

**CUSTOMER-EMPLOYEE RELATIONSHIP:
PENGUJIAN MODEL SERVICE-PROFIT CHAIN (SPC)
(STUDI EMPIRIK PADA KANTOR CABANG PUSAT
BANK BCA DI BANDUNG)**

Yolla Margaretha¹, Rully Arlan Tjahyadi²

¹Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Maranatha, Bandung 40164
E-mail : yollamargaretha@yahoo.com

²Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Maranatha, Bandung 40164
E-mail : rully_arlan@yahoo.com

ABSTRAK

Kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan merupakan konsep penting dalam teori dan praktek pemasaran. Model pada penelitian ini merupakan adaptasi dari model service-profit chain yang dikembangkan oleh Heskett et al. (1994). Penelitian ini akan memfokuskan pada hubungan pelanggan-karyawan dalam sektor perbankan. Objek penelitian pada penelitian ini adalah 10 (sepuluh) kantor cabang Bank Central Asia (BCA) di Bandung. Metoda pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey. Sampel ditentukan dengan purposive sampling, jumlah sampel yang dianalisis adalah sebanyak 274 sampel dari 300 sampel (nasabah Bank BCA). Untuk responden karyawan Bank BCA, jumlah sampel yang dianalisis adalah sebanyak 90 sampel. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah Structural Equation Modelling (SEM) dengan menggunakan aplikasi AMOS 5.0. Indikator-indikator yang menguji fit model ditunjukkan dengan nilai degree of freedom yang positif, CMIN/DF 2.473, dan RMR 0.053. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan pada kualitas layanan; kualitas layanan berpengaruh secara signifikan pada kepuasan pelanggan; dan kepuasan pelanggan berpengaruh secara signifikan pada loyalitas pelanggan.

Kata kunci : Service-Profit Chain, Kepuasan Kerja, Kualitas Layanan, Kepuasan Pelanggan, Loyalitas Pelanggan.

1. PENDAHULUAN

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) adalah penyampaian kualitas layanan yang superior (Petruzzellis et al., 2006), yang pada akhirnya akan menghasilkan kepuasan dan loyalitas pelanggan (Shemwel et al., 1998). Dengan kata lain, kualitas layanan (*service quality*), kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), dan loyalitas pelanggan (*customer loyalty*) merupakan konsep penting dalam teori dan praktek pemasaran (Spreng & Mackoy, 1996), basis bagi pencapaian keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Dick & Basu, 1994), dan telah menjadi tema utama dalam penelitian pemasaran jasa (Choi et al., 2004).

Kualitas layanan yang disampaikan pada pelanggan sangat bergantung pada sikap dan tindakan karyawan *frontline* atau pelanggan internal (Bowers & Martin, 2007). Jika perusahaan memperlakukan karyawan dengan baik, maka kemungkinan besar karyawan tersebut akan memperlakukan pelanggan dengan baik pula. Dengan kata lain, pengelolaan terhadap kualitas layanan internal (*internal service quality*) merupakan langkah awal dalam menyampaikan kualitas layanan eksternal (*external service quality*) yang superior. Hal tersebut menunjukkan bahwa efektivitas dan efisiensi realisasi kualitas layanan bagi pelanggan eksternal (*external customer*) dapat tercapai setelah penyampaian kualitas layanan internal bagi karyawan *frontline* dioptimalkan. Sehingga memonitor kepuasan pelanggan internal merupakan syarat utama dalam meningkatkan hubungan pelanggan-karyawan *frontline*, mempertahankan kepuasan, dan mengembangkan loyalitas pelanggan. Hubungan-hubungan tersebut merupakan gambaran *service-profit chain* (SPC) yang dikembangkan oleh Heskett et al. (1994).

Kontribusi penting Heskett et al. (1994) adalah pengembangan model SPC yang mana model tersebut menjelaskan hubungan antara kepuasan karyawan melalui peningkatan kualitas layanan internal dan

profitabilitas perusahaan melalui pengembangan loyalitas pelanggan yang mana loyalitas pelanggan dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan dan penyampaian kualitas layanan eksternal. Model tersebut memaparkan pentingnya pengelolaan kualitas layanan internal sebagai dasar bagi kesuksesan bisnis jasa dalam mempertahankan eksistensinya.

