

EFEKTIVITAS KOMITMEN MANAJEMEN ATAS KUALITAS PELAYANAN *FRONTLINE EMPLOYEES* DI PERGURUAN TINGGI

Oleh:

Rony Setiawan

Jurusan Manajemen-Fakultas Ekonomi UK.Maranatha

Abstract: Customers have a very important role for the survival and progress of each organization. Service providers are internal customers while the service users are external customers. Harmonious interactions between the ability and willingness of employees to provide services with the customer satisfaction in using the service, will become competitive advantages for organizations that provide services as their main business commodities. Universities, as one important part of the education industry, need to provide quality academic administrative services to students as their main customers. In order to realize this, universities need to have management commitment to service quality which is reflected through training, empowerment, compensation, management support, and technology. With the implementation of these programs, employees will be more motivated to work in providing excellent quality service to their customers. Organizations that have strong commitment on their high quality performances will get high quality employees and customers as well.

Keywords: Management commitment to service quality, frontline employees, job satisfaction, prosocial service behavior

PENDAHULUAN

Jasa (*services*) merupakan salah satu bentuk produk yang mempunyai sifat cepat habis dalam penggunaannya (*exhaustible*). Pemberian suatu pelayanan pada umumnya mudah terlupakan karena intensitas kepuasannya cenderung menurun setelah pelayanan tersebut telah diaplikasikan kepada konsumen. Untuk dapat menjaga kepuasan konsumen, sebagai salah satu modal utama dalam menciptakan keprimaan kinerja perusahaan, maka organisasi seyogianya harus memberikan perhatian yang lebih terhadap peningkatan kualitas jasa secara konsisten. Mutu pelayanan akan sangat lebih penting kontribusinya pada organisasi yang menyuguhkan jasa sebagai dominasi produk akhirnya. Kualitas jasa akan sangat bergantung kepada kualitas personil karyawan yang menyediakan jasa tersebut. Dengan kata lain, baik buruknya pelayanan yang dipersepsikan oleh konsumen akan sangat bergantung kepada kemampuan kompetensi dari sumber daya manusianya. Keunggulan karyawan dalam setiap organisasi akan menjadi landasan yang kuat bagi penciptaan nilai-nilai positif bagi karyawan organisasi itu sendiri dan pengembangan persepsi positif bagi konsumen sebagai pihak yang memiliki kebebasan untuk memilih dan memutuskan untuk berafiliasi bisnis dengan organisasi tersebut atau tidak.

Ditempa dengan munculnya beragam universitas, mulai dari universitas swasta hingga universitas yang beratributkan luar negeri; dunia pendidikan menuntut setiap universitas agar mempunyai *excellent service* sebagai salah satu kunci utama dalam meningkatkan kualitas lulusan sekaligus meningkatkan minat calon mahasiswa dalam memilih universitas yang akan dimasukinya. Pelayanan yang dipersepsikan sangat baik oleh para mahasiswanya akan mengakibatkan terbentuknya loyalitas secara derivatif. Kepuasan yang dirasakan oleh konsumen akan disampaikan (*spillover effects*) kepada setiap pihak yang terkait dengan dirinya. Setiap universitas memberikan berbagai bentuk jasa kepada para mahasiswa sebagai salah satu konsumen eksternal utamanya; seperti dalam bentuk akademis dari dosen yang memberikan pengajaran, dalam bentuk administratif dari staf yang memberikan pelayanan korespondensi, keuangan, maupun informasi, serta bentuk-bentuk lainnya seperti fasilitasi berbagai sarana dan prasarana yang akan menunjang kegiatan akademis, administratif, dan sosial bagi para mahasiswa.

