

## PERAN KUALITAS LAYANAN DALAM MEMEDIASI HUBUNGAN ANTARA KARYAWAN BERORIENTASI PELANGGAN DENGAN KEPUASAN PELANGGAN DI BULGARI RESORT BALI

Niky Purbawisesa<sup>1</sup>  
I Made Wardana<sup>2</sup>  
I Putu Gde Sukaatmadja<sup>3</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
e-mail: [niky.purbawisesa@gmail.com](mailto:niky.purbawisesa@gmail.com)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan peran kualitas layanan dalam memediasi karyawan berorientasi pelanggan dengan kepuasan pelanggan di Bulgari *Resort* Bali. Penelitian ini dilaksanakan di Bulgari *resort* dengan populasi pelanggan yang pernah menginap minimal 1 kali di Bulgari *Resort* Bali dari bulan Januari ke Juli tahun 2016. Kuesioner disebarakan kepada 130 responden dengan metode *purposive sampling*. Studi ini menggunakan pendekatan *variance based* atau *component based* teknik analisis PLS (*Partial Least Square*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa karyawan berorientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan serta terhadap kualitas layanan. Kualitas layanan juga ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Selanjutnya, kualitas layanan terbukti memediasi secara parsial pengaruh karyawan berorientasi pelanggan terhadap kepuasan pelanggan. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas layanan serta karyawan yang berorientasi kepada pelanggan berperan penting terhadap kepuasan pelanggan, hal ini dapat dijadikan dasar bagi para pelaku industri *hospitality* secara umum dan manajemen Bulgari *resort* Bali khususnya untuk meningkatkan kualitas layanan dan karyawan yang berorientasi pelanggan. Dengan demikian disarankan pihak manajemen dapat melaksanakan program pelatihan yang terpadu dan berkelanjutan agar mampu memberikan kepuasan bagi pelanggan.

**Kata Kunci:** karyawan berorientasi pelanggan, kualitas layanan dan kepuasan pelanggan

### ABSTRACT

*This study aims to explain the role of service quality in mediating customer-oriented employees with customer satisfaction at Bulgari Resort Bali. This research was conducted in Bulgari resort with the customer population who had stayed at least once in Bulgari Resort Bali from January to July 2016. Questionnaires were distributed to 130 respondents by purposive sampling method. This study uses a variance based or component-based approach of PLS (Partial Least Square) analysis technique. The results of this study indicate that customer-oriented employees have a positive and significant impact on customer satisfaction as well as on service quality. Quality of service is also found to have a positive and significant effect on customer satisfaction. Furthermore, service quality is proven to mediate partially the impact of customer-oriented employees on customer satisfaction. The implications of this study indicate that customer-oriented service quality and employee play an important role in customer satisfaction, this can be the basis for the perpetrators of the hospitality industry in general and the management of Bulgari resort Bali in particular to improve the quality of customer service and employees oriented. Thus it is suggested that the management can implement an integrated and sustainable training program in order to be able to provide satisfaction for customers.*

**Keywords:** Employee customer orientation, service quality and customer satisfaction

## **PENDAHULUAN**

Bali sebagai salah satu destinasi utama tujuan wisata masih menjadi magnet bagi turis untuk berkunjung, baik turis domestik maupun internasional dan menghabiskan waktu liburan mereka di pulau dewata ini. Data kunjungan wisatawan ke Bali meningkat sebesar 14,89% dari tahun 2013 ke 2014, kemudian terjadi peningkatan jumlah kunjungan lagi dari tahun 2014 sebesar 6,93% ke tahun 2015, pertumbuhan turis sedikit menurun dibanding tahun sebelumnya. Hal ini masih dinilai wajar karena penutupan yang terjadi beberapa kali di bandara internasional Ngurah Rai yang disebabkan kejadian alam yaitu meletusnya Gunung Raung di Jawa Timur yang terjadi sekitar akhir bulan Juli dan awal Agustus, serta anak Gunung Rinjani yang juga meletus di bulan November.

Penutupan bandara yang terjadi selama beberapa hari yaitu dari tanggal 7-12 Juli 2015 sehingga menyebabkan kelumpuhan keberangkatan dan kedatangan turis, penutupan bandara sendiri terlepas ini adalah kejadian alamiah namun cukup memberikan dampak kepercayaan turis untuk berkunjung ke Bali, dikarenakan mereka takut apabila terjadi kejadian alam yang tidak dapat diprediksi ini terjadi kembali maka mereka akan kesulitan untuk kembali ke negara masing-masing, sehingga para turis ini terutama asing lebih memilih untuk menunda atau bahkan membatalkan kunjungannya ke Bali. Hal ini ditandai dengan menurunnya jumlah kunjungan turis di bulan Agustus dan November di tahun 2015 lalu. Namun, penurunan itu tidak berlangsung lama karena di bulan Desember kenaikan jumlah turis, hal ini ditandai dengan semakin kondusifnya aktivitas gunung berapi di sekitar pulau Bali yang menyebabkan kunjungan turis

kembali meningkat di bulan terkahir 2015 untuk menikmati momen tahun baru yang juga bertepatan dengan musim dingin bagi kebanyakan negara barat sehingga mereka lebih memilih negara yang hangat seperti Indonesia atau Bali pada khususnya untuk menghabiskan waktu liburan akhir tahun mereka. Data dari Badan Pengembangan Pariwisata Daerah Bali menunjukkan bahwa kunjungan wisatawan asing terus meningkat dari tahun ke tahun, pada tahun 2013 wisatawan bekunjung ke Bali sebesar 3,278,598 orang yang kemudian terdapat peningkatan sebesar 14% menjadi 3,7 juta orang di tahun 2014, pada tahun 2015 data kunjungan wisatawan kembali meningkat menjadi 4 juta kedatangan ke Bali.

Berdasarkan data yang telah dijelaskan sebelumnya yang di publikasikan oleh BPPD pada tahun 2015 menunjukkan bahwa kejadian seperti gunung meletus tidak mempengaruhi penurunan jumlah wisatawan asing secara signifikan ke Bali. Hal ini menunjukkan tingkat kepercayaan turis terutama asing masih cukup tinggi, tentunya tingkat kepercayaan ini juga harus diimbangi oleh penyedia layanan akomodasi *luxury* dalam hal ini Bulgari *Resort* Bali untuk dapat mampu memberikan layanan prima terhadap pelanggan yang menginap. Kotler (2012) menyatakan bahwa pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Konsumen jasa membandingkan *quality* dari jasa yang diterima dengan pengorbanan yang dikeluarkan untuk mendapatkan jasa tersebut (Bolton and Drew, 2001). Adanya *sacrifice* yang harus diberikan maka jasa akan mempunyai *value* tertentu di mata konsumennya.