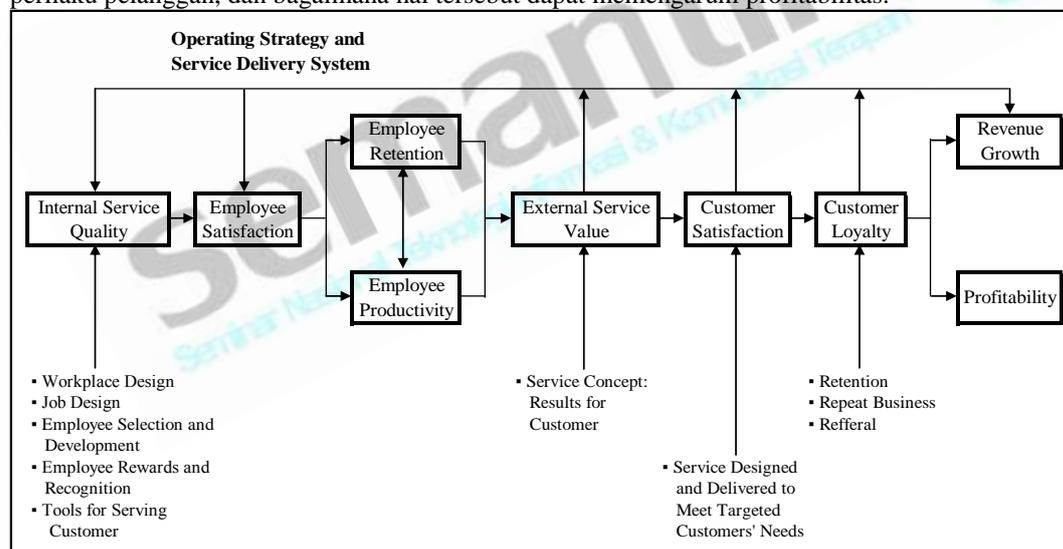
Berdasarkan pada uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, studi ini akan menguji secara empirik model SPC. Perhatian utama studi ini difokuskan pada pengujian secara simultan hubungan karyawan-pelanggan. Adapun tujuan penelitian ini adalah menguji pengaruh positif kepuasan kerja terhadap kualitas layanan, menguji pengaruh positif kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan, dan menguji pengaruh positif kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan. Hasil temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empirik mengenai serangkaian hubungan-hubungan yang saling terkait dalam model SPC yang dikembangkan oleh Heskett *et al.* (1994).

2. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

Kualitas merupakan sumber utama keunggulan kompetitif perusahaan, terutama dalam industri jasa. Dalam bisnis jasa, jasa yang disampaikan selama interaksi antara pelanggan dan karyawan akan menentukan kesuksesan (Tansuhaj *et al.*, 1988; Yoon *et al.*, 2004). Albrecht dan Zemke (1985), dalam Klose dan Finkle (1995), menyatakan bahwa syarat menyampaikan kualitas jasa superior adalah dengan memiliki karyawan yang memahami secara jelas kebutuhan dan ekspektasi pelanggan. Jadi interaksi karyawan-pelanggan memainkan peran signifikan dalam menciptakan kualitas jasa, dan peran karyawan dalam menentukan kepuasan pelanggan sangat besar.

Hubungan karyawan-pelanggan merefleksikan rerangka *service-profit chain* (SPC) yang dikembangkan oleh Heskett *et al.* (1994). SPC menjelaskan peran kualitas jasa dan hubungan-hubungannya dengan aspek operasional organisasi jasa. SPC (Gambar 2.1) memberikan suatu rerangka yang terintegrasi dalam memahami bagaimana investasi operasional perusahaan ke dalam kualitas jasa memengaruhi persepsi dan perilaku pelanggan, dan bagaimana hal tersebut dapat memengaruhi profitabilitas.



Sumber: Heskett *et al.* (1994)

Gambar 1: Service-Profit Chain

Asumsi dasar yang mendasari pengembangan model SPC adalah bahwa karyawan dan pelanggan harus menjadi fokus utama manajemen (Heskett *et al.* 1994). Kesuksesan manajer jasa bergantung pada kemampuan mereka memahami faktor-faktor yang memberikan peran signifikan dalam memengaruhi profitabilitas perusahaan. Faktor-faktor yang mendorong profitabilitas adalah investasi pada orang, iklim organisasional yang mendukung kinerja karyawan *front-line* (*internal customer*), dan merubah praktik-praktik rekrutmen dan seleksi.

Hubungan-hubungan dalam rantai adalah sebagai berikut: *Profit* dipengaruhi oleh loyalitas pelanggan. Loyalitas pelanggan dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh nilai

kualitas jasa yang diberikan pada pelanggan. Dan nilai kualitas jasa bagi pelanggan dipengaruhi oleh kepuasan, loyalitas, produktivitas karyawan.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Kepuasan Kerja dan Kualitas Layanan

Konseptualisasi kepuasan kerja didasarkan pada kesesuaian antara kebutuhan, tujuan, dan nilai individu dengan *reward* yang disediakan di lingkungan kerja (Scarpello & Campbell, 1983, dalam Ginting & Tjahyadi, 2008). Tingkat kesesuaian yang tinggi menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang diekspresikan oleh individu (Ginting & Tjahyadi, 2008). Kepuasan kerja karyawan akan menentukan level kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan (Tjahyadi *et al.*, 2009).

