

658.3
Am1
2 01

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG
MEMPENGARUHI PERILAKU ORIENTASI
PELANGGAN PADA KARYAWAN
PERUSAHAAN JASA PERBANKAN
(Studi Kasus Pada Bank Rakyat Indonesia)**



TESIS

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

Oleh

**Siti Aminatun
NIM. C4A001096**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2003**

UPT-PUSTAK-UNDIP



SERTIFIKASI

Saya, *Siti Aminatun*, 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 di pundak saya.

Siti Aminatun
Maret 2003

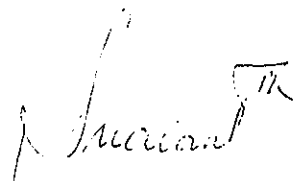
PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERILAKU ORIENTASI PELANGGAN PADA KARYAWAN PERUSAHAAN JASA PERBANKAN (Studi Kasus Pada Bank Rakyat Indonesia)

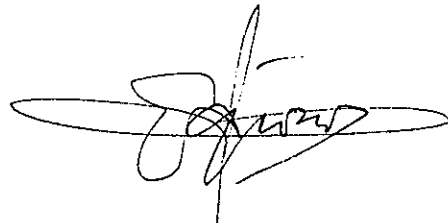
yang disusun oleh Siti Aminatun, NIM C4A001096
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 29 Maret 2003
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama



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

Pembimbing Anggota

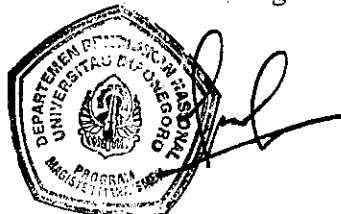


Drs. Sugiono, MSIE.

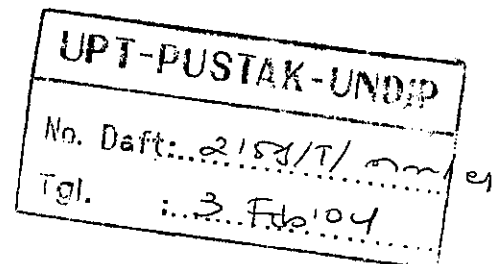
Semarang, 25 April 2003

Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



ABSTRACT

Researchs about service quality which had been conducted tend to study the service quality or customer satisfaction on customer's point of view only. Vis-à-vis Berry et al. (1994) quote the importance to company to get involve in research about its employee rather than get involve in research about its customers to implement the policy in order to improve its service quality. In order to improve employee's customer oriented behavior, Kelley (1990) states that variables such motivation and job satisfaction may improve employee's customer oriented behavior, meanwhile Susskind et al. (2002) say that variables such company support and organizational commitment may improve employee's customer oriented behavior. Thus it can be says that variables such motivation, job satisfaction, company support and organizational commitment were variables those have a positive impact toward employee's customer oriented behavior.

This research was studied the impact of variables such motivation, job satisfaction, company support and organizational commitment toward employee's customer oriented behavior in Bank Rakyat Indonesia especially in BRI's Branch Offices which had been operated in Central Java and Yogyakarta Special Teritory. Proportional random sampling method employed to take the samples, meanwhile 100 respondents whose occupation was a teller had been obtain in this research. Data were collected by using questionnaires. Multiple regression techniques had been used as data analysis tool.

The results shows that organizational commitment and organizational support have a positive and significant impact toward employee's customer oriented behavior, meanwhile motivation and job satisfaction don't have a significant impact toward employee's customer oriented behavior. Organizational commitment and organizational support have a positive and significant impact toward employee's customer oriented behavior in 5% significance level. This findings indicate that BRI can enhance the organizational commitment and company support to improve employee's customer oriented behavior.

ABSTRAKSI

Berbagai penelitian mengenai kualitas pelayanan yang telah dilakukan kebanyakan hanya melakukan kajian mengenai kualitas pelayanan ataupun kepuasan pelanggan dari sisi pengguna jasa saja. Padahal 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. Berkaitan dengan upaya meningkatkan sikap orientasi pelanggan dalam diri karyawan, Kelley (1990) mengungkapkan bahwa variabel seperti motivasi dan 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 motivasi, kepuasan kerja, dukungan perusahaan dan komitmen pada organisasi merupakan variabel yang dapat berpengaruh positif terhadap orientasi pelanggan dari karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah.

Penelitian ini mengkaji pengaruh dari variabel motivasi, kepuasan kerja, komitmen pada organisasi dan dukungan perusahaan terhadap orientasi pelanggan dalam diri karyawan yang berhubungan dengan nasabah di Bank Rakyat Indonesia yang beroperasi di wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode *proportional random sampling*, jumlah sampel yang diambil pada penelitian ini adalah sebanyak 100 orang karyawan yang memiliki jabatan sebagai *teller*. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode angket, sementara analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik regresi berganda.

Hasil penelitian ini adalah bahwa komitmen pada organisasi dan dukungan organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap orientasi pelanggan, sementara motivasi dan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap orientasi pelanggan. Komitmen pada organisasi dan dukungan perusahaan berpengaruh positif secara signifikan terhadap orientasi pelanggan pada tingkat signifikansi 5%. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BRI dapat meningkatkan komitmen pada organisasi dan dukungan organisasi agar perilaku orientasi pelanggan dalam diri karyawan dapat meningkat.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT, atas berkat dan rahmat-Nya sehingga tesis yang berjudul "Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Orientasi Pelanggan Pada Karyawan Perusahaan Jasa Perbankan (Studi Kasus Pada Bank Rakyat Indonesia)" ini dapat diselesaikan.

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

1. Pemimpin Wilayah BRI di Yogyakarta yang telah memberikan persetujuan kepada penulis untuk melakukan penelitian dalam rangka menyusun tesis guna menyelesaikan pendidikan Pasca Sarjana Magister Manajemen di Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Prof. DR. Suyudi Mangunwihardjo, sebagai direktur program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang.
3. 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.
4. Bapak Drs. Sugiono, MSIE., selaku dosen pembimbing anggota yang telah menuntun dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

5. Seluruh staf dan karyawan Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan kesempatan dan berbagai fasilitas yang diperlukan.
6. Karyawan-karyawati Bank Rakyat Indonesia yang berada dalam kantor cabang di lingkup wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta yang telah membantu di dalam penyebaran kuesioner
7. Keluarga yang penuh kasih memberikan bantuan semangat dan doa yang demikian besar bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini.
8. Berbagai pihak yang tidak dapat disebutkan satu demi satu, yang turut memberikan bantuan dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhirnya kami menyadari bahwa penyusunan tesis ini masih jauh dari sempurna oleh karena itu saran dan kritik bagi penyempurnaan penelitian lanjutan sangat diharapkan.

Semarang, Maret 2003

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Surat Pernyataan Keaslian Tesis	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstract	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Daftar Lampiran	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian	9
1.3.1 Tujuan Penelitian	9
1.3.2 Kegunaan Penelitian	9
1.4 Ruang Lingkup Penelitian	10
1.5 Outline Tesis	11
BAB II TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN	
2.1 Telaah Pustaka	12
2.1.1 Perusahaan Jasa	12
2.1.2 Orientasi Pelanggan	13
2.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Orientasi Pelanggan dari Karyawan	15
2.1.3.1 Motivasi	16
2.1.3.2 Kepuasan Kerja	16
2.1.3.3 Komitmen Terhadap Organisasi	17
2.1.3.4 Dukungan Organisasi	19
2.2 Posisi Penelitian Dibandingkan Dengan Penelitian Terdahulu	19
2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis	20
2.4 Hipotesis	21
2.5 Definisi Operasional Variabel	24
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Jenis dan Sumber Data	27
3.2 Populasi dan Sampel	27
3.3 Metode Pengumpulan Data	29
3.4 Teknik Analisis	31
3.4.1 Pengujian Gejala Penyimpangan Asumsi Klasik	32
3.4.1.1 Uji Normalitas Data	32
3.4.1.2 Uji Heteroskedastisitas	33

3.4.1.3 Uji Multikolinieritas	33
3.4.2 Pengujian Hipotesis	34
BAB IV ANALISIS DATA	
4.1 Gambaran Umum Responden	36
4.1.1 Usia dan Jenis Kelamin Responden	36
4.1.2 Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan Responden ..	37
4.1.3 Usia dan Lama Bekerja Responden	38
4.2 Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner	39
4.3 Pengujian Asumsi Klasik	40
4.3.1 Uji Normalitas Data	41
4.3.2 Uji Heteroskedastisitas	42
4.3.3 Uji Multikolinieritas	43
4.4 Hasil Analisis Regresi Berganda dan Pengujian Hipotesis .	44
4.4.1 Hasil Analisis Regresi Berganda	44
4.4.2 Pengujian Hipotesis	46
4.4.2.1 Pengujian Hipotesis 1	46
4.4.2.2 Pengujian Hipotesis 2	47
4.4.2.3 Pengujian Hipotesis 3	48
4.4.2.4 Pengujian Hipotesis 4	49
4.4.2.3 Pengujian Hipotesis 5	50
BAB V KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	
5.1 Kesimpulan	51
5.1.1 Kesimpulan Atas Setiap Hipotesis	51
5.1.2 Kesimpulan Penelitian	53
5.2 Implikasi Kebijakan	54
5.3. Implikasi Teoritis	54
5.4 Keterbatasan Penelitian	55
5.5 Agenda Penelitian Mendatang	55

DAFTAR TABEL

TABEL		Halaman
1.1	Jumlah Dana Yang Dihimpun Oleh Kanwil BRI Jawa Tengah & DIY dan Nasional Tahun 199 N2001	5
2.1	Definisi Operasional Variabel	25
3.1	Unit Usaha BRI dan Jumlah <i>Teller</i>	29
4.1	Usia dan Jenis Kelamin Reponden	36
4.2	Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan Responden	37
4.3	Usia dan Lama Bekerja Responden	38
4.4	Ringkasan Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas	40
4.5	Hasil Uji Kolmogorov Smirnov Satu Arah	42
4.6	Hasil Uji Glejser	43
4.7	Hasil Uji Multikolinieritas	44
4.8	Hasil Analisis Regresi Berganda	45

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	21

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 Masalah

Dewasa ini industri perbankan berkembang sangat pesat, hal ini dapat dilihat dari makin banyaknya perusahaan perbankan yang membuka kantor cabangnya di daerah-daerah. Trend ini tidak hanya terjadi dengan melibatkan perusahaan perbankan nasional saja namun juga melibatkan perusahaan perbankan asing. Angur *et al.* (1999) menyatakan bahwa adanya kemajuan dalam bidang teknologi, peraturan dan struktural menyebabkan industri perbankan dapat berkembang sangat pesat. Adanya kemajuan dalam bidang-bidang yang telah disebutkan sebelumnya telah mengurangi hambatan-hambatan yang saat ini ada bagi perusahaan perbankan untuk melakukan ekspansi sehingga kondisi tersebut menciptakan pasar industri perbankan global yang terintegrasi, perubahan-perubahan tersebut juga telah memungkinkan perusahaan-perusahaan perbankan untuk memperluas pelayanan yang diberikan kepada nasabah-nasabahnya dan menjadikannya makin kompetitif satu sama lain.

