

G58.3
TAT
7 21

**PENGARUH KEPUASAN KERJA, KOMITMEN,
DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP
ORIENTASI PELANGGAN
(Studi Kasus Pada PT.Telkom Area Bandung)**



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna
memperoleh derajat sarjana – S2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

oleh

**Liliek Tatiyani
NIM. C4A002058**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**



SERTIFIKASI

Saya, *Liliek Tatiyani*, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada dipundak saya.

Liliek Tatiyani
24 Juli 2004

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

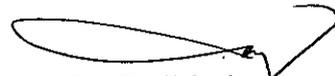
**PENGARUH KEPUASAN KERJA ,KOMITMEN,
DUKUNGAN ORGANISASI TERHADAP
ORIENTASI PELANGGAN**
(Studi Kasus PT.Telkom area bandung)

Yang disusun oleh Liliek Tatiyani, NIM C4A002058
telah dipertahankan didepan Dewan Penguji pada 24 Juli 2004
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama


Drs.J. Sugiarto P.H., SU.

Pembimbing Anggota


Drs.Budi Sudaryanto, MS

Semarang , 24 Juli 2004

Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr.Suyudi Mangunwihardjo

ABSTRACT

Job satisfaction, organizational support and commitment are important things necessary for employees in every company. Company having employees with a high job satisfaction is including with the organizational support and commitment will influence customer orientation. There by company has human resources able to be used better. Factors are influencing the customer orientation there are job satisfaction, commitment, organizational support. As for early from decrease of labor capacity, a number of complain, atmosphere work less harmonious. Company can expect job satisfaction, commitment, organizational support, if mount of labor capacity, downhill at complain, so company will get a better job atmosphere.

Book study used to know the above mentioned factors based on at Kelley (1990) laying open that like job satisfaction can improve attitude orient customer, While Susskind at el. (2000) having a notion that, commitment variable and organizational support can be used to increase customer orient. So it is can be said that by variable to job satisfaction, commitment, variable of organizational support there is able to have an positive effect to customer orientation.

This research studies the influences of job satisfaction variable, commitment, organizational support to customer orientation in employees of PT. TELKOM Area of Bandung. This research is done by propagating questioner to 196 responders, what return counted 101 responders, Intake sample done by using method of proportional random sampling, amount of taken sample at this research is counted 66 employees people facing direct with customer. Data analysis done by using technique of multiple regression.

The result of this research indicate that job satisfaction have positive influence which is significant to customer orientation. Commitment and organizational support have positive influence which is significant to customer orientation.

Variables at research owning lowest mean score is commitment, thereore management have to pay attention the problem of job procedure, and reward of outsourcing representing factor which is perception not yet gratified employees.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat berhasil menyelesaikan tugas pembuatan tesis dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja ,Komitmen, Dukungan Organisasi Terhadap Orientasi Pelanggan (Studi Kasus Pada PT.Telkom area Bandung)”.

Penulis menyampaikan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada berbagai pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, perhatian baik langsung maupun tidak langsung, antara lain:

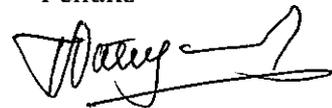
1. Bapak Prof. DR. Suyudi Mangunwihardjo, sebagai Direktur Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Drs. J. Sugiarto P.H., SU., sebagai dosen pembimbing utama yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
3. Bapak Drs. Budi Sudaryanto, MS., selaku dosen pembimbing anggota yang telah menuntun dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
4. Bapak dan Ibu dosen staf pengajar Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang , yang telah memberikan bekal ilmu sehingga menambah wawasan penulis dalam proses pembelajaran di UNDIP.
5. Seluruh staf dan karyawan Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan kesempatan dan berbagai fasilitas yang diperlukan.

6. Pimpinan dan staf pada Diklat Telkom di Bandung yang telah membantu dan mengijinkan penelitian ini, sehingga dapat berjalan dengan lancar.
7. Bapak ,Ibuku serta kakak tercinta yang telah memberikan semangat dan Doa dalam menyelesaikan studi Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
8. Suami dan anak tercinta serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah banyak membantu dalam penyelesaian tesis ini.

Akhirnya penulis menyadari bahwa hasil penulisan ini masih jauh dari sempurna, baik dari segi isi maupun teknik penyajiannya. Apabila ada kritik dan saran bagi penyempurnaan penelitian lanjutan sangat diharapkan.

Semarang, 24 Juli 2004

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Abstract	iv
Abstraksi.....	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel.....	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	
Bab I Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	7
1.3.1 Tujuan dari Penelitian	7
1.3.2 Kegunaan/manfaat Penelitian.....	8
1.4 Outline Tesis	8
Bab II Telaah pustaka dan Pengembangan Model penelitian	
2.1 Telaah Pustaka	10
2.1.1 Orientasi Pelanggan.....	10

2.1.2 Faktor – faktor yang Mempengaruhi Orientasi Pelanggan .	12
2.1.2.1 Kepuasan Kerja.....	12
2.1.2.2 Komitmen Terhadap Organisasi	14
2.1.2.3 Dukungan Organisasi.....	16
2.2 Posisi Penelitian Dibandingkan dengan Penelitian terdahulu.....	17
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	18
2.4 Hiotesis dan Definisi Operasional Variabel.....	19
2.4.1 Hipotesis.....	19
2.5 Definisi Operasional	20
2.5.1 Kepuasan Kerja	21
2.5.2 Komitmen.....	21
2.5.3 Dukungan Organisasi	21
2.5.4 Orientasi Pasar.....	22

Bab III Metode Penelitian

3.1 Jenis dan Sumber Data.....	24
3.2 Populasi dan Sampel	24
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	26
3.4 Teknik Analisis	27
3.4.1 Uji Validitas dan Reliabilitas	28
3.4.1.1 Uji Validitas	29
3.4.1.2 Uji Reliabilitas	29
3.4.2 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	30
3.4.2.1 Uji Multikolinearitas.....	30

3.4.2.2 Uji Heterokedatistas.....	31
3.4.3 Uji Normalitas Data	32
3.4.4 Pengujian Hipotesis.....	32

Bab IV Analisis Data

4.1 Dambaran Umum Responden.....	34
4.1.1 gambaran Umum Obyak Penelitian	34
4.1.2 Responden Berdasarkan Umur.....	35
4.1.3 Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan Responden	36
4.1.4 Umur dan Lama Bekerja Responden.....	37
4.2 Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner	38
4.2.1 Uji Reliabilitas.....	38
4.2.2 Uji Validitas	39
4.3 Pengujian Asumsi Klasik.....	41
4.3.1 Uji Normalitas Data	41
4.3.2 Uji Heteroskedastisitas	41
4.3.3 Uji Multikolineritas	42
4.4 Hasil Analisa Regrasi.....	43
4.4.1 Hasil Analisis Regresi Berganda	43
4.4.2 Pengujian Hipotesis.....	45
4.4.2.1 Uji Partial	45
4.4.2.2 Pengujian Secara Simultan	46

Bab V Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan

5.1 Kesimpulan	48
5.1.1 Kesimpulan Penelitian.....	49
5.2 Implikasi Kebijakan.....	50
5.3 Implikasi Teoritis.....	51
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	52
5.5 Agenda Penelitian Mendatang.....	52

DAFTAR REFERENSI

DAFTAR TABEL

TABEL	Halaman
1.1 Data Pendidikan dan Pelatihan.....	4
2.1 Definisi Operasional variabel.....	23
4.1 Hasil Pengumpulan Kuesioner.....	34
4.2 Umur dan Jenis Kelamin Responden.....	35
4.3 Jenis Kelamin dan Tingkat pendidikan Responden.....	36
4.4 Lama Bekerja Responden.....	36
4.5 Hasil Koefisien Reliabilitas.....	38
4.6 Ringkasa Hasil Perhitungan Validitas.....	40
4.7 Hasil Uji Normalitas Data.....	41
4.8 Hasil Uji Gleyser.....	42
4.9 Hasil Uji Miltikolineritas.....	43
4.10 Hasil Analisis Regresi Berganda.....	44

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	19

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Kuesioner
- Lampiran 2. Data Penelitian
- Lampiran 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas
- Lampiran 4. Data yang Digunakan untuk Analisis Regresi Berganda
- Lampiran 5. Uji Normalitas Data
- Lampiran 6. Uji Heteroskedastisitas
- Lampiran 7. Hasil Analisis Regresi Berganda

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kemajuan pesat saat ini pada teknologi dan telekomunikasi yang telah meluas didunia pasar global. Angur *et al.* (1999) menyatakan bahwa adanya kemajuan dalam bidang teknologi, peraturan dan struktural menyebabkan industri dapat berkembang sangat pesat. Perusahaan harus menanggapi kecenderungan pasar, sehingga tetap bertanggung jawab melindungi lingkungan dan harus memusatkan perhatian pada pelanggan, jika ingin berhasil dipasar global. Perusahaan didalam sebuah industri didirikan dengan berbagai macam tujuan pokok, diantaranya adalah memperoleh laba, meningkatkan jumlah penjual dan mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Pelanggan merupakan mitra dan asset bisnis yang berharga bagi perusahaan, sehingga harus dapat dipertahankan keberadaannya. Perusahaan akan mendapatkan keuntungan jangka panjang dengan mempertahankan dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Dalam kondisi persaingan yang semakin ketat, mempertahankan dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan, bukanlah hal yang dapat dilakukan dengan mudah. Para pengusaha dituntut untuk dapat menerapkan pengaruh yang dipandang mampu dipergunakan untuk bertahan dalam persaingan bisnis. Salah satu pengaruh yang dianggap jitu dalam menghadapi masalah tersebut adalah pengaruh orientasi pelanggan. Dengan

pengaruh orientasi pelanggan, perusahaan dapat lebih memahami dan memperhatikan kebutuhan pelanggan sehingga diharapkan akan dapat terbina hubungan yang baik antara pelanggan dan perusahaan.