Beberapa studi sebelumnya telah menginvestigasi hubungan antara kepuasan kerja dan kualitas layanan. Zeithaml *et al.* (1990), dalam Tjahyadi *et al.* (2009), mengusulkan bahwa karyawan yang merasa tidak cocok dengan pekerjaannya tidak akan mampu untuk menyampaikan kualitas layanan pada pelanggan.

Didukung secara empirik oleh studi Boshoff dan Tait (1996), dalam Tjahyadi *et al.* (2009), yang mana hasil temuannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam menentukan kualitas layanan. Lainnya menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan pada kualitas layanan (Malhotra & Mukherjee, 2004; Tjahyadi *et al.*, 2009).

Berdasarkan pada uraian dan hasil temuan penelitian-penelitian sebelumnya, hipotesis yang diusulkan pada penelitian ini adalah:

H₁ : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap kualitas layanan.

2.2.2 Pengaruh Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Pelanggan

Kualitas jasa dapat didefinisikan sebagai "*how the service is provided?*" Definisi tersebut memfokuskan pada persepsi pelanggan tentang bagaimana proses jasa itu berlangsung. Penyampaian kualitas jasa yang sesuai dengan kebutuhan dan ekspektasi pelanggan akan menentukan sikap dan perilaku pelanggan. Dengan kata lain, kualitas jasa yang disampaikan yang berada di atas ekspektasi pelanggan akan memengaruhi kepuasan pelanggan. Kang dan James (2004) menemukan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif signifikan pada kepuasan pelanggan. Sesuai dengan temuan Choi *et al.* (2004) dan Olorunniwo *et al.* (2006), kualitas layanan berpengaruh positif signifikan pada kepuasan pelanggan.

Berdasarkan pada uraian dan hasil temuan penelitian-penelitian sebelumnya, hipotesis yang diusulkan pada penelitian ini adalah:

H₂ : Kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kepuasan pelanggan.

2.2.3 Pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap Loyalitas Pelanggan

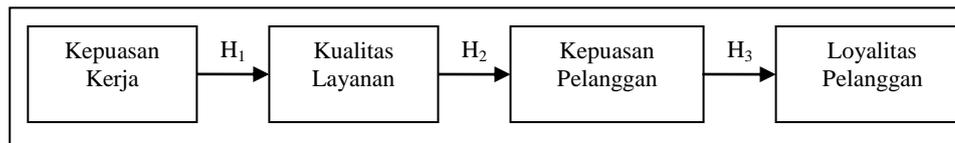
Kepuasan pelanggan diakui sebagai determinan penting loyalitas pelanggan. Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan merupakan anteseden utama loyalitas pelanggan. Kepuasan pelanggan dapat dikonseptualisasikan sebagai keseluruhan evaluasi pelanggan atas performa suatu penawaran (Tjahyadi, 2007). Olorunniwo *et al.* (2006) menemukan bahwa kepuasan pelanggan berpengaruh positif pada loyalitas pelanggan. Lainnya menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan berpengaruh positif signifikan pada loyalitas pelanggan (Loveman, 1998; Tjahyadi, 2007).

Berdasarkan pada uraian dan hasil temuan penelitian-penelitian sebelumnya, hipotesis yang diusulkan pada penelitian ini adalah:

H₃ : Kepuasan pelanggan berpengaruh positif terhadap loyalitas pelanggan.

3. MODEL DAN METODE PENELITIAN

Model yang ditawarkan pada penelitian ini dapat ditunjukkan pada Gambar 2. Sedangkan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *structural equation modelling* (SEM).



Gambar 2 : Rerangka Model Dasar dan Path yang Dihipotesiskan

3.1 Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian pada studi ini adalah kantor cabang Bank Central Asia (BCA) di Bandung. Studi yang dilakukan Tjahyadi *et al.* (2009) menunjukkan bahwa terdapat 10 kantor cabang BCA di Bandung, yaitu Ahmad Yani, Asia Afrika, Banda, Dago, Kiara Condong, Kopo, Riau, Soekarno Hatta, Ujungberung, dan Setiabudi.

Unit of analysis dalam studi ini adalah individu, yaitu karyawan *front-liner* dan nasabah. Survei karyawan dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja, sedangkan survei pelanggan (nasabah) digunakan untuk mengukur persepsi mereka terhadap kualitas layanan, kepuasan, dan loyalitas pelanggan.

3.2 Teknik Pengambilan Sampel dan Pengumpulan Data

Sampel ditentukan dengan *purposive sampling*, yaitu memilih sampel dengan kriteria tertentu. Metoda *purposive sampling* digunakan karena elemen-elemen yang dipilih menjadi unit sampel dianggap dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti (Sekaran, 2000). Metoda pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *survey*, yaitu dengan menyebarkan kuesioner kepada responden.

3.3 Metoda Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan menggunakan aplikasi AMOS 5.0. Analisis statistik ini digunakan untuk menguji beberapa persamaan regresi yang terpisah, tapi berhubungan secara simultan.