Dalam lingkungan dunia usaha terutama pada sektor industri perbankan yang semakin kompetitif ini, perusahaan-perusahaan sektor perbankan berlomba-lomba dalam menyediakan jasa terbaiknya kepada para nasabahnya melalui berbagai cara baik berupa kemudahan-kemudahan maupun produk-produk yang menarik. Meskipun demikian pelayanan terbaik yang disediakan oleh karyawan

yang berhubungan langsung dengan nasabah dipandang masih menduduki peranan yang sangat penting.

Berkenaan dengan pemberian pelayanan tersebut, Bitner (1990) menyebutkan bahwa ketika seseorang membeli suatu jasa, maka yang dialaminya adalah suatu pengalaman dengan organisasi penyedia jasa tersebut. Apa yang dialami oleh konsumen tersebut bukan saja penting tapi juga dapat dikelola oleh perusahaan penyedia jasa pada proses penyediaan jasa. Namun beberapa penelitian yang telah ada cenderung berfokus terhadap usaha-usaha untuk memahami kepuasan pelanggan guna meningkatkan permintaan dan penjualan. Bahkan secara khusus peneliti dan praktisi memberikan prioritas utama pada pengembangan strategi yang berorientasi terhadap pelayanan untuk membantu dalam memastikan adanya pelayanan dengan kualitas yang tinggi dalam suatu transaksi bisnis (Oliva *et al.*, 1991). Akibatnya, proses pelayanan yang ada digunakan untuk mengungkapkan suatu jasa yang cenderung hanya dapat diterima oleh konsumen. Kebanyakan dari penelitian yang ada tersebut lebih berfokus pada kepuasan konsumen (Bolten dan Drow, 1991; Ford, 1995; Ford dan Etienne, 1994) dan kualitas pelayanan (Oliva *et al.*, 1992; Parasuraman *et al.*, 1985, 1988).

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. Ada beberapa alasan penting yang mendasari pernyataan tersebut yaitu :

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

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa sebenarnya banyak hal-hal penting yang mendahului proses pelayanan terhadap konsumen misalnya dari sisi karyawan penyedia jasa yang ternyata malah memiliki perhatian yang lebih sedikit dari para peneliti. Padahal proses pemberian pelayanan tersebut dapat saja dikelola oleh perusahaan (Bitner, 1990). Salah satu pendukung paling penting dalam proses pemberian pelayanan yang baik kepada konsumen adalah dari sisi karyawan yang berhubungan langsung dengan konsumen / nasabah. Dari sisi karyawan sendiri sebenarnya terdapat banyak faktor yang mempengaruhinya dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah dan berorientasi terhadap kepuasan nasabah. Kelley (1990) menemukan bahwa terdapat beberapa faktor dari sisi karyawan yang dipandang memiliki pengaruh terhadap perilaku dalam menyediakan pelayanan terbaik kepada nasabah, beberapa di antaranya

adalah motivasi dan kepuasan pekerja. Sementara itu 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 nasabah. Faktor-faktor yang diteliti dalam penelitian ini adalah motivasi dan kepuasan 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 literatur yang telah digunakan secara luas.

Penelitian ini akan dilakukan dalam salah satu perusahaan perbankan yang termasuk dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu Bank Rakyat Indonesia. Hal ini dilakukan mengingat penelitian-penelitian mengenai kualitas pelayanan di BRI cenderung difokuskan pada sisi nasabah saja terutama mengenai masalah kualitas pelayanan dan kepuasan nasabah (misalnya penelitian Sutoto (2002) dan penelitian Praptomo (2002)). Lebih lanjut, penelitian mengenai orientasi pelanggan dari pekerja yang berhubungan langsung dengan nasabah dipandang perlu dilakukan di BRI karena kepuasan nasabah menjadi fokus perhatian bagi BRI, hal ini terlihat dari visi BRI. Visi BRI adalah menjadi Bank Komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan nasabah. Dengan

adanya visi tersebut maka semua pihak di BRI terutama yang berhubungan dengan nasabah secara langsung harus berorientasi dan mengutamakan kepuasan nasabah dengan memberikan pelayanan yang prima.

Penelitian ini secara khusus akan dilakukan pada karyawan-karyawan dengan jabatan *teller* di kantor-kantor-cabang BRI yang termasuk dalam wilayah kerja Jawa Tengah dan DIY. Terdapat sebanyak 49 kantor cabang BRI yang beroperasi di wilayah kerja Jawa Tengah. Pemilihan wilayah Jawa Tengah dan DIY ini dilandasi adanya kenyataan bahwa berdasarkan data dari Kanwil BRI Yogyakarta ternyata jumlah dana yang dihimpun oleh BRI wilayah Jawa Tengah dan DIY mengalami peningkatan dari tahun-ke-tahun namun peningkatan ini secara prosentasi lebih kecil apabila dibandingkan dengan peningkatan jumlah dana yang dihimpun oleh BRI secara nasional. Pada Tabel 1.1 berikut ini dapat dilihat secara jelas jumlah dana yang berhasil dihimpun oleh Kanwil BRI Jawa Tengah dan DIY maupun secara nasional dari tahun 1999 hingga 2001.

Tabel 1.1

**Jumlah Dana yang Dihimpun Oleh
Kanwil BRI Jawa Tengah & DIY dan Nasional
Tahun 1999 N2001
(Dalam Jutaan Rupiah)**

Tahun	Kanwil BRI Jawa Tengah & DIY		Nasional	
	Jumlah Dana	Perubahan (%)	Jumlah Dana	Perubahan (%)
1999	20.194.446		328.166.317	
2000	26.941.112	33,40	451.594.288	37,61%
2001	35.997.677	33,61	629.197.333	39,32%

Sumber : Kanwil BRI Yogyakarta.

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas maka dapat dilihat bahwa jumlah dana yang dihimpun oleh BRI secara nasional senantiasa mengalami peningkatan dari tahun 1999 hingga tahun 2001. Peningkatan yang terjadi di tahun 2000 adalah sebesar 37,61% dari tahun 1999, dan peningkatan di tahun 2001 adalah sebesar 39,32% dari tahun 2000. Peningkatan jumlah dana yang dihimpun oleh Kanwil BRI Jawa Tengah dan DIY juga mengalami peningkatan dari tahun 1999 hingga tahun 2001, namun besarnya peningkatan ini relatif lebih kecil apabila dibandingkan dengan peningkatan secara nasional.

1.2 Perumusan Masalah

Perusahaan yang bergerak di bidang jasa terutama jasa perbankan pada saat ini menghadapi tingkat persaingan yang cukup ketat dalam memperebutkan nasabahnya. Persaingan yang ketat tersebut tidak hanya terjadi pada tingkat nasional namun juga dihadapi oleh kantor-kantor cabang perusahaan perbankan di daerah-daerah. Kondisi tersebut dihadapi pula oleh Kanwil BRI Jawa Tengah dan DIY yang mengalami peningkatan jumlah dana yang dihimpun namun prosentase peningkatan jumlah dana yang dihimpun tersebut relatif lebih kecil apabila dibandingkan dengan prosentase peningkatan dana yang dihimpun oleh BRI secara nasional. Hal ini mengindikasikan adanya masalah di BRI Kanwil Jawa Tengah dan DIY terutama yang berkaitan dengan persaingan dalam penghimpunan dana.

Berbagai penelitian yang ada menyebutkan bahwa salah satu cara guna memenangkan persaingan adalah dengan memberikan pelayanan yang berkualitas terhadap nasabahnya dan meningkatkan tingkat kepuasan nasabahnya. Namun

penyediaan pelayanan yang berkualitas tersebut sangat dipengaruhi oleh perilaku dari para karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah tersebut. Bahkan 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. Sayangnya penelitian-penelitian mengenai kualitas pelayanan cenderung ditujukan kualitas pelayanan yang diterima konsumen dan kepuasan konsumen saja. Ini menunjukkan adanya *research gap* di mana seharusnya penelitian mengenai kualitas pelayanan tidak hanya meneliti mengenai kualitas jasa yang diterima konsumen saja melainkan perlu juga diteliti mengenai karyawan yang terlibat dalam penyediaan jasa.

Berry *et al.* (1994) menganggap bahwa karyawan merupakan satu-satunya yang mampu memperkirakan secara akurat perihal kualitas pelayanan dalam perusahaan, bahkan karyawan dapat membuat suatu keadaan yang memperburuk suatu kualitas pelayanan. Sehingga karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah dipandang perlu untuk dikaji lebih lanjut mengenai hal-hal yang dipandang dapat mempengaruhi sikap berorientasi terhadap pelanggan yang mereka miliki.