Perusahaan yang berorientasi terhadap pelanggan ini dikembangkan dari konsep pemasaran (Saxe dan Weitz, 1982, dalam Flaherty, Dahlstrom dan Skinner 1999, p.1), dan telah banyak dipraktekkan dengan mengadaptasi orientasi pasar (Slater dan Narver, 1999; dalam Flaherty, Dahlstrom dan Skinner 1999, p.1). Karakteristik dari pendekatan dan penjualan berorientasi pelanggan yang dipraktekkan oleh beberapa perusahaan adalah, menjalin hubungan baik dengan pelanggan, mendiagnose kebutuhan pelanggan, berusaha untuk meningkatkan kepuasan jangka panjang, serta menyelesaikan masalah-masalah yang berkaitan dengan produk atau pelayanan bersama-sama dengan pelanggan (Saxe dan Weitz; 1982, dalam Flaherty, Dahlstrom dan Skinner 1999, p.1).

Berry *et al.* (1994) menyatakan bahwa, dalam implementasi kebijakan Orientasi pelanggan, keterlibatan karyawan dalam penelitian lebih penting jika dibandingkan dengan keterlibatan pelanggan. Ada beberapa alasan penting yang mendasari pernyataan tersebut yaitu, karyawan merupakan pelanggan internal (internal customer) dan satu-satunya yang mampu memperkirakan secara akurat perihal kualitas pelayanan dalam perusahaan. Karyawan dapat membuat suatu keadaan yang memperburuk suatu kualitas pelayanan. Penelitian pada karyawan dapat berfungsi sebagai system peringatan dini. Berdasarkan perilaku karyawan yang dapat menunjukkan adanya masalah pada system pemberian pelayanan

sebelum pelanggan menyadarinya. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku karyawan merupakan hal yang penting bagi suatu penyedia jasa.

Dengan demikian disimpulkan bahwa sebenarnya banyak hal penting dalam proses pemberian pelayanan yang baik kepada konsumen adalah dari sisi karyawan yang berhubungan langsung dengan konsumen. Kelley (1990) menemukan bahwa terdapat beberapa faktor dari sisi karyawan yang dipandang memiliki pengaruh terhadap perilaku dalam menyediakan pelayanan terbaik kepada konsumen, beberapa diantaranya adalah kepuasan pekerja. Sedangkan Susskind *et al.* (2000) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi dan dukungan perusahaan dipandang mampu mempengaruhi secara positif perilaku karyawan yang berhubungan langsung dengan konsumennya.

Penelitian ini berupaya untuk menjelaskan secara empiris perihal faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi pelanggan dari pekerja yang berhubungan langsung dengan konsumen. Faktor-faktor yang diteliti dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan yang diadopsi dari penelitian Kelley (1990) dan komitmen terhadap organisasi dan dukungan perusahaan yang diadopsi dari Susskind *et al.* (2000). Hal ini dilakukan guna memenuhi rekomendasi dari Dillman (1978), Conant *et al.* (1990), Churchill (1991) dan Faria dan Dickinson (1992) yang menyatakan bahwa sebaiknya survey dilakukan dengan menggunakan pengukuran yang diambil dari teori dan pengukuran tentang sikap dan perilaku manusia yang telah digunakan secara luas.

Penelitian ini akan dilakukan dalam salah satu perusahaan jasa telekomunikasi yaitu PT. Telkom Divisi Pelatihan. Hal ini dilakukan mengingat

penelitian-penelitian mengenai kualitas pelayanan cenderung difokuskan pada sisi pelanggan saja terutama mengenai masalah kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan (misalnya penelitian Sutoto (2000) dan penelitian Praptomo (2002)). Sedangkan penelitian mengenai Orientasi pelanggan dari pekerja yang berhubungan langsung dengan pelanggan dipandang perlu dilakukan di PT. Telkom karena, kepuasan pelanggan menjadi fokus perhatian bagi perusahaan tersebut. Penelitian ini akan menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi pelanggan dari pekerja yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Berdasarkan adanya tuntutan pelanggan kepada pemerintah sehingga, adanya Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999, tentang Perlindungan Konsumen (Sinar Grafika 1999). Untuk dapat memberikan pelayanan terbaik guna memuaskan peserta pendidikan dan pelatihan, sehingga pelanggan akan tetap bertahan dan mempunyai daya saing. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan di PT.Telkom terbagi atas (2) dua kelompok, Reguler (Teknik dan Non Teknik). Adapun datanya sebagai berikut pada table 1.1.

Tabel 1.1

Data Pendidikan dan Pelatihan

Tahun 2003	Jumlah Kelas	Jumlah Peserta	Komplain	Saran	Jumlah	Persentase %
Teknik	150	1.391	235	150	385	27,67
Non Teknik	155	1.843	245	175	420	22,78

Sumber data : PT.Telkom Bandung Th 2003

Berdasarkan tabel 1.1 diatas maka, dengan banyaknya komplain dan saran yang diterima dari kuesioner umpan balik peserta mencapai rata-rata 22,29 persen.

artinya pelanggan merasa kurang puas karena keluhan dari pelanggan tidak langsung ditindak lanjuti.

Dari hasil diskusi dengan beberapa karyawan Telkom yang berkaitan dengan pekerjaan mereka ,sebagian karyawan mengeluh tentang kebijakan – kebijakan perusahaan yang dipandang belum memuaskan yaitu adanya pemberian reward yang kurang mendapatkan perhatian. Hubungan dengan teman sekerja karyawan yang dirasa kurang baik atau menurun .Kurangnya untuk benchmark, karena seringnya pergantian prosedur. Pekerjaan yang kadang- kadang membuat karyawan jenuh dan bosan misalnya saja, pekerjaan yang seharusnya bisa dikerjakan oleh orang dalam kenyataannya diberikan kepada orang luar atau outsourcing, sehingga banyak yang menganggur,pimpinan yang dirasakan kurang mendengarkan aspirasi karyawan. Pemberian penghargaan masa kerja,bantuan kesehatan dan pengembangan purnabakti kurang diperhatikan. Situasi seperti ini jelas sangat mengganggu perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus mampu memberikan kepuasan kerja kepada karyawan, memberikan komitmen serta dukungan organisasi.

1.2 Perumusan Masalah

Perusahaan yang bergerak disalah satu jasa yaitu jasa telekomunikasi, pada saat ini menghadapi tingkat persaingan yang cukup ketat. Pemerintah sebagai regulator mengubah struktur pasar jasa telekomunikasi dari monopoli ke duopoly. Berbagai penelitian yang ada menyebutkan bahwa salah satu cara guna memenangkan persaingan adalah dengan memberikan pelayanan yang berkualitas

terhadap pelanggannya dan meningkatkan tingkat kepuasan pelanggannya. Penyediaan pelayanan yang berkualitas tersebut sangat dipengaruhi oleh perilaku dari para karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan.

Berry *et al.*, (1994) menyatakan bahwa dalam implementasi kebijakan orientasi pelanggan keterlibatan karyawan dalam penelitian lebih penting jika dibandingkan dengan keterlibatan pelanggan. Bery *et al.*, (1994) menganggap bahwa karyawan merupakan satu-satunya yang mampu memperkirakan secara akurat perihal kualitas pelayanan dalam perusahaan. Karyawan dapat membuat suatu keadaan yang memperburuk suatu kualitas pelayanan, sehingga karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan dipandang perlu untuk dikaji lebih lanjut mengenai hal-hal yang dapat mempengaruhi sikap berorientasi terhadap pelanggan yang dimiliki.

Upaya untuk meningkatkan sikap orientasi pelanggan dalam diri karyawan, Kelley (1990) mengatakan bahwa variabel seperti kepuasan kerja dapat meningkatkan sikap orientasi pelanggan, sedangkan Susskind *et al.* (2000) berpendapat bahwa variabel dukungan perusahaan dan komitmen pada organisasi dapat digunakan untuk guna meningkatkan orientasi pelanggan dari pekerja yang berhubungan dengan pelanggan, sehingga dapat dikatakan bahwa variabel kepuasan kerja, dukungan perusahaan dan komitmen pada perusahaan merupakan variabel yang dapat berpengaruh positif terhadap orientasi pelanggan dari karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan. Penelitian yang berkaitan dengan orientasi pelanggan hasilnya masih belum bisa ditarik kesimpulan secara konvergen. Atas dasar tersebut maka faktor-faktor apa yang

mempengaruhi orientasi pelanggan. Pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut:

1. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap orientasi pelanggan
2. Apakah komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap orientasi pelanggan.
3. Apakah dukungan organisasi memiliki pengaruh yang positif terhadap orientasi pelanggan.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan dari penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap orientasi pelanggan
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen terhadap orientasi pelanggan
3. Untuk mengetahui dan menganalisis dukungan organisasi terhadap orientasi pelanggan.

1.3.2. Kegunaan / Manfaat penelitian

Adapun kegunaan / manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai sumbangan pemikiran bagi organisasi, untuk lebih memperhatikan variabel terkait dan dapat memberikan gambaran lebih jelas mengenai kebutuhan sumber daya manusia agar para pelanggan merasa puas.
2. Sebagai bahan masukan dan referensi terhadap kebijakan secara khusus yang menyangkut pada karyawan yang langsung berhubungan dengan pelanggan.

1.4. Outline Tesis

Tesis ini disusun dengan menggunakan format lima bab, dimana masing-masing bab akan saling berhubungan dan menjelaskan masalah-masalah dalam penelitian ini. Secara singkat isi dari tiap-tiap bab adalah sebagai berikut :

1. Bab I merupakan bab pendahuluan yang menguraikan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian dan outline tesis
2. Bab II memuat tentang telaah pustaka dan pengembangan model penelitian yang menguraikan tentang telaah pustaka, model dan hipotesis, serta penelitian terdahulu.