Pentingnya memberikan *service quality*, *service value* dan *satisfaction* dalam industri jasa adalah keharusan.

Bulgari *Resort* Bali memiliki 59 *luxury villa* sebagai salah satu tujuan paling eksklusif dan eksotis di dunia, dengan hanya memiliki total tiga unit hotel dan *resort* yang berlokasi di London, Bali, dan Italia, serta tiga elemen utama yang membedakan Bulgari *Resort* Bali yaitu lokasi yang unik, perpaduan gaya tradisional Bali dengan desain Italia yang kontemporer, dan berbagai layanan yang semuanya dibuat dengan perhatian yang sama terhadap kualitas dengan kreasi tinggi sebagai nilai pembeda bagi Bulgari *Resort* Bali. Dengan segala keunggulan yang dimiliki serta nilai jual yang tinggi hal ini dapat terlihat dari jumlah kamar yang terjual dari tahun 2014 dan 2015 yang selalu meningkat, dengan ditandainya jumlah kamar terjual pada tahun 2014 sebesar 11.716 malam dan di tahun 2015 terjadi kenaikan 13.342 malam kamar yang terjual di Bulgari *Resort* Bali.

Berdasarkan data yang diperoleh, jumlah kunjungan wisatawan ke Bali juga berbanding lurus dengan jumlah pelanggan yang menginap di Bulgari *resort* Bali, yang juga meningkat sebesar 1,600 room night di tahun 2014 ke 2015. Hotel yang memiliki kesan mewah dan berbagai keunggulan yang dimiliki namun masih terdapat yang tidak puas dengan kualitas layanan yang berorientasi pelanggan, sebesar 25% dari jumlah tamu yang menginap selama setahun terakhir di tahun 2016 yaitu sebesar 1,784 pelanggan merasa tidak puas dengan layanan yang diberikan selama mereka menginap di Bulgari *Resort* Bali

Dengan jumlah kamar yang hanya 59 unit villa maka ketidapuasan pelanggan yang sebesar 25% merupakan jumlah yang cukup signifikan sehingga hal ini juga harus menjadi hal yang perlu diperhatikan oleh Bulgari *Resort* Bali untuk mengevaluasi kinerja mereka dan mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi ketidakpuasan pelanggan yang menginap.

Mengingat sifat penting dari pelayanan berorientasi pelanggan yang terjadi antara pelanggan dengan karyawan, maka tidak mengherankan bahwa beberapa isu penting untuk pengelolaan organisasi pelayanan berfokus pada bagaimana pengalaman pelanggan dengan karyawan mempengaruhi evaluasi mereka. Bulgari *Resort* Bali sendiri telah berusaha untuk mengetahui sumber yang menyebabkan ketidakpuasan pelanggan itu sendiri dan bagaimana supaya hal ini tidak terulang kembali di kemudian hari yang tentunya tujuan utamanya adalah memperbaiki pelayanan yang dapat memenuhi kepuasan pelanggan.

Dalam upaya untuk memperbaiki kinerja layanan pihak manajemen melakukan evaluasi dan mengetahui lima besar jenis keluhan yang paling sering dialami oleh pelanggan yang menginap di Bulgari *Resort* Bali. Di urutan ke lima, kebersihan menjadi satu hal yang dikeluhkan oleh pelanggan menginap, selanjutnya adalah kecepatan layanan yang dianggap masih lambat oleh sebagian pelanggan, serangga berada di urutan ke tiga jenis keluhan yang sering dialami pelanggan. Meskipun lokasi *resort* yang berada di area tropis sehingga kendala serangga sulit dihindari, namun pelanggan yang menginap merasa tindakan pencegahan untuk masalah tersebut masih kurang. Di urutan kedua kondisi *resort* tidak sesuai dengan ekspektasi pelanggan dan keluhan yang berada di urutan

teratas adalah *maintenance* atau perawatan yang dinilai kurang, untuk *resort* yang berusia hampir 10 tahun selayaknya perawatan yang berkelanjutan harus dilakukan untuk terus menjaga kondisi *resort* untuk selalu tetap prima.

Ketatnya persaingan dalam bisnis kini semakin menuntut penyedia jasa atau layanan agar selalu memanjakan konsumen atau pelanggan dengan memberikan pelayanan terbaik. Tingginya pengaruh orientasi pelanggan menyebabkan tingkat kepuasan pelanggan yang lebih besar bagi kebanyakan organisasi jasa, hal itu karena produksi dan konsumsi sebuah jasa terjadi secara bersamaan, sehingga dapat dijelaskan bahwa aspek-aspek kunci dari manajemen layanan terjadi selama pertemuan layanan tersebut, yaitu “periode waktu dimana konsumen secara langsung berinteraksi dengan layanan”. Orientasi pelanggan sendiri didefinisikan sebagai tendensi atau kecenderungan karyawan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dalam konteks kerja (Brown *et al.*, 2002; Susskind *et al.*, 2003). Sebagai akibat dari sifat tidak berwujud dan interaktif sebuah layanan, pelanggan sering bergantung pada perilaku layanan karyawan ketika menilai kualitas layanan. Sehingga karyawan berorientasi pelanggan dianggap memiliki pengaruh penting untuk perusahaan layanan dalam bentuk keberhasilan ekonomi (Bove dan Johnson, 2000; Sergeant dan Frenkel, 2000).

Hossain dan Leo (2009) di dalam penelitiannya mengemukakan bahwa kualitas layanan telah semakin dikenal sebagai faktor penting dalam kesuksesan bisnis apapun. Para peneliti telah mempertimbangkan kualitas layanan selama beberapa dekade terakhir, karena memiliki dampak yang cukup besar pada kinerja bisnis, efisiensi, kepuasan pelanggan dan profitabilitas (Seth *et al.*, 2005).

Menawarkan layanan berkualitas tinggi adalah elemen kunci untuk daya tahan dan kemajuan organisasi layanan dan industri (Alvani *et al.*, 2012). Maka sangat penting bagi pelaku industri perhotelan untuk menciptakan layanan terbaik yang mampu memuaskan konsumen mereka.

