

PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KUALITAS LAYANAN

Ni Made Dwi Puspitawati¹
I Gede Riana²

⁽¹⁾⁽²⁾ Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (UNUD), Bali, Indonesia
Email: dwipuspitawati10@yahoo.com : +6281 805 424 755

ABSTRAK

Teori Harapan (*Expectancy Theory*) mengemukakan bahwa tindakan karyawan dilakukan karena harapan akan hasil yang didapat, hal ini berarti kualitas layanan optimal dari karyawan sebagai hasil dari keanggotaan pekerja dalam organisasi membutuhkan prakondisi berupa kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Penelitian bertujuan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kualitas layanan pekerja Hotel Bali Hyatt Sanur. 166 orang responden dipilih dengan *proportional random sampling* dari karyawan yang langsung berhadapan dengan konsumen. Data dikumpulkan dengan kuesioner dan dianalisis dengan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional maupun kualitas layanan sementara komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kualitas layanan. Implikasi penelitian menunjukkan bahwa kesesuaian antara beban kerja dan gaji sangat penting diperhatikan demi menjaga komitmen organisasional, di sisi lain, kepuasan kerja akan meningkatkan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan dan kesediaan karyawan untuk memberikan kualitas layanan terbaik. **Kata kunci:** kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan kualitas layanan.

ABSTRACT

The expectancy theory argues that the actions of employees were motivated by the hope that the employee will obtained some result, the optimal service quality is achieved when employees are satisfied and committed with their work. The study aims is to determine the effect of job satisfaction to organizational commitment and service quality of Bali Hyatt Sanur Hotel employee. The population were all employees which directly deals with consumers, 166 samples were chosen by proportional random sampling technique. Data were collected using a questionnaire and analysed using path analysis with SPSS. The results showed that job satisfaction has a positive effect on organizational commitment and service quality, on the other side, organizational commitment has a positive effect on the service quality. The implications of this study showed that the match between workload and salary is very important to maintain employee organizational commitment. Job satisfaction will increase employee loyalty and the willingness to provide the best service quality.

Keywords: job satisfaction, organizational commitment, and service quality.

PENDAHULUAN

Persaingan dan perubahan menuntut perusahaan agar beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan melalui pengelolaan perusahaan. Manajer seharusnya mengerti bahwa keberhasilan dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas harus melibatkan karyawan karena karyawan tidak hanya menjadi kekuatan utama dalam mewujudkan perubahan, tetapi juga semakin aktif berpartisipasi dalam merencanakan perubahan tersebut (Robbins dan Judge, 2008). Suwatno dan Priansa (2011) menambahkan bahwa pimpinan perusahaan dan sumber daya manusia yang profesional harus mengerti situasi, mengantisipasi perubahan dan memenangkan persaingan bisnis.

Pemberdayaan dan pengelolaan karyawan melalui kondisi lingkungan kerja yang kondusif,

komunikasi yang baik, imbalan kerja yang sesuai serta sikap dan perilaku atasan yang akan memunculkan kepuasan kerja bagi karyawan sehingga dapat menumbuhkan sikap loyal terhadap perusahaan dan pada akhirnya akan berdampak kepada kualitas layanan yang akan diberikan oleh karyawan (Hella, 2011). Hortwitz dan Neville (1996) menyebutkan bahwa suatu keharusan bagi perusahaan untuk dapat menciptakan layanan yang prima agar dapat bersaing di pasaran. Ukuran kualitas layanan terletak pada ketepatan waktu pengiriman, kelengkapan, kesopanan, nyaman dan terjangkau, akurat dan tanggap (Wibowo, 2012). Menurut Parasuraman et al. (1985), kualitas pada barang lebih mudah untuk digambarkan dan dinilai, dibandingkan dengan kualitas layanan pada perusahaan jasa yang lebih luas maknanya sehingga diperlukan penelitian.

Luqman *et al.* (2012) menyatakan bahwa kualitas layanan publik di Nigerian Public Service akan meningkat apabila karyawan puas dan senang dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja sangat berperan dalam membentuk kedisiplinan, komitmen dan kinerja karyawan yang kemudian berpengaruh terhadap kualitas layanan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan (Mathis dan Jackson, 2011). Kotler (2002) 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. Menurut Tesa (2012), pelayanan sepenuh hati yakni memberikan pelayanan dengan kesungguhan dan tanggung jawab disertai dengan hati yang senang, seperti dalam menangani keluhan konsumen berkonsekuensi terhadap pemberian pelayanan dengan penuh kesadaran dan memahami apa yang menjadi permasalahan konsumen.

Perusahaan harus mampu menciptakan kepuasan kerja bagi karyawan demi meningkatkan kualitas layanan yang maksimal (Munhurrin *et al.*, 2010). Kepuasan kerja dapat ditinjau dari dua sisi, dari sisi karyawan, kepuasan kerja akan memunculkan perasaan menyenangkan dalam bekerja, sedangkan dari sisi perusahaan, kepuasan kerja akan meningkatkan produktivitas, perbaikan sikap dan tingkah laku karyawan dalam memberikan pelayanan prima (Suwatno dan Priansa, 2011). Hammer dan Avgar (2005) menyatakan bahwa karyawan akan cenderung meninggalkan organisasi apabila merasa tidak puas dengan iklim kerja dan karakteristik pekerjaan.

Hallowell *et al.* (1996), Malhotra dan Mukherjee (2004) dan Hella (2011) menyimpulkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kualitas layanan yang diberikan karyawan. Hallowell *et al.* (1996) menyatakan bahwa peran manajer dalam *service industry* sangat penting karena ketika perusahaan ingin mencapai kualitas layanan yang optimal, maka perusahaan harus mampu menciptakan kepuasan karyawan. Malhotra dan Mukherjee (2004) menyatakan bahwa kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan yang berhadapan langsung dengan konsumen dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Menurut Hella (2011), kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kualitas layanan yang diberikan oleh karyawan.

Kualitas layanan merupakan faktor kunci keberhasilan suatu perusahaan yang bergerak di bidang jasa seperti salon, rumah sakit, bank, dan hotel (Bellou dan Thanopoulos, 2006). Karakteristik

umum dari pekerjaan-pekerjaan yang bergerak di bidang jasa tersebut adalah interaksi intensif dengan konsumen, sehingga manajemen harus memperhatikan apakah karyawan telah melakukan yang terbaik untuk menyenangkan konsumen (Robbins dan Judge, 2008). Kualitas layanan yang optimal dapat tercapai apabila perusahaan mampu mewujudkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional (Schmit dan Allscheid, 1995).