Berkaitan dengan upaya meningkatkan sikap orientasi pelanggan dalam diri karyawan, Kelley (1990) mengungkapkan bahwa variabel seperti motivasi dan 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 motivasi, kepuasan kerja, dukungan perusahaan dan komitmen pada organisasi merupakan variabel yang dapat berpengaruh positif terhadap orientasi pelanggan dari karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah. Atas dasar hal tersebut maka dirumuskan pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut :

1. Apakah motivasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap orientasi pelanggan dari karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah.
2. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap orientasi pelanggan dari karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah.
3. Apakah komitmen pada organisasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap orientasi pelanggan dari karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah.
4. Apakah dukungan perusahaan memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap orientasi pelanggan dari karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah.
5. Apakah motivasi, kepuasan kerja, komitmen pada organisasi dan dukungan perusahaan secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap orientasi pelanggan dari karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh positif yang signifikan dari motivasi terhadap orientasi pelanggan dari karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah.
2. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh positif yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap orientasi pelanggan dari karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah.
3. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh positif yang signifikan dari komitmen pada organisasi terhadap orientasi pelanggan dari karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah.
4. Untuk menganalisis ada tidaknya pengaruh positif yang signifikan dari dukungan perusahaan terhadap orientasi pelanggan dari karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah.
5. Untuk menganalisis pengaruh motivasi, kepuasan kerja, komitmen pada organisasi dan dukungan perusahaan secara bersama-sama terhadap orientasi pelanggan dari karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi pihak praktisi perbankan terutama pihak terkait di Bank Rakyat Indonesia, diharapkan penelitian ini dapat memberikan bahan masukan dan referensi

terhadap kebijakan sumber daya manusia (SDM) pada umumnya dan secara khusus untuk kebijakan yang menyangkut karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah-nasabah.

2. Bagi pihak akademisi dan pihak yang berminat untuk mengkaji bidang yang sama dalam penelitian ini, diharapkan penelitian ini dapat memberikan bukti empiris mengenai teori-teori motivasi, kepuasan kerja, komitmen pada organisasi, dukungan perusahaan dan sikap orientasi pelanggan yang digunakan pada penelitian ini dan menjadi landasan pijak serta referensi bagi penelitian di masa mendatang

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada kantor cabang-kantor cabang Bank Rakyat Indonesia yang tersebar di wilayah Jawa Tengah (Jateng) dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Berdasarkan data yang diperoleh dari Bank Rakyat Indonesia Kantor Wilayah Jateng dan DIY terdapat 49 kantor cabang BRI yang beroperasi di Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Secara khusus penelitian ini hanya melakukan kajian dari sisi karyawan BRI yang memiliki jabatan sebagai *teller* karena karyawan dengan jabatan tersebut merupakan karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah.

1.5 Outline Tesis

Tesis ini disusun dengan menggunakan format lima bab, di mana 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, dan 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 PENELITIAN

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 Perusahaan Jasa

Schneider dan Bowen (1992) menyatakan bahwa terdapat tiga perbedaan yang utama antara perusahaan jasa dengan perusahaan manufaktur tradisional. Pertama, jasa adalah tidak berwujud dan sulit untuk diukur secara kuantitatif karena produk akhirnya sangat bergantung pada interaksi antar manusia dan perilakunya, sementara itu perusahaan manufaktur tidak begitu tergantung pada kondisi tersebut. Kedua, jasa diproduksi oleh produsen dan dikonsumsi oleh konsumen secara bersamaan, sementara produk berwujud yang dihasilkan oleh perusahaan manufaktur dapat diproduksi dan dikonsumsi pada saat yang terpisah bahkan pada tempat yang terpisah pula. Ketiga, penyedia jasa biasanya menyediakan jasa setelah diminta konsumennya, sementara itu produk manufaktur biasanya sudah tersedia dan pada umumnya membutuhkan perhatian yang lebih sedikit dari penjual sebelum terjadinya konsumsi. Kondisi yang penuh dengan dinamika dari jasa menciptakan tantangan yang khusus bagi organisasi yang melakukan bisnisnya di bidang jasa, dan secara khusus terhadap pihak-pihak yang bertanggung jawab terhadap pelayanan konsumen.

2.1.2 Orientasi Pelanggan

Orientasi pelanggan telah menjadi slogan yang familier dalam pernyataan strategy pada beberapa organisasi baik pada sektor publik maupun sektor jasa (Nwankwo, 1995). Selama beberapa tahun terakhir ini, orientasi pelanggan bahkan telah menarik perhatian beberapa peneliti seperti Deng dan Dart (1994), Jaworski dan Kohli (1993) serta Liu (1994). Dari beberapa hasil penelitian disebutkan pula bahwa orientasi pelanggan memiliki peran yang kritis pada profitabilitas perusahaan (Nwankwo, 1995 dan Narver dan Slater, 1990). Narver dan Slater (1990) menyatakan bahwa orientasi pelanggan merupakan salah satu komponen dari orientasi pasar, namun banyak praktisi dan akademisi yang menyatakan bahwa tidak ada perbedaan yang jelas antara orientasi pasar dengan orientasi pelanggan sehingga kedua konsep ini seringkali disamaartikan (Nwankwo, 1995).

Orientasi pelanggan didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan yang didesain untuk mengetahui dan memahami pasar sasaran guna menciptakan nilai lebih kepada mereka (Narver dan Slater, 1990). Hal ini membutuhkan analisis pelanggan dan cepat tanggap terhadap pelanggan. Analisis pelanggan terdiri dari analisis kebutuhan pelanggan dan kekuatan-kekuatan lain yang lebih besar yang membentuk kebutuhan tersebut (Kohli dan Jaworski, 1990). Cepat tanggap terhadap pelanggan terdiri dari tindakan-tindakan yang diambil guna menanggapi informasi mengenai kebutuhan pelanggan atau dinamika dari pasar (Kohli dan Kaworski, 1990). Komponen orientasi pelanggan seperti analisis pelanggan akan membantu perusahaan untuk membentuk suatu penawaran yang menarik bagi pelanggannya (Narver dan Slater, 1990). Penekanan agar cepat tanggap terhadap

informasi mengenai kebutuhan dan keinginan pelanggan akan membantu memastikan suatu tindakan yang akan diambil (Kohli dan Jaworski, 1990). Sehingga jika perusahaan memiliki pemahaman yang lebih baik mengenai pilihan-pilihan yang dimiliki pelanggan maka hal ini dapat membantu perusahaan untuk mengembangkan penawaran yang menarik bagi mereka, hal ini juga menarik secara finansial bagi perusahaan yang menawarkannya.

Namun 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 (Fletcher, 1999). 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.

Lebih lanjut 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. Ada beberapa alasan penting yang mendasari pernyataan tersebut yaitu :

1. Karyawan merupakan pelanggan internal (*internal customer*) dan satu-satunya yang mampu memperkirakan secara akurat perihal kualitas pelayanan dalam perusahaan.

2. Karyawan dapat membuat suatu keadaan yang memperburuk suatu kualitas pelayanan.
3. Penelitian pada karyawan dapat berfungsi sebagai sistem peringatan dini. Berdasarkan perilaku karyawan yang dapat menunjukkan adanya masalah pada sistem pemberian pelayanan sebelum pelanggan menyadarinya. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku karyawan merupakan hal yang penting bagi suatu penyediaan jasa.

Karyawan yang memiliki sikap orientasi pelanggan akan cenderung memberikan pelayanan yang terbaik bagi pihak pelanggan yang berhubungan dengannya. Sikap orientasi pelanggan ini dapat diperoleh sebagai hasil dari dukungan perusahaan dan komitmen terhadap organisasi (Susskind *et al.*, 2000). Sementara itu Kelley (1993) menyatakan bahwa motivasi dan kepuasan pekerja akan mampu mempengaruhi sikap orientasi pelanggan dari para pekerja.

2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Orientasi Pelanggan Dari Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi orientasi pelanggan dari karyawan. Penelitian Kelley (1990) menemukan bahwa terdapat beberapa faktor dari sisi karyawan yang dipandang memiliki pengaruh terhadap perilaku dalam menyediakan pelayanan terbaik kepada nasabah, beberapa di antaranya adalah motivasi dan kepuasan pekerja. Sementara itu penelitian Susskind *et al.* (2000) menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi dan dukungan perusahaan

dipandang mampu mempengaruhi secara positif perilaku karyawan yang berhubungan langsung dengan konsumennya.

2.1.3.1 Motivasi

Motivasi merupakan masalah utama yang dihadapi dunia bisnis saat ini (Watson, 1994). Dalam rangka mencapai kinerja yang baik, pihak pemberi kerja bergantung pada pekerjanya guna mencapai keberhasilan pada tingkat bawah, sehingga mereka harus memahami apa yang menjadi motif mereka. Nicholson (1995) menyatakan bahwa motivasi lebih cenderung untuk mempengaruhi perilaku daripada kinerjanya. Pekerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan cenderung memiliki tingkat produktivitas yang tinggi sehingga lebih antusias dalam berhubungan dengan pihak lain (Tjosvold dan Moy, 1998). Kelley (1990) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap orientasi pelanggan.

2.1.3.2 Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa definisi mengenai kepuasan kerja. Locke (1976) dan Odom *et al.* (1990) dalam Yousef (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja didefinisikan sebagai hal-hal yang mengacu perihal seorang karyawan/pekerja merasakan hal positif maupun hal negatif mengenai pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah suatu ukuran sikap yang berhubungan dengan persepsi masa lalu yang berhubungan dengan penghargaan pada kesan masa kini dari suatu pekerjaan

(Lawler, 1986). Kepuasan kerja telah menjadi daya tarik bagi berbagai penelitian karena hubungannya dengan berbagai hasil yang penting (Van Scooter, 2000).

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

2.1.3.3 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 (pekerjaan) dalam organisasi

Durkin dan Bennet (1999) mendefinisikan komitmen sebagai keikutsertaan dalam mencapai tujuan dan nilai-nilai organisasi, berperan di dalam 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 normatif.

Sebagaimana disebut di atas, 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 terhadap kualitas, orientasi untuk berkorban (*sacrifice orientation*), dan keinginan untuk berbagi informasi.

Komitmen terhadap organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi di mana 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.

2.1.3.4 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 para pekerjanya.

2.2 Posisi Penelitian Dibandingkan Dengan Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian yang telah dilakukan cenderung menganalisis kepuasan pelanggan dan kualitas pelayanan, namun penelitian mengenai pihak karyawan yang menjadi penyedia suatu jasa dipandang masih sangat sedikit. Padahal 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.