Universitas Kristen Maranatha merupakan salah satu lembaga pendidikan tinggi swasta di Bandung yang visinya menjadi perguruan tinggi yang mandiri dan berdaya cipta, serta mampu mengisi dan mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni abad ke-21 berdasarkan kasih dan keteladanan Yesus Kristus; serta misinya adalah mengembangkan cendekiawan yang handal, suasana yang kondusif, dan nilai-nilai hidup yang kristiani sebagai upaya pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni dalam penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi Kristen Maranatha. Untuk dapat menjalankan misi yang mengarah ke visi tersebut, Universitas Kristen Maranatha mempunyai tiga nilai organisasional yang biasanya diterapkan pada berbagai aspek penyelenggaraan program-programnya, yaitu *integrity*, *care*, and *excellence*. Ketiga nilai tersebut akan semakin hidup apabila dapat diaplikasikan dalam setiap bentuk pelayanan yang diberikan oleh Universitas Kristen Maranatha kepada para mahasiswa melalui para karyawannya. Selain dengan dosen-dosennya, para mahasiswa Universitas Kristen Maranatha tentunya sering berinteraksi meminta pelayanan akademik dan administrasi, baik kepada para staf yang berada di bagian Gedung Administrasi Pusat (GAP) maupun para staf yang berada di setiap fakultas dan jurusan/program studi mereka masing-masing. Para staf administrasi dan akademik mempunyai peranan yang sangat penting sebagai *frontliner employees*. Para mahasiswa akan menilai kualitas Universitas Kristen Maranatha melalui kualitas pelayanan para staf administrasi dan akademisnya.

Seberapa baik staf akademik dan administrasi dalam memberikan pelayanan kepada para mahasiswanya dapat terlihat dari dua aspek, yaitu kesungguhan mereka dalam memberikan pelayanan melebihi standar yang telah ditetapkan oleh pihak universitas serta kohesivitas mereka secara sinergis dalam memberikan pelayanan secara bersama-sama. Para karyawan yang mencerminkan nilai-nilai *integrity*, *care*, dan *excellence* akan senantiasa berusaha secara individual dan kolektif dalam memberikan pelayanan yang memuaskan bagi para konsumennya. Dalam memenuhi profesionalisme pekerjaan, mereka akan menunjukkan pribadi yang mau melayani sepenuh hati dan pribadi yang mampu berkolaborasi dengan rekan-rekannya demi mencapai tujuan utama mereka, yaitu pelayanan yang akan memuaskan dan mungkin akan sangat sulit dilupakan oleh para konsumennya. Totalitas pelayanan yang diberikan oleh para staf universitas tersebut akan berkontribusi dalam jangka

pendek bagi kelancaran proses akademik dan administrasi dan akan meningkatkan potensi perkembangan calon mahasiswa dalam jangka panjangnya.

Seseorang akan dapat memberi sesuatu kepada orang lain apabila terlebih dahulu kebutuhannya telah terpenuhi. Gelas yang kosong tidak dapat memberi kepada gelas yang kosong. Jika hal itu terjadi, yang ada hanyalah keretakan dan ketiadaan. Pelayanan yang berantusiasme tinggi dari para staf akademik dan administrasi bersumber dari adanya perasaan positif dalam diri mereka terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Karyawan yang cenderung puas akan terdorong secara positif untuk lebih menyampaikan pelayanan yang lebih memuaskan. Adanya kesenangan dari lingkungan pekerjaan dan ketentraman batiniah dari pekerjaan itu sendiri akan menjadi promotor yang memperkuat keinginan mereka dalam mengaktualisasikan diri mereka sebagai 'pelayan' yang dapat dipercaya dan diandalkan. Karyawan yang puas akan pekerjaannya dapat melakukan berbagai hal demi pekerjaannya, sekalipun tidak termuat dalam hubungan kontraktual mereka dengan organisasi tempat mereka bekerja.