Testa (2001) menunjukkan bahwa kepuasan kerja akan mampu meningkatkan komitmen organisasional dan usaha layanan yang diberikan. Hal serupa juga dinyatakan oleh Kuruuzum *et al.* (2009) bahwa perusahaan yang bergerak di bidang jasa pariwisata hendaknya sensitif terhadap kebutuhan karyawan sehingga karyawan merasa puas dan memiliki komitmen organisasional yang tinggi, karena besarnya kontribusi karyawan akan berdampak kepada tujuan perusahaan dalam memberikan kepuasan kepada konsumen.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional seseorang yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2009). Seseorang akan membawa serta perangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja ketika bergabung dalam suatu organisasi sebagai seorang pekerja (Umar, 2010). Menurut Judge *et al.* (2001), kepuasan kerja harus tetap dipertahankan untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi. Rivai (2004) menganjurkan untuk mengacu pada *Job Descriptive Index* (JDI), menurut indeks ini, kepuasan kerja dibangun atas dasar lima dimensi, yaitu bekerja pada tempat yang tepat, pembayaran yang sesuai, organisasi dan manajemen, penyelia dan hubungan dengan rekan sekerja.

Sopiah (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional (*organizational commitment*) merupakan tingkat keyakinan karyawan untuk menerima tujuan organisasi sehingga berkeinginan untuk tetap tinggal dan menjadi bagian dari organisasi tersebut. Karyawan yang berkomitmen cenderung lebih bertanggungjawab dalam memberikan pelayanan (Ping *et al.*, 2012). Berbagai studi penelitian menunjukkan bahwa orang-orang yang relatif puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi (Mathis dan Jackson, 2011). Huang dan Hsiao (2007) menyatakan adanya hubungan signifikan dan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Karyawan akan memiliki komitmen organisasi yang tinggi ketika merasa puas dengan pekerjaan, supervisi, gaji, promosi dan rekan kerja (Harrison dan Hubbard, 1998). Menurut Dessler (2004)

program kualitas sangat tergantung pada karyawan yang terlatih dan berkomitmen tinggi sehingga sulit untuk memisahkan keduanya.

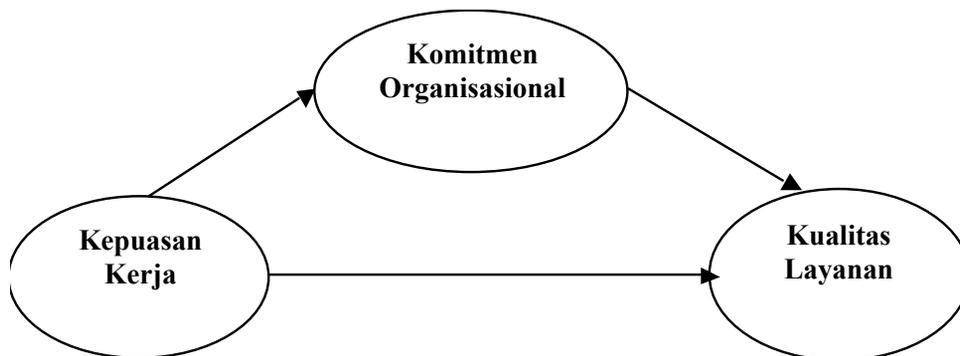
Sesuai dengan teori harapan (*expectancy theory*), tindakan karyawan cenderung dilakukan karena harapan hasil yang akan didapat, ini berarti bahwa kualitas layanan yang optimal akan tercapai ketika karyawan yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan penilaian kinerja yang baik (Rivai, 2004). Robbins dan Judge (2008) menyimpulkan bahwa teori penguatan (*reinforcement theory*) mempunyai rekor dalam memprediksi kualitas layanan, dan kualitas layanan yang optimal akan tercapai apabila karyawan memiliki komitmen untuk mengulangi perilaku yang dapat meningkatkan kepuasan konsumen, begitu pula dalam teori keadilan (*equity theory*), dinyatakan bahwa karyawan akan tetap setia kepada organisasi apabila merasa puas dengan keadilan yang dirasakannya.

Hotel sebagai salah satu usaha yang bergerak di bidang jasa memiliki keharusan untuk menjamin kualitas layanan yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak kepada konsumen. Hotel Bali Hyatt Sanur sebagai salah satu hotel berbintang di Bali selalu berusaha memberikan kualitas layanan terbaik. Sampai saat ini masalah yang selalu dihadapi oleh Hotel Bali Hyatt Sanur adalah masalah penanganan keluhan konsumen. Karyawan yang berhadapan langsung dengan konsumen memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar untuk tetap menjaga kualitas layanan sehingga keluhan yang

terjadi tidak berlanjut.

Hotel Bali Hyatt Sanur ini memiliki karyawan yang melayani konsumen secara langsung sejumlah 284 orang yang terbagi dalam sembilan departemen pada tahun 2013. Perjanjian Kerja Bersama periode 2009-2012 memuat pasal-pasal tentang hak dan kewajiban pengusaha/hotel/manajemen, serikat pekerja, dan pekerja serta pedoman dan disiplin pekerja Hotel Bali Hyatt Sanur yang menyebutkan bahwa karyawan dituntut untuk menjadikan Hotel Bali Hyatt Sanur besar dan terkenal serta bersungguh-sungguh dalam memberikan pelayanan, selalu bersabar, tersenyum, bersikap membantu dan bersahabat kepada konsumen. Hal penting yang harus dilakukan oleh perusahaan adalah fokus terhadap kebutuhan dan harapan karyawan jika ingin mewujudkan kualitas layanan yang optimal (Edvardsson *et al.*, 1997).

Perbandingan antara dasar teori dan penelitian terdahulu (Hallowell *et al.* (1996), Malhotra dan Mukherjee (2004) dan Hella (2011)) dengan kondisi di Hotel Bali Hyatt Sanur memperlihatkan adanya kesenjangan antara kondisi normatif dengan kondisi positif, dimana penelitian terdahulu menyimpulkan bahwa produktifitas dan kualitas layanan dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasional namun pada kenyataannya, kualitas layanan di Hotel Bali Hyatt Sanur kurang optimal karena karyawan belum mampu melakukan tugas dan pekerjaannya, diindikasikan hal ini terjadi karena terdapat masalah kepuasan kerja dan komitmen organisasional.



Gambar 1 Model Konseptual Penelitian
 Sumber : Berbagai Pendapat dan publikasi

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka masalah yang ingin di jawab dalam penelitian ini adalah mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kualitas layanan Hotel Bali Hyatt Sanur. Untuk menjawab permasalahan tersebut maka disusun kerangka konseptual hubungan antar variabel pada gambar 1.