3.3.1 Asumsi *Goodness of Fit*

Pengukuran *goodness of fit* dilakukan untuk mengukur sejauh mana model dapat memprediksi matriks kovarian atau korelasi yang diobservasi. Aplikasi AMOS 5.0 mensyaratkan beberapa kriteria yang harus dipenuhi (Byrne, 2001):

1. χ^2 (*chi square*) diharapkan kecil.
2. Model yang dianalisis harus mempunyai *degree of freedom* (*df*) positif.
3. Nilai yang direkomendasikan untuk *normed chi-square* (χ^2/df) adalah dari 1.0 sampai 5.0.
4. *Incremental fit*, yaitu GFI (*Goodness of Fit Index*) dan AGFI (*Adjusted GFI*), ni-lainya harus ≥ 0.90 .
5. TLI (*Tucker Lewis Index*), nilainya harus ≥ 0.95 .
6. NFI (*Normed Fit Index*), nilainya harus ≥ 0.90 .
7. RMR (*Root Mean Square Residual*), nilainya harus ≥ 0.03 atau ≤ 0.08 .
8. RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) adalah ≤ 0.08 .

3.3.2 Evaluasi Hubungan Kausalitas

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis tingkat signifikansi hubungan kausalitas antar konstruk dalam model dengan melihat nilai *Critical Ratio* > 2 ($CR > 2$) pada tingkat signifikansi 5% dan melihat *standardized structural (path) coefficients* dari setiap hipotesis, terutama pada kesesuaian arah hubungan *path* dengan arah hubungan yang telah dihipotesiskan sebelumnya. Jika arah hubungan sesuai dengan yang dihipotesiskan dan nilai CR-nya juga memenuhi syarat yang direkomendasikan ($CR > 2$), maka dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diuji mendapat dukungan kuat.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei, yaitu menggunakan kuesioner yang berisi butir-butir pengukur konstruk yang digunakan pada penelitian ini. Teknik penyebaran

dan pengumpulan data di-lakukan pada bulan Februari–Maret 2010. Jumlah kuesioner yang terkumpul untuk nasabah BCA adalah 279 kuesioner dan 274 kuesioner yang layak untuk dilakukan analisis lebih lanjut, sedangkan untuk responden CSO sebanyak 90 kuesioner yang terkumpul dan jumlah tersebut layak untuk dilakukan analisis lebih lanjut dari 83 kuesioner yang direncanakan. Tabel 1 akan ditunjukkan mengenai rincian jumlah kuesioner dari 10 kantor cabang BCA.

Tabel 1 : Data Jumlah Kuesioner dari 10 Kantor Cabang BCA

Cabang	Jumlah Kuesioner Nasabah BCA			Jumlah Kuesioner CSO BCA
	Rencana	Terkumpul	Layak untuk Analisis Lebih lanjut	Layak untuk Analisis Lebih Lanjut
AY	30	30	30	12
BAN	30	30	30	10
UB	30	30	30	5
RIA	30	24	23	11
KIR	30	30	30	5
AA	30	30	28	17
DAG	30	31	31	8
SH	30	29	28	9
SET	30	30	30	5
KOP	30	15	14	8
Total	300	279	274	90

Sumber: Data Hasil Penyebaran Kuesioner

Ket: AY=Ahmad Yani; BAN=Banda; UB=Ujungberung; RIA=Riau;

KIR=Kiaracandong; AA=Asia Afrika; DAG=Dago; SH=Soekarno-Hatta; SET=Setiabudhi; KOP=Kopo.

4.1 Metode Analisis Data

4.1.1 Statistik Deskriptif dan Korelasi Antar-Konstruktif

Unit of analysis pada penelitian ini adalah individu, yaitu nasabah dan CSO. Data nasabah akan diagregat sesuai dengan jumlah CSO yang melayani mereka. Berdasarkan data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dan hasil pengujian data dan instrumen penelitian, jumlah data yang akan dilakukan pengujian hipotesis adalah sebanyak 41 data. Data nasabah diagregat sesuai dengan jumlah CSO yang melayani secara langsung nasabah yang menjadi responden pada penelitian ini. Tabel 2 dan 3 menunjukkan statistik deskriptif dan korelasi antar-konstruktif.

Tabel 2: Statistik Deskriptif

Konstruktif	N	Mean	Standar Deviasi
Job Satisfaction	41	3.8720	.68035
Service Quality	41	4.0213	.32464
Customer Satisfaction	41	4.0213	.32464
Customer Loyalty	41	3.8537	.42930

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS

Tabel 3 : Korelasi Antar-Konstruktif

		JS	SQ	CS	CL
JS	Pearson Correlation	1	.175	.175	.047
	Sig. (2-tailed)	.	.273	.273	.772
	N	41	41	41	41
SQ	Pearson Correlation	.175	1	1.000**	.578**
	Sig. (2-tailed)	.273	.	.000	.000
	N	41	41	41	41
CS	Pearson Correlation	.175	1.000**	1	.578**
	Sig. (2-tailed)	.273	.000	.	.000
	N	41	41	41	41
CL	Pearson Correlation	.047	.578**	.578**	1
	Sig. (2-tailed)	.772	.000	.000	.
	N	41	41	41	41

Sumber: Hasil Pengolahan Data

Ket: JS=Job Satisfaction; SQ=Service Quality; CS=Customer Satisfaction; CL=Customer Loyalty.