Beberapa penelitian sebelumnya yang telah mengkaji pengaruh orientasi pelanggan menunjukkan bahwa orientasi pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis adalah konsisten dengan temuan penelitian Ali (2006) yang menjelaskan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan pelanggan terhadap kinerja bisnis. Dijelaskan sebelumnya bahwa indikator utama pembentuk variabel kepuasan pelanggan adalah orientasi pelanggan maka dapat dijelaskan bahwa kepuasan pelanggan merupakan bagian terbesar dan terpenting dalam membentuk suatu kepuasan terhadap pelanggan. Temuan ini juga konsisten dengan penelitian Rachmat (2007) yang menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan positif persepsi pemasar berkaitan dengan orientasi pelanggan terhadap kinerja bisnis. Dapat dijelaskan bahwa terdapat *research gap* pada hasil penelitian Ali. (2006), dan Rachmat (2007) dengan penelitian sebelumnya.

Untuk mempertajam isu-isu atau fenomena mengenai hal ini, maka dilakukan pra-survei pada pelanggan yang pernah menginap di *Bulgari Resort Bali*. Sampel dalam pra-survei ditentukan menggunakan pendekatan normal yaitu rentang 20 sampai 30 responden, dengan demikian pra-survei menggunakan 30 responden. Berdasarkan hasil wawancara, beberapa responden menyatakan bahwa ketika mereka menginap di *resort*, mereka pernah memiliki pengalaman yang buruk seperti perawatan dari kamar dan fasilitas yang kurang baik. Selain itu,

mereka juga merasa kesulitan karena respon karyawan yang lambat. Sebanyak 66,7 persen responden menyatakan bahwa mereka puas ketika membeli kosmetik secara *online*. Sementara itu, dari yang pernah membeli, sebanyak 85 persen masih ingin melakukan kunjungan kembali dan 65 persen responden menyatakan bahwa mereka telah merekomendasikan kepada teman-temannya.

Industri jasa selalu menekankan layanan orang ke orang, dan kualitas layanan bergantung pada kinerja kontak pelanggan dan interaksi pelanggan (Hartline *et al.*, 2000; Huang, 2005; Peccei & Rosenthal, 2001). Pendapat tersebut bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana memuaskan kebutuhan pelanggan dan meningkatkan kepuasan mereka dan bagaimana membangun saling ketergantungan dan hubungan saling percaya dengan pelanggan. Pada topik penelitian yang sama, Ali (2006), dan Rachmat (2007) menemukan hasil yang menjelaskan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara orientasi pelanggan dan tujuan organisasi dalam hal ini kepuasan pelanggan.

H<sub>1</sub>: Karyawan berorientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan mengingat.

Sejumlah peneliti mengusulkan atau secara empiris mengidentifikasi hubungan antara perusahaan berorientasi pelanggan akan memiliki keterkaitan positif dengan kualitas layanan (Organ *et al.*, 2006; dan Susskind *et al.*, 2003). Menurut Hamidreza *et al.* (2011) karyawan berorientasi pelanggan memiliki efektifitas terhadap kualitas layanan yang dirasakan serta mengkonfirmasi pentingnya peran orientasi pelanggan, namun penelitian lain menemukan adanya inkonsistensi



dalam temuan yang menjelaskan pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan (Marvind, 2011; Marcelino, 2011; dan Djaelani, 2011).

H<sub>2</sub> : Karyawan Berorientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan yang dirasakan.

Menurut Zeithamel *et al.* (2006) kualitas layanan merupakan salah satu variabel yang menentukan kepuasan pelanggan disamping harga, situasi dan faktor personal. Selanjutnya, Athanassopoulos (2000) menyatakan bahwa kepuasan pelanggan diakui sebagai hal yang sangat berhubungan dengan nilai dan didasarkan, secara konseptual, pada penggabungan atribut kualitas layanan. Secara umum, kepuasan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja (hasil) produk yang dipikirkan terhadap kinerja (hasil) yang diharapkan. Dalam laporan oleh Cronin *et al.* (2000), konsensus tampaknya membentuk sebuah gagasan bahwa kualitas pelayanan merupakan pendahuluan untuk kepuasan. Namun dalam penelitian Sheng (2010), Liu (2010) dan penelitian Ganguli dan Roy (2010), didapat hasil bahwa kualitas layanan tidak signifikan terhadap kepuasan pada indikator aksesibilitas, kemudahan, dan privasi.

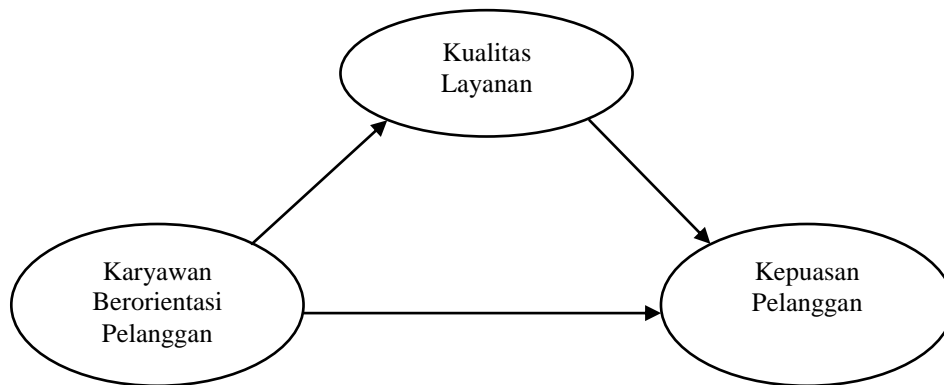
H<sub>3</sub> : Kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan.

Evaluasi *service quality* menciptakan penilaian emosional akan *customer satisfaction* (Parasuraman *et al.*, 2002). Lu dan Seock (2008) menemukan bahwa kualitas layanan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Penelitian yang dilakukan oleh Putra (2008) juga menunjukkan bahwa

kualitas layanan (*service quality*) yang diberikan oleh pihak Hypermarket Bandung dapat menciptakan kepuasan pelanggan. Apabila kualitas layanan yang dirasakan melampaui harapan konsumen, berarti layanan tersebut memberikan suatu kualitas yang luar biasa dan juga akan menimbulkan kepuasan yang sangat tinggi (*very satisfy*). Namun terdapat penelitian inkonsistensi yang menjelaskan pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan (Ali, 2006; Greenberg, 2008; dan Daimon, 2011).

H<sub>4</sub> : Kualitas layanan memediasi pengaruh karyawan berorientasi pelanggan terhadap kepuasan pelanggan.

Berdasarkan pembahasan latar belakang dan penelusuran terhadap sejumlah temuan studi empiris, maka kerangka konseptualnya dapat disusun sebagai berikut:



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

## **METODE PENELITIAN**

Menurut tingkat eksplanasinya, jenis penelitian ini merupakan penelitian asosiatif karena meneliti tentang pengaruh karyawan berorientasi pelanggan dan kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan. Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah hubungan antara variabel (penelitian

kausalitas) yang berguna untuk mengukur hubungan antara variabel riset atau untuk menganalisis bagaimana pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Lokasi penelitian dilakukan di Bulgari *Resort* Bali.