Sesuai dengan pernyataan Bitner (1990), bahwa ketika seseorang membeli suatu jasa, maka yang dialaminya adalah suatu pengalaman dengan organisasi penyedia jasa tersebut. Apa yang dialami oleh konsumen tersebut bukan saja penting tapi juga dapat dikelola oleh perusahaan penyedia jasa pada proses

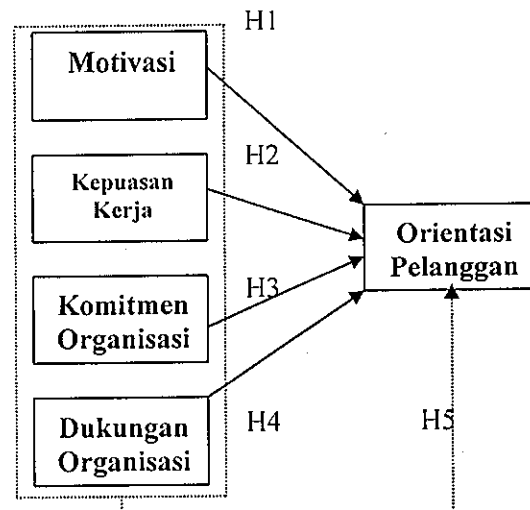
penyediaan jasa. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa proses penyediaan jasa dapat dimanipulasi agar menghasilkan pelayanan yang baik atau malah sebaliknya. Dalam perusahaan perbankan, karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah seperti *teller* sangat penting peranannya dalam menyediakan jasa yang berkualitas. Penelitian ini berupaya menjembatani penelitian-penelitian sebelumnya yang hanya berfokus pada kepuasan pelanggan saja tanpa memperhatikan pihak penyedia jasa dari sisi motivasi, kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan dukungan organisasi. Diharapkan penelitian dapat memberikan landasan pijak mengenai faktor-faktor yang mendahului suatu kepuasan pelanggan terhadap suatu pelayanan jasa terutama dalam bidang perbankan.

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 motivasi, kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi dan dukungan organisasi maka dapat dibentuk kerangka pemikiran teoritis sebagai berikut :

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini

2.4 Hipotesis

Nicholson (1995) menyatakan bahwa motivasi lebih cenderung untuk mempengaruhi perilaku daripada kinerjanya. Pekerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan cenderung memiliki tingkat produktivitas yang tinggi sehingga lebih antusias dalam berhubungan dengan pihak lain (Tjosvold dan Moy, 1998). Kelley (1990) dalam penelitiannya menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap orientasi pasar, berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Ho1 : Motivasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan

Ha1 : Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan

Persepsi pekerja terhadap kepuasan kerja sangat relevan pada organisasi yang bergerak di bidang jasa karena adanya hubungan empiris dengan kepuasan pelanggan dan keterlibatan pelanggan pada suatu pertukaran jasa (Bitner, 1990; Singh *et al.*, 1994; Lengnick-Hall, 1996). Bahkan Kelley (1990) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan orientasi pelanggan, berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Ho2 : Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan

Ha2 : Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan

Komitmen terhadap organisasi akan membuat pekerja memberikan yang terbaik kepada organisasi di mana ia bekerja. Van Sooter (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.

Berdasarkan hal ini maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Ho3 : Komitmen terhadap organisasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan

Ha3 : Komitmen terhadap organisasi memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan

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 para pekerjanya. Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Ho4 : Dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan

Ha4 : Dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan

Berdasarkan hasil temuan Tjosvold dan Moy (1998) dan Kelley (1990) yang menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap orientasi pelanggan; hasil penelitian Bitner (1990), Singh *et al.* (1994), Lengnick dan Hall (1996) dan Kelley (1990) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap orientasi pelanggan; penelitian Van Scooter (2000) yang menyimpulkan bahwa komitmen memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan; Conduit dan Mavondo (2001) dan Gronroos (1990) yang menyimpulkan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan, maka secara bersama-sama motivasi, kepuasan kerja, komitmen pada perusahaan dan dukungan organisasi diperkirakan berpengaruh terhadap orientasi pelanggan. Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Ho5 : Motivasi, kepuasan kerja, komitmen pada perusahaan dan dukungan organisasi secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh terhadap orientasi pelanggan

Ha5 : Motivasi, kepuasan kerja, komitmen pada perusahaan dan dukungan organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh 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 dinilai dengan menggunakan skala peringkat kategori 5 point. Berikut ini ditampilkan variabel yang digunakan dalam penelitian ini :

1. Motivasi, diadaptasikan dari indikator yang dikembangkan oleh Kelley (1990) dan Wiley (1997), terdiri dari 3 item pertanyaan yaitu pertanyaan mengenai gaji, penghargaan dan promosi.. Dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala peringkat kategori 5 point.
2. 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, kepuasan terhadap jenis pekerjaan dan kepuasan secara relatif. Dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala peringkat kategori 5 point.

3. Komitmen terhadap organisasi diadaptasikan dari indikator yang dikembangkan oleh Susskind *et al.* (2000), terdiri dari 3 item pertanyaan yaitu pertanyaan mengenai mau menerima semua jenis tugas, inspirasi dan kepedulian terhadap perusahaan. Dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala peringkat kategori 5 point.
4. 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 peringkat kategori 5 point.
5. 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 nasabah, tindakan segera dan peningkatan kepuasan nasabah di masa mendatang. Dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala peringkat kategori 5 point.

Tabel 2.1

Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Notasi	No. Pertanyaan
1.	Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan memberikan gaji yang memadai kepada saya (Gaji) • Perusahaan menghargai pekerjaan-pekerjaan yang saya kerjakan selama ini (Penghargaan) • Perusahaan memberikan saya kesempatan untuk promosi dan bertumbuh dalam karir (Promosi) 	<ul style="list-style-type: none"> • M1 • M2 • M3 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 • 2 • 3
2.	Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Secara umum dapat dikatakan bahwa saya sangat puas dengan pekerjaan saya (Kepuasan secara 	<ul style="list-style-type: none"> • KK1 	<ul style="list-style-type: none"> • 4

		<p>umum)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secara umum saya puas dengan jenis tugas yang saya lakukan dalam pekerjaan saya (Kepuasan terhadap jenis pekerjaan) • Kebanyakan orang dalam posisi sama pekerjaan yang saya lakukan biasanya sangat puas dengan pekerjaannya (Kepuasan relatif) 	<ul style="list-style-type: none"> • KK2 • KK3 	<ul style="list-style-type: none"> • 5 • 6
3.	Komitmen Terhadap Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Saya akan menerima semua jenis pekerjaan yang ditugaskan kepada saya agar tetap bekerja pada perusahaan ini (Mau menerima semua tugas) • Perusahaan ini benar-benar memberikan inspirasi terbaik bagi saya dalam rangka mencapai prestasi kerja (Inspirasi) • Saya sangat peduli terhadap perusahaan ini (Kepedulian) 	<ul style="list-style-type: none"> • KO1 • KO2 • KO3 	<ul style="list-style-type: none"> • 7 • 8 • 9
4.	Dukungan Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan sangat menghargai tujuan dan nilai-nilai yang saya pegang (Penghargaan terhadap nilai) • Perusahaan bersedia membantu saya apabila saya membutuhkan bantuan yang khusus (Kesediaan perusahaan untuk membantu) • Perusahaan peduli terhadap saya apa adanya (Kepedulian perusahaan) 	<ul style="list-style-type: none"> • DO1 • DO2 • DO3 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 • 11 • 12
5.	Orientasi Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Kami senantiasa mendengarkan komentar para nasabah bahkan keluhannya agar dapat membantu kami untuk bekerja lebih baik (Mendengarkan nasabah) • Ketika kami menemui seorang nasabah tidak senang hati dengan kualitas yang kami berikan, kami melakukan tindakan perbaikan sesegera mungkin (Tindakan segera) • Kami berupaya meningkatkan kepuasan nasabah di masa mendatang (Peningkatan kepuasan nasabah di masa mendatang) 	<ul style="list-style-type: none"> • OP1 • OP2 • OP3 	<ul style="list-style-type: none"> • 13 • 14 • 15

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. Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory, 1995). Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari para karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah di Bank Rakyat Indonesia yaitu *teller*. Data ini berupa kuesioner yang telah diisi oleh para responden yang terpilih dalam penelitian ini.

Sedangkan data sekunder diperlukan dalam penelitian ini sebagai pendukung penulisan. Sumber data ini diperoleh dari berbagai sumber informasi yang telah dipublikasikan baik jurnal ilmiah, majalah dan literatur yang berhubungan dengan tema penulisan.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu 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 para karyawan yang berhubungan langsung dengan nasabah yaitu *teller* di Bank Rakyat Indonesia yang beroperasi di daerah

kerja kantor wilayah Jawa Tengah. Berdasarkan data dari BRI kantor wilayah Jawa Tengah, terdapat sebanyak 49 kantor cabang Bank Rakyat Indonesia yang tersebar di wilayah Jawa Tengah. Secara umum, masing-masing kantor cabang ini memiliki karyawan yang menduduki jabatan *teller* dari 8 hingga 4 orang. Sehingga jumlah karyawan yang menduduki jabatan *teller* pada kantor cabang BRI di wilayah Jawa Tengah adalah sebanyak 247 orang.

Tidak semua anggota populasi sebanyak 247 orang ini akan diambil sebagai sampel penelitian. Pengambilan sampel dilakukan dengan metode *proportional random sampling* untuk tiap unit usaha. Penentuan jumlah sampel untuk pada penelitian ini dilakukan dengan 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 multivariat (seperti analisis regresi berganda), ukuran sampel harus beberapa kali lebih besar daripada jumlah variabel 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 variabel yang

digunakan dalam penelitian ini adalah 5 variabel sehingga jumlah sampel yang diambil adalah $5 * 20 = 100$.

Tabel 3.1

Unit Usaha BRI dan Jumlah Teller

No.	Unit Usaha	Jumlah Teller	Jumlah Sampel	No.	Unit Usaha	Jumlah Teller	Jumlah Sampel
1	Yogyakarta Cik Ditiro	8	3	26	Majenang	5	2
2	Klaten	7	2	27	Purbalingga	5	2
3	Semarang Mura	7	3	28	Sleman	5	2
4	Yogyakarta Katamso	7	2	29	Solo Sudirman	5	2
5	Boyolali	6	2	30	Bantul	4	2
6	Kudus	6	2	31	Batang	4	2
7	Magelang	6	2	32	Brebes	4	2
8	Pekalongan	6	2	33	Bumiayu	4	2
9	Purwodadi	6	2	34	Demak	4	2
10	Purwokerto	6	2	35	Jepara	4	2
11	Semarang Pandanaran	6	2	36	Karanganyar	4	2
12	Solo Slamet Riadi	6	2	37	Kutoarjo	4	2
13	Sragen	6	2	38	Muntilan	4	2
14	Tegal	6	2	39	Pacitan	4	2
15	Temanggung	6	2	40	Parakan	4	2
16	Cilacap	6	2	41	Pemalang	4	2
17	Purworejo	6	2	42	Rembang	4	2
18	Pati	5	2	43	Salatiga	4	2
19	Ajibarang	5	2	44	Sukoharjo	4	2
20	Banjarnegara	5	2	45	Ungaran	4	2
21	Blora	5	2	46	Wates	4	2
22	Cepu	5	2	47	Wonogiri	4	2
23	Gombong	5	2	48	Wonosari	4	2
24	Kebumen	5	2	49	Wonosobo	4	2
25	Kendal	5	2		Jumlah	247	100

Sumber : Kanwil BRI Yogyakarta.