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Berdasarkan pada Tabel 2, secara umum dapat disimpulkan bahwa responden menilai *job satisfaction*, *service quality*, *customer satisfaction*, dan *customer loyalty* yang relatif tinggi (*mean* >3). Tabel 3 menunjukkan konstruk-konstruk penelitian yang memiliki korelasi signifikan, yaitu hubungan antara *service quality* dengan *customer satisfaction* dan *customer loyalty*.

4.1.1 Goodness of Fit

Pengukuran *goodness of fit* dilakukan untuk mengukur sejauh mana model dapat memprediksi matriks kovarian atau korelasi yang diobservasi. Indikator-indikator *goodness of fit* adalah *chi-square*, *degree of freedom* (df), CMIN/DF, RMR (*The Root Mean Square Residual*), GFI (*Goodness of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), TLI (*Tucker-Lewis Index*), NFI (*Normed Fit Index*), dan RMSEA (*The root Mean Square Error of Approximation*).

Tabel 4 : Hasil Goodness of Fit Model Struktural

No	Indeks	Nilai Kritis	Hasil	Keterangan
1	χ^2	Diharapkan Kecil	1132.494	-
2	<i>Degree of Freedom</i>	Positif	458	Baik
3	CMIN/DF	$\leq 2.0 / \leq 3.0$	2.473	Baik
4	RMR	$0.03 \leq RMR \leq 0.08$	0.053	Baik
5	GFI	≥ 0.90	0.451	-
6	AGFI	≥ 0.90	0.406	-
7	TLI	≥ 0.90	0.379	-
8	NFI	≥ 0.90	0.277	-
9	RMSEA	≤ 0.08	0.192	-

Sumber: Hasil Pengolahan AMOS

Tabel di atas menunjukkan bahwa model dapat dinyatakan baik dan dapat diterima sebagai model penelitian. Nilai indeks pada CMIN/DF dan RMR telah menunjukkan hasil yang telah memenuhi syarat yang direkomendasikan.

4.1.2 Evaluasi Hubungan Kausalitas

Hipotesis yang menggambarkan pengaruh suatu konstruk terhadap konstruk lainnya dengan melihat apakah *regression weights estimate* yang menghubungkan kedua konstruk signifikan pada taraf $\alpha=0.05$, dengan CR >2. Tabel 5 akan ditunjukkan hasil analisis *regression weights*.

Tabel 5: Hasil Regression Weights Analysis

Hipotesis	Hubungan	Standardized Regression Weight	Critical Ratio	Sig.	Ket.
H ₁	SQ ← JS	0.040	0.470	ns	Hipotesis Tidak Didukung
H ₂	CS ← SQ	0.884	6.184	sig	Hipotesis Didukung
H ₃	Cl ← CS	0.679	4.030	sig	Hipotesis Didukung

Sumber: Hasil Pengolahan AMOS
sig=Significant; ns=not significant

Berdasarkan tabel 5 ditemukan hubungan kausalitas antar konstruk yang diuji. *Job satisfaction* memiliki arah pengaruh positif pada *service quality*. Begitu pula *service quality* pada *customer satisfaction*. *Customer satisfaction* juga memiliki arah pengaruh positif pada *customer loyalty*. Hasil analisis ini menunjukkan bahwa seluruh variabel yang diuji memiliki arah yang sesuai dengan hipotesis yang diajukan.

4.1.3 Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menganalisis tingkat signifikansi hubungan kausalitas antar konstruk dalam model dengan melihat nilai *Critical Ratio* >2 pada tingkat signifikansi 5% dan melihat *standardized structural (path) coefficients* dari setiap hipotesis, terutama pada kesesuaian arah hubungan *path* dengan arah hubungan yang telah dihipotesiskan sebelumnya. Jika arah hubungan sesuai dengan yang dihipotesiskan dan nilai CR-nya memenuhi syarat yang direkomendasikan (CR>2), maka dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diuji mendapat dukungan kuat.

a. Hipotesis 1

Pengujian hipotesis pertama dilakukan untuk mengetahui hubungan kausalitas *job satisfaction* dengan *service quality*. Signifikansi diperoleh apabila nilai CR >2 pada tingkat signifikansi 0.05. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai CR pada hubungan kausalitas antara *job satisfaction* dengan *service quality* adalah sebesar 0.470 (Tabel 4.20). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 ditolak pada tingkat signifikansi 5 %.