Penelitian ini menggunakan dua jenis data, yaitu data kuantitatif berupa jumlah pelanggan yang menginap dari bulan Januari ke Juli tahun 2016, jumlah pendapatan pelanggan, serta usia pelanggan yang pernah menginap. Data kualitatif berupa jenis kelamin, status pernikahan, negara asal, serta pekerjaan responden, serta artikel-artikel terkait topik penelitian ini.

Populasi dalam penelitian ini adalah pelanggan yang pernah menginap paling tidak satu kali di Bulgari *Resort* Bali dari bulan Januari ke Juli tahun 2016. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 130 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling*, yaitu *purposive sampling* dengan syarat, pendidikan minimal *post graduate* dan pendapatan responden minimal \$100,000 per tahun dan dengan pertimbangan kemudahan mendapatkan data maka dipilih responden yang paling responsif.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner yang diberikan kepada pelanggan Bulgari *Resort* Bali. Skala pengukuran yang digunakan adalah Skala Likert 1 (Sangat Tidak Setuju) sampai 5 (Sangat Setuju). Pengukuran

Karyawan berorientasi pelanggan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Noble *et al.* (2002). Pengukuran kualitas layanan menggunakan indikator bersumber dari Jaiswal (2008) dan Wilson *et al.* (2008). Lebih lanjut, pengukuran variabel kepuasan pelanggan menggunakan indikator dari Pollack (2008).

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner kepada seluruh responden tamu yang pernah menginap di Bulgari *Resort* Bali di tahun 2016, kuesioner akan dikirimkan melalui email yang terdaftar di *database front office* Bulgari *Resort* Bali setelah tamu *check out*, alamat email telah tervalidasi sebelumnya dikarenakan alamat tersebut digunakan untuk proses registrasi di *front office*. Setelah kuesioner didistribusikan, responden diberi waktu selama satu minggu untuk menjawab, dan setelah selesai mengisi kuesioner tersebut akan dikumpulkan kembali.

Data yang diperoleh dianalisis dengan statistik deskriptif untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan pada kuesioner yang dijelaskan melalui tabel distribusi jawaban responden untuk setiap indikator dan skor yang diperoleh. Selanjutnya statistik inferensial menggunakan *Partial Least Square* (PLS), digunakan untuk menguji hubungan antar variabel yang digunakan dalam hipotesis.

Untuk menguji pengaruh mediasi, dapat digunakan uji sobel (*sobel test*) oleh Preacher dan Hayes (2004). Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel eksogen (bebas) dengan variabel endogen (terikat) melalui variabel mediasi. Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur  $X \rightarrow M$  (a) dengan jalur  $M \rightarrow Y$  (b) atau  $ab$ . Jadi koefisien  $ab = (c - c1)$ , di mana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c1 adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. Standar error koefisien a dan b ditulis  $S_a$  dan  $S_b$ , besarnya standar error tidak langsung (*indirect effect*)  $S_{ab}$  dihitung dengan rumus:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka menghitung nilai t dari koefisien ab dengan rumus:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Nilai t-statistik dibandingkan dengan t-tabel, jika nilai t-statistik lebih besar daripada nilai t-tabel ( $> 1,96$ ), maka dapat disimpulkan bahwa terjadi pengaruh mediasi secara signifikan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil survei, responden didominasi oleh laki – laki sebanyak 52,1 persen, sedangkan sisanya perempuan sebesar 47,9 persen. Dilihat dari pendidikan terakhir responden dengan pendidikan terakhir S1 adalah yang terbanyak yaitu sebesar 44,4 persen, kemudian diikuti oleh pendidikan S2 sebesar 23,2 persen, dan pendidikan S3 sebesar 16,9 persen, dan sisanya adalah diploma. Berdasarkan frekuensi liburan selama setahun, mayoritas responden adalah yang berlibur sebanyak 2 kali dalam setahun sebesar 29,6 persen, kemudian diikuti oleh responden dengan frekuensi liburan 3-5 kali setahun sebesar 23,2 persen, berlibur selama lima kali dalam setahun sebesar 15%, dan sisanya adalah paling tidak berlibur sekali dalam setahun.

**Tabel 1. Deskripsi Variabel Karyawan Berorientasi Pelanggan**

	Indikator	Skor Rata-rata Variabel
(X <sub>1</sub> )	Karyawan memiliki pengetahuan yang baik tentang produk	3,38
(X <sub>2</sub> )	Karyawan memiliki gagasan yang jelas mengenai apa yang diperlukan oleh pelanggan	3,34
(X <sub>3</sub> )	Karyawan dapat meluangkan lebih banyak waktu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan	3,58
(X <sub>4</sub> )	Karyawan mampu menerima dan menanggapi masukan serta komentar pelanggan	3,50

(X <sub>5</sub> )	Karyawan selalu mengutamakan kebutuhan pelanggan	3,46
<b>Variabel Karyawan Berorientasi Pelanggan</b>		<b>3,45</b>
		<b>(Tinggi)</b>

Sumber: Hasil penelitian, 2017

Pada Tabel 1, menunjukkan bahwa variabel karyawan berorientasi pelanggan secara keseluruhan dinilai oleh responden yang didasarkan pada persepsi rata-rata sebesar 3,45, yang berarti bahwa karyawan dalam memberikan pelayanannya selalu berorientasi pada kebutuhan dan keinginan pelanggan yaitu tamu *Resort Bulgari*. Terdapat tiga indikator yang nilainya berada di atas nilai rata-rata (3,45) dari variabel karyawan berorientasi pelanggan yaitu indikator “Karyawan dapat meluangkan lebih banyak waktu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (X<sub>3</sub>)” yang didukung respon 75 orang dengan rata-rata 3,58 yang sebagian besar menyatakan setuju. Indikator “Karyawan mampu menerima dan menanggapi masukan serta komentar pelanggan (X<sub>4</sub>)” yang didukung respon 56 orang dengan rata-rata 3,50 yang sebagian besar menyatakan setuju. Selanjutnya, indikator “Karyawan selalu mengutamakan kebutuhan pelanggan (X<sub>5</sub>)” yang didukung respon 57 orang dengan rata-rata 3,46 yang sebagian besar menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan melihat karyawan *Resort Bulgari* selalu bersedia meluangkan waktu ketika diminta untuk melayani, mau menerima dan menanggapi masukan dari pelanggan, dan selalu mengutamakan kebutuhan pelanggan.