3. Bab III berisi tentang metode penelitian yang menjabarkan jenis dan sumber data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, metode pengumpulan data dan teknik analisis.
4. Bab IV memuat tentang analisis data yang berisi gambaran umum obyek penelitian dan data deskriptif, proses dan hasil analisis dan pengujian hipotesis.
5. Bab V berisi tentang kesimpulan, implikasi kebijakan, keterbatasan penelitian dan agenda penelitian mendatang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1. Telaah Pustaka

2.1.1 Orientasi Pelanggan.

Orientasi Pelanggan didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang didesain untuk mengetahui dan memahami pasar sasaran guna menciptakan nilai lebih (Narver dan Slater, 1990). Orientasi Pelanggan merupakan salah satu komponen dari orientasi pasar, namun banyak praktisi dan akademis yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan yang jelas antara orientasi pasar dengan orientasi pelanggan sehingga kedua konsep ini seringkali di sama artikan (Nwankwo, 1995). Komponen orientasi pelanggan seperti analisis pelanggan akan membantu perusahaan untuk membentuk suatu penawaran yang menarik bagi pelanggannya (Narver dan Slater, 1990). Sedangkan analisis pelanggan terdiri dari analisis kebutuhan pelanggan dan kekuatan lain yang lebih besar yang membentuk kebutuhan tersebut. (Kohli dan Jaworski). Sehingga jika perusahaan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai pilihan-pilihan yang memiliki pelanggan, maka hal ini dapat membantu perusahaan untuk mengembangkan penawaran yang menarik bagi mereka, hal ini juga menarik secara finansial bagi perusahaan yang menawarkannya. (Fletcher, 1999) menyatakan bahwa implementasi orientasi pelanggan dalam meningkatkan kualitas pelayanan tidaklah mudah karena implementasi dari strategi orientasi pelanggan merupakan proses yang bersifat multidimensional yang melampaui prinsip-prinsip yang akan diimplementasikan.

Berry *et al.*, (1994) menyatakan bahwa orientasi pelanggan dengan memberikan kualitas pelayanan lebih dari sekedar hal-hal yang berwujud selayaknya benda-benda, namun hal cenderung melibatkan hubungan personal sehingga peranan karyawan amatlah penting dalam melaksanakannya. Berry *et al.* (1994) menyatakan pentingnya perusahaan untuk lebih terlibat dalam penelitian terhadap karyawannya dibandingkan penelitian terhadap pelanggannya dalam suatu implementasi kebijakan orientasi pelanggan guna meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan. Alasan penting yang mendasari pernyataan tersebut adalah sebagai berikut:

Karyawan merupakan pelanggan internal (*internal customer*) dan satu-satunya yang mampu memperkirakan secara akurat perihal kualitas pelayanan dalam perusahaan. Karyawan dapat membuat suatu keadaan yang memperburuk suatu kualitas pelayanan. Penelitian pada karyawan dapat berfungsi sebagai sistem peringatan dini. Berdasarkan perilaku karyawan yang dapat menunjukkan adanya masalah pada hal pemberian pelayanan sebelum pelanggan menyadarinya. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku karyawan merupakan yang penting bagi suatu penyediaan jasa.

Karyawan yang memiliki sikap orientasi pelanggan akan cenderung memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan yang berhubungan dengannya. Sikap orientasi pelanggan ini dapat diperoleh sebagai hasil dari dukungan perusahaan dan komitmen terhadap organisasi (Susskind *et al.*, 2000).

Kelley (1993) menyatakan bahwa kepuasan pekerja akan mampu mempengaruhi sikap orientasi pelanggan dari para pekerja.

2.1.2 Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Orientasi Pelanggan

Penelitian Kelley (1990) menemukan bahwa terdapat beberapa faktor dari sisi karyawan yang dipandang memiliki pengaruh terhadap perilaku dalam menyediakan pelayanan terbaik kepada pelanggan, beberapa diantaranya adalah kepuasan pekerja. Sedangkan penelitian Susskind *et al.* (2000) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi dan dukungan organisasi mampu mempengaruhi secara positif perilaku karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggannya.

2.1.2.1 Kepuasan Kerja

Berdasarkan Locke (1976) dan Odom *et al.* (1990) dalam Yousef (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai hal-hal yang mengacu perihal seorang karyawan merasakan hal yang positif maupun hal negatif mengenai pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu ukuran sikap yang berhubungan dengan penghargaan pada kesan masa kini (Lawler, 1986). Ghiselli dan Brown (Davis, 1999) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi atau berhubungan dengan lima faktor sebagai berikut:

1. Kedudukan / Posisi, umumnya yang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada posisi yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari mereka yang bekerja dalam posisi yang lebih rendah.

2. Pangkat / Golongan, pada pekerjaan yang berdasarkan pada perbedaan tingkat (golongan), apabila ada kenaikan upah / gaji, maka besar kecilnya kenaikan upah yang diterima akan disesuaikan dengan golongan mereka. Hal ini juga akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru dan akan mengubah perilaku dan perasaan pekerja.
3. Umur, menyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur pegawai, umur antara 25 sampai 34 th dan umur antara 40 sampai 45 th merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.
4. Jaminan finansial dan Jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja .
5. Mutu pengawasan, hubungan antara pegawai dan pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja, kepuasan pegawai dapat ditingkatkan melalui hubungan dari pimpinan kepada bawahan sehingga pegawai bisa merasakan dirinya sebagai bagian yang penting dari organisasi (sense of belonging).

Persepsi pekerja terhadap kepuasan kerja sangat relevan pada organisasi yang bergerak dibidang jasa, karena adanya hubungan empiris dengan kepuasan pelanggan dan keterlibatan pelanggan pada suatu pertukaran jasa (Bitner, 1990; Singh *et al.* 1994; Lengnitck-Hall, 1996). Bahkan Kelly (1990) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan orientasi pelanggan.

2.1.2.2 Komitmen Terhadap Organisasi

Komitmen terhadap organisasi didefinisikan oleh Mowday *et al.* (1979) sebagai:

- a. Kepercayaan yang kuat terhadap organisasi dan terhadap nilai serta tujuan organisasi
- b. Keinginan untuk memberikan usaha terbaik terhadap organisasi
- c. Hasrat yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan (pekerja) dalam organisasi.

Durkin dan Bennet (1999) mendefinisikan komitmen sebagai keikutsertaan dalam mencapai tujuan dan nilai-nilai organisasi, berperan didalam organisasi demi kebaikan organisasi terpisah dari instrumen-instrumen lainnya.

Definisi komitmen yang lain juga diajukan oleh Allen dan Meyer (1990). Allen dan Meyer (1990) mendefinisikan komitmen terhadap organisasi (*Organizational Commitment*) sebagai perasaan pekerja yang menjaminkannya untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi, perasaan yang dihasilkan dari proses internalisasi dari tekanan-tekanan normative. Sebagaimana disebut diatas, maka dapat dilihat bahwa komitmen terhadap organisasi berbeda dengan dukungan organisasi dari sisi pekerjanya. Komitmen organisasi adalah suatu ukuran dari usaha-usaha yang dilakukan pekerja dan keterlibatannya dalam organisasi. Sementara dukungan organisasi adalah usaha-usaha organisasi dan keterlibatan organisasi dengan pekerja dalam setiap fungsi pekerjaan (Susskind *et al.* 2000).

Pengalaman karyawan mengenai komitmen adalah penting, Reichers (1985) dalam Singh dan Vinicombe (2000) berupaya melakukan eksplorasi mengenai bagaimana karyawan mengekspresikan komitmen dalam perilaku dan tindakan mereka. Para karyawan memiliki definisi yang berbeda mengenai komitmen yang terdapat dalam definisi-definisi manajemen, terutama mengenai perhatian kualitas, orientasi untuk berkorban (*sacrifice orientation*), dan keinginan untuk berbagi informasi.

Komitmen dalam organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi dimana ia bekerja. Van Scooter (2000) menyatakan bahwa pekerja dengan komitmen yang tinggi akan lebih berorientasi kerja. Bahkan disebutkan pula bahwa pekerja yang memiliki komitmen terhadap organisasi yang tinggi akan cenderung senang membantu, dapat bekerja sama dan memiliki orientasi pelanggan. Dalam penelitian tentang komitmen pekerja pada organisasi berasal dari persepsi pekerja atas komitmen dan dukungan perusahaan terhadap pekerja (Eisenberger *et al* 1990).

Penelitian menunjukkan bahwa pekerja menginterpretasikan tindakan organisasi seperti praktek-praktek Sumber Daya Manusia (Settoon *et al*, 1996; Wayne *et al.*, 1997) dan kepercayaan pihak manajemen sebagai indikasi dari perwujudan komitmen organisasi pada pekerja. Mereka membahas persepsi sesuai dengan komitmen yang mereka miliki pada organisasi (Whitener, 2001). Komitmen organisasi ini menyangkut kebanggaan pekerja terhadap pekerjaannya dan menjadi bagian dari organisasi tempat bekerja, sehingga dalam pelaksanaan

tugas sebagai bagian dari organisasi, pekerja memiliki komitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Komitmen (Michaels *et al.*, 1988, p 379; Mowday *et al.*, 1979, p 249) merupakan perwujudan dari kerelaan seseorang dalam bentuk peningkatan diri dengan dirinya sendiri (komitmen individu) atau dengan organisasinya (komitmen organisasi), yang digambarkan oleh besarnya usaha (besarnya tenaga, waktu dan pemikiran) atau besarnya semangat untuk terus belajar bagi pencapaian cita-cita pribadi (komitmen individu) atau visi bersama (komitmen organisasi).

2.1.2.3 Dukungan Organisasi

Dukungan organisasi dideskripsikan sebagai perluasan dari kepercayaan pekerja bahwa pihak pekerja memberikan perhatian yang baik kepada mereka (Eisenberger *et al.*, 1990) dan mewakili perilaku organisasi secara keseluruhan (Shore dan Tetrick, 1991). Dukungan organisasi dipandang sangat penting bagi perilaku pekerjanya. Organisasi memiliki kewajiban untuk mengembangkan suatu iklim yang mendukung orientasi pelanggan (Gronroos, 1990) dan menanamkan perilaku orientasi pelanggan terhadap pekerjanya. Conduit dan Mavondo (2001) dan Gronroos (1990) menemukan bahwa dukungan organisasi dan manajemen akan meningkatkan perilaku orientasi pelanggan dari pada pekerjanya.