Beberapa studi sebelumnya telah menginvestigasi hubungan antara kepuasan kerja dan kualitas layanan. Zeithaml *et al.* (1990), dalam Tjahyadi *et al.* (2009); Malhotra dan Mukherjee (2004); Tjahyadi *et al.* (2009) mengusulkan bahwa karyawan yang merasa tidak cocok dengan pekerjaannya tidak akan mampu untuk menyampaikan kualitas layanan pada pelanggan. Berbeda dengan hasil temuan penelitian-penelitian sebelumnya, kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan pada kualitas layanan pada penelitian ini. Hasil ini mungkin disebabkan karena indikator-indikator yang digunakan dalam mengukur kualitas layanan tidak secara spesifik mengarah pada pelayanan dari CSO. Tetapi lebih kepada kualitas layanan dari Bank secara keseluruhan. Selain itu konstruk kepuasan kerja sebaiknya mencakup beberapa dimensi, seperti upah, promosi, komunikasi, pekerjaan, supervisi, *benefit*, *reward*, prosedur, dan rekan kerja (Snipes *et al.* 2004). Hasil temuan penelitian Snipes *et al.* (2004) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan pada kualitas layanan. Sehingga hasil temuan pada penelitian ini mengkonfirmasi penelitian Snipes *et al.* (2004).

b. Hipotesis 2

Pengujian hipotesis kedua dilakukan untuk mengetahui hubungan kausalitas *service quality* dengan *customer satisfaction*. Signifikansi diperoleh apabila nilai CR > 2 pada tingkat signifikansi 0.05. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai CR pada hubungan kausalitas antara *service quality* dengan *customer satisfaction* adalah sebesar 6.184 (Tabel 4.20). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 diterima pada tingkat signifikansi 5 %.

Penemuan dalam penelitian ini mengkonfirmasi penemuan Kang dan James (2004), kualitas layanan berpengaruh positif signifikan pada kepuasan pelanggan. Choi *et al.* (2004) dan Olorunniwo *et al.* (2006) memberikan dukungan empiris yang kuat hubungan antara kualitas layanan dan kepuasan pelanggan. Dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh penyampaian layanan yang sesuai dengan kebutuhan, keinginan, dan ekspektasi pelanggan. Dengan kata lain kualitas layanan merupakan determinan penting kepuasan pelanggan.

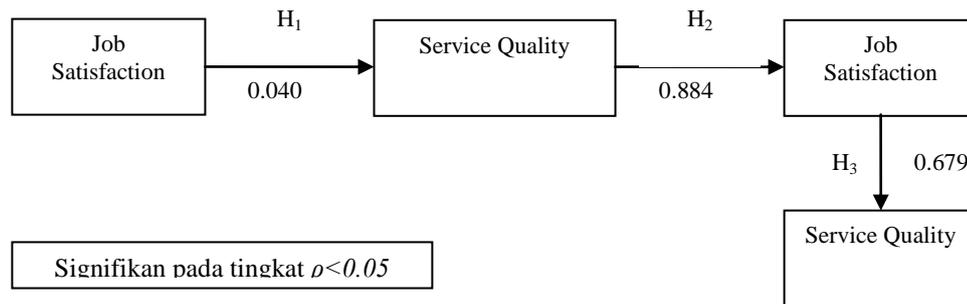
c. Hipotesis 3

Pengujian hipotesis ketiga dilakukan untuk mengetahui hubungan kausalitas *customer satisfaction* dengan *customer loyalty*. Signifikansi diperoleh apabila nilai CR >2 pada tingkat signifikansi 0.05. Berdasarkan hasil pengolahan data, nilai CR pada hubungan kausalitas antara *customer satisfaction* dengan *customer loyalty* adalah sebesar 4.030 (Tabel 4.20). Hasil tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 3 diterima pada tingkat signifikansi 5 %.

Penemuan dalam penelitian ini mengkonfirmasi penemuan Olorunniwo *et al.* (2006), kepuasan pelanggan berpengaruh positif secara signifikan pada loyalitas pelanggan. Lainnya menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan berpengaruh positif signifikan pada loyalitas pelanggan (Loveman, 1998; Tjahyadi. 2007). Pengalaman yang memuaskan pelanggan akan mendorong mereka untuk menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan. Dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan mempengaruhi intensi mereka untuk merekomendasikan perusahaan kepada orang lain.

4.1.4 Model Hasil Penelitian

Hipotesis terhadap faktor yang memengaruhi *customer satisfaction* adalah *service quality*, serta faktor yang memengaruhi *customer loyalty* adalah *customer satisfaction*. Model hasil penelitian dapat dilihat pada gambar 3.