Selain itu, terdapat dua indikator yang nilainya berada di bawah nilai rata-rata (3,45) dari variabel karyawan berorientasi pelanggan yaitu indikator “Karyawan memiliki pengetahuan yang baik tentang produk (X<sub>1</sub>)” yang didukung respon 75 orang dengan rata-rata 3,38 yang sebagian besar menyatakan setuju.

Selanjutnya, indikator “Karyawan memiliki gagasan yang jelas mengenai apa yang diperlukan oleh pelanggan ( $X_2$ )” yang didukung respon 72 orang dengan rata-rata 3,34 yang sebagian besar menyatakan setuju. Hal ini berarti bahwa karyawan karyawan *Resort Bulgari* kurang menguasai pengetahuan tentang produk dengan baik dan belum mampu memberi gagasan atau solusi yang mudah dimengerti ketika melayani kebutuhan pelanggan hal ini mungkin terjadi karena kurangnya proses pelatihan sehingga karyawan belum mampu memenuhi kebutuhan pelanggan, sehingga di perlukan program pelatihan yang berkelanjutan dan terpadu.

**Tabel 2. Deskripsi Variabel Karyawan Kepuasan Pelanggan**

Indikator	Skor Rata-rata Variabel
(M <sub>1</sub> ) <i>Resort</i> menyediakan kamar yang bersih dan nyaman bagi saya	3,91
(M <sub>2</sub> ) Pegawai <i>resort</i> memiliki niat yang tulus untuk membantu pelanggan sebelum diminta	3,86
(M <sub>3</sub> ) <i>Resort</i> mampu memberikan layanan sesuai yang dijanjikan ketika melakukan promosi	4,09
(M <sub>4</sub> ) <i>Resort</i> menyediakan fasilitas yang lengkap dan dapat memenuhi kebutuhan saya	3,75
(M <sub>5</sub> ) <i>Resort</i> memiliki kamar yang hening dan tenang untuk saya	3,46
<b>Variabel Kepuasan Pelanggan</b>	<b>3,81 (Tinggi)</b>

Sumber: Hasil penelitian, 2017

Pada Tabel 2, menunjukkan bahwa variabel kualitas layanan secara keseluruhan dinilai oleh responden yang didasarkan pada persepsi rata-rata sebesar 3,81, yang berarti bahwa *Resort Bulgari* memberikan kualitas pelayanan yang tinggi kepada pelanggannya. Terdapat tiga indikator yang nilainya berada di atas nilai rata-rata (3,81) dari variabel kualitas layanan yaitu indikator “*Resort* menyediakan kamar yang bersih dan nyaman bagi saya (M<sub>1</sub>)” yang didukung respon 85 orang dengan rata-rata 3,91 yang sebagian besar menyatakan setuju. Indikator “Pegawai *resort* memiliki niat yang tulus untuk membantu pelanggan

sebelum diminta ( $M_2$ )” yang didukung respon 77 orang dengan rata-rata 3,86 yang sebagian besar menyatakan setuju.

Selanjutnya, indikator “*Resort* mampu memberikan layanan sesuai yang dijanjikan ketika melakukan promosi ( $M_3$ )” yang didukung respon 71 orang dengan rata-rata 4,09 yang sebagian besar menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan merasa *Resort* Bulgari telah menyediakan kamar yang bersih dan nyaman, karyawan memiliki niat yang tulus dalam melayani, serta mampu memberikan layanan sesuai yang dijanjikan ketika melakukan promosi.

Selain itu, terdapat dua indikator yang nilainya berada di bawah nilai rata-rata (3,81) dari variabel kualitas layanan yaitu indikator “*Resort* menyediakan fasilitas yang lengkap dan dapat memenuhi kebutuhan saya ( $M_4$ )” yang didukung respon 53 orang dengan rata-rata 3,75 yang sebagian besar menyatakan setuju. Selanjutnya, indikator “*Resort* memiliki kamar yang hening dan tenang untuk saya ( $M_5$ )” yang didukung respon 53 orang dengan rata-rata 3,46 yang sebagian besar menyatakan setuju. Hal ini berarti bahwa pelanggan merasa *Resort* Bulgari belum mampu menyediakan fasilitas lengkap yang mampu memenuhi kebutuhan dan kualitas kamar yang kurang mampu memberikan suasana hening.

**Tabel 3. Deskripsi Variabel Karyawan Kepuasan Pelanggan**

	<b>Indikator</b>	<b>Skor Rata-rata Variabel</b>
(Y <sub>1</sub> )	Saya merasa puas terhadap seluruh pelayanan yang diberikan oleh karyawan	3,98
(Y <sub>2</sub> )	Saya merasa puas dengan fasilitas yang diberikan selama waktu tunggu	3,47
(Y <sub>3</sub> )	Saya merasa puas terhadap semua proses yang dilalui dari <i>check in</i> hingga <i>check out</i>	3,56



(Y <sub>4</sub> )	Saya merasa puas dengan fasilitas yang mudah di akses dan memiliki kelengkapan yang baik	3,69
(Y <sub>5</sub> )	Saya secara keseluruhan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan	3,76
<b>Variabel Kepuasan Pelanggan</b>		<b>3,69</b> <b>(Tinggi)</b>

Sumber: Hasil penelitian, 2017

Pada Tabel 3, menunjukkan bahwa variabel kepuasan pelanggan secara keseluruhan dinilai oleh responden yang didasarkan pada persepsi rata-rata sebesar 3,69, yang berarti bahwa *Resort* Bulgari memberikan kepuasan pelanggan yang tinggi kepada pelanggannya. Terdapat dua indikator yang nilainya berada di atas nilai rata-rata (3,69) dari variabel kepuasan pelanggan yaitu indikator “Saya merasa puas terhadap seluruh pelayanan yang diberikan oleh karyawan (Y<sub>1</sub>)” yang didukung respon 65 orang dengan rata-rata 3,98 yang sebagian besar menyatakan setuju. Selanjutnya, indikator “Saya secara keseluruhan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan (Y<sub>2</sub>)” yang didukung respon 69 orang dengan rata-rata 3,76 yang sebagian besar menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan karyawan *Resort* Bulgari dan secara keseluruhan puas dengan layanan yang diberikan.

Terdapat satu indikator yang nilainya sama dengan nilai rata-rata (3,69) dari variabel kepuasan pelanggan yaitu indikator “Saya merasa puas dengan fasilitas yang mudah di akses dan memiliki kelengkapan yang baik (Y<sub>4</sub>)” yang didukung respon 65 orang dengan rata-rata 3,69 yang sebagian besar menyatakan setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan merasa cukup puas dengan fasilitas di *Resort* Bulgari yang lengkap dan mudah di akses.