Hipotesis disusun berdasarkan kajian yang telah

diuraikan sebelumnya sehingga dapat dirumuskan sebagai berikut :

- H₁ : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional
- H₂ : Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan
- H₃ : Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan

Kualitas layanan pada perusahaan jasa dipengaruhi oleh perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya (Hella, 2011). Kepuasan kerja menjadi hal yang sangat diperhatikan oleh perusahaan karena akan berdampak kepada komitmen karyawan untuk memberikan layanan terbaik (Kuuruzum *et al.*, 2012). Menurut Tsai *et al.* (2008), karyawan akan memberikan layanan berkualitas ketika mereka bersedia untuk menerima dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Kualitas Layanan

Mathis dan Jackson (2011) menyatakan bahwa kualitas merupakan salah satu elemen dari kinerja (*performance*) yang dapat mengukur pekerjaan tersebut, seperti pekerjaan seorang dosen perguruan tinggi mungkin meliputi kriteria pekerjaan mengajar, riset dan pelayanan. Menurut Schuler dan Jackson (1997), kualitas atau mutu berarti memberikan produk dan pelayanan yang konsisten dan berkelanjutan sesuai dengan dimensi kualitas. Berikut ini adalah lima alternatif kualitas menurut Parasuraman (2003), diantaranya adalah *Transcendental approach* yaitu kualitas dalam pengertian *transcendental approach* yang dapat dirasakan atau diketahui, tetapi sulit untuk didefinisikan/diartikan. Alternatif kedua adalah *Product based approach* dimana kualitas dengan *product based approach* memberikan pernyataan bahwa kualitas merupakan karakteristik yang dapat dikelompokkan dan diukur. Alternatif ketiga adalah *User-based approach* yang menyatakan bahwa kualitas tergantung pada pandangan seseorang atau kelompok orang, sehingga preferensi seseorang merupakan produk yang berkualitas tinggi. Alternatif keempat adalah *Manufacturing-based approach* yang menunjukkan bahwa pelayanan merupakan penyesuaian spesifikasi yang dikembangkan secara internal, dan seringkali didorong oleh tujuan peningkatan produktivitas dan penekanan Standar kualitas dalam hal ini ditentukan oleh perusahaan, bukan oleh konsumen yang menggunakan produk tersebut. Alternatif terakhir adalah *Value-based approach* menyatakan bahwa kualitas didasarkan kepada nilai dan harga, sehingga kualitas bersifat relatif karena kualitas yang paling tinggi belum tentu produk yang paling bernilai, dalam hal ini produk yang bernilai adalah produk atau jasa yang paling tepat dibeli.

Berdasarkan teori-teori tersebut dapat dinyatakan bahwa kualitas merupakan keseluruhan tampilan dan karakteristik yang ditawarkan oleh suatu produk baik itu barang maupun jasa yang mampu memberikan nilai lebih dari harapan yang dicari.

Kualitas pada dasarnya ditentukan oleh kesesuaiannya dengan spesifikasi yang ditawarkan, spesifikasi pada perusahaan jasa berkaitan dengan pengiriman barang tepat waktu atau kecepatan dalam memberikan tanggapan terhadap keluhan pelanggan (Wibowo, 2012). Menurut Ariani (2003), kualitas dapat dicapai apabila delapan elemen telah terpenuhi. Delapan elemen tersebut adalah Fokus pada pelanggan, Komitmen jangka panjang, Kepemimpinan dan dukungan manajemen puncak, Pemberdayaan seluruh personil dan kerja tim, Komunikasi efektif, Kepercayaan dan analisis proses secara statistik, Komitmen terhadap perbaikan dan Mendukung pemberian penghargaan berupa pujian

Parasuraman (2003) menyatakan lima dimensi untuk mengukur kualitas jasa, dimensi pertama adalah Bukti langsung (*tangibles*) yang adalah segala sesuatu yang dapat dilihat dan berwujud, seperti fasilitas fisik, perlengkapan, karyawan dan sarana komunikasi. Dimensi kedua adalah Keandalan (*reliability*) yaitu kemampuan dalam hal memberikan pelayanan dengan segera dan memuaskan. Dimensi ketiga dan keempat adalah Daya tanggap (*responsiveness*) dan Jaminan (*assurances*). Daya tanggap merupakan kesediaan atau keinginan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan yang cepat tanggap sedangkan Jaminan (*assurances*) mencakup kesopanan, kemampuan, sifat dapat dipercaya yang dimiliki para karyawan, bebas dari bahaya, risiko, atau keraguan. Dimensi terakhir adalah Empati (*empathy*) merupakan rasa memahami dan kepedulian meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan para pelanggan.

Model Kualitas Jasa

Parasuraman *et al.* (1985) mengungkapkan bahwa terdapat model kualitas jasa yang mengidentifikasi adanya lima gap yang menyebabkan kegagalan dalam menyampaikan jasa yang hendak diberikan, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 2.

Gap 1 merupakan gap antara harapan konsumen pada jasa yang diberikan (*consumer expectations of the service*) dengan persepsi manajemen terhadap harapan konsumen (*management perceptions of customer expectations*). Hal ini terjadi karena manajemen tidak selalu dapat merasakan apa yang menjadi harapan konsumen dengan tepat.

Gap 2 merupakan gap antara persepsi manajemen terhadap harapan konsumen (*management perceptions of customer expectations*) dengan spesifikasi kualitas jasa (*service quality specifications*). Ini diakibatkan oleh kurangnya

kemampuan manajemen dalam menyusun suatu standar kinerja untuk mencapai kualitas jasa yang sesuai dengan harapan konsumen.

Gap 3 merupakan gap antara spesifikasi kualitas jasa oleh manajemen (*service quality as specified by management*) dengan penyampaian jasa (*actual service delivered*). Hal ini terjadi karena kurangnya kemampuan karyawan dalam hal bekerja sama, karyawan kurang terlatih, sistem kompensasi yang kurang baik sehingga tidak dapat mencapai standar.

Gap 4 merupakan gap antara penyampaian jasa (*actual service delivered*) dengan komunikasi eksternal (*service external communications*), dimana harapan konsumen terhadap jasa tersebut didasarkan pada pernyataan-pernyataan perusahaan melalui iklan atau *personal selling*.

Gap 5 merupakan gap antara jasa yang dirasakan (*perceived service*) dengan jasa yang diharapkan (*expected service*). Hal ini terjadi ketika konsumen mengukur kinerja perusahaan dalam hal mempersepsikan kualitas jasa yang diberikan dengan cara yang salah atau berlainan.