Keterangan : Pengambilan sampel dilakukan dengan proporsional (perhitungan $100/247$) * jumlah teller untuk setiap unit usaha dan dibulatkan. Untuk unit usaha Klaten dan Yogyakarta Katamso ditentukan masing-masing 2 sampel.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer yang dipakai adalah dengan metode angket (kuesioner). Sejumlah pernyataan akan diajukan kepada responden dan

kemudian responden diminta menjawab sesuai dengan pendapat mereka. Dalam mengisi kuesioner, responden akan didampingi oleh *enumerator* agar responden memahami pertanyaan yang diajukan dan menjawab setiap pertanyaan yang diajukan. Penggunaan *enumerator* ini juga dilakukan agar setiap responden mau mengisi kuesioner penelitian.

Untuk mengukur pendapat responden digunakan skala 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 validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan (uji kuesioner) dengan sampel 30 responden. Tujuan pengujian daftar pertanyaan adalah untuk menghasilkan daftar pertanyaan yang reliabel dan valid sehingga dapat secara tepat digunakan untuk menyimpulkan hipotesis. Suatu angket dikatakan reliabel jika mempunyai nilai korelasi Alpha dari Cronbach di atas 0,6 (Sekaran, 1992). Sementara itu uji validitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan angket. Angket dikatakan valid akan mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Syarat minimum yang harus

dipenuhi agar angket dikatakan valid / sah adalah lebih besar dari 0,239 (Imam Ghozali, 2000).

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 variabel 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. Fleksibilitas 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:

$$OP = \alpha + \beta_1 M + \beta_2 KK + \beta_3 KO + \beta_4 DO + e$$

Dimana :

OP : Rata-rata skor Orientasi Pelanggan

α : Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4$: Koefisien regresi

M	: Rata-rata skor motivasi
KK	: Rata-rata skor kepuasan kerja
KO	: Rata-rata skor komitmen terhadap organisasi
DO	: Rata-rata skor dukungan organisasi
e	: <i>Residual</i>

3.4.1 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. Namun karena data yang digunakan adalah data *cross section* maka uji autokorelasi tidak dilakukan.

3.4.1.1 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 dirasakan tidak efisien karena memerlukan kesimpulan tambahan.

3.4.1.2 Uji Heteroskedastisitas

Heterokedastisitas terjadi apabila tidak adanya kesamaan deviasi standar nilai variabel dependen pada setiap variabel independen. Bila terjadi gejala heterokedastisitas akan menimbulkan akibat varians koefisien regresi menjadi minimum dan *confidence interval* melebar sehingga hasil uji signifikansi statistik tidak valid lagi.

Heterokedastisitas dapat dideteksi dengan uji Glejser. Dalam uji Glejser, model regresi linier yang digunakan dalam penelitian ini diregresikan untuk mendapatkan nilai residualnya. Kemudian nilai residual tersebut diabsolutkan dan dilakukan regresi dengan semua variabel independen, bila terdapat variabel independen yang berpengaruh secara signifikan pada tingkat signifikansi 5% terhadap residual absolut maka terjadi heterokedastisitas dalam model regresi ini (Gunawan Sumodiningrat, 1996 : 271).

3.4.1.3 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat inter korelasi yang sempurna diantara beberapa variabel bebas yang digunakan dalam model. Multikolinieritas terjadi jika terdapat hubungan linier antara independen variabel yang dilibatkan dalam model. Jika terjadi gejala multikolinieritas yang tinggi, *standard error* koefisien regresi akan semakin besar dan mengakibatkan *confidence interval* untuk pendugaan parameter semakin lebar, dengan demikian terbuka kemungkinan terjadi kekeliruan, menerima hipotesis yang salah.

Uji asumsi klasik seperti multikolinearitas dapat dilaksanakan dengan jalan meregresikan model analisis dan melakukan uji korelasi antar independent variable dengan menggunakan *Variance Inflating Factor (VIF)*. Batas dari *VIF* adalah 10 dan nilai *tolerance value* adalah 0,1. Jika nilai *VIF* lebih besar dari 10 dan nilai *tolerance value* kurang dari 0,1 maka terjadi multikolinearitas. Alternatif lainnya adalah dengan melihat *condition index*, bila *condition index* lebih dari 20 maka disimpulkan terdapat multikolinearitas. Bila ada variabel independen yang terkena multikolinearitas, maka penanggulangannya salah satu variabel tersebut dikeluarkan dari model.

3.4.2 Pengujian Hipotesis

Uji t digunakan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Pada penelitian ini hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 4 diuji dengan menggunakan uji t. Pada uji t, nilai t hitung akan dibandingkan dengan nilai t tabel, apabila nilai t hitung lebih besar daripada t tabel maka H_a diterima dan H_o ditolak, demikian pula sebaliknya. Nilai t hitung dihitung dengan rumus :

$$t \text{ hitung} = \frac{b}{\sigma b}$$

Dimana :

b = Koefisien regresi variabel independen

σb = Deviasi standar koefisien variabel independen

Sementara itu pengujian hipotesis 5 akan dilakukan dengan menggunakan uji F. Pada uji F, nilai F hitung akan dibandingkan dengan nilai F tabel, apabila nilai F hitung lebih besar daripada F tabel maka H_a diterima dan H_o ditolak, demikian pula sebaliknya. Nilai F hitung dihitung dengan rumus :

$$\begin{aligned} \mathbf{F \ hitung} &= \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)} \\ &= \frac{ESS / (k - 1)}{RSS / (k - 1)} \end{aligned}$$

Dimana :

$R^2 =$ *Explained sum of squares* (ESS) / Koefisien determinasi

$1 - R^2 =$ *Residual sum of squares* (RSS)

$n =$ Jumlah sampel

$k =$ Jumlah variabel

BAB IV ANALISIS DATA

4.1 Gambaran Umum Responden

4.1.1 Usia dan Jenis Kelamin Responden

Berikut ini akan diberikan gambaran mengenai usia dan jenis kelamin responden pada penelitian ini. Hasil lengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1

Usia dan Jenis Kelamin Responden

Usia	Jenis Kelamin		Jumlah	%
	Laki-Laki	Perempuan		
Antara 21 th N 30 th	19	64	83	83%
Antara 31 th N 40 th	5	12	17	17%
Antara 41 th N 50 th	-	-	-	-
Di atas 51 th	-	-	-	-
Jumlah	24	76	100	100%

Sumber : Data primer

Berdasarkan Tabel 4.1 di atas dapat dilihat bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan (76%), dan sisanya 24% berjenis kelamin laki-laki. Kondisi ini tidaklah mengherankan karena perusahaan perbankan biasanya menggunakan *teller* yang berjenis kelamin perempuan guna menarik para nasabah untuk melakukan transaksi dan cenderung lebih memiliki ketelitian.

Sebagian besar responden berusia di antara 21 tahun hingga 30 tahun (83%) dan sisanya sebanyak 17% berusia di antara 31 tahun hingga 40 tahun. Sebagian

besar responden yang berusia di antara 21 tahun hingga 30 tahun ini dapat terjadi karena biasanya posisi *teller* diisi oleh para karyawan yang baru lulus dari bangku kuliah dan berusia muda serta pada umumnya baru memasuki dunia kerja.

Secara lebih rinci dapat diketahui bahwa sebanyak 19 orang responden berjenis kelamin laki-laki dan berusia antara 21 tahun hingga 30 tahun, hanya 5 orang responden yang berjenis kelamin laki-laki yang berusia antara 31 tahun hingga 40 tahun. Sedangkan pada jenis kelamin perempuan dapat diketahui bahwa sebanyak 64 orang responden berusia antara 21 hingga 30 tahun dan sisanya yaitu sebanyak 12 orang reposnden berusia antara 31 tahun hingga 40 tahun.

4.1.2 Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan Responden

Berikut ini akan diberikan gambaran mengenai jenis kelamin dan tingkat pendidikan responden pada penelitian ini. Hasil lengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2

Jenis Kelamin dan Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jenis Kelamin		Jumlah	%
	Laki-Laki	Perempuan		
D3	15	30	45	45%
Sarjana (S1)	7	32	39	39%
Lain-Lain	2	14	16	16%
Jumlah	24	76	100	100%

Sumber : Data primer

Dari Tabel 4.2 di atas dapat diketahui bahwa kebanyakan responden memiliki tingkat pendidikan D3 dan S1 masing-masing sebanyak 45% dan 39%, sedangkan sisanya memiliki tingkat pendidikan seperti D2, D4 dan S2 yang secara

keseluruhan berjumlah 16 orang. Secara lebih rinci dapat dideskripsikan bahwa dari 24 orang responden yang berjenis kelamin laki-laki terdapat sebanyak 15 orang responden yang memiliki tingkat pendidikan D3, 7 orang responden memiliki tingkat pendidikan S1 dan sisanya yaitu 2 orang responden memiliki tingkat pendidikan dalam kategori lain-lain. Dari 76 orang responden yang berjenis kelamin perempuan dapat diketahui bahwa sebanyak 30 orang memiliki tingkat pendidikan D3, 32 orang memiliki tingkat pendidikan S1 dan sisanya yaitu 14 orang memiliki tingkat pendidikan dalam kategori lain-lain.