Sementara itu, terdapat dua indikator yang nilainya berada di bawah nilai rata-rata (3,69) dari variabel kepuasan pelanggan yaitu indikator “Saya merasa

puas dengan fasilitas yang diberikan selama waktu tunggu ( $Y_2$ )” yang didukung respon 55 orang dengan rata-rata 3,47 yang sebagian besar menyatakan setuju. Selanjutnya, indikator “Saya merasa puas terhadap semua proses yang dilalui dari check in hingga check out ( $Y_3$ )” yang didukung respon 43 orang dengan rata-rata 3,56 yang sebagian besar menyatakan setuju. Hal ini berarti bahwa pelanggan merasa *Resort Bulgari* belum puas dengan fasilitas yang disediakan di ruang tunggu serta dalam proses *check in* dan *check out*.

Data selanjutnya dianalisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Terdapat dua evaluasi model mendasar dalam pengujian ini yaitu *outer model* dan *inner model*. Seperti yang tersaji pada Tabel 4, uji *outer model* ada tiga tahapan yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*.

**Tabel 4. Uji Outer Model**

Variabel dan Indikatornya	Outer Loadings *)	AVE *)	Composite Reliability **)	Cronbach Alpha **)
<b>Karyawan Berorientai Pelanggan (X)</b>				
(X <sub>1</sub> ) Karyawan memiliki pengetahuan yang baik tentang produk	0,836			
(X <sub>2</sub> ) Karyawan memiliki gagasan yang jelas mengenai apa yang diperlukan oleh pelanggan	0,801			
(X <sub>3</sub> ) Karyawan dapat meluangkan lebih banyak waktu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan	0,778	0,612	0,887	0,841
(X <sub>4</sub> ) Karyawan mampu menerima dan menanggapi masukan serta komentar pelanggan	0,736			
(X <sub>5</sub> ) Karyawan selalu mengutamakan kebutuhan pelanggan	0,755			
<b>Kualitas Layanan (M)</b>				
(M <sub>1</sub> ) <i>Resort</i> menyediakan kamar yang bersih dan nyaman bagi saya	0,836			
(M <sub>2</sub> ) Pegawai <i>resort</i> memiliki niat yang tulus untuk membantu pelanggan sebelum diminta	0,801			
(M <sub>3</sub> ) <i>Resort</i> mampu memberikan layanan sesuai yang dijanjikan ketika melakukan promosi	0,778	0,571	0,869	0,812
(M <sub>4</sub> ) <i>Resort</i> menyediakan fasilitas yang lengkap dan dapat memenuhi kebutuhan saya	0,736			
(M <sub>5</sub> ) <i>Resort</i> memiliki kamar yang hening dan tenang untuk saya	0,755			

Bersambung...

Lanjutan...

**Kepuasan Pelanggan (Y)**

(Y <sub>1</sub> )	Saya merasa puas terhadap seluruh pelayanan yang diberikan oleh karyawan	0,737			
(Y <sub>2</sub> )	Saya merasa puas dengan fasilitas yang diberikan selama waktu tunggu	0,841			
(Y <sub>3</sub> )	Saya merasa puas terhadap semua proses yang dilalui dari <i>check in</i> hingga <i>check out</i>	0,791	0,648	0,902	0,863
(Y <sub>4</sub> )	Saya merasa puas dengan fasilitas yang mudah di akses dan memiliki kelengkapan yang baik	0,807			
(Y <sub>5</sub> )	Saya secara keseluruhan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan	0,844			

**Catatan:** \*) indikator valid apabila *outer loadings* dan *AVE* > 0,50

\*\*) indikator reliabel apabila *composite reliability* dan *cronbach alpha* > 0,70

Sumber: Hasil penelitian, 2017

Pengujian *inner model* dilakukan dengan melihat nilai *R-square*. Berdasarkan Tabel 5, model pengaruh karyawan berorientasi pelanggan terhadap kualitas layanan memberikan nilai *R-square* sebesar 0,426 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas variabel kualitas layanan dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel karyawan berorientasi pelanggan sebesar 42,6 persen, sedangkan 57,4 persen dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti. Selanjutnya, model pengaruh karyawan berorientasi pelanggan dan kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan memberikan nilai *R-square* sebesar 0,580 yang dapat diinterpretasikan bahwa variabilitas variabel kepuasan pelanggan dapat dijelaskan oleh variabilitas variabel kualitas layanan sebesar 58 persen, sedangkan 42 persen dijelaskan oleh variabel lain diluar yang diteliti.

**Tabel 5. R-Square**

Variabel	R-square
Kualitas Layanan (M)	0,426
Kepuasan Pelanggan (Y)	0,580

Sumber: Hasil penelitian, 2017

Untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya, maka perlu menghitung *Q-square* sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 Q^2 &= 1-(1 - (R_1)^2) (1 - (R_2)^2) \\
 &= 1-(1 - 0,426)(1 - 0,580) \\
 &= 1-(0,574) (0,420) \\
 &= 1-0,241 \\
 &= 0,759
 \end{aligned}$$

Besaran  $Q^2$  memiliki nilai dengan rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Hasil perhitungan tersebut didapat nilai  $Q^2$  adalah sebesar 0,759 sehingga model dapat dikatakan layak untuk digunakan.

**Tabel 6. Path Coefficients**

Korelasi Antar Variabel	Koefisien Korelasi	t Statistics	Keterangan
Karyawan Berorientasi Pelanggan (X)→ Kepuasan Pelanggan (Y)	0,306	3,269	Signifikan
Karyawan Berorientasi Pelanggan (X)→ Kualitas Layanan (M)	0,652	13,018	Signifikan
Kualitas Layanan (M)→ Kepuasan Pelanggan (Y)	0,526	6,586	Signifikan

Sumber: Hasil penelitian, 2017

Pada Tabel 6, pengujian hipotesis pada pengaruh karyawan berorientasi pelanggan terhadap kepuasan pelanggan menghasilkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,306. Nilai *t Statistics* didapat sebesar 3,269, maka pengaruh karyawan berorientasi pelanggan terhadap kepuasan pelanggan adalah signifikan. Dengan demikian, maka hipotesis 1 ( $H_1$ ) yang menyatakan bahwa karyawan berorientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan diterima. Hal ini memiliki makna bahwa semakin karyawan memiliki fokus

berorientasi pada kebutuhan pelanggan dalam memberikan layanan, maka kepuasan pelanggan akan meningkat.