Dukungan yang positif dari pimpinan dan segenap pegawai akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Dengan mendapatkan dukungan tersebut kinerja pegawai akan terpacu untuk lebih baik. Selain itu dukungan juga

memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja. (Litwin dan Stringer,1968, Litwin & Meyer, 1971, Glimer, 1971) Huse *et al.*, 1977; Steers & Porter, 1979, Oliver & Anderson 1994, Shaam *et al.*, 1999).

2.2 Posisi Penelitian Dibandingkan dengan Penelitian Terdahulu

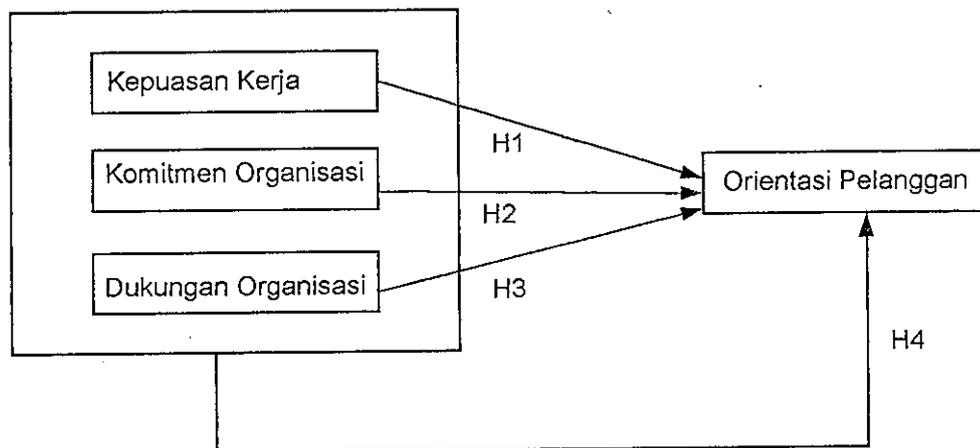
Beberapa penelitian-penelitian yang telah melakukan kajian cenderung menganalisa kepuasan pelanggan dan kualitas pelayanan, namun penelitian mengenai pihak karyawan yang menjadi penyedia suatu jasa dipandang masih sangat sedikit. Berry *et al.*, (1994) menyatakan pentingnya perusahaan untuk lebih terlibat dalam penelitian terhadap karyawannya, dibandingkan penelitian terhadap pelanggannya dalam suatu implementasi kebijakan orientasi pelanggan guna meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan. Pernyataan Bitner (1990), bahwa ketika seseorang membeli suatu jasa, maka yang dialami konsumen tersebut bukan saja penting, namun juga dapat dikelola oleh perusahaan penyedia jasa pada proses penyediaan jasa. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses penyediaan jasa dapat dimanipulasi agar menghasilkan pelayanan yang baik atau malah sebaliknya. Dalam perusahaan jasa PT. Telkom Divisi Pelatihan, karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan sangat penting peranannya dalam menyediakan jasa yang berkualitas. Penelitian ini berupaya menyematani peneliti sebelumnya yang hanya berfokus pada kepuasan pelanggan saja, tanpa memperhatikan pihak penyedia jasa dari sisi kepuasan

kerja, komitmen terhadap organisasi dan dukungan organisasi. Diharapkan penelitian mendatang memberikan persamaan dan perbedaannya dengan pada perusahaan yang berbeda.

2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan hasil dari telaah pustaka yang telah dijabarkan sebelumnya berkaitan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi pelanggan dari karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan seperti kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan dukungan organisasi maka didapat bentuk kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut ini:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : dikembangkan untuk tesis ini

2.4. Hipotesis dan Definisi Operasional Variabel

2.4.1 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pernyataan mengenai konsep-konsep yang dapat dinilai benar atau salah, untuk diuji secara empiris (Copper dan Emory, 1995). Hipotesis merupakan suatu rumusan yang menyatakan adanya hubungan tertentu antar dua variable atau lebih. Hipotesis ini bersifat sementara, dalam arti dapat diganti dengan hipotesis lain yang lebih tepat dan lebih benar berdasarkan pengujian. Dalam penelitian ini, hipotesis yang diajukan dan akan diuji adalah sebagai berikut:

Atas dasar pernyataan dari pada Church (1995,189), bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari berbagai macam sikap (attitude) yang dimiliki pekerja sehingga persepsi pekerja terhadap kepuasan kerja sangat relevan pada organisasi juga termasuk pernyataan oleh Kelly (1990) sehingga dapat ditarik hipotesa sebagai berikut;

H1; Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan.

Atas dasar pernyataan dari pada Van Scooter (2000), bahwa pekerja dengan komitmen tinggi akan lebih berorientasi kerja, sehingga dapat ditarik hipotesa sebagai berikut;

H2; Komitmen terhadap organisasi memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan.

Atas dasar pernyataan dari pada Conduit dan Gronroos (1990), bahwa dukungan organisasi dan manajemen akan meningkatkan perilaku pelanggan dari pada pekerjanya, sehingga dapat ditarik hipotesa sebagai berikut;

H3; Dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan. Atas dasar pernyataan dari pada Nicholson, Church, Kelley, Van Scooter, Conduit dan Mavondo, serta Gronroos, sehingga dapat ditarik hipotesa sebagai berikut;

H4; Kepuasan kerja, komitmen dan dukungan organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan.

2.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional Variabel yang digunakan untuk menilai konsep-konsep penelitian ini bersumber dari penelitian - penelitian sebelumnya. Konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini dimulai dengan menggunakan skala sikap Model Likert atau Skala Sierra Gamma. Berikut ini ditampilkan variabel dan dimensi yang digunakan dalam penelitian ini:

2.5.1 Kepuasan Kerja: diadaptasikan dari indikator yang dikembangkan oleh Kelley (1990) dan Susskind et al. (2000), terdiri dari 3 item pertanyaan yaitu pertanyaan mengenai Kepuasan secara umum, tentang setiap pekerjaan yang selalu dikerjakan terhadap jenis pekerjaan yang dilakukan, dan kepuasan terhadap rekan-rekan kerja yang saling membantu. Serta adanya pengembangan program pelatihan. Dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan Skala Model Likert atau Skala Sierra Gamma.

2.5.2 Komitmen terhadap organisasi diadaptasikan dari indikator yang dikembangkan oleh Susskind et al. (2000), terdiri dari 3 item pertanyaan yaitu adanya pekerjaan yang dilaksanakan selalu mengikuti prosedur kerja. Pemberian

hak-hak dalam pencapaian prestasi kerja dan kepedulian terhadap perusahaan. Dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan Skala Model Likert atau Skala Sierra Gamma.

2.5.3 Dukungan organisasi, diadaptasikan dari indikator yang dikembangkan oleh Susskind et al. (2000), terdiri dari 3 item pertanyaan yaitu pertanyaan mengenai penghargaan terhadap nilai, kesediaan perusahaan untuk membantu dan kepedulian perusahaan. Dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan Skala Model Likert atau Skala Sierra Gamma.

2.5.4 Orientasi pasar, diadaptasikan dari indikator yang dikembangkan oleh Narver dan Slater (1990), Kohli dan Jaworski (1990) dan Dawes (2000), terdiri dari 3 item pertanyaan yaitu pertanyaan mengenai mendengarkan keluhan dan komentar dari para pelanggan. Melakukan perbaikan segera atas kualitas yang kurang serta meningkatkan kepuasan pelanggan di masa mendatang. Dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan Skala Model Likert atau Skala Sierra Gamma.

Tabel 2.1
Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Indikator	Pengukuran
1.	Kepuasan Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rekan-rekan kerja saya sungguh menyenangkan dan saling membantu 2. Secara umum dapat dikatakan bahwa saya sangat puas dengan pekerjaan saya (Kepuasan secara Umum) 3. Organisasi kami selalu melakukan program pelatihan dan pengembangan pegawai 	Nomor 1 s/d 3
2.	Komitmen terhadap Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Setiap pekerjaan yang sesuai dengan prosedur kerja akan saya laksanakan dengan sepenuh hati. 2. Perusahaan ini benar-benar memberikan inspirasi terbaik bagi saya dalam rangka mencapai prestasi kerja (Inspirasi) 3. Saya sangat peduli terhadap perusahaan ini (Kepedulian) 	Nomor 4 s/d 6
3.	Dukungan Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perusahaan sangat menghargai tujuan dan nilai-nilai yang saya pegang (Penghargaan terhadap nilai) 2. Perusahaan bersedia membantu saya apabila saya membutuhkan bantuan yang khusus (Kesediaan perusahaan untuk membantu) 3. Perusahaan peduli terhadap saya apa adanya (Kepedulian perusahaan) 	Nomor 7 s/d 9
4.	Orientasi Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kami senantiasa mendengarkan komentar para pelanggan bahkan keluhannya agar dapat membantu kami untuk bekerja lebih baik (Mendengarkan pelanggan) 2. Ketika kami menemui seorang pelanggan yang tidak senang dengan kualitas yang kami berikan, kami melakukan tindakan perbaikan sesegera mungkin (Tindakan segera) 3. Kami berupaya meningkatkan kepuasan pelanggan dimasa mendatang (Peningkatan kepuasan pelanggan dimasa mendatang) 	Nomor 10 s/d 12

Sumber: Dikembangkan untuk tesis ini

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis dan Sumber Data

Ada dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Menurut Cooper dan Emory (1995) data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Jenis data ini diperoleh langsung dari penyebaran daftar pertanyaan kepada para karyawan pelatihan Bandung yang menjadi sampel penelitian. Sedangkan data sekunder yaitu data yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti. Data ini dapat diperoleh melalui literature-literature, jurnal-jurnal penelitian terdahulu, majalah maupun data dokumen yang diperlukan untuk menyusun penelitian ini seperti yang ada pada kepegawaian dari PT. Telkom Bandung tahun 2002.

3.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu atau obyek penelitian yang memiliki kualitas-kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory, 1995). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Telkom Divisi Pelatihan Bandung yang berjumlah 196 orang karyawan berdasarkan data pegawai pada bulan Pebruari 2002.