Kepuasan terhadap pekerjaan tidak akan terjadi dengan sendirinya tanpa ada peran strategik dari manajemen puncak organisasinya. Dalam konteks ini, pihak Universitas Kristen Maranatha harus mempunyai keseriusan yang tinggi dalam memotivasi para stafnya dalam bekerja. Pihak universitas mempunyai dua pelanggan, yaitu mahasiswa sebagai pelanggan eksternal dan karyawan sebagai pelanggan internal. Para karyawan dapat memberikan pelayanan yang baik kepada mahasiswa apabila pihak universitas telah memberikan pelayanan yang baik pula kepada para karyawannya terlebih dahulu. Pelayanan yang diberikan pihak universitas tidak hanya untuk menciptakan kepuasan bagi para karyawannya, tetapi juga dapat meningkatkan kompetensi mereka dalam memberikan pelayanan kepada para mahasiswanya. Kualitas pelayanan karyawannya merupakan salah satu aspek strategik yang perlu diperhatikan secara serius oleh jajaran pimpinan dan pihak manajemen sebuah universitas. Pihak universitas sudah seharusnya melakukan berbagai kebijakan yang dapat mendorong kemampuan dan kemauan para karyawannya agar dapat memberikan pelayanan yang berkualitas tinggi.

Beberapa program yang menunjukkan komitmen manajemen universitas atas kualitas pelayanan para karyawannya adalah menjamin keadilan kompensasi yang diberikan agar dapat memberikan semangat dan menjaga kesejahteraan karyawan, memberi kepercayaan kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka, memberi perhatian dan dukungan spiritual terhadap pekerjaan karyawan, serta meningkatkan kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan yang disertai dengan penyediaan teknologi yang terkini sehingga mampu mendukung efektivitas pelayanan yang diberikan. Kinerja pelayanan yang sangat baik akan terjadi apabila Universitas Kristen Maranatha menyesuaikan kemampuan para staf akademik dan administrasinya dengan setiap perubahan yang terjadi di industri pendidikan dan yang dilakukan oleh pihak universitas itu sendiri. Dinamika perkembangan di dunia pendidikan akan selalu menuntut para staf di universitas untuk dapat memiliki kompetensi pelayanan yang tumbuh dan berkembang. Selain itu, adanya kesempatan untuk dapat terus maju dalam setiap aspek pelayanannya, akan menciptakan kebebasan yang bertanggung jawab bagi peningkatan kualitas pelayanan yang dapat diberikan oleh para karyawan. Universitas memberikan kepercayaan kepada para karyawannya dalam memenuhi setiap tantangan

pekerjaannya melalui pengembangan pribadi yang inisiatif dan kreatif untuk menyelesaikan setiap permasalahan yang terjadi dalam cakupan pekerjaannya. Penghargaan berupa kompensasi finansial maupun non finansial atas pelayanan yang telah diberikan oleh para stafnya akan menjadi penyemangat bagi para karyawan dalam memberikan pelayanan. Adanya keadilan kompensasi dan penghargaan secara intrinsik akan merespon positif oleh para karyawan sebagai tanda kepedulian universitas terhadap kualitas pelayanan yang harus mereka sediakan bagi para mahasiswa sebagai konsumennya. Dukungan pihak universitas terhadap perkembangan *skill* dan *knowledge*, yang didukung oleh penyediaan teknologi yang mempermudah pekerjaan para stafnya; akan menciptakan situasi lingkungan pekerjaan yang aktif dan kondusif. Dengan adanya perhatian terhadap kemajuan pribadi para karyawannya dan kenyamanan mereka dalam bekerja, akan menghasilkan kinerja pelayanan yang efisien dan efektif.

Dalam rangka mewujudkan tujuan-tujuan strategiknya, Universitas Kristen Maranatha harus memegang prinsip *service for service*. Kehandalan pelayanan yang diberikan oleh staf akademik dan administrasi kepada para mahasiswa akan sangat bergantung kepada komitmen pihak universitas dalam mendorong para stafnya untuk mempunyai keterampilan dan motivasi yang tinggi dalam memberikan pelayanan. Karyawan yang mempunyai kemampuan dan kemauan yang mumpuni dalam memberikan pelayanan akan mempunyai rasa percaya diri dan mempunyai perasaan yang positif terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Langkah awal dalam menciptakan pelayanan yang memuaskan kebutuhan dan keinginan para konsumen adalah komitmen manajemen puncak dalam menciptakan kualitas pelayanan, yang dapat dilakukan baik melalui pelatihan, pemberdayaan, kompensasi, dukungan organisasional, dan teknologi. Pada gilirannya, kelima program tersebut dapat mendorong perasaan senang para karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan pekerjaannya, sehingga mereka terdorong secara positif untuk memenuhi tujuan organisasi dalam memberikan pelayanan yang melebihi standar, baik secara perseorangan maupun bersama-sama.