Hal ini membuktikan bahwa pengaruh karyawan berorientasi pelanggan mulai dari cara mengetahui keperluan pelanggan, waktu untuk memenuhi kebutuhan pelanggan serta mengutamakan kebutuhan pelanggan mampu meningkatkan kualitas layanan seperti membantu pelanggan sebelum diminta, memberikan layanan sesuai yang di janjikan serta menyediakan fasilitas yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Temuan ini dapat diartikan bahwa karyawan berorientasi pelanggan, akan mampu memberikan kontribusi yang signifikan untuk meningkatkan kualitas layanan.

Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu: Brown *et al.*, (2002), Kim dan Cha (2002), dan Peccei dan Rosenthal (2001) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara karyawan berorientasi pelanggan terhadap kepuasan pelanggan di Bulgari *Resort* Bali.

Hasil analisis seperti yang tersaji pada Tabel 6, menunjukkan bahwa pengujian hipotesis pada pengaruh karyawan berorientasi pelanggan terhadap kualitas layanan menghasilkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,652. Nilai *t Statistics* didapat sebesar 13,108, maka pengaruh karyawan berorientasi pelanggan terhadap kualitas layanan adalah signifikan. Dengan demikian, hipotesis 2 ( $H_2$ ) yang menyatakan bahwa karyawan berorientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan diterima. Hal ini memiliki makna bahwa semakin karyawan memiliki fokus berorientasi pada

kebutuhan pelanggan dalam memberikan layanan, maka persepsi positif pelanggan terhadap kualitas layanan juga meningkat.

Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu: Hamidreza (2011), Susskind *et al.* (2003), dan Organ *et al.* (2006) yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara karyawan berorientasi pelanggan dengan kualitas layanan.

Hasil analisis seperti yang tersaji pada Tabel 6, menunjukkan bahwa pengujian hipotesis pada pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan menghasilkan nilai koefisien korelasi sebesar 0,526. Nilai *t Statistics* sebesar 6,586, maka pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan adalah signifikan. Dengan demikian, hipotesis 3 ( $H_3$ ) yang menyatakan bahwa kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan diterima. Hal ini memiliki makna bahwa semakin tinggi persepsi positif pelanggan terhadap kualitas layanan, maka dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

Hal ini membuktikan bahwa kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan Bulgari *Resort* Bali seperti mampu menyediakan akomodasi yang bersih dan nyaman, fasilitas yang mampu memenuhi kebutuhan pelanggan serta memberikan layanan yang dijanjikan sebelumnya dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan terhadap semua proses baik itu dari proses *check in* sampai dengan *check out*. Temuan ini dapat diartikan bahwa apabila karyawan dapat memberikan kualitas layanan yang baik di Bulgari *Resort* Bali maka dapat memberikan rasa puas terhadap seluruh layanan yang diberikan oleh karyawan.

Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu: Zeithamel *et al.* (2006), Athanassopoulos (2000) dan Cronin *et al.* (2000), yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan.

Selanjutnya, uji peran mediasi kualitas layanan pada pengaruh karyawan berorientasi pelanggan terhadap kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan memeriksa koefisien pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen pada model dengan melibatkan variabel mediasi. Hasil pemeriksaan uji mediasi telah menunjukkan bahwa sesuai dengan kriteria pada poin 2 yaitu: pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi (efek B) adalah signifikan, pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen (efek C) adalah signifikan, pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen pada model tanpa melibatkan variabel mediasi (efek A) adalah signifikan, maka dikatakan sebagai *partial mediation*. Dengan demikian, kualitas layanan sebagai *partial mediation* antara pengaruh karyawan berorientasi pelanggan terhadap kepuasan pelanggan. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan berorientasi pelanggan dan kualitas layanan menjadi faktor penting dalam menentukan kepuasan pelanggan di dalam suatu organisasi. Melalui upaya kolaborasi peningkatan kualitas layanan dari karyawan berorientasi pelanggan maka dapat meningkatkan kepuasan pelanggan.

Hasil ini sesuai dengan beberapa penelitian terdahulu yaitu: Putra (2008), dan Lu dan Seock (2008) yang melakukan penelitian mengenai penjualan produk secara online dari sebuah acara TV yang disiarkan secara nasional yang

menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan.

#### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa, pertama, karyawan berorientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Hal ini memiliki makna bahwa memiliki karyawan yang berorientasi pelanggan dapat memberikan kepuasan terhadap pelanggan. Kedua, karyawan berorientasi pelanggan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas layanan. Hal ini memiliki makna bahwa peningkatan persepsi tentang memiliki karyawan yang berorientasi pelanggan dapat meningkatkan kualitas layanan. Ketiga, kualitas layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Hal ini memiliki makna bahwa kualitas layanan yang prima dapat memberikan kepuasan pelanggan. Keempat, kualitas layanan terbukti sebagai *partial mediation* antara pengaruh karyawan berorientasi pelanggan terhadap kepuasan pelanggan. Hal ini memiliki makna bahwa tanpa adanya kualitas layanan, karyawan berorientasi pelanggan dapat memengaruhi kepuasan pelanggan. Namun dengan adanya kualitas layanan tentu akan mampu memberi dampak yang lebih besar dalam upaya untuk memberikan kepuasan pada para pelanggan.

Beberapa saran untuk mewujudkan kepuasan pelanggan melalui karyawan berorientasi pelanggan dan kualitas layanan yaitu, pertama, Pihak manajemen Bulgari *Resort* Bali perlu meningkatkan kembali agar seluruh lapisan karyawan dari setiap departemen memiliki pengetahuan yang baik serta menyeluruh



terhadap produk yang mereka miliki. Hal tersebut dapat diterapkan dengan melaksanakan pelatihan yang dilaksanakan secara reguler sehingga setiap karyawan memiliki pengetahuan yang baik terhadap produk mereka. Program training sendiri dapat berupa *role play* sehingga setiap karyawan dapat memiliki kesempatan untuk berperan sebagai karyawan atau tamu secara bergantian dan *trainer* memberikan mereka studi kasus untuk dapat mereka pecahkan, sehingga di saat karyawan menemukan kasus yang sebenarnya saat berhadapan dengan tamu mereka sudah terbiasa dan mampu memecahkan masalah tersebut dengan pengetahuan produk yang baik.

Kedua, pihak manajemen Bulgari *Resort* Bali perlu melaksanakan program yang berkelanjutan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memberikan solusi serta gagasan terhadap kebutuhan dalam proses melayani kebutuhan pelanggan mereka. Karena alasan tersebut pihak manajemen perlu melakukan program pelatihan yang berkala seperti dalam bentuk *cross training*, yaitu proses training intra departemen dimana dalam suatu kondisi seorang karyawan dari *front office* akan melaksanakan pelatihan di restoran, sehingga dengan adanya *cross training* ini karyawan dapat memberikan gagasan serta solusi dalam melayani pelanggan mereka. Hal ini dapat terjadi dikarenakan karyawan yang bersangkutan sudah mengetahui prosedur operasional dari departemen yang terkait.