Tidak semua anggota populasi sebanyak 196 orang ini akan diambil sebagai sampel penelitian. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *proportional random sampling*. Penentuan jumlah sampel untuk pada penelitian ini dilakukan berdasarkan saran Roscoe (1975) dalam Sekaran (1992, p. 253) yang menyatakan bahwa:

1. Jumlah sampel yang memadai untuk penelitian adalah berkisar antara 30 hingga 500.
2. Jika jumlah sampel dibagi menjadi beberapa kategori maka ukuran sampel minimum adalah sebesar 30 untuk setiap kategori.
3. Pada penelitian yang menggunakan analisis multivariate (seperti analisis regresi berganda), ukuran sampel harus beberapa kali lebih besar dari pada jumlah variable bebas (minimal 10 kali).

Sementara itu Hair *et al.* (1998, p. 105) menyatakan bahwa jumlah sampel yang harus diambil apabila menggunakan teknik analisis regresi berganda adalah 15 hingga 20 kali jumlah variabel yang digunakan. Jumlah variable yang digunakan dalam penelitian ini adalah 3 (tiga) variabel sehingga jumlah sampel yang diambil adalah $3 * 20 = 60$.

Apabila pengambilan besarnya sampel ditentukan berdasarkan rumus :

$$n = \frac{N}{1+N (\text{Moe})^2}$$

dimana : n = jumlah sampel

N = populasi

Moe = margin of error maximum, biasanya 10 %

Sehingga minimal sampel yang bisa digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{196}{1 + 196 (0,1)^2} = 66,2$$

Berdasarkan hal tersebut maka jumlah variable bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah = 66,2 dibulatkan menjadi 66. Sementara itu metode pengambilan sampel dilakukan dengan teknik random sampling.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Menurut Sekaran (1992) mengemukakan bahwa metode pengumpulan data yang digunakan untuk menunjukkan aktivitas ilmiah yang sistematis adalah dengan Personally Administrated Questionnaires. Metode ini dilakukan dengan jalan memberikan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada responden. Setelah diberi kesempatan dalam jangka waktu tertentu untuk mengisi daftar pertanyaan sesuai dengan pendapat mereka, kemudian ditarik kembali oleh penelitian untuk dijadikan data primer. Pengumpulan data dilakukan untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi .

Untuk mengukur pendapat responden digunakan skala likert atau skala Sierra Gamma lima angka yaitu mulai angka 5 untuk pendapat sangat setuju (SS) dan angka 1 untuk sangat tidak setuju (STS). Perinciannya adalah sebagai berikut:

Angka 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Angka 2 = Tidak Setuju (TS)

Angka 3 = Ragu-Ragu (R)

Angka 4 = Setuju (S)

Angka 5 = Sangat Setuju (SS)

Sebelum daftar pertanyaan diajukan kepada seluruh responden penelitian, dilakukan pengujian reliabilitas dan validitas daftar pertanyaan (kuesioner) dengan sampel 15 responden. Tujuan pengujian daftar pertanyaan adalah untuk menghasilkan daftar pertanyaan yang reliabel dan valid sehingga dapat secara tepat digunakan untuk menyimpulkan hipotesis.

3.4. Teknik Analisis.

Analisis data digunakan untuk menyederhanakan data supaya data lebih mudah diinterpretasikan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis regresi berganda untuk mengolah dan membahas data yang telah diperoleh dan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Teknik analisis regresi dipilih untuk digunakan pada penelitian ini karena teknik regresi berganda dapat menyimpulkan secara langsung mengenai pengaruh masing-masing variable bebas yang digunakan secara parsial ataupun secara bersama-sama. Hair *et al.* (1998) menyatakan bahwa regresi berganda merupakan teknik statistik untuk

menjelaskan keterkaitan antara variabel terikat dengan beberapa variabel bebas. Flektibilitas dan adaptifitas dari metode ini mempermudah peneliti untuk melihat suatu keterkaitan dari beberapa variabel sekaligus. Regresi berganda juga dapat memperkirakan kemampuan prediksi dari serangkaian variabel bebas terhadap variabel terikat (Hair *et al.*, 1998).

Sementara itu , model regresi yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana:

Y : Orientasi Pelanggan

X1 : Kepuasan Kerja

X2 : Komitmen terhadap Organisasi

X3 : Dukungan Organisasi

A : Konstante

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$: Koefisien regresi

e : error

3.4.1. Uji Validitas dan reliabilitas.

Sebelum penelitian dilakukan, perlu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas terhadap daftar pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data penelitian memiliki tingkat Validitas dan Reliabilitas memenuhi batasan yang disyaratkan.

3.4.1.1. Uji Validitas

Uji Validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kehandalan angket. Kehandalan angket mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas item dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS 10.0 dengan melihat hasil korelasi untuk masing-masing item dengan skor total pada harga Corrected Item. Total Correction. Syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan valid adalah lebih besar dari 0,239 (Singgih, 2000).

Terdapat 3 jenis Validitas yang dapat diterima secara umum yaitu validitas isi, validitas konstruk dan validitas yang berkaitan dengan kriteria. Dalam penelitian ini uji validitas yang digunakan adalah uji validitas konstruk yang mengkorelasikan skor masing-masing item pertanyaan dengan skor totalnya. Ada kemungkinan pernyataan angket baik susunan kata-kata atau kalimatnya, sehingga menimbulkan penafsiran yang berbeda. Untuk item-item atau pernyataan yang tidak valid ,maka akan dikeluarkan dan tidak dianalisis. Sedangkan pernyataan yang valid diteruskan ke tahap pengujian kehandalan (uji reliabilitas).

3.4.1.2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari informasi, jawaban atau pernyataan, jika pengukuran dilakukan atau persyaratan dilakukan berulang. Apabila suatu alat

ukur dilakukan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabel). Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item atau pernyataan pada penelitian ini akan menggunakan formula Cronbach Alpha (koefisien alpha). Nilai Cronbach Alpha pada penelitian ini akan reliabel bila nilai 0,7 ,dengan pengertian bahwa daftar pertanyaan yang diuji akan dikatakan reliabel bila nilai Cronbach alpha diatas 0,7.

Suatu alat ukur koefisien reliabilitas (α) yang mendekati angka satu menunjukkan kehandalan yang semakin tinggi. Apabila koefisien alpha (α) lebih besar dari 0,7 maka alat ukur dianggap handal atau terdapat internal consistency Reliability dan sebaliknya bila alpha lebih kecil dari 0,7 maka dianggap handal atau terdapat internal in consistency reliability.

3.4.2. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Pengujian gejala asumsi klasik dilakukan agar hasil analisis regresi memenuhi kriteria *BLUE* (*Best, Linear, Unbiased Estimator*). Uji asumsi klasik ini terdiri dari uji normalitas data, uji autokorelasi, uji heteroskedastisitas dan uji multikolinearitas. Oleh karena data yang digunakan adalah data *cross section* maka uji autokorelasi tidak dilakukan .

3.4.2.1.Uji Multikolinearitas

Uji ini digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variable independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas (Santoso, 2000, p 356). Dalam model regresi

tidak terdapat problem multikolinearitas, apabila besar tolerance mendekati 1 atau apabila hasil R^2 , akan semakin kecil pula variabilitas dari variable bebas yang dapat dijelaskan oleh prediktor (Variabel bebas) yang lain. Dengan demikian tidak terdapat gangguan multikolinearitas dalam penelitian. Pada umumnya jika *Variance Inflating Factor (VIF)* lebih besar dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variable bebas lainnya. Sehingga apabila oleh model regresi diperoleh nilai *Variance Inflating Faktor (VIF)* kurang dari 5, maka dalam model tersebut terjadi multikolinearitas.

3.4.2.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel, selain itu menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan Varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain jika Varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan tetap, maka disebut Heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi Heteroskedastisitas.

Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari scattes plotnya dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance of u*, *decreasing Variance of u* dan kombinasi dari keduanya, selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak menyebar disekitar garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas, tetapi homoskedastisitas.

3.4.3. Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk melihat bahwa suatu data terdistribusi secara normal atau tidak. Uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov Smirnov satu arah. Hair *et al.*, (1998) mengemukakan bahwa normalitas data dapat dilihat dengan uji Kolmogorov Smirnov. Apabila nilai Z statistiknya tidak signifikan maka suatu data disimpulkan terdistribusi secara normal. Uji Kolmogorov Smirnov dipilih dalam penelitian ini karena uji ini dapat secara langsung menyimpulkan apakah data yang ada terdistribusi normal secara statistik atau tidak. Sementara uji normalitas data yang lain seperti dari statistika deskriptif tidak efisien karena memerlukan kesimpulan tambahan.

3.4.4. Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini digunakan analisis statistik yang meliputi:

Regresi digunakan untuk menguji kepuasan kerja, komitmen dan dukungan organisasi terhadap Orientasi pelanggan.

Berdasarkan pada hasil analisis regresi linier sederhana tersebut akan diketahui pengaruh kepuasan kerja, komitmen, dan dukungan organisasi terhadap Orientasi pelanggan. Dari hasil regresi yang diperoleh kemudian dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak terhadap variabel dependen, baik secara parsial dan mengetahui pula seberapa besar pengaruhnya.

Dalam hal ini ada (2) dua bentuk pengujian

Uji t statis untuk menguji pengaruh antara variabel independen terhadap variable dependen secara parsial dengan mengasumsikan bahwa variabel lain dianggap konstan. Adapun terhadap pengujiannya adalah :

a). Menentukan formula melalui hipotesis statistik yang akan diuji:

$H_0 : \beta_i = 0$, artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas (x) terhadap variabel tergantung (Y_i) secara parsial.