Kepuasan Kerja

Menurut Suwatno dan Priansa (2011), kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung di dalam pekerjaan. Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dianggap penting. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2008).

Umar (2010) menyatakan bahwa kepuasan kerja memperlihatkan perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan. Sedangkan hal yang serupa juga dinyatakan oleh Mathis dan Jackson (2011) bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil dari evaluasi pengalaman kerja seseorang. Menurut Rivai (2004), teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal yaitu teori keadilan (*equity theory*) mengemukakan bahwa orang merasa puas atau tidak puas, tergantung ada atau tidak keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja, seseorang akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain dan apabila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas.

Berdasarkan teori-teori tersebut dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan puas

individu karena harapan sesuai dengan kenyataan yang diperoleh di tempat kerja baik dalam hal beban kerja, lingkungan atau kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja atau penyelia, dan kompensasi.

Kepuasan kerja sulit didefinisikan karena rasa puas itu bukan keadaan yang tetap melainkan dapat dipengaruhi dan diubah oleh kekuatan-kekuatan baik dari dalam maupun dari luar lingkungan kerja (Suwatno dan Priansa, 2011). Robbins dan Judge (2008) menyebutkan kepuasan kerja dapat diukur dengan kepuasan terhadap beban kerja, kompensasi, promosi, pengawasan (*supervisor*), dan rekan kerja.

Menurut Sopiha (2008), aspek-aspek kerja yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah (a) promosi, (b) gaji, (c) pekerjaan itu sendiri, (d) *supervise*, (e) teman kerja, (f) keamanan kerja, (g) kondisi kerja, (h) administrasi/kebijakan perusahaan, (i) komunikasi, (j) tanggung jawab, (k) pengakuan, (l) prestasi kerja, dan (m) kesempatan untuk berkembang.

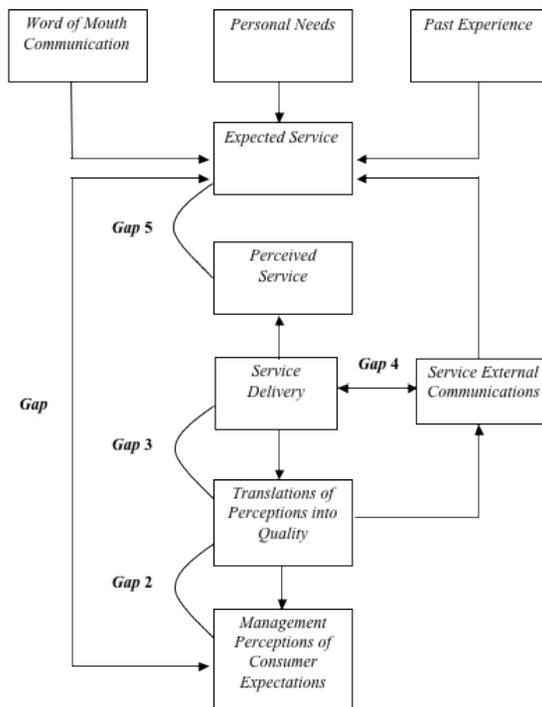
Komitmen Organisasional

Robbins dan Judge (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasi (*organizational commitment*) merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak terhadap tujuan-tujuan organisasi serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut. "*Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*" (Mathis dan Jackson, 2011).

Berdasarkan teori-teori tersebut dapat dinyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang dimiliki karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan dan bersedia untuk tetap bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi.

Steers dan Porter (1991) menyimpulkan ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

- 1) Faktor personal yang meliputi *job satisfaction, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal.
- 2) Faktor organisasi, meliputi *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor ini akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
- 3) *Non-organizational factors*, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain.



Gambar 2, The Service Quality Gaps Model
 Sumber : Parasuraman, et al. (1985)

Meyer dan Allen (1991) merumuskan tiga dimensi komitmen organisasional, yaitu: 1) Komitmen afektif (*affective commitment*) berkaitan dengan hubungan emosional anggota terhadap organisasinya, identifikasi dengan organisasi, dan keterlibatan anggota dengan kegiatan di organisasi. Anggota organisasi dengan *affective commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena memang memiliki keinginan tersebut. 2) Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi akan mengalami kerugian jika meninggalkan organisasi. Anggota organisasi dengan *continuance commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena mereka memiliki kebutuhan untuk menjadi

anggota organisasi tersebut. 3) Komitmen normatif (*normative commitment*) menggambarkan perasaan keterikatan untuk terus berada dalam organisasi. Anggota organisasi dengan *normative commitment* yang tinggi akan terus menjadi anggota dalam organisasi karena merasa dirinya harus berada dalam organisasi tersebut.

METODE

Berdasarkan perhitungan rumus Slovin ditentukan jumlah sampelnya adalah 166 orang. Proporsi pengambilan sampel di setiap bagian berdasarkan teknik *proportional random sampling*. Tabel 1 memperlihatkan populasi dan sampel karyawan Bali Hyatt Hotel.

Tabel 1. Populasi dan Sampel Hotel Bali Hyatt Sanur

No.	Nama Unit Kerja	Populasi	Sampel
1.	Bagian Front Office	39	23
2.	Bagian Housekeeping	74	43
3.	Bagian F&B	87	51
4.	Bagian Telephone	5	3
5.	Bagian Hyattshop	3	2
6.	Bagian Guest Activities	16	9
7.	Bagian SPA	20	12
8.	Bagian Security	29	17
9.	Bagian Sales & Marketing	11	6
	Jumlah	284	166

Sumber : *Human Resources Departemen* Hotel Bali Hyatt Sanur tahun 2013

Penelitian ini menggunakan teknik *confirmatory factor analysis (CFA)* dan analisis jalur (*path analysis*) dengan bantuan program *SPSS (statistical package for social science)*. *CFA* ditujukan untuk mengestimasi *measurement model*, menguji unidimensionalitas dari konstruk–konstruk eksogen dan endogen sedangkan analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menemukan penjelasan mengenai pola–pola hubungan antar variabel yang diteliti, kemudian ditampilkan dalam bentuk gambar (*path diagram*). Penelitian ini dilakukan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kualitas layanan di Hotel Bali Hyatt Sanur dengan menerapkan teori dan konsep yang berhubungan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kualitas layanan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden

Karakteristik responden penelitian dengan berbagai kriteria dapat dilihat pada Tabel 2 responden lebih banyak berjenis kelamin laki-laki yaitu 97 orang atau 58,43% dan responden dengan umur 20 sampai 30 tahun di Hotel Bali Hyatt Sanur ber- ada pada posisi pertama sebanyak 72 orang atau 43,37%. Sebagian besar responden pada penelitian memiliki pendidikan Diploma sebanyak 94 orang atau 56,63%. Karyawan Hotel Bali Hyatt Sanur yang menjadi responden penelitian ini dengan masa kerja 1 sampai 10 tahun memiliki jumlah terbanyak yaitu 80 orang atau 48,19%.