KOMITMEN MANAJEMEN ATAS KUALITAS PELAYANAN

Komitmen akan kualitas pelayanan yang berorientasi pada konsumen merupakan prasyarat utama dalam menunjang keberhasilan bisnis, terutama pada usaha di bidang jasa (Megawati, 2006). Kualitas jasa sangat tergantung dari siapa dan bagaimana jasa tersebut diberikan (Megawati, 2006). Konsumen jasa dalam hal ini terlibat langsung dalam proses produksi jasa itu sendiri; oleh karenanya perlu sekali untuk memperhatikan kepuasan konsumen karena keberhasilan dari industri jasa sangat tergantung dari penilaian konsumen (Megawati, 2006). Menyediakan layanan yang berkualitas kepada pelanggan harus dimulai dari puncak hirarki organisasi (Nusyamsyiah & Antarwiyati, 2008). Organisasi bisa menanamkan nilai-nilai organisasi yang berhubungan dengan kualitas pelayanan pada pekerja baru selama proses sosialisasi organisasional, sehingga akan terbentuk sebuah iklim organisasional yang berkomitmen untuk pelayanan tersebut (Nusyamsyiah & Antarwiyati, 2008).

Hartline & Ferrell (1996; dalam Tavitiyaman, 2004) mendefinisikan komitmen manajemen akan kualitas pelayanan sebagai keinginan afeksi manajer untuk meningkatkan kualitas pelayanan dari karyawannya. Manajemen

memfokuskan pada kualitas pelayanan dengan melakukan perekrutan, pelatihan, pemberian kompensasi, dan sosialisasi kepada para karyawan (Schneider & Bowen, 1992; Lovelock, 1985; dalam Tavitiyaman, 2004). Komitmen manajemen tidak hanya terlihat dari kepercayaan individu saja, akan tetapi juga dari tindakannya (Mowday, Steers, & Porter, 1979; dalam Tavitiyaman, 2004). Setiap karyawan harus mengerti filosofi organisasi, mengetahui peran dan tanggung jawab, serta termotivasi untuk berperilaku melayani (Zerbe, Dobni, & Harel, 1998; dalam Tavitiyaman, 2004). Komitmen manajemen mempengaruhi persepsi karyawan dengan secara langsung mempengaruhi sikap karyawan dan efektivitas organisasional (Bohlander & Kinicki, 1988; dalam Tavitiyaman, 2004). Organisasi yang mempunyai keprimaan dalam komitmen manajemen atas kualitas pelayanan akan mengimplementasikan beberapa tindakan nyata; seperti pengadaan pelatihan, pemberdayaan kompetensi karyawan, pemberian penghargaan berupa kompensasi, pemberian dukungan organisasional, dan penyediaan teknologi yang dapat memfasilitasi pemberian pelayanan kepada konsumen (Zhou & George, 2001; dalam Tavitiyaman, 2004); (Babakus, Yavas, Karatepe, & Avci, 2003); (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997; Lytle, Hom, & Mowka, 1998; Lytle & Timmerman, 2006; Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Niles-Jolly, 2005; Singh, 2000; & Thoits, 1995; dalam Ashill, Rod, & Carruthers, 2008)).

Pelatihan merupakan kombinasi pemberian informasi dan praktek keterampilan (Tavitiyaman, 2004). Pelatihan lebih berhubungan dengan stabilitas organisasional daripada perubahannya (Tavitiyaman, 2004). Pelatihan dapat meningkatkan persediaan keterampilan dari para karyawan, mempersiapkan karyawan untuk pertumbuhan masa yang akan datang, dan mempersiapkan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara lebih efisien dan lebih efektif, dan mempersiapkan para karyawan untuk memberikan kontribusi terhadap lingkungan pekerjaan secara keseluruhan (Katz & Kahn, 1978; dalam Tavitiyaman, 2004). Agar dapat menyediakan pelayanan yang baik, para karyawan harus dilatih untuk menghadapi para konsumen dan berbagai masalah, untuk bertindak ketika ada masalah, untuk belajar keterampilan teknis dan fungsional, untuk mendengarkan masalah-masalah para konsumen, untuk menyelesaikan kemarahan konsumen, dan untuk menunjukkan respon yang tepat (Boshoff & Allen, 2000; dalam Tavitiyaman, 2004).