## REFERENSI

Alvani, M., M. Moghimi, R. Hafizi and A. Hamidizade, 2012. Measuring and Comparing Service Quality in Melli Bank Branches in Isfahan Province using Systemic-Transactional Scale of Banking Service Quality SYSTRA-SQ. *Journal of Organizational Culture Management*, 7: 20.

- Djaelani, A.Q. 2011. Pengaruh Kualitas layanan, Harga dan Orientasi layanan terhadap Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan Kartu Halo Telkomsel. *Jurnal Manajemen Pemasaran* Vol 22 no.3
- Jaiswal, A.K. 2008. Customer satisfaction and service quality measurement in Indian call centres, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 18 Iss: 4, pp.405 – 416
- Ali, B. 2006. Pengaruh Harga, Orientasi layanan dan Kualitas layanan terhadap Kepuasan pelanggan dan Loyalitas, Studi pada PT. Astra Agro Lestari Tbk. Jakarta, *Jurnal Studi Manajemen*, Vol 22.
- Rachmat, B. 2007. Orientasi Pelanggan, Orientasi Pasar dan Inovasi Serta Pengaruh Terhadap Kinerja Bisnis Hotel Berbintang Tiga di Indonesia , *Jurnal Ekuitas*, Vol 11, No 3, September 2007 : 365-390.
- Bolton, R.N, dan Drew, J.H. 2001. A multi stage model of customer's assessment of service quality and value, *Journal of Customer Research*, Vol.17, pp 1
- Bove, L.L. dan Johnson, L.W. 2000. A customer-service worker relationship model", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11 No. 5, pp. 491-511.
- Brady, M.K., Voorhees, C.M., Cronin, J.J., dan Bourdeau, B.L. 2006. The good guys don't always win: the effect of valence on service perceptions and consequences. *Journal of Services Marketing*, 20 2, 83–91.
- Brown, T.J., Mowen, J.C., Donovan, T.D., dan Licata, J.W. 2002. The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self- and supervisor performance ratings. *Journal of Market Research*, 39 1: 110–119.
- Cronin, J.J. Jr, Brady, M.K. dan Hult, G.T. 2000, "Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments", *Journal of Retailing*, Vol. 76 No. 2, pp. 193-217.
- Ganguli, Shirshendu dan Sanjit Kumar Roy. 2010. 'Generic technology-based service quality dimensions in banking: Impact on customer satisfaction and loyalty', *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 29 No. 2, 2011 hal. 168-189.
- Marcelino, H. 2011. Affect of Service quality, Price and Customer satisfaction toward Loyalty. *Journal of Services Marketing*, 12(3), 177-94.

- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. dan Black W.C. 2010. *Multivariate Data Analysis 4<sup>th</sup> Edition*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hartline, M.D., Maxham, J.G. III, Mckee, D.O. 2000, "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees", *Journal of Marketing*, Vol. 64 pp.35-50.
- Hossain, M. and Leo, S. 2009. Customer Perception on Service Quality in Retail Banking in Middle East: The Case of Qatar, *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, Vol 2 No. 5(4), pp. 338-350
- Huang, P. C. 2005. Internal marketing and its effects on hospitality service employees: From the perspectives of organization-based self-esteem and customer orientation. *Journal of Tourism Studies*, 11 2, 89-112.
- Greenberg, J. 2008. Affect of Service quality, Customer satisfaction, Price toward Loyalty and Correlation with Increasing Service Orientation in Scientific Software International Inc. Chicago. *Journal of Marketing*, Vol. 43 No. 3
- Kim, W. G. dan Cha, Y. 2002. "Antecedents and Consequences of Relationship Quality in Hotel Industry". *Journal Hospitality Management* Vol 21 No 3 pp 321-338
- Kim, K. J., Jeong, I. J., Park, J. C., Park, Y. J., Kim, C. G., & Kim, T. H. 2007. The impact of network service performance on customer satisfaction and loyalty: High-speed internet service case in Korea. *Expert Systems with Applications*, 32 3, 822-831
- Kotler dan Keller. 2012. *Manajemen Pemasaran, Edisi Empat Belas jilid I*. Jakarta: Erlangga
- Lu, Y. and Seock Y.K. 2008. The influence of grey consumer's service quality perception on satisfaction and store loyalty behavior. *International Journal of Retail and Distribution management*. Vol.36 No.11, pp: 901-918
- Noble, C. H., Sinha, R. K., Kumar, A. Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*. 2002; 11 2: 25-39.
- Noor, Juliansyah. 2012. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Organ, D.W. 2006. *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L. 2002. *Delivering Service Quality*. Mc Milan, New York.
- Peccei, R., and Rosenthal, P. 2001. Developing customer-oriented behavior through empowerment: an empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38 6, 831-857
- Pollack, B.L., 2008. The nature of the service quality and satisfaction relationship, *Managing Service Qualit.* 18 6: 537-558.
- Preacher, K.J. and Hayes, A.F. 2004. SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, Vol. 36, No. 4, pp. 717-731
- Marvind, R. 2011. The Service orientation, Service quality and Price affect toward Customer satisfaction and Loyalty Australia Airplane. *Journal of Marketing*, 52 (3): 2-22.
- Rose, S., Hair, N., and Clark, M. 2011. Online Customer Experience: A Review of the Business-to-Consumer Online Purchase Context. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13, No. 1, pp. 24-39.
- Daimon, S. 2011. Analysis of Price, Service quality and Service orientation toward Customer Satisfaction to Increasing the Customer loyalty in Florida Port Company. *Journal of Management Reviews*, Vol. 03, No. 11
- Sergeant, A. and Frenkel, S. 2000. When do customer contact employees satisfy customers. *Journal of Service Research*, Vol. 3, August, pp. 18-34.
- Seth, N., Deshmukh, S.G. and Vrat, P. 2005. Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 9, 913-949.
- Sheng, T. 2010, An empirical study on the effect of eservice quality on online customer satisfaction and loyalty, *Nankai Business Review International*, Vol. 1 No. 3, 2010, hal. 273-283.
- Susskind, Alex, M.K. Michele, K., and Carl P.B. 2003 —Customer Service Providers' Attitudes Relating to Customer Service and Customer Satisfaction in the Customer Server Exchange, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 1, pp. 179-187
- Wilson, A., Zeithaml, V., Bitner, M., Gremier, D. 2008. *Services marketing: integrating customer focus across he firm*. First European Edition. McGraw Hill, UK