4.1.3 Usia dan Lama Bekerja Responden

Berikut ini akan diberikan gambaran mengenai usia dan lama bekerja responden pada penelitian ini. Hasil lengkapnya dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.3

Usia dan Lama Bekerja Responden

Usia	Lama Bekerja			Jumlah	%
	< 5 th	6-10 th	11-15 th		
Antara 21 th N 30 th	69	14	-	83	83%
Antara 31 th N 40 th	3	7	7	17	17%
Antara 41 th N 50 th	-	-	-	-	-
Di atas 51 th	-	-	-	-	-
Jumlah	72	21	7	100	100%

Sumber : Data primer

Dari Tabel 4.3 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki usia yang relatif muda dan kebanyakan merupakan karyawan yang baru saja 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 (72%) dan sisanya sebanyak 21% memiliki masa kerja antara 6 tahun hingga 10 tahun dan 7% responden memiliki masa kerja antara 11 tahun hingga 15 tahun.

Secara lebih rinci dapat diketahui bahwa dari pekerja yang berusia 21 hingga 30 tahun, sebanyak 69 orang responden memiliki masa kerja di bawah 5 tahun dan hanya 14 orang saja yang telah memiliki masa kerja 6 hingga 10 tahun. Sementara itu dari pekerja yang berusia 31 hingga 40 tahun, sebanyak 3 orang reponden memiliki masa kerja kurang dari 5 tahun, 7 orang responden memiliki masa kerja antara 6 hingga 10 tahun dan 7 orang responden memiliki masa kerja antara 11 hingga 15 tahun.

4.2 Uji Reliabilitas dan Validitas Kuesioner

Uji reliabilitas kuesioner dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi derajat ketergantungan dan stabilitas dari alat ukur. Kuesioner dikatakan reliabel jika nilai dari Cronbach Alpha di atas 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 untuk lima variabel penelitian yaitu variabel motivasi sebesar 0,6318, kepuasan kerja sebesar 0,7498, komitmen terhadap organisasi sebesar 0,6492, dukungan organisasi sebesar 0,9600 dan orientasi pelanggan sebesar 0,7117.

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 variabel-variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini yang ditampilkan pada tabel 4.3. 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 Ghozali, 2000) dapat terpenuhi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa angket dikatakan valid. Adapun ringkasan hasil perhitungan dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut ini.

Tabel 4.4

Ringkasan Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach Alpha	Indikator	<i>Corrected Item Total Correlation</i>
Motivasi	0,6138	M1	0,5145
		M2	0,6093
		M3	0,2409
Kepuasan Kerja	0,7498	KK1	0,4586
		KK2	0,6995
		KK3	0,6047
Komitmen Terhadap Organisasi	0,6492	KO1	0,5451
		KO2	0,5751
		KO3	0,2880
Dukungan Organisasi	0,9600	DO1	0,9641
		DO2	0,8346
		DO3	0,9641
Orientasi Pelanggan	0,7117	OP1	0,5714
		OP2	0,4983
		OP3	0,6090

Sumber : Data primer diolah

4.3 Pengujian Asumsi Klasik

Suatu model dinyatakan baik untuk alat prediksi apabila mempunyai sifat-sifat *best linear unbiased estimator* (Gujarati, 1997). Di samping itu suatu model

dikatakan cukup baik dan dapat dipakai untuk memprediksi apabila sudah lolos dari serangkaian uji asumsi ekonometrik yang melandasinya.

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 Kolmogorov Smirnov satu arah untuk menguji normalitas data secara statistik, uji heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glejser dan uji multikolinearitas dengan menggunakan *Variance Inflation Factors* (VIF). Uji otokorelasi tidak dilakukan karena data yang dipergunakan adalah data *cross section*, uji otokorelasi akan bermakna apabila dilakukan pada data *time series*.

4.3.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dilakukan untuk melihat bahwa suatu data terdistribusi secara normal atau tidak. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji Kolmogorov Smirnov satu arah (Hair *et al*, 1998, p. 66). Apabila nilai Z statistiknya tidak signifikan maka suatu data disimpulkan terdistribusi secara normal. Hal yang sama juga ditegaskan oleh Imam Ghozali (2000) yang menyatakan bahwa apabila nilai Z hitung > Z tabel, maka distribusi tidak normal. Uji Kolmogorov Smirnov satu arah dilakukan dengan menggunakan tingkat kepercayaan 5%. Bahkan agar lebih sederhana, pengujian ini dapat dilakukan dengan melihat tingkat probabilitas dari Kolmogorov Smirnov Z statistik. Pada Tabel 4.5 berikut ini akan disajikan hasil uji Kolmogorov Smirnov satu arah.

Tabel 4.5
Hasil Uji Kolmogorov Smirnov Satu Arah

Nama Variabel	Kolmogorov Smirnov Z Statistik	Probabilitas
Motivasi (M)	1,217	0,103
Kepuasan Kerja (KK)	1,166	0,132
Komitmen Terhadap Organisasi (KO)	1,240	0,092
Dukungan Organisasi (DO)	0,986	0,286
Orientasi Pelanggan (OP)	1,286	0,073

Sumber : Data primer, diolah.

Dari Tabel 4.5 tersebut di atas dapat dilihat bahwa semua variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai Z dengan tingkat probabilitas yang lebih besar dari 5% yang artinya bahwa nilai Z tidak signifikan pada tingkat signifikansi 5%. Hal ini menunjukkan bahwa data terdistribusi secara normal.

4.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas berarti varians variabel dalam model tidak sama (konstan). Konsekuensi adanya heteroskedastisitas dalam model regresi adalah penaksir (*estimator*) yang diperoleh menjadi tidak efisien, baik dalam sampel kecil maupun sampel besar meskipun penaksir yang diperoleh menggambarkan populasinya dan bertambahnya sampel yang digunakan akan mendekati nilai sebenarnya (konsisten). Hal ini disebabkan variansnya yang tidak minimum atau dengan kata lain tidak efisien.

Dalam penelitian ini pengujian heteroskedastisitas dilakukan dengan uji Glejser. Uji Glejser dilakukan dengan meregresi variabel-variabel bebas dalam persamaan regresi dengan nilai residual sebagai variabel terikatnya. Apabila

hasilnya signifikan maka dapat dikatakan terjadi heteroskedastisitas (Gunawan Sumodiningrat, 1997, p. 271) . Alternatif yang lain adalah melihat koefisien korelasi antara residual dan variabel bebas.

Tabel 4.6

Hasil Uji Glejser

Keterangan	t statistik	Signifikansi
Motivasi (M)	-0,401	0,689
Kepuasan Kerja (KK)	1,398	0,165
Komitmen Terhadap Organisasi (KO)	-1,33	0,186
Dukungan Organisasi (DO)	-0,922	0,324

Sumber : Data primer, diolah

Dari uji Glejser seperti yang terlihat pada Tabel 4.6 diketahui bahwa semua variabel bebas yang digunakan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat yaitu *absolute error* ini dapat dilihat dari tingkat signifikansi dari masing-masing variabel bebas yang diteliti, di mana 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

Uji multikolinieritas ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah terdapat inter korelasi yang sempurna diantara beberapa variabel bebas yang digunakan dalam model. Apabila terjadi gejala multikolinieritas, maka bisa mengakibatkan hal-hal sebagai berikut (Algifari, 1997) :

1. Nilai koefisien regresi menjadi kurang dapat dipercaya.

2. Kesulitan dalam memisahkan pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel tergantung.

Metode yang dilakukan untuk menguji adanya multikolinieritas ini dapat dilihat pada *tolerance value* atau *Variance Inflation Factors (VIF)*. Batas *tolerance value* adalah 0,10 dan *Variance Inflation Factors (VIF)* adalah 10 (Hair *et al.*, 1998, p. 127). Jika nilai *tolerance value* di bawah 0,10 atau nilai *Variance Inflation Factors (VIF)* di atas 10 maka terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.7

Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
Motivasi (M)	0,735	1,361
Kepuasan Kerja (KK)	0,809	1,237
Komitmen Terhadap Organisasi (KO)	0,855	1,170
Dukungan Organisasi (DO)	0,968	1,033

Sumber : Data primer, diolah.

Dari Tabel 4.7 di atas dapat dilihat bahwa nilai *tolerance value* semua variabel berada di atas 0,10 dan nilai *Variance Inflation Factors (VIF)* di bawah 10 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas dalam persamaan regresi berganda.

4.4 Hasil Analisis Regresi Berganda dan Pengujian Hipotesis

4.4.1 Hasil Analisis Regresi Berganda

Sesuai dengan kaidah dalam melakukan analisis regresi berganda bahwa suatu persamaan regresi harus memiliki data yang terdistribusi normal, bebas heteroskedastisitas, dan bebas multikolinieritas agar diperoleh persamaan regresi

yang baik dan tidak bias. 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 4.8 sebagai berikut:

Tabel 4.8

Hasil Analisis Regresi Berganda

Variabel	Koefisien Regresi	Nilai t	Signifikansi
Konstanta	2,153	3,929*	0,000
Motivasi (M)	0,07728	0,813	0,418
Kepuasan Kerja (KK)	0,109	1,416	0,160
Komitmen Terhadap Organisasi (KO)	0,250	3,289*	0,001
Dukungan Organisasi (DO)	0,132	2,237*	0,028
F Hitung : 3,819*	R ² : 0,454		

* signifikan pada tingkat signifikansi 5% (nilai t tabel : 1,96)

Sumber : Data primer, diolah.

Kemampuan variabel-variabel bebas dalam persamaan regresi ini untuk menjelaskan besarnya variasi yang terjadi dalam variabel terikat adalah sebesar 45,4%, sementara 54,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dipergunakan dalam persamaan regresi ini.

4.4.2 Pengujian Hipotesis

4.4.2.1 Pengujian Hipotesis 1

Nilai koefisien regresi dari variabel motivasi (M) memiliki tanda positif sebesar 0,07728 dengan nilai t hitung sebesar 0,813 yang lebih kecil apabila dibandingkan dengan nilai t tabel dengan derajat bebas sebesar 99 pada tingkat signifikansi 5% senilai 1,96. Karena nilai t hitung lebih kecil dari pada t tabel maka dapat disimpulkan untuk menolak H_{a1} yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan, dan menerima H_{o1} yang menyatakan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan. Hal ini dapat terjadi karena para responden pada penelitian ini secara umum menganggap bahwa gaji, penghargaan dan promosi sebagai komponen dari motivasi merupakan hal yang lumrah. Responden bahkan menjawab bahwa gaji, penghargaan dan promosi di BRI masuk dalam kategori baik (hal ini ditandai dengan rata-rata jawaban responden untuk variabel motivasi masuk dalam kategori setuju untuk setiap pertanyaan yang diajukan).