Gambar 3 : Hasil Evaluasi Hubungan Kausalitas

Berdasarkan gambar 3, beberapa menunjukkan hubungan kausalitas yang sangat kuat, yaitu pada hubungan kausalitas antara kualitas layanan dengan kepuasan pelanggan. Hubungan kausalitas yang sangat kuat tersebut juga ditunjukkan dengan nilai rata-rata (*mean*) kualitas layanan yang relatif tinggi, yaitu 4.0213 (Tabel 3).

5. SIMPULAN DAN SARAN

Model dalam penelitian ini dapat diterima sebagai model penelitian berdasarkan hasil pengujian *goodness of fit model* dengan bantuan program AMOS 5.0, Indikator-indikator yang menguji *fit model* ditunjukkan dengan nilai *degree of freedom* yang positif, CMIN/DF 2.473, dan RMR 0.053. Model penelitian ini adaptasi dari model *service-profit chain* yang dikembangkan oleh Heskett *et al.* (1994). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) tidak berpengaruh secara signifikan pada kualitas layanan (*service quality*); kualitas layanan berpengaruh secara signifikan pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*); dan kepuasan pelanggan berpengaruh signifikan pada loyalitas pelanggan (*customer loyalty*).

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) tidak berpengaruh secara signifikan pada kualitas layanan (*service quality*); kualitas layanan berpengaruh secara signifikan pada kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*); dan kepuasan pelanggan berpengaruh signifikan pada loyalitas pelanggan (*customer loyalty*).

Hasil dari *open-question* menunjukkan hal-hal yang sudah baik yang perlu manajemen pertahankan, seperti konsumen merasa nyaman atas pelayanan yang diberikan misalnya dari *customer service*, yang melayani konsumen dengan ramah, cepat dan rapih; konsumen juga merasa nyaman terhadap ruangan BCA yang representatif (ruangan yang bersih, ber-AC); fasilitas perbankan yang modern (missal, sistem *on-line*); serta cabang Bank yang sudah sangat banyak, sehingga memudahkan bertransaksi dimanapun.

5.1 Implikasi Manajerial

Industri perbankan telah mengalami perubahan dalam merespon perubahan kebutuhan, keinginan, dan preferensi pelanggan. Penyampaian layanan yang superior telah menjadi tema utama dalam agenda perubahan tersebut. Preffer (1994), dalam Yoon *et al.* (2004) menjelaskan mengenai peran karyawan dalam organisasi jasa. Menurutnya, sikap dan perilaku karyawan akan menentukan kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan performansi.

Karyawan dalam konteks perusahaan jasa, secara khusus karyawan front-line, memiliki dampak kuat terhadap citra perusahaan. Dalam industri jasa, karyawan yang berkualitas merupakan kunci pendorong kesuksesan perusahaan. Informasi dan penggunaan teknologi dapat membantu meningkatkan layanan pelanggan, tetapi kualitas layanan yang baik merupakan hasil dari pengelolaan karyawan secara tepat dalam menyampaikan layanan dan memiliki interaksi langsung dengan pelanggan.

Dengan kata lain, teknologi tidak akan pernah menggantikan apa “posisi manusia” dalam menyampaikan layanan kepada pelanggan. Lebih lanjut, teknologi dapat direplikasi oleh pesaing, sementara keahlian manusia sangat sulit untuk ditiru. Sehingga penting bagi perusahaan jasa untuk menempatkan karyawan sebagai senjata strategis dalam mencapai kualitas layanan yang superior dan kepuasan pelanggan yang lebih besar (George, 1990). Peran karyawan dalam organisasi jasa menggambarkan perspektif pemasaran

internal (*internal marketing*). Perspektif ini memandang karyawan sebagai pelanggan internal (Yoon *et al.*, 2004). Menurut persepektif ini, organisasi jasa harus memberikan layanan yang superior bagi karyawan jika menginginkan karyawannya melakukan pekerjaan yang terbaik bagi pelanggan (George, 1990). Hal ini menunjukkan bahwa dukungan dan kepuasan pelanggan internal diperlukan sebelum pencapaian kualitas layanan yang superior bagi pelanggan.

Model dalam penelitian ini merupakan adaptasi dari model *service-profit chain* yang dikembangkan oleh Heskett *et al.* (1994). Asumsi dasar yang mendasari pengembangan model SPC adalah bahwa karyawan dan pelanggan harus menjadi fokus utama manajemen (Heskett *et al.* 1994). Kesuksesan manajer jasa bergantung pada kemampuan mereka memahami faktor-faktor yang memberikan peran signifikan dalam memengaruhi profitabilitas perusahaan. Faktor-faktor yang mendorong profitabilitas adalah investasi pada orang, iklim organisasional yang mendukung kinerja karyawan *front-line* (*internal customer*), dan merubah praktik-praktik rekrutmen dan seleksi.