$H_a : \beta_i > 0$, artinya ada pengaruh antara variabel X_i terhadap variabel Y secara parsial.

b). Menentukan nilai t hitung dengan rumus

$$t_{\text{hitung}} = \frac{\beta_i}{\delta e(\beta_i)}$$

β_i = Koefisien regresi

$\delta e(\beta_i)$ = Standar Deviasi dari Estimasi β_i

c). Dengan tingkat keyakinan 95% atau $\alpha = 0,05$, $df = n - k$, diperoleh nilai t table, selanjutnya dibandingkan dengan nilai hitung yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak .

Bila $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka H_0 dinyatakan ditolak atau menerima H_a

Bila $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$, maka H_0 dinyatakan diterima atau menolak H_a

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Responden

4.1.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Pegawai di Telkom Bandung adalah berjumlah 196 pegawai. Dari hasil penyebaran kuesioner sejumlah 196 diperoleh kuesioner yang layak untuk dianalisis sebanyak 66. Hasil pengumpulan kuesioner secara rinci ditunjukkan pada table 4.1.

Tabel 4.1
Hasil pengumpulan kuesioner

Kuesioner kembali layak di Analisis	Kuesioner Tidak Kembali	Kuesioner Kembali Tidak Layak Analisis	Kuesioner disebarakan
66	95	35	196
34%	48%	18%	100%

Sumber : Data hasil pengumpulan kuesioner

Dari table 4.1.1 diketahui bahwa kuesioner yang tidak kembali mencapai sejumlah 95 (48%) dari total kuesioner yang disebarakan. Sedangkan kuesioner yang kembali namun tidak layak analisis mencapai 35 (18%). Kuesioner yang tidak layak analisis ini disebabkan karena ada sebagian data atau item kuesioner yang tidak terisi atau kuesioner diterima dalam kondisi rusak (kucel), sehingga menyulitkan untuk dibaca dan diolah lebih lanjut. Sedangkan kuesioner yang layak analisis sejumlah 66 atau (34 %), sudah memenuhi syarat suatu pengolahan

data penelitian. Berdasarkan populasi dari karyawan Telkom yang berhubungan langsung dengan pelanggan di Bandung adalah 196, sehingga minimum jumlah sampel 66.

4.1.2 Responden berdasarkan Umur

Semakin berumur seseorang diharapkan memiliki kematangan berpikir dan bertindak dalam pekerjaan. Umur menjadi salah satu deskriptif yang perlu dijelaskan karena kematangan dalam menilai kondisi maupun iklim organisasi sangat dipengaruhi oleh usia karyawan tersebut. Produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh umur seseorang, sehingga dalam penelitian ini karyawan dilingkungan Telkom Bandung berdasarkan umur ditunjukkan pada table 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2

Umur dan Jenis Kelamin Responden

Umur	Perempuan	Laki - Laki	Prosentase (%)
21 - 30	5	12	26 %
31 - 40	15	18	50 %
41 - 50	7	9	24 %
51 >	-	-	
Jumlah	27	39	100 %

Sumber : Data Primer

Dari tabel 4.2 terlihat bahwa jumlah jenis kelamin perempuan 27 orang responden yang terdiri dari 5 orang berumur 21 tahun ke atas, 15 orang berumur 31 tahun ke atas dan 7 orang berumur diatas 41 tahun. Sedangkan jenis kelamin laki-laki 39 orang responden yang terdiri dari 12 orang berumur 21 tahun ke atas

dan 18 orang berumur diatas 31 tahun ke atas sedangkan 9 orang berumur di atas 41 tahun. Semakin berumur seseorang diharapkan memiliki kematangan berpikir dan bertindak dalam pekerjaannya.

4.1.3 Jenis kelamin dan Tingkat Pendidikan Responden

Berikut ini gambaran mengenai jenis kelamin dan tingkat pendidikan responden pada penelitian ini. Hasil lengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3
Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Laki-laki	Perempuan	Jumlah Prosentase (%)
D3	12	11	35%
Sarjana (S1/S2)	19	9	42%
Lain-lain	8	7	23%
Jumlah	39	27	100 %

Sumber: Data primer

Dari Tabel 4.3 diatas dapat diketahui bahwa kebanyakan responden memiliki tingkat pendidikan D3 dan S1 masing-masing sebanyak .35.% dan 42.%, sedangkan sisanya memiliki tingkat pendidikan seperti D2, SLTA yang secara keseluruhan berjumlah 15 orang. Secara lebih rinci dapat dideskripsikan bahwa dari 39 orang responden yang berjenis kelamin laki-laki terdapat sebanyak 12 orang responden yang memiliki tingkat pendidikan D3, 18 orang memiliki tingkat pendidikan S1/S2 dan sisanya yaitu 8 orang responden memiliki tingkat pendidikan dalam kategori lain-lain.

4.1.4. Umur dan Lama Bekerja Responden

Berikut ini akan diberikan gambaran mengenai umur dan lama bekerja responden pada penelitian ini. Hasil lengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4

Lama Bekerja Responden

Umur	Lama Bekerja			Prosentase
	< 5 th	6 - 10 th	11 - 20 th	
21 - 30	8	9	-	26%
31 - 40	3	10	20	50%
41 - 50	-	5	11	24%
Jumlah	11	24	31	100%

Sumber: Data primer

Dari Tabel 4.4 diatas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki umur yang relatif muda dan kebanyakan merupakan karyawan yang lama memasuki dunia kerja. Hal ini didukung pula oleh temuan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja yang relatif masih pendek yaitu kurang dari 5 tahun (17 %) dan sisanya sebanyak 36 % memiliki masa kerja antara 6 tahun hingga 10 tahun dan 47 % responden memiliki masa kerja antara 11 tahun hingga 21 tahun.

Secara lebih rinci dapat diketahui bahwa dari pekerja yang berusia 21 hingga 30 tahun, sebanyak 8 orang responden memiliki masa kerja dibawah 5 tahun dan hanya 9 orang saja yang telah memiliki masa kerja 6 hingga 10 tahun. Sementara itu dari pekerja yang berusia 31 hingga 40 tahun, sebanyak 3 orang responden memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, 10 orang responden memiliki

masa kerja antara 6 hingga 10 tahun dan 20 orang responden memiliki masa kerja antara 11 hingga 15 tahun.

4.2 Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner

4.2.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas kuesioner digunakan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi derajat ketergantungan dan stabilitas dari alat ukur. Kuesioner dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alpha diatas 0,60 (Sekaran, 1992, p. 287). Hasil uji reliabilitas yang dilakukan dengan program statistik SPSS 10.0 didapat bahwa, hasil koefisien Cronbach Alpha lebih besar dari 0,6. Sehingga dapat dikatakan semua konsep mengukur variable dari kuesioner adalah reliabel dan untuk selanjutnya perhitungan pengujian statistik selanjutnya dapat dilakukan .Dengan hasil empat variable, kepuasan kerja sebesar 0,7061, komitmen organisasi sebesar 0,8044, dukungan organisasi sebesar 0,7136 dan orientasi pelanggan sebesar 0,7362. Adapun hasil koefisien reliabilitas untuk masing-masing indikator yang diringkas pada table 4.5 berikut ini.

Tabel 4.5

Hasil koefisien Reliabilitas

Indikator	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,7061	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,8044	Reliabel
Dukungan Organisasi	0,7136	Reliabel
Orientasi Pelanggan	0,7362	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah

4.2.2 Uji Validitas

Uji validitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan kuesioner. Kuesioner dikatakan valid akan mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Dari hasil uji validitas item yang dilakukan dengan program statistik SPSS 10.0 didapat hasil korelasi untuk masing-masing item dengan skor total didapat *corrected item total correlation* untuk variable-variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini yang ditampilkan pada tabel berikut ini.

Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan hasil yang baik, karena syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan valid adalah lebih besar dari 0,239 (Imam Ghazali, 2000) dapat terpenuhi. Sehingga disimpulkan bahwa angket dikatakan valid.

Pada table dapat diketahui bahwa semua indicator yang digunakan untuk mengukur variable mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dari (r table untuk $n = 66$ adalah 0,242).

Adapun ringkasan hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.6. berikut ini :

Tabel 4.6.

Ringkasan Hasil Perhitungan Validitas

No	Indikator	R	R table	Keterangan
1	Kepuasan Kerja			
	Item 1	0,5031	0,242	Valid
	Item 2	0,5456	0,242	Valid
	Item 3	0,5283	0,242	Valid
2	Komitmen Organisasi			
	Item 1	0,5724	0,242	Valid
	Item 2	0,7102	0,242	Valid
	Item 3	0,6757	0,242	Valid
3	Dukungan Organisasi			
	Item 1	0,3828	0,242	Valid
	Item 2	0,6427	0,242	Valid
	Item 3	0,5931	0,242	Valid
4	Organisasi Pelanggan			
	Item 1	0,6129	0,242	Valid
	Item 2	0,5353	0,242	Valid
	Item 3	0,5424	0,242	Valid

Sumber: Data primer yang diolah

4.3. Pengujian Asumsi Klasik

Model dinyatakan baik untuk alat prediksi apabila mempunyai sifat sifat *best linear unbiased estimator* (Gujarati, 1997). Uji asumsi klasik dilakukan untuk mengetahui kondisi data yang ada agar dapat menentukan model analisis yang paling tepat digunakan. Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari uji normalitas data dengan menggunakan rasio skewness, Uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glejser dan uji multikolinearitas dengan menggunakan Variance Inflation Factors (VIF). Uji autokorelasi dengan menggunakan tabel Durbin Watson.

4.3.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk melihat bahwa suatu data terdistribusi secara normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan rasio skewness. Rasio skewness (Z) yang diperoleh untuk seluruh data penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7.
Hasil Uji Normalitas Data

Variabel	Skewness	Std Error of skewness	Z	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,286	-0,295	-0,969	Normal
Komitmen	-0,455	0,295	-1,542	Normal
Dukungan Organisasi	0,135	0,295	-0,458	Normal
Orientasi Pelanggan	-0,246	0,295	-0,834	Normal

Sumber: Data primer yang diolah

4.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Pengujian Heteroskedastisitas dilakukan dengan menggunakan uji Gleyser. Dengan meregresi variabel-variabel bebas dalam persamaan dengan nilai residual sebagai variabel terikatnya. Heteroskedastisitas berarti varians variabel dalam model tidak sama (konstan). Apabila hasilnya signifikan maka, dikatakan terjadi heteroskedastisitas (Gunawa Sumodiningrat, 1997, p. 271). Hasil dari uji Glejser seperti pada table 4.8 berikut ini.