Temuan ini berbeda dengan hasil penelitian Kelley (1990) yang menemukan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap orientasi pelanggan. Perbedaan ini dapat terjadi karena penelitian Kelley (1990) dilakukan dengan menggunakan sampel penelitian yang berasal dari perusahaan yang berbeda-beda dengan kebijakan perusahaan yang berbeda satu sama lain, sedangkan pada penelitian ini sampel diambil dari satu perusahaan saja sehingga sampel penelitian merasakan adanya kebijakan perusahaan yang sama yang berlaku atas mereka.

Meskipun motivasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap orientasi pelanggan, namun tanda koefisien regresi dari variabel motivasi adalah positif sebagaimana yang diharapkan. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat kecenderungan adanya peningkatan perilaku orientasi pelanggan dari para *teller* apabila motivasinya meningkat. Tjosvold dan Moy (1998) mengungkapkan bahwa pekerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan cenderung memiliki tingkat produktivitas yang tinggi sehingga lebih antusias dalam berhubungan dengan pihak lain.

4.4.2.2 Pengujian Hipotesis 2

Nilai koefisien regresi dari variabel kepuasan kerja (KK) ini memiliki tanda positif sebesar 0,109 dengan nilai *t* hitung sebesar 1,416 yang lebih kecil apabila dibandingkan dengan nilai *t* tabel dengan derajat bebas sebesar 99 pada tingkat signifikansi 5% senilai 1,96. Karena nilai *t* hitung lebih kecil daripada *t* tabel maka dapat disimpulkan untuk menolak H_{a2} yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan, dan menerima H_{o2} yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan.

Sama halnya dengan variabel motivasi, koefisien regresi variabel kepuasan kerja (KK) juga tidak berpengaruh signifikan terhadap orientasi pelanggan namun variabel kepuasan kerja memiliki tanda positif sebagaimana yang diharapkan. Hal ini berbeda dengan temuan penelitian Kelley (1990), Bitner (1990), Singh *et al.* (1994), perbedaan ini dapat terjadi karena penelitian tersebut menggunakan sampel

yang berasal dari perusahaan milik swasta (*private companies*) di mana kepuasan dan kebanggaan sampel tersebut tentu berbeda dengan kepuasan dari responden yang menjadi sampel pada penelitian ini yang bekerja di perusahaan perbankan milik negara (BUMN / *state owned enterprises*). Bagi sebagian besar masyarakat Indonesia, dapat bekerja di perusahaan BUMN merupakan kebanggaan tersendiri sehingga tidaklah mengherankan apabila secara rata-rata responden pada penelitian ini puas dengan pekerjaannya. Nilai koefisien regresi yang bertanda positif ini menunjukkan bahwa makin tinggi kepuasan kerja maka akan cenderung makin meningkatkan perilaku orientasi pelanggan dari para *teller*.

4.4.2.3 Pengujian Hipotesis 3

Nilai koefisien regresi dari variabel komitmen terhadap organisasi (KO) ini memiliki tanda positif sebesar 0,250 dengan nilai *t* hitung sebesar 3,289 yang lebih besar apabila dibandingkan dengan nilai *t* tabel dengan derajat bebas sebesar 99 pada tingkat signifikansi 5% senilai 1,96. Karena nilai *t* hitung lebih besar daripada *t* tabel maka dapat disimpulkan untuk menerima H_{a3} yang menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan, dan menolak H_{o3} yang menyatakan bahwa komitmen terhadap organisasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan.

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. Temuan ini konsisten 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.

Nilai koefisien regresi dari variabel komitmen terhadap organisasi yang bertanda positif ini memiliki arti bahwa apabila komitmen terhadap organisasi meningkat maka perilaku orientasi pelanggan dari para *teller* juga akan meningkat pula.

4.4.2.4 Pengujian Hipotesis 4

Nilai koefisien regresi dari variabel dukungan organisasi (KO) ini memiliki tanda positif sebesar 0,132 dengan nilai *t* hitung sebesar 2,237 yang lebih besar apabila dibandingkan dengan nilai *t* tabel dengan derajat bebas sebesar 99 pada tingkat signifikansi 5% senilai 1,96. Karena nilai *t* hitung lebih besar daripada *t* tabel maka dapat disimpulkan untuk menerima H_{a4} yang menyatakan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan, dan menolak H_{o4} yang menyatakan bahwa dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap orientasi pelanggan.

Koefisien regresi variabel dukungan organisasi yang berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat orientasi pelanggan menunjukkan bahwa variabel dukungan organisasi merupakan variabel penjelas nyata bagi variabel orientasi pelanggan. Temuan ini konsisten 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 dari para *teller* juga akan meningkat pula.

4.4.2.5 Pengujian Hipotesis 5

Persamaan regresi ini memiliki nilai F hitung sebesar 3,819 yang lebih besar apabila dibandingkan dengan nilai F hitung pada tingkat signifikansi 5% sebesar 2,48. Berdasarkan hal tersebut maka disimpulkan untuk menerima H_{a5} yang menyatakan bahwa motivasi, kepuasan kerja, komitmen pada perusahaan dan dukungan organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap orientasi pelanggan, dan menolak H_{o5} yang menyatakan bahwa motivasi, kepuasan kerja, komitmen pada perusahaan dan dukungan organisasi secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh terhadap orientasi pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa persamaan regresi ini signifikan pada tingkat signifikansi hingga 5% yang memiliki makna bahwa semua variabel bebas yang dipergunakan merupakan penjas nyata bagi variabel terikat.

BAB V

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku orientasi pelanggan pada karyawan perusahaan jasa perbankan difokuskan pada empat variabel yaitu variabel motivasi, kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, dan dukungan organisasi. Analisis regresi berganda dilakukan untuk melihat pengaruh dari keempat variabel bebas tersebut. Pada bab ini akan dikemukakan kesimpulan dan implikasi kebijakan dari penelitian ini

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Kesimpulan Atas Setiap Hipotesis

Berikut ini adalah kesimpulan atas setiap hipotesis pada penelitian ini :

1. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan maka disimpulkan bahwa Ha1 yang menyatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku orientasi pelanggan, tidak terbukti. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh positif terhadap perilaku orientasi pelanggan / nasabah dari para *teller* yang menjadi responden dalam penelitian ini. Hal ini dapat terjadi karena motivasi pada penelitian ini diukur berdasarkan variabel-variabel ekstrinsik berupa gaji, penghargaan maupun promosi masih dirasakan sebagai hal yang lumrah dan umum dalam pekerjaan.
2. Berdasarkan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan maka disimpulkan bahwa Ha2 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif

terhadap perilaku orientasi pelanggan, tidak terbukti. Variabel kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap perilaku orientasi pelanggan. Hal ini dapat terjadi karena secara umum responden penelitian ini memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan relatif homogen dalam artian hampir semua responden dalam penelitian ini memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

3. Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa Ha3 yang menyatakan bahwa komitmen pada organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku orientasi pelanggan, terbukti. Dengan kata lain, variabel komitmen terhadap organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku orientasi pelanggan. Temuan ini konsisten dengan temuan Van Scooter (2001). Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan senantiasa mau melakukan hal-hal yang bermanfaat bagi perusahaan dan cenderung melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Variabel komitmen terhadap organisasi merupakan variabel yang memiliki koefisien regresi terbesar (baik *unstandardized coefficient* maupun *standardized coefficient*) apabila dibandingkan dengan variabel bebas lainnya. Temuan ini memiliki makna bahwa variabel komitmen terhadap organisasi merupakan variabel yang pengaruhnya paling dominan terhadap perilaku orientasi pelanggan dibandingkan dengan variabel bebas lainnya.
4. Hasil pengujian hipotesis menyimpulkan bahwa Ha4 yang menyatakan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku orientasi pelanggan, terbukti. Hal ini menunjukkan bahwa Variabel dukungan organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku orientasi pelanggan. Temuan ini konsisten dengan temuan Gronroos (1990) dan Conduit dan Mavondo (2001).

Organisasi yang selalu memberikan dukungan kepada karyawannya akan meningkatkan perilaku orientasi pelanggan. Temuan pada penelitian ini juga secara tidak langsung membuktikan bahwa kebijakan BRI untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi para nasabahnya yang termaktub melalui visi, misi dan budaya kerja di BRI mampu menjadi dukungan BRI kepada karyawannya yang mampu meningkatkan perilaku orientasi pelanggan dari karyawannya.

5. Berdasarkan pengujian hipotesis maka disimpulkan bahwa Ha5 yang menyatakan motivasi, kepuasan kerja, komitmen pada perusahaan dan dukungan organisasi secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap orientasi pelanggan, terbukti. Hal ini menunjukkan bahwa variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penjelas nyata bagi variabel terikat.

5.1.2 Kesimpulan Penelitian

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini terbukti merupakan kuesioner yang valid dan handal, hal ini dapat dilihat dari nilai *corrected item to total correlation* masing-masing item pertanyaan yang lebih besar dari 0,239 dan nilai Cronbach Alpha setiap variabel yang lebih besar dari 0,6. Penelitian ini juga berhasil memperoleh bukti empiris bahwa variabel komitmen pada organisasi dan dukungan perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap sikap orientasi pelanggan dari pekerja yang berhubungan langsung dengan nasabah di perusahaan perbankan.

5.2 Implikasi Kebijakan

Berikut ini adalah implikasi kebijakan yang dapat diberikan oleh penelitian ini:

1. BRI perlu memberlakukan kebijakan yang mampu meningkatkan komitmen karyawannya. Kebijakan tersebut dapat ditempuh melalui cara-cara yang menimbulkan perasaan memiliki dan rasa bangga menjadi karyawan BRI. Perasaan ikut memiliki perusahaan dari para karyawan tersebut dapat dipupuk dengan memberlakukan skema kebijakan pemberian saham kepada karyawan (*Employee Stock Option Plan/ ESOP*), hal ini dapat dilakukan pada saat BRI *go public* dan melakukan pencatatan di pasar modal pada tahun mendatang (2003).
2. Visi, Misi dan budaya kerja BRI yang mengutamakan kualitas pelayanan perlu dipertahankan dan disosialisasikan kepada para karyawan. Mengingat karyawan yang menjadi *teller* pada BRI kebanyakan adalah karyawan yang berusia muda dan memiliki masa kerja yang relatif masih singkat maka BRI perlu melakukan pelatihan secara intensif yang mengedepankan penanaman visi, misi dan budaya kerja BRI sebelum para karyawan ditugaskan untuk berhadapan dengan nasabah secara langsung. Adanya pelatihan tersebut diharapkan mampu menjadi dukungan perusahaan bagi karyawannya dalam melakukan aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaannya terutama yang berhubungan dengan nasabah.