5.2 Keterbatasan Penelitian dan Saran

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan untuk menjadi perhatian dilaksanakannya penelitian yang lebih baik di masa akan datang. Model dalam penelitian ini, adaptasi dari model *service-profit chain*, hanya memfokuskan pada pengujian hubungan karyawan-pelanggan. Sehingga hasil temuan dari penelitian ini tidak menjelaskan secara lengkap hubungan antar-variabel di dalam model *service-profit chain*. Pengujian variabel-variabel di dalam model *service-profit chain* akan memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai peran penting karyawan dalam menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan, serta profitabilitas perusahaan.

Sampel karyawan hanya memfokuskan pada karyawan *customer service officer* (CSO). Penelitian akan datang diharapkan tidak hanya memfokuskan pada karyawan CSO, tapi juga karyawan *front-line* lain yang berhubungan langsung dengan pelanggan, seperti petugas *teller* atau karyawan *call centre*. Keterbatasan lain dari penelitian ini adalah indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja (*job satisfaction*). Penelitian akan datang seharusnya mengukur kepuasan pelanggan dalam beberapa dimensi, seperti upah, promosi, komunikasi, pekerjaan, supervisi, *benefit*, *reward*, prosedur, dan rekan kerja (Snipes *et al.* 2004).

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Berry, L. L. & Parasuraman, A., "Services Marketing Starts from within", *Marketing Management*, Winter, pp. 25-34, 1992.
- [2] Byrne, B. M., "Structural Equation Modelling with AMOS: Basic, Concepts, Applications, and Programming", Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 2001.
- [3] Bowers, M. R. & Martin, C. L., "Trading Places Redux: Employees as Customers, Customers as Employees", *Journal of Services Marketing*, pp. 88-98, 2007.
- [4] Byrne, B. M., "Structural Equation Modelling with AMOS: Basic, Concepts, Applications, and Programming", Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., 2001.
- [5] Choi, K., Cho, W., Lee, S., Lee, H. & Kim, C., "The Relationship among Quality, Value, and Satisfaction and Behavioral Intention in Health Care Provider Choice: A South Korean Study", *Journal of Business Research*, 57, pp. 913-921, 2004.
- [6] Dick, A. S. & Basu, K., "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22 (2), p. 99-113, 1994.
- [7] George, W. R., "Internal Marketing and Organizational Behavior: A Partnership in Developing Customer-Conscious Employees at every Level", *Journal of Business Research*, 20 (1), pp. 63-70, 1990.
- [8] Ginting, R. M. & Tjahyadi, R. A., "Pengaruh Perceived Employee Development pada Komitmen Multidimensional, Kepuasan Kerja, dan *Intent to Leave*". *Call for Paper Universitas Airlangga*, 2008.
- [9] Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr., & Schlesinger, L. A., "Putting the Service Profit-Chain to Work", *Harvard Business Review*, March-April, pp.164-174, 1994.

- [10] Loveman, G. W. "Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking" *Journal of Service Research*, pp. 18-31, 1998.
- [11] Malhotra, N. & Mukherjee, A., "The Relative Influence of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Service Quality of Customer-Contact Employees in Banking Call Centres.", *The Journal of Service Marketing*, 18, pp. 162-174, 2004.
- [12] Olorunniwo, F., Hsu, M. K., & Udo, G. J., "Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intention in the Service Factory." *The Journal of Service Marketing*, 20 (1), pp. 59-72, 2006.
- [13] Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L., "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." *Journal of Retailing*, 64 (1), pp.12-40, 1988.
- [14] Petruzzellis, L., D'Uggento, A. M., & Romanazzi, S., "Student Satisfaction and Quality of Service in Italian Universities", *Managing Service Quality*, 16 (4), pp. 349-364, 2006.
- [15] Sekaran, U, *Research Methods for Business*. 2nd ed. New York: John Willey & Sons, 2000.
- [16] Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., & Armenakis, A. A., "The Effects of Specific Job Satisfaction Facets on Customer Perceptions of Service Quality: An Employee-Level Analysis" *Journal of Business Research*, pp. 1-13, March 2004.
- [17] Tjahyadi, R. A., "Pengaruh Kepuasan Pelanggan, Komitmen Multidimensional pada Repurchase Intention dan Advocacy Intention." *Tesis S2 Program PascaSarjana Magister Sain Universitas Gadjah Mada* (Tidak Dipublikasikan), 2007.
- [18] Tjahyadi, R. A., Kristiawan, A., & Setiawan, R., "Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Affective, Komitmen Continuance, dan Komitmen Normative pada Kualitas Servis", *Laporan Riset* (Tidak Dipublikasikan), 2009.
- [19] Xu, Y., "Assessing the Service-Profit Chain: An Empirical Study in a Chinese Securities Firm" *The Maastricht School of Management (MSM)*, 2004.
- [20] Yoon, M. H., Seo, J. H., & Yoon, T. S., "Effects of Contact Employee Supports on Critical Employee Responses and Customer Service Evaluation" *The Journal of Service Marketing*, 18 (4/5), pp. 395-412, 2004.