Tabel 2. Karakteristik Responden Karyawan Hotel Bali Hyatt Sanur

Variabel	Klasifikasi	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	97	58,43
	Wanita	69	41,57
Jumlah		166	100,00
Usia (tahun)	20 – 30 tahun	72	43,37
	31 – 40 tahun	58	34,94
	41 – 50 tahun	30	18,07
	>50 tahun	6	3,62
Jumlah		166	100,00
Pendidikan terakhir	SMU/SMK	57	34,34
	Diploma	94	56,63
	S1	15	9,03
Jumlah		166	100,00
Masa Kerja (tahun)	1-10 tahun	80	48,19
	11-20 tahun	63	37,95
	>21 tahun	23	13,86
Jumlah		166	100,00

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Analisis Faktor Konfirmatory

Pada penelitian ini, setiap variabel sudah melalui tahap-tahap analisis faktor. Berdasarkan hasil analisis faktor konfirmatori, maka dapat dinyatakan sebagai berikut :

Kualitas Layanan

Tabel 3 menunjukkan bahwa keseluruhan indikator memiliki nilai varian kumulatif lebih besar dari 60 persen. Hal ini berarti bahwa analisis faktor dapat digunakan karena setiap indikator baik berwujud, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati memiliki kontribusi lebih dari 60 persen dalam membentuk variabel kualitas layanan. Berikut ini adalah nilai varian kumulatif tiap indikator dalam membentuk variabel kualitas layanan.

Komitmen Organisasional

Tabel 4 menunjukkan bahwa keseluruhan indikator memiliki nilai varian kumulatif lebih besar dari 60 persen. Hal ini berarti bahwa analisis faktor dapat digunakan karena setiap indikator baik komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif memiliki kontribusi lebih dari 60 persen dalam membentuk variabel komitmen organisasional.

Kepuasan Kerja

Tabel 5 menunjukkan bahwa keseluruhan indikator memiliki nilai varian kumulatif lebih besar dari 60 persen. Hal ini berarti bahwa analisis faktor dapat digunakan karena setiap indikator baik beban kerja, gaji, kenaikan jabatan, pengawas dan rekan

kerja memiliki kontribusi lebih dari 60 persen dalam membentuk variabel kepuasan kerja.

Loading factor dan mean

Keseluruhan variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,50, ini berarti bahwa indikator-indikator tersebut valid membentuk variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kualitas layanan. *Mean* (rata-rata skor) pada tabel tersebut menunjukkan nilai berkisar 3,43-4,23 yang berarti bahwa penilaian karyawan atas kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kualitas layanan adalah baik.

Tabel 3. Nilai Varian Kumulatif Variabel Kualitas Layanan

Indikator	Varian Kumulatif
Berwujud (Y2.1)	61,771 persen
Keandalan (Y2.2)	64,277 persen
Daya Tanggap (Y2.3)	65,443 persen
Jaminan (Y2.4)	63,036 persen
Empati (Y2.5)	74,833 persen

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Tabel 4. Nilai Varian Kumulatif Variabel Komitmen Organisasional

Indikator	Varian Kumulatif
Komitmen Afektif (Y1.1)	66,111 persen
Komitmen Berkelanjutan (Y1.2)	60,050 persen
Komitmen Normatif (Y1.3)	72,453 persen

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Tabel 5. Nilai Varian Kumulatif Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Varian Kumulatif
Beban Kerja (X1)	68,010 persen
Gaji (X2)	67,421 persen
Kenaikan Jabatan (X3)	69,598 persen
Pengawas (X4)	69,852 persen
Rekan Kerja (X5)	69,679 persen

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian

Berdasarkan Tabel 6, maka dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator tersebut kuat dalam membentuk variabel laten atau konstruk. Indikator yang memiliki *loading factor* tertinggi membentuk kualitas layanan adalah indikator berwujud dengan nilai *loading factor* 0,866, ini berarti bahwa penampilan fisik karyawan dalam memberikan layanan memuaskan sehingga jarang mendapat keluhan dari konsumen, sedangkan indikator yang memiliki nilai mean tertinggi dalam variabel kualitas layanan adalah empati dengan nilai 3,79 yang berarti bahwa perhatian karyawan kepada setiap konsumen sangat penting dilakukan

demi mewujudkan layanan yang terbaik di Hotel Bali Hyatt Sanur. Indikator komitmen normatif dengan nilai *loading factor* 0,733 dan mean 3,97 merupakan indikator tertinggi membentuk variabel komitmen organisasional. Hal ini berarti bahwa karyawan percaya terhadap nilai tetap setia kepada perusahaan dan tetap bekerja di Hotel Bali Hyatt Sanur merupakan kewajiban moral. Indikator yang memiliki *loading factor* tertinggi membentuk kepuasan kerja adalah indikator gaji dengan nilai 0,927 yang berarti karyawan merasa puas ketika perusahaan mampu memberikan gaji yang adil kepada seluruh karyawan, sedangkan indikator pengawas memiliki nilai *mean* tertinggi 3,82 yang berarti bahwa manajer yang selalu bersedia mendengarkan setiap saran dari karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan Hotel Bali Hyatt Sanur.

Pengujian data digunakan dengan analisis jalur (*path analysis*) yaitu menguji pola-pola hubungan antar variabel yang diteliti sehingga dapat menunjukkan pengaruh langsung maupun tidak langsung dari variabel yang dihipotesiskan. Pemeriksaan validitas model dalam analisis jalur yang menunjukkan baik atau tidaknya suatu hasil analisis tergantung pada asumsi-asumsi yang melandasinya. Dua indikator validitas model yang terdapat dalam *path analysis*, adalah koefisien determinasi total dan *theory trimming* dengan hasil perhitungan sebagai berikut :

Hasil Koefisien Determinasi Total

$$R^2_m = 1 - (e_1)^2 (e_2)^2$$

$$R^2_m = 1 - (0,791)^2 (0,605)^2$$

$$R^2_m = 0,771$$

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi total, maka dapat dinyatakan bahwa keragaman data yang didapat dijelaskan oleh model adalah sebesar 77,1 persen atau dengan kata lain informasi yang terkandung dalam data sebesar 77,1 persen dapat dijelaskan oleh model, sedangkan sisanya yaitu 22,9 persen dijelaskan oleh variabel lain (tidak terdapat dalam model) dan *error*.