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 nasabah di perusahaan perbankan. Penelitian Susskind *et al.* (2000) dilakukan pada perusahaan jasa secara umum namun 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 variabel-variabel 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 variabel motivasi dalam penelitian ini cenderung memiliki keterbatasan di mana hanya menggunakan variabel ekstrinsik saja seperti gaji, penghargaan dan promosi.

5.5 Agenda Penelitian Mendatang

Mengingat keterbatasan penelitian sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, maka penelitian mendatang disarankan untuk menggunakan variabel-variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini. Penelitian mendatang dipandang perlu melibatkan variabel *organisational citizenship* yang mungkin dapat digunakan sebagai variabel anteceden (*antecedent variable*) bagi komitmen terhadap organisasi yang pada akhirnya mampu mempengaruhi perilaku orientasi pelanggan dari karyawan. Penelitian mendatang juga perlu menggunakan

pengukuran variabel motivasi yang tidak terbatas pada motivasi ekstrinsik saja namun perlu melibatkan motivasi yang berasal dari dalam diri karyawan (motivasi intrinsik).

REFERENSI

- Algifari (1997), *Analisis Regresi Teori, Kasus dan Solusi*, BPFE, Yogyakarta
- 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 N18.
- Angur, Madhukar G., Rajan Nataraajan dan Joh S. Jahera (1999), "Service Quality in the Banking Industry : an Assessment in a Developing Economy," *International Journal of Bank 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 N52.
- Bitner, Mary Jo (1990), "Evaluating Service Encounter: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses," *Journal of Marketing*, Vol. 54, p. 69 N82.
- 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.
- Bolten, R.N. dan J.H. Drew (1991), "A Longitudinal Analysis of the Impact of Services Changes on Customer Attitudes," *Journal of Marketing*, Vol. 5, p.1 N 9.
- Churchill, G.A. (1991), *Marketing Research: Methodological Foundations*, London: The Dryden Press.
- Churchill G.A. dan Peter J.P. (1984), "Research Design Effect on the Reliability of Rating," *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, p. 360 - 375.
- 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 N383.
- Conduit, Jodie dan Felix T. Mavondo (2001). "How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation?," *Journal of Business Research*, 51, p. 11 N 24.
- Dawes J. (2000), "Market Orientation and Company Profitability : Further Evidence Incorporating Longitudinal Data," *Australian Journal of Management*, 25, 2, p. 173 N200.

- Delery JE. dan Doty DH. (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency and Configurational Performance Predictions," *Academy Management Journal*, 39(4), p. 802 - 935.
- Deng, S dan J. Dart (1994), "Measuring Market Orientation: a Multi Factor, Multi Item Approach," *Journal of Marketing Management*, Vol. 10 No. 8, p. 725 N 742.
- Dillman. D.A. (1978), *Mail and Telephone Surverys : The Total Design Method*, New Yirk, 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 N134.
- Eisenberger, R., P. Fasolo, dan V. Davis-LaMastro (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, p. 51 - 59.
- Emory, C. William (1996), *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit Erlangga Jakarta
- Faria, F.A. dan J.R. Dickinson (1992), "Mail Survey Response, Speed and Cost." *Industrial Marketing Management*, Vol. 21, p. 51 N60.
- Fletcher. Melani (1999), "The effects of internal communication, leadership and team performace on succesful service quality implementation," *Team Performance Management : an International Journal*, Vol. 5, No. 5., pp. 150 N163.
- Ford, WS.Z. (1995), "Evaluation of the Indirect Influence of Courteous Service on Discretionary Behavior," *Human Communication Research*, Vol. 22, p. 65 N 89.
- 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.
- Greenley GE. (1995) "Forms of Market Orientation in U.K. Companies," *Journal of Management Studies*, 32(1), p. 47 - 66.
- Gronroos, C. (1990), *Service Management and Marketing : Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington, MA : Lexington Books.
- Gujarati, D.N. (1995), *Basic Econometric*, 3rd Edition; McGraw Hill, Inc.
- Gunawan Sumodiningrat (1996), *Ekonometrika Pengantar*, BPFE UGM, Yogyakarta

- Hair JF, Anderson RE, Tatham RL, Black WC. (1998), *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Prentice-Hall
- Harris LC. (1996), "Cultural Obstacles to Market Orientation," *Journal of Marketing Practice: Applying Marketing Science*, 4(2), p. 36 - 52.
- Huselid MA, Jackson SE, dan Schuler RJ. (1997), "Technical and Strategic HRM Effectiveness as Determinants of Firm Performance," *Academy Management Journal*, 40(1), p. 171 - 88.
- Imam Ghozali (2001), *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Badan Penerbitan Universitas Diponegoro, Semarang
- Jaworski BJ. dan Kohli AK. (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, (July), 57, p. 53 - 70.
- Kelley, Scott W. (1990), "Customer Orientation of Bank Employees and Culture," *The International Journal of Bank Marketing*, 8 (6), p. 184-205.
- Kohli A. dan Jaworski BJ. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications," *Journal of Marketing* (April), 54, p. 1 - 19.
- Kohli A., Jaworski BJ, dan Kumar A. (1993), "MARKOR: a Measure of Market Orientation," *Journal Marketing Research* (November), 30, p. 467 - 77.
- Lam, Simon S.K. (1995), "Quality Management and Job Satisfaction : An Empirical Study," *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 12, No. 4., p. 72-78.
- 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. 791-812.
- Liu, H. (1995), "Market Orientation and Firm Size : an Empirical Examination in UK Firms," *European Journal of Marketing*, Vol. 29 No. 1, p. 57-71.
- McCarthy, Patrick M. dan Thomas J. Kefee (2000), "A Measure of Staff Perceptions of Quality Oriented Organizational Performance : Initial Development and Internal Consistency," *Journal of Quality Management*, Vol. 4, No. 2, p. 185-206.
- Mowday, R., Porter, L. dan Steers, R., (1982), *Organizational Linkage: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York, NY.

- Mowday, R., Steers, R. dan Porter, L. (1979), "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 14, p. 224 - 227.
- Narver JC dan Slater SF. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing* (October), 54, p. 20 - 35.
- 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 Consumer Marketing*, Vol. 12 No. 5., p. 5 N15.
- Oliva, T.A., R.L. Oliver, dan I.C., MacMillan (1992) "A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies," *Journal of Marketing*, Vol. 56, p. 83 - 95.
- Orpen, Christopher (1997), "The Effects of Formal Mentoring on Employee Work Motivation, Organizational Commitment and Job Performance," *The Learning Organization*, 4 (2), p. 53 N60.
- Parasuraman, A., Valerie Zeithaml dan Leonard L. Barry (1990), *Delivering Quality Service*, The Free Press, New York.
- Pitt L, Caruana A, dan Berthon PR. (1996), "Market Orientation and Business Performance: Some European Evidence," *International Marketing Review*, 13(1), p. 5 - 18.
- Praptomo (2002), "Analisis Faktor-Faktor Pengaruh Kepuasan Nasabah sebagai Upaya Peningkatan Loyalitas Pada BRI Unit Kantor Cabang BRI Cepu," *Tesis Universitas Diponegoro Semarang*.
- Ruekert RW. (1992), "Developing a Market Orientation: an Organizational Strategy Perspective," *International Journal Research of Marketing*, 9, p. 225 - 245.
- Schneider, B. dan D.E. Bowen (1992), "Personnel/Human Resources Management in the Service Sector," *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol 10., p. 1 N30.
- 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, J., J.R. Goolsby, dan G.K. Rhoads (1994) "Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives," *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, p. 558 - 569.
- Singh, Val dan Susan Vinnicomber (2000), "What Does "Commitment" Really Mean?: Views of UK and Swedish Engineering Managers," *Personnel Review*, Vol. 29 No. 2, p. 228 N258.
- Slater SF dan Narver JC. (1993), "Product Market Strategy and Performance: an Analysis of the Miles and Snow Strategy Types," *European Journal of Marketing*, 27(10), p. 33 - 51.
- Susskind, Alex M., Carl P. Borghrevink, K. Michele Kacmar, dan Robert Brymer (2000), "Customer Service Employees's Behavioral Intentions and Attitudes : An Examination of Construct Validity and Path Model," *Hospitality Management*, 19, p. 53 N77.
- Sutoto (2002), "Analisis Kepuasan Debitur Kretap : Studi Kasus Pada BRI Cabang Tegal," *Tesis Universitas Diponegoro Semarang*.
- Tjietjen. Mark A. dan Robert M. Myers (1998), "Motivation and Job Satisfaction," *Management Decision*, Vol. 36 No. 4, p. 226 N231.
- Tjosvold, Dean dan Jane W. Moy (1998), "Managing Employees in China from Hong Kong: Interaction, Relationships and Productivity as Antecedents to Motivation," *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, p. 147 N156.
- Van Scooter, James R. (2000), "Rdationship of Task Performance and Contextual Performance with Turnover, Job Satisfaction, and Affective Commitment," *Human Resource Management Reviews*, 10 (1), p. 79 N95.
- Venkatraman N, dan Ramanujam V. (1987), "Measurement of Business Economic Performance: an Examination of Method Congruence," *Journal of Management*, 13(1), p. 109 - 22.
- Watson. T. (1994), "Linking Employee Motivation and Satisfaction to the Bottom Line", *CMA Magazine*, Vol. 68 No. 3, April, p. 4.
- Wiley, Carolyn (1995), "What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys," *International Journal of Manpower*, 18 (3), p. 263 N280.
- Yousef, Darwin A. (2000), "Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change in a Non-Western Setting," *Personnel Review*, Vol. 29 No. 5, p. 567 N592.