, 24, 253-266.
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centers. *Journal of Service Marketing*, 18, 162-174.

- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Lee, J., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879-903.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Borman, C.A., & Birjulin, A. (1999). Organizational Politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 20*, 159-174.
- Robert, C., Probst, T.M., Martocchio, J.J., Drasgow, F., & Lawler, J.J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology*.
- Susskind, A.M., Borchgrevink, C.P., Kacmar, K.M., & Brymer, R.A. (2000). Customer service employees' behavioral intentions and attitudes: An examination of construct validity and path model. *International Journal of Hospitality Management, 19*, 53-77.
- Sekaran, Uma (2003). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, New York: John Wiley & Sons.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing, 60*, 31-46.