Theory Trimming

Pada *Theory Trimming*, jalur-jalur yang non signifikan dibuang, sehingga diperoleh model yang didukung oleh data empirik. Uji validasi koefisien *path* pada jalur untuk pengaruh langsung adalah sama dengan pada regresi dengan melihat nilai *level of significant* (sig) < 0,05. Berikut ini *level of significant* masing-masing variabel.

Substruktur 1

$$X = 0,000 < 0,05$$

Substruktur 2

$$X = 0,000 < 0,05$$

$$Y_1 = 0,000 < 0,05$$

Tabel 6. Variabel Penelitian dilihat dari Loading Factor dan Mean

No.	Variabel/Indikator	Loading Factor	Mean
1	Y2	Kualitas Layanan	
	Y2.1	Berwujudt	0,866
	Y2.2	Keandalan	0,825
	Y2.3	Daya Tanggap	0,855
	Y2.4	Jaminan	0,846
	Y2.5	Empati	0,863
2	Y1	Komitmen Organisasional	
	Y1.1	Komitmen Afektif	0,669
	Y1.2	Komitmen Berkelanjutan	0,635
	Y1.3	Komitmen Normatif	0,735
3	X	Kepuasan Kerja	
	X1	Beban Kerja	0,905
	X2	Gaji	0,927
	X3	Kenaikan Jabatan	0,900
	X4	Pengawas	0,865
	X5	Rekan Kerja	0,908

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Berikut ini uji hipotesis pengaruh masing-masing variabel dalam penelitian.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

Hasil perhitungan Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai t hitung 9,917 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau $0,000 \leq 0,05$ maka koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan. Berpengaruh positif signifikan dapat diartikan bahwa apabila karyawan merasa puas terhadap pekerjaan maka mereka akan lebih berkomitmen pada perusahaan.

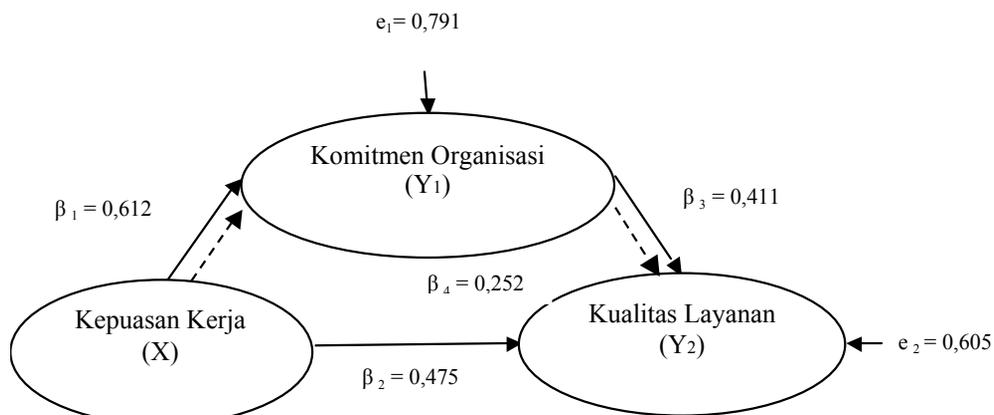
Pengaruh kepuasan kerja terhadap kualitas layanan

Hasil perhitungan pada Tabel 7 menunjukkan

nilai t hitung 7,925 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05 atau $0,000 \leq 0,05$ maka koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan. Berpengaruh positif signifikan dapat diartikan bahwa apabila kepuasan kerja diberikan dengan baik maka kualitas layanan akan meningkat.

Pengaruh komitmen organisasional terhadap kualitas layanan

Hasil perhitungan pada Tabel 7 menunjukkan nilai t hitung 6,866 dengan taraf signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari probabilitas atau $0,000 \leq 0,05$ maka koefisien analisis jalur adalah signifikan. Jadi, komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan. Berpengaruh positif signifikan dapat



Gambar 3. Validasi Model Gambar Jalur Akhir

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

Tabel 7. Rangkuman Hasil Koefisien Analisis Jalur

Kontribusi antar Variabel	Koefisien Jalur (Beta)	Nilai t	Nilai Sig.	Keterangan
Kepuasan Kerja (X) terhadap Komitmen Organisasional (Y1)	0,612	9,917	0,000	Signifikan
Kepuasan Kerja (X) terhadap Kualitas Layanan (Y2)	0,475	7,925	0,000	Signifikan
Komitmen Organisasional (Y1) terhadap Kualitas Layanan (Y2)	0,411	6,866	0,000	Signifikan

Sumber : Hasil pengolahan data penelitian

diartikan bahwa apabila karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi pada perusahaan maka akan dapat meningkatkan kualitas layanan yang diberikan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional

Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi komitmen organisasional, demikian sebaliknya apabila karyawan merasa tidak puas maka akan menurunkan komitmen mereka terhadap perusahaan.

Kepuasan kerja yang diukur dengan beban kerja, gaji, kenaikan jabatan, pengawasan dan rekan kerja menunjukkan telah dikelola dengan baik sehingga memberikan kontribusi terhadap komitmen organisasional. Berdasarkan penilaian karyawan, manajer yang bersedia mendengarkan setiap saran, rekan kerja yang selalu mendahulukan kepentingan bersama serta kesempatan karyawan untuk dipromosikan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, perusahaan telah memberikan gaji yang adil kepada seluruh karyawan sehingga menumbuhkan kepercayaan karyawan untuk tetap setia pada perusahaan.

Penelitian ini relevan dengan pernyataan Handoko (2001), Mathis dan Jackson (2011) bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ketika seseorang puas terhadap pekerjaannya maka mereka akan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Boles *et al.* (2007) di beberapa perusahaan Amerika menyatakan bahwa pemberian gaji dan promosi yang sesuai akan berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk tetap setia pada organisasi.

Hsiao dan Chen (2012) dalam penelitiannya yang dilakukan pada beberapa perusahaan di Taiwan menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional. Penelitian Luqman *et al.* (2012) pada sektor publik di Nigeria menyatakan

bahwa karyawan akan lebih berkomitmen dalam memberikan layanan kepada konsumen ketika mereka merasa puas terhadap pekerjaan dan diberikan kesempatan untuk berkarir.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Layanan

Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin puas karyawan terhadap pekerjaan mereka maka kualitas layanan akan semakin meningkat, tetapi apabila kepuasan kerja karyawan rendah maka kualitas layanan yang dihasilkan akan rendah pula.