Tabel 4.8.

Hasil Uji Glejser

Variabel	T	Sig.t	Keterangan
Kepuasan Kerja	-1,195	0,237	Non heteroskedastisitas
Komitmen	1,475	0,145	Non heteroskedastisitas
Dukungan Organisasi	-0,679	0,500	Non heteroskedastisitas

Sumber: Data primer yang diolah

Pada table 4.8 diketahui bahwa semua variabel bebas yang digunakan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variable terikat yaitu absolute error ini dapat dilihat dari tingkat signifikansi dari masing-masing variabel bebas yang diteliti, sedangkan tingkat signifikansi dari masing-masing variabel bebas tersebut lebih besar dari 5 %. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak ada heteroskedastisitas dalam persamaan regresi.

4.3.3 Uji Multikolinieritas

Suatu variabel menunjukkan gejala multikolinieritas, dapat dilihat pada *tolerance value* atau *Variance Inflation Factor (VIF)*. Uji multikolinieritas dimaksud untuk mengetahui apakah terdapat inter korelasi yang sempurna diantara beberapa variabel bebas yang digunakan dalam model.yang tinggi pada variable-variabel bebas suatu model regresi. Batas *tolerance value* adalah 0,10 dan *Variance Inflation Factors (VIF)* adalah 10 (Hair *et al.*, 1998, p. 127). Jika nilai *tolerance value* dibawah 0,10 atau nilai *Variance Inflation Factors (VIF)* di atas 10 maka terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.9.

Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,911	1,097	Tidak multikolinier
Komitmen Organisasi	0,580	1,724	Tidak multikolinier
Dukungan Organisasi	0,544	1,837	Tidak multikolinier

Sumber: Data primer yang diolah

Dari hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *tolerance value* semua variable berada di atas 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factors* (VIF) dibawah 10. Hasil tersebut tidak menunjukkan terjadi multikolinieritas dalam persamaan regresi berganda pada independen variable.

4.4 Hasil Analisis Regresi Berganda dan Pengujian Hipotesis

4.4.1 Hasil Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda dilakukan agar mendapatkan suatu persamaan regresi dan tidak bias dengan cara harus memiliki data yang terdistribusi normal, bebas heteroskedastisitas, dan bebas multikolinieritas. Dari hasil uji normalitas data yang telah dilakukan maka, diketahui bahwa data yang digunakan dalam persamaan regresi ini terdistribusi secara normal, bebas heteroskedastisitas, dan tidak terdapat multikolinieritas sehingga memenuhi persyaratan untuk melakukan analisis regresi berganda dengan baik.

Untuk menjawab masalah, mencapai tujuan dan pembuktian hipotesis serta untuk mengetahui apakah variabel bebas secara parsial berpengaruh secara

signifikan (nyata) terhadap variabel terikat, maka perlu dilakukan uji t. Hasil analisis regresi berganda yang telah dilakukan dapat dilihat pada Tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10.

Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	Se β	Nilai t	Sig t
Kepuasan Kerja (KK)	0,306	0,094	3,286	0,002
Komitmen organisasi(KO)	0,297	0,102	2,545	0,013
Dukungan Organisasi(DO)	0,330	0,126	2,737	0,008
R	0,713			
R ²	0,509			
Adjusted R ²	0,485			
F	21,404			
Sig F	0,000			

Sumber: Data primer yang diolah

Dari table tersebut dapat dituliskan model persamaan regresi bentuk standardized sebagai berikut:

$$Y = 0,306 X_1 + 0,297 X_2 + 0,330 X_3 + e$$

Hasil tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Variabel Kepuasan Kerja memiliki koefisien standar sebesar 0,306 (bertanda positif) yang artinya bahwa Kepuasan Kerja memiliki hubungan positif dengan Orientasi Pelanggan .

- b. Variabel Komitmen memiliki koefisien standar sebesar 0,297 (bertanda positif) yang artinya bahwa Komitmen Organisasi memiliki hubungan positif dengan Orientasi Pelanggan.
- c. Variabel Dukungan Organisasi memiliki koefisien standar sebesar 0,330 (bertanda positif) yang artinya bahwa Dukungan Organisasi memiliki hubungan positif dengan Orientasi Pelanggan.

4.4.2 Pengujian Hipotesis

4.4.2.1 Uji Parsial (Uji t)

Hasil pengujian untuk variabel Kepuasan Kerja (KK) diperoleh nilai t hitung sebesar 3,286 dengan signifikansi sebesar 0,002. Dengan menggunakan batas signifikansi 0.05, maka nilai signifikansi penelitian tersebut masih dapat diterima yang berarti H_0 ditolak dan menerima H_a . Dengan demikian hipotesis yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap orientasi pelanggan atau H_1 dapat diterima.

Hasil pengujian untuk variabel Komitmen Organisasi (KO) diperoleh nilai t hitung sebesar 2,545 dengan signifikan sebesar 0,013. Dengan menggunakan batas signifikan 0,05, maka nilai signifikansi penelitian tersebut masih dapat diterima yang berarti H_0 ditolak dan menerima H_a . Dengan demikian hipotesis yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap orientasi pelanggan atau H_2 dapat diterima. Koefisien regresi variabel komitmen terhadap organisasi yang berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat orientasi pelanggan menunjukkan bahwa variabel

komitmen terhadap organisasi merupakan variabel penjelas nyata bagi variabel orientasi pelanggan. Sesuai dengan hasil penelitian Kelley (1990) dan Susskind *et al.* (2000), serta mendukung pernyataan Van Scooter (2000) bahwa, komitmen terhadap organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi di mana ia bekerja.

Hasil pengujian untuk variable Dukungan Organisasi (DO) diperoleh nilai t hitung sebesar 2,734 dengan signifikan sebesar 0,008. Dengan menggunakan batas signifikan 0,05, maka nilai signifikansi penelitian tersebut masih dapat diterima yang berarti H_0 ditolak dan menerima H_a . Dengan demikian hipotesis yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap orientasi pelanggan atau H_3 dapat diterima. Sesuai dengan hasil penelitian Gronroos (1990), Kelley (1990), dan Conduit dan Mavondo (2001). Nilai koefisien regresi dari variabel dukungan organisasi yang bertanda positif ini memiliki arti bahwa apabila dukungan organisasi meningkat maka, perilaku orientasi pelanggan juga akan meningkat pula.

4.4.2.2 Pengujian Secara Simultan (Uji F)

Hasil pengujian menunjukkan nilai F hitung sebesar 21,404 dengan tingkat signifikansi 0,000 ($p < 0,05$). Dengan menggunakan batas signifikansi 0,05. Nilai signifikansi F tersebut masih diterima. Hal ini berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja, komitmen organisasi dan dukungan organisasi atau H_4 secara bersama-sama dapat diterima.

Koefisien Determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas memiliki pengaruh terhadap variable terikatnya. Dari hasil perhitungan dapat diketahui bahwa koefisien determinasi (R) yang diperoleh sebesar 0,485. Hal ini berarti bahwa 48,5 % orientasi pelanggan dipengaruhi oleh variable kepuasan kerja, komitmen organisasi dan dukungan organisasi, sedangkan sisanya 51,5 % orientasi pelanggan dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi. Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku orientasi pelanggan, pada karyawan perusahaan jasa telekomunikasi difokuskan pada tiga variabel yaitu: variabel kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan dukungan organisasi. Analisa regresi berganda dilakukan untuk melihat pengaruh dari ketiga variabel bebas tersebut.

5.1 Kesimpulan

Dari analisa data dan pembahasan yang telah dilakukan maka, berikut ini adalah kesimpulan atas setiap hipotesis pada penelitian sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan maka, disimpulkan bahwa H1 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap perilaku orientasi pelanggan. Sesuai dengan hasil penelitian bahwa secara umum hampir semua responden memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi.
2. Pada hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa H2 dalam komitmen organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan. Sesuai dengan temuan dari Van Scooter (2000). Karyawan yang mempunyai komitmen yang tinggi selalu akan melaksanakan sesuatu yang berguna untuk perusahaan dan bekerja dengan sebaiknya. Variabel komitmen merupakan variabel yang mempunyai koefisien regresi terendah apabila dibandingkan

dengan variabel bebas lainnya. Variabel komitmen mempunyai pengaruh yang dominan terhadap perilaku orientasi pelanggan dibandingkan dengan variabel bebas lainnya.

3. Pada hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa H3 dalam dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap perilaku orientasi pelanggan. Variabel dukungan organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap perilaku orientasi pelanggan. Sesuai dengan temuan Gronroos (1990) dan Conduit dan Mavondo (2001). Organisasi yang selalu memberikan dukungan kepada karyawannya akan meningkatkan perilaku orientasi pelanggan. Sehingga mampu memberikan dukungan kepada karyawannya untuk meningkatkan perilaku orientasi pelanggan.
4. Berdasarkan pengujian hipotesis maka, disimpulkan bahwa H4 yang menyatakan kepuasan kerja, komitmen dan dukungan organisasi secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap orientasi pelanggan. Sehingga menunjukkan bahwa variabel bebas yang dipakai dalam penelitian ini merupakan nyata untuk variabel terikat.