Menurut Lashley (1995; dalam Tavitiyaman, 2004), rotasi pekerjaan dan pemerdayaan pekerjaan dapat mendorong timbulnya kepuasan kerja dan juga kerjasama tim. Lebih dari itu, pelatihan dan bimbingan akan mengubah berbagai sikap dan persepsi para karyawan untuk menjadi bagian dalam organisasi (Ensher, Grant-Vallone, & Donaldson, 2001; dalam Tavitiyaman, 2004). Pengetahuan para karyawan yang memuaskan para karyawan mempunyai dampak yang signifikan pada kesuksesan organisasional (Podsakoff, Todor, & Skov, 1982; dalam Tavitiyaman, 2004). Hasil riset Tsaur & Lin (2004; dalam Tavitiyaman, 2004) menemukan bahwa pelatihan mempunyai hubungan yang positif dengan perilaku pelayanan karyawan. Pelatihan pelayanan telah dikenal menjadi salah satu instrumen pemasaran internal dalam memberikan kepuasan kerja *frontline employees* yang bekerja pada industri jasa dan memotivasi mereka untuk memberikan pelayanan berkualitas tinggi (Mosahab, Mahamad, & Ramayah, 2011). *Frontline employees* yang mendapat lebih banyak pelatihan mempunyai tingkat kepuasan kerja dan

komitmen organisasional yang lebih tinggi (Lee *et al.*, 1999; dalam Mosahab, Mahamad & Ramayah, 2011).

Pemberdayaan mengacu kepada tingkat kebebasan karyawan dalam membuat keputusan sehari-hari mengenai berbagai aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaannya (Lashley, 1995; dalam Ashill, Rod, & Carruthers, 2008). Dengan memberdayakan karyawan, manajemen menunjukkan komitmennya terhadap kualitas pelayanan dengan memberikan mereka wewenang dan tanggung jawab untuk memberikan pelayanan yang luar biasa (Bowen & Lawler, 1992; Hart *et al.*, 1990; Hartline & Ferrell, 1996; dalam Ashill, Rod, & Carruthers, 2008). Karyawan yang diberdayakan mempunyai kendali atas pekerjaan mereka, cara penyelesaian kerja mereka, otonomi yang tinggi dalam pekerjaan, dan identifikasi karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan semangat dan kepuasan kerja (Ackfeldt & Wong, 2006; Ugboro & Obeng, 2000; dalam Ashill, Rod, & Carruthers, 2008). Pemberdayaan juga meningkatkan komitmen organisasional para karyawan dengan memperbolehkan mereka untuk membuat keputusan saat itu juga (Iris, 1991; dalam Ashill, Rod, & Carruthers, 2008).

Pemberdayaan dapat bermanfaat bagi para karyawan jika organisasi dapat menciptakan lingkungan organisasi yang tepat; karena hal ini dapat mengarah kepada perubahan perilaku manajemen, sistem organisasional, dan cara/sudut pandang para karyawan mengenai diri mereka sendiri dan pekerjaan mereka (Cacioppe, 1998; dalam Tavitiyaman, 2004). Fleksibilitas yang lebih pada pekerjaan atau pemberdayaan karyawan akan mendorong terciptanya kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi (Rafiq & Ahmed, 1998; dalam Tavitiyaman, 2004). Bowen & Lawler (1992; dalam Tavitiyaman, 2004) juga menyarankan bahwa para karyawan yang diberdayakan memiliki perasaan senang mengenai pekerjaan mereka dan perasaan itu dapat termasuk kepuasan karyawan.