Kualitas layanan diukur dengan tampilan, keandalan, daya tanggap, jaminan dan empati karyawan dalam melayani konsumen. Berdasarkan penilaian karyawan, kesediaan untuk memberikan perhatian saat melayani konsumen, keandalan dalam memberikan informasi, serta tampilan fisik karyawan mampu membuat konsumen merasa puas. Selain itu, kualitas layanan semakin meningkat ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya dan benar-benar melakukan sesuatu yang berharga dalam pekerjaannya.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Munhurrun *et al* (2010), kualitas layanan yang maksimal akan dapat terwujud dengan membangun loyalitas karyawan dan konsumen melalui kepuasan kerja. Seseorang akan berupaya memberikan layanan yang berkualitas ketika merasa puas terhadap pekerjaannya (Hasibuan, 2009). Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Edvardsson *et al.* (1997) yang dilakukan pada perusahaan jasa layanan komputer di Swedia menyatakan bahwa kualitas layanan akan meningkat apabila karyawan merasa puas terhadap kondisi lingkungan kerja mereka.

Penelitian Yee *et al.* (2008) pada beberapa perusahaan jasa di Hong Kong menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dalam memberikan layanan langsung kepada konsumen. Hella (2011) dalam penelitiannya di PT PLN (PERSERO) Distribusi Bali menyatakan bahwa apabila kompensasi, komunikasi dan kondisi kerja telah mampu dikelola dengan baik maka akan berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan.

Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kualitas Layanan

Komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan. Hal ini menunjukkan bahwa semakin karyawan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi maka kualitas layanan akan semakin meningkat. Pihak manajemen harus memperhatikan faktor yang mendorong karyawan untuk selalu berpenampilan menarik dan memberikan layanan optimal sehingga konsumen merasa puas. Hal ini akan dapat tercapai ketika karyawan memiliki komitmen yang tinggi untuk selalu memberikan layanan terbaik.

Komitmen organisasional diukur dengan komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif yang menunjukkan telah dikelola dengan baik sehingga memberikan kontribusi terhadap kualitas layanan. Menurut penilaian karyawan, kebahagiaan menghabiskan sisa karir di perusahaan, ketidakmampuan untuk meninggalkan perusahaan serta nilai tetap setia kepada perusahaan mampu meningkatkan loyalitas karyawan untuk memberikan layanan berkualitas sehingga konsumen merasa puas

Hal ini relevan dengan pernyataan Ariani (2003) bahwa kualitas dapat dicapai apabila delapan elemen telah terpenuhi, salah satunya adalah komitmen jangka panjang sehingga seluruh karyawan mau melaksanakan hal yang sama dengan terlibat secara penuh dalam proses yang ada. Karyawan dengan komitmen yang tinggi akan selalu berpihak pada organisasi dan memberikan yang terbaik kepada organisasi (Robbins dan Judge (2008), Sopiah (2008)).

Penelitian sebelumnya oleh Malhotra dan Mukherjee (2004) yang dilakukan pada karyawan bank di Inggris menyatakan bahwa karyawan akan memberikan layanan optimal ketika mereka memiliki komitmen untuk memberikan layanan yang terbaik. Tsai *et al.* (2008) dalam penelitiannya pada *service industry* di Taiwan menyatakan bahwa kesediaan karyawan untuk menerima dan mendukung terwujudnya tujuan organisasi berpengaruh terhadap kesediaan karyawan untuk memberikan kualitas layanan optimal. Penelitian yang dilakukan oleh Ping *et al.* (2012) pada beberapa *resort company* di USA menyatakan bahwa karyawan akan memberikan layanan yang berkualitas ketika organisasi telah mampu memberikan rasa aman kepada karyawan.

Pengaruh tidak langsung Kepuasan Kerja terhadap Kualitas Layanan melalui Komitmen Organisasional

Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan melalui komitmen

organisasional. Hal ini berarti bahwa semakin baik kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka akan meningkatkan komitmen organisasional dan kesediaan karyawan untuk memberikan layanan yang berkualitas.

Kepuasan kerja karyawan terhadap beban kerja, gaji, kenaikan jabatan, pengawas dan rekan kerja telah mampu memberikan kontribusi sehingga karyawan percaya terhadap nilai tetap setia pada perusahaan dan bersedia memberikan layanan terbaik. Karyawan menilai bahwa pemberian gaji yang adil dan kesediaan manajer untuk mendengarkan saran memberikan peran besar dalam kesediaan mereka untuk bersikap loyal kepada perusahaan dan selalu melayani konsumen dengan baik.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Testa (2001) pada perusahaan jasa di Amerika menyatakan bahwa ketika karyawan puas maka mereka akan lebih berkomitmen untuk memberikan yang terbaik kepada organisasi sehingga akan berdampak terhadap kualitas layanan. Kuruuzum *et al.* (2009) dalam penelitiannya pada industri pariwisata di Turki menyatakan bahwa kepuasan karyawan dan komitmen mereka terhadap perusahaan akan berpengaruh positif terhadap kualitas layanan.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja juga berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan, disamping itu komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan.

Sesuai dengan teori harapan (*expectancy theory*), tindakan karyawan cenderung dilakukan karena harapan hasil yang akan didapat, ini berarti bahwa kualitas layanan optimal akan tercapai ketika karyawan yakin bahwa usaha tersebut akan menghasilkan kinerja yang baik. Dalam teori penguatan (*reinforcement theory*), karyawan akan memiliki komitmen untuk mengulangi perilaku yang dapat meningkatkan kepuasan konsumen dengan memberikan layanan berkualitas, begitu pula dalam teori keadilan (*equity theory*) yang menyatakan bahwa karyawan akan tetap setia pada organisasi apabila merasa puas dengan keadilan yang dirasakannya.

Pernyataan dari hasil penelitian ini mendukung teori bahwa kualitas layanan dapat tercapai apabila perusahaan mampu mewujudkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Karyawan akan memiliki komitmen yang tinggi ketika mereka merasa puas dalam hal beban kerja, gaji, kenaikan jabatan, pengawas dan rekan kerja. Semakin tinggi kepuasan

kerja maka semakin tinggi komitmen organisasional dan kualitas layanan yang diberikan semakin baik. Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bukti empiris untuk penelitian di masa yang akan datang dan dapat digunakan sebagai referensi dalam ilmu manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kualitas layanan.