5.1.1 Kesimpulan Penelitian

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, kesimpulan mengenai masalah penelitian yang dapat disampaikan adalah bahwa kepuasan kerja, komitmen, dukungan organisasi mempunyai hubungan dengan orientasi pelanggan. Faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja itu sendiri adalah pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan teman sekerja, kesempatan untuk benchmark. Untuk

faktor-faktor yang berhubungan dengan komitmen itu sendiri adalah prosedur , pemberian reward, outsourcing. Sedangkan faktor-faktor yang berhubungan dengan dukungan organisasi adalah pemberian penghargaan masa kerja, bantuan kesehatan, pengembangan purnabakti. Hasil penelitian yang telah dilakukan terlihat bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan baik. Namun terdapat variabel yang memiliki skor rata-rata terendah yaitu variabel komitmen. Oleh karena itu masalah komitmen yaitu prosedur, pemberian reward dan outsourcing , yang belum memuaskan karyawan dan masih memerlukan perhatian bagi manajemen untuk ditingkatkan

5.2 Implikasi Kebijakan

Implikasi kebijakan yang dapat diberikan oleh penelitian adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri merupakan faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan, dengan demikian untuk menciptakan kepuasan kerja karyawan dapat dipertimbangkan. Dengan cara memberikan tanggung jawab yang lebih besar apabila pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Memberikan kewenangan yang selama ini dimiliki atasan. Memberikan ucapan selamat .
2. Hubungan dengan teman sekerja, perusahaan dapat menyelenggarakan kegiatan yang dilakukan bersama-sama oleh seluruh karyawan , dimana kegiatan tersebut dilakukan secara rutin setiap periode tertentu berupa ,olah raga .
3. Kesempatan untuk benchmark, perusahaan dapat menyelenggarakan pengembangan pegawai melalui kerja sama dengan perusahaan yang lebih besar dan berada di negara Asia dan Eropa.

4. Prosedure, merupakan faktor yang berhubungan dengan komitmen organisasi yang harus dilakukan dengan cara kesepakatan bersama bila ada perubahan, dan perlu diinformasikan kepada seluruh karyawan dengan cara sosialisasi tidak hanya pada beberapa orang saja.
5. Pemberian reward, merupakan upaya karyawan dalam mencapai keberhasilan pekerjaan yang dilakukan dengan sungguh-sungguh. Sehingga manajemen perlu memperhatikan keberhasilan dari karyawannya.
6. Outsourching, merupakan kebutuhan pada organisasi bila karyawannya tidak mampu untuk mengatasi sesuatu hal atau pekerjaan baru alternatif kedua diberikan. Jangan kebalikannya pekerjaan belum dikerjakan oleh karyawan, sudah diberikan keluar. Oleh karena itu manajemen harus memperhatikan sehingga tidak banyak karyawan yang menganggur.
7. Pemberian penghargaan masa kerja, merupakan dukungan organisasi terutama bagi karyawan yang telah berhasil kerja dengan waktu yang lebih dari lima tahun. Pada upacara hari-hari besar sebaiknya penghargaan diberikan.
8. Bantuan kesehatan, kesediaan perusahaan untuk memperhatikan karyawan dalam kondisi kesehatan yang kurang sehat. Seharusnya pemberian bantuan kesehatan perlu dipertahankan untuk semua karyawan tidak terbatas masa kerjanya.
9. Pengembangan purnabakti, pemberian kesempatan bagi karyawan yang mendekati masa kerja yang hampir selesai. Hal tersebut perlu diberikan untuk pengembangan kedepan.

5.3 Implikasi Teoritis

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa variabel komitmen pada organisasi dan dukungan perusahaan yang dipergunakan dalam penelitian Susskind *et al.* (2000) memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan dari karyawan yang berhubungan langsung dengan pelanggan di perusahaan jasa. Penelitian Susskind *et al.* (2000) dilakukan pada perusahaan jasa secara umum, sedangkan penelitian ini secara spesifik telah membuktikan bahwa komitmen pada organisasi dan dukungan perusahaan merupakan faktor yang sangat penting dalam mengembangkan sikap orientasi pelanggan.

5.4 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan dari sisi variable-variable yang diteliti. Variabel bebas yang diteliti hanya mampu menjelaskan sebagian variasi dalam variabel orientasi pelanggan yang digunakan sebagai variabel terikat dalam penelitian ini. Lebih lanjut pengukuran tentang kepuasan kerja, komitmen dan dukungan organisasi. Variabel seperti gaji, penghargaan dan promosi tidak dibahas.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Mengingat keterbatasan penelitian sebagaimana telah disebutkan sebelumnya maka, penelitian mendatang disarankan untuk membahas tentang variable seperti, gaji, penghargaan dan promosi.

REFERENSI

- Allen N.j. dan J.P. Meyer (1990). The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, p. 1 N 18.
- Angur. Madhukar G., Rajan Natarajan dan Job S. Jahera (1999). "Service Quality in the Banking Industry : an Assessment in a Developing Economy". *International Journal of Banking Marketing*, Vol 16 No. 7, p. 116 – 123.
- Berry, Leonard, A. Parasuraman dan Valerie Zeithaml (1994), "Improving Service Quality in America : Lessons Learned", *Academy of Management Executive*, Vol. 8 No. 2, p. 32 n 52.
- Bitner, Mary Jo (1990). "Evaluating Service Encounter : The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", *Journal of Marketing*, Vol. 54, p. 69 N 82.
- Bitner, Mary Jo dan A.R. Hubbert (1994), *Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality : The Customer's Voice in Service Quality*, New Direction in Theory and Practice , Sage Publication.
- Bolter, R.N. dan J.H. Drew (1991), "A Longitudinal Analisis of the Impact of Services Changes on Customer Attitudes", *Journal of Marketing*, Vol. 5, p. 1 N 9.
- Cooper, D.R. dan C. W. Emory (1995), *Metode Penelitian Bisnis*, jilid 1 ,Edisi kelima, penerbit Erlangga, Jakarta.
- Conant, J.S., M.P. Mokwa, dan P.R. Varadarajan (1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance : a Multiple Measure Study", *Strategic Management Journal*, Vol. 11, p. 365 N 383.
- Conduit, D.A., dan Felix T. Mavondo (2001), "How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation" ,*Journal of Business Research*, 51, p. 11 N 24.
- Dilman, D.A. (1978), *Mail and Telephone Surverys : The Total Design Method*, New York, Ny : Wiley.

- Durkin, Mark dan Hadyn Bennett (1999), "Employee Commitment in Retail Banking : Identifying and Exploring Hidden Dangers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17 No. 3, p. 124 N 134.
- Eisenberger, R., P. Fasolo, dan V. Davis La Mastro (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, p. 51 – 59.
- Fandy Tjiptono, 2000, *Manajemen Jasa* , Andi Yogyakarta.
- Faria, F.A. dan J.R. Dickinson (1992), "Mail Survey Response, Speed and Cost" *Industrial Marketing Management*, Vol.21, p. 51 N 60.
- Fletcher, Melani (1999), The Effects of Internal Communication, leadership and Team Performance on Successful Service Quality Implementation," *Team Performance Management : an International Journal*, Vol. 5.,No. 5., p. 150 N 163.
- Ford, WS.Z. dan C.N. Etienne (1994), "Can I Help You? A Framework for Interdisciplinary Research on Customer Service Encounters," *Management Communication Quarterly*, Vol.7, p. 413-441.
- Gist, M.E., (1978)," Self Efficacy: Implications for Organizational Behaviour and Human Resource Management" , *Academy of Management Review*, Vol. 12 No.3.
- Gronroos, C. (1990), *Service Management and Marketing: Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington, MA : Lexington Books.
- Guest, D.E. (1998), "Beyond HRM : Commitment and Contract Culture " ,in Sparrow, P. dan Marchington (Eds.), *Human Resource Management : The New Agenda* F. T. Punan Publishing, London, p. 37-51.
- Gujarati, D.N. (1995), *Basic Econometric* , 3rd Edition; McGraw Hill, Inc.
- Hair JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC. (1998), *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice- Hall.
- Haywood K, Michael, 1992, "Effective Training: Toward a Strategic Approach" *Journal of Cornell University*, 36, 43-52.
- Imam Ghozali, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro, Semarang.

- Kelley. Scott W., (1990), "Customer Orientation of Bank Employees and Culture," *The International Journal of Bank Marketing*, 8 (6), p. 184 N 205.
- Kohli A. dan Jaworski B.J. (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications,' *Journal of Marketing* (April), 54, p. 1 – 19.
- Kohli A. dan Jaworski B.J. (1993), "MARKOR: a Measure of Market Orientation", *Journal Marketing Research* (November), 30, p. 467 – 77.
- Kotler, Philip and Gary, Amstrong, 1997. "Principles of Marketing" ,7e Jilid 1 dan 2 ; Terjemahan Alexander Sindoro, Jakarta : Prenhalindo.
- Lawler, E.E. (1986), *High Involve Management*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Lengnick-Hall, C.A. (1996), "Customer Contributions to Quality: a Different View of The Customer Oriented Firm," *Academy Management Review*, Vol 21, p. 791 N 182.
- Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1991), *Metode Penelitian Survey*, Edisi Revisi, LP3ES, Jakarta.
- Meyer, John P. dan Natalie J. Allen (1991), "A Three Component Conceptualizations" , *Human Resources Management Review*, Vol. 1, p. 61-89.
- Mowday, R., Steers, R. dan Porter, L. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment" ,*Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 14, p.224-227.
- Nicholson, N., R. Schuler A.H. Van De Ven. G. Cooper, dan C. Argyris (1995), *Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour*, Blackwell Ltd., Oxford, p. 330-339.
- Nwankwo, Sonny (1995), "Developing a Customer Orientation", *Journal of Customer Marketing*, Vol. 12 No. 5, p. 5 N 15.
- Oliva, T. A., R. L. Oliver, dan I. C. MacMillan (1992), "Acatastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies" , *Journal of Marketing*, Vol. 56, p. 83-95.
- Saifuddin Azwar, 1997, *Sikap Manusia Teori dan Pengukurannya*, (cetakan kedua), Edisi II, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.

Sekaran, Uma (1992), *Research Methods For Business: Skill-Building Approach: 2nd Edition*, John Wiley & Sons. Inc.

Shore, L.M., dan L.E. Tetrick (1991), "A Construct Validity Study of the Survey of perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, p. 637-643.

Singh, Val dan Susan Vinicomber (2000), What Does " Commitment" Really Means?: Views of UK and Swedish Engineering Managers" , *Personnel Review*, Vol. 29 No. 2, p. 228 N 258.