Partisipasi yang efektif dalam pekerjaan menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk berinteraksi dengan orang lain (Azadehleh, Chegini, & Delshad, 2013). Partisipasi karyawan yang efektif memberikan kesempatan kepada karyawan untuk belajar meningkatkan kualitas pelayanannya. Selain itu, karyawan yang memiliki kebebasan yang bertanggung jawab akan merasa senang karena merasa dihargai dan dipercayai dalam melakukan pekerjaannya. Partisipasi karyawan mendorong munculnya kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan memotivasi karyawan untuk bersedia memberikan interaksi positif yang lebih, baik kepada karyawan lain maupun konsumen. Ahari *et al.* (2012) menemukan bahwa keterlibatan karyawan yang efektif (sebagai bagian dari komitmen manajemen atas kualitas layanan) berhubungan positif signifikan dengan kepuasan kerja karyawan dan persepsi konsumen terhadap kualitas pelayanan karyawan sebuah perusahaan rel kereta api di Iran. Keterlibatan karyawan merupakan salah satu faktor utama dalam pengaruh positif komitmen manajemen atas kualitas pelayanan terhadap kinerja karyawan yang bekerja pada Departemen Imigrasi di bandara Internasional Saudi Arabia (Abomaleh & Zahari, 2015).

Reitz (1971; dalam Tavitiyaman, 2004) mengidentifikasi dua jenis kompensasi: kompensasi positif seperti kenaikan pembayaran prestasi, pengakuan, dan kemajuan dalam organisasi; di sisi lain, kompensasi negatif seperti penghinaan, penolakan, atau pengurangan pembayaran. Kompensasi positif mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja pekerjaan sementara kompensasi negatif

mempunyai hubungan yang negatif dengan kinerja pekerjaan (Sims & Sziagyi, 1975 & Reitz, 1971; dalam Tavitiyaman, 2004). Para karyawan yang dapat menghadapi dan menanggapi para konsumen yang marah harus diberikan kompensasi; jika tidak, mereka tidak akan berkinerja secara efektif serta kepuasan dan kesetiaan konsumen akan memburuk (Boshoff & Allen, 2000; dalam Tavitiyaman, 2004).

Salah satu elemen penting dalam kualitas pelayanan adalah hubungan antara kompensasi karyawan atau penghargaan dengan kinerja penyediaan pelayanan (Liao & Chuang, 2004; Lynn, Lytle, & Bobek, 2000; Lytle & Timmerman, 2006; Parasuraman, 1987; dalam Ashill, Rod, & Carruthers, 2008). Kompensasi tidak hanya penting untuk membayar para karyawan dalam menyediakan pelayanan berkualitas tinggi; mereka juga penting dalam memotivasi para karyawan ketika menghadapi keluhan-keluhan konsumen (Bowen & Johnston, 1999; Yavas, Karatepe, Avci, & Tekinkus, 2003; dalam Ashill, Rod, & Carruthers, 2008). Berbagai literatur jasa menyarankan bahwa suatu struktur kompensasi organisasi dapat berdampak penting pada kepuasan karyawan dan komitmen organisasional (Bowen, Gilliland, & Folger, 1999; Brown & Peterson, 1993; Farrell & Rusbult, 1981; Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994; Lawler, 2000; dalam Ashill, Rod, & Carruthers, 2008). Ketika para karyawan merasakan bahwa sistem dan kebijakan kompensasi sebagai komitmen yang tulus dari manajemen, mereka cenderung menunjukkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang tinggi (Ashill, Rod, & Carruthers, 2008). Dengan memberikan penghargaan atas usaha-usaha pelayanan yang patut dicontoh, manajemen dengan tepat sedang menunjukkan komitmennya terhadap usaha-usaha kualitas pelayanan (Ashill, Rod, & Carruthers, 2008).

Scott & Bruce (1994; dalam Tavitiyaman, 2004) menyatakan bahwa dukungan organisasional adalah tingkat sejauh mana seorang karyawan merasa bahwa organisasi memotivasi, menghargai, dan mengakui para karyawan yang menunjukkan kreativitas. Para karyawan dapat berusaha untuk menjadi kreatif ketika mereka merasa bahwa