Hasil penelitian menyatakan bahwa karyawan Hotel Bali Hyatt Sanur merasakan kepuasan kerja, namun penilaian terendah terdapat pada kepuasan terhadap gaji. Ini mengimplikasikan manajemen harus memperhatikan kesesuaian antara beban kerja dan gaji. Komitmen organisasional yang memiliki nilai terendah adalah komitmen berkelanjutan, sehingga hal ini mengimplikasikan manajemen harus selalu memperhatikan kesediaan karyawan untuk tetap loyal pada perusahaan. Karyawan memberikan nilai baik terhadap kualitas layanan, akan tetapi penilaian terendah terdapat pada keandalan, hal tersebut mengimplikasikan bahwa manajemen harus memperhatikan kemampuan karyawan dalam memberikan informasi kepada konsumen.

Dalam rangka meningkatkan kesediaan karyawan untuk memberikan kualitas layanan terbaik maka karyawan harus memiliki kepuasan kerja dan komitmen yang tinggi kepada perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak manajemen perusahaan terutama Hotel Bali Hyatt Sanur dalam membuat kebijakan yang berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kualitas layanan.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) diperoleh beberapa simpulan diantaranya kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional, kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan, komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas layanan.

Berdasarkan hasil penelitian, berikut ini beberapa saran yang dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan di masa yang akan datang terutama yang berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional dan kualitas layanan. Dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja hendaknya perusahaan memberikan keadilan kepada seluruh karyawan dalam hal kesesuaian gaji. Komitmen organisasional lebih ditingkatkan sebagai upaya meningkatkan loyalitas karyawan melalui pemberian penghargaan sesuai dengan kontribusi mereka serta memberikan

keyakinan pada karyawan bahwa mereka merupakan bagian dari perusahaan. Perusahaan hendaknya selalu memperhatikan keandalan karyawan dalam hal kemampuan dan kecakapan melayani konsumen dalam rangka meningkatkan kualitas layanan.

REFERENSI

- Ariani, Dorothea Wahyu. 2003. Manajemen Kualitas Pendidikan Sisi Kualitatif. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Bellou, Victoria dan Thanopoulos, John. 2006. Enhancing Service Quality in a Hospital Setting. *Review of Business*, Vol. 27, No. 1, pp. 26-32.
- Boles, J., Madupalli R., Rutherford, B. dan Wood J.A. 2007. The relationship of facets of salesperson job satisfaction with affective organizational commitment. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 5, pp. 311-321.
- Dessler, Gary. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1 Edisi Kesembilan. Jakarta : PT. Indeks.
- Edvardsson, B., Larsson, G. dan Setterlind, S. 1997. Internal service quality and the psychosocial work environment : an empirical analysis of conceptual interrelatedness. *The service industries journal*, Vol. 17, No. 2, pp 252-263.
- Hallowell, R., Schlesinger, L.A. dan Zornitsky, J. 1996. Internal service quality, customer, and job satisfaction: Linkages and implication for management. *Journal of Human Resource Planning*, Vol. 19, No. 2, pp. 20-31.
- Hammer, T.H. dan Avgar, A. 2005. The impact of union on job satisfaction, organizational commitment and turnover. *Journal of Labour Research*, Vol. 26, No. 2, pp. 241-266.
- Handoko, T.H. 2001. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : BPF Press.
- Harrison, J. Kline dan Hubbard, Russell. 1998. Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology*, Vol. 138, No. 5, pp. 609-623.
- Hasibuan, Malayu SP. 2009. Manajemen Personalialia. Yogyakarta : BPF.
- Hella, M.A. 2011. Pengaruh Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kualitas Pelayanan Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Bali. Thesis. Program Pasca Sarjana Universitas Udayana.
- Hsiao, J.M. dan Chen Y.C. 2012. Antecedents and consequences of job satisfaction: A case of automobile component manufacturer in Taiwan, *Journal of Organizational Innovation*, Vol. 5, No. 2, pp. 164-178.

- Huang, Tung-Chun dan Hsiao, Wan-Jung. 2007. The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 35, No. 9, pp. 1265-1275.
- Judge, T. A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. dan Patton, G. K. 2001. The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, Vol. 127, No. 3, pp. 376-407.
- Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran di Indonesia: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta : Salemba Empat.
- Kuuzum, A., Cetin, E.I. dan Irmak, S. 2009. Path analysis of organizational commitment, job involvement and job satisfaction in Turkish hospitality industry, *Journal of Tourism Review*, Vol. 64, No. 1, pp. 4-16.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : ANDI
- Luqman, O.O., Bolaji, S. dan Abuubakar, M.J. 2012. Job satisfaction and job commitment ; A study of quantity surveyors in Nigerian Public Service, *Journal of Business and Management*, Vol. 7, No. 5, pp. 179-192.
- Malhotra, N. dan Mukherjee, A. 2004. The relative influence of organizational commitment and job satisfaction on service quality of customer contact employees in bankin call centres, *Journal of Service Marketing*, Vol. 18, No. 3, pp. 162-174.
- Mathis, R.L dan Jackson. 2011. *Human Resource Management*. Jakarta : Salemba Empat.
- Meyer, P. John dan Allen, J. Natalie. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61-89.
- Munhurrun, P.T, Naido P. dan Bhiwajee, S.D.L. 2010. Measuring service quality: perceptions of employees. *Journal of business research*, Vol 4, No.1, pp 47-58.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. dan Berry L.L. 1985. A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, pp.41-50.
- Ping, H., Murmann, S.K. dan Perdue, R.R. 2012. Management commitment and employee perceived service quality: The mediating role of affective Commitment, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol. 17, No. 3, pp. 79-97.
- Robbins, S dan Judge, T.A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Schmit, M.J. dan Allscheid, S.P. 1995. Employee attitude and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, Vol. 48, No. 3, pp. 521-536.
- Schuler, Randall S. dan Jackson, Susan E. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keenam. Jakarta : Erlangga.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta : CV. Andi Offset.
- Steers, Richard M dan Lyman W. Porter. 1991. *Motivation and Work Behavior*. Fifth Edition. Mc. Graw-Hill Edition.
- Suwatno, H dan Priansa, D.J. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Tesa, Nila. 2012. *Pelayanan Sepenuh Hati, Salah Satu Kunci Sukses Bisnis Anda*. (online), (http://vibizmanagement.com/journal/index/category/services_crm/305), diakses 28 Februari 2012.
- Testa, M.R. 2001. Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment, *Journal of Psychology*, Vol. 135, No. 2, pp. 226-236.
- Tsai, M.T., Shuang-Shii, C. dan Chao-Wei, C. 2008. Commitment-based human resources practices: Through creating service climate enhance market performance in the service industry. *Journal of business review*, Vol 11, No 1, pp 144-151.
- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Yee, R.W.Y, Yeung, A.C.L dan Cheng, T.C.E. 2008. The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 5, pp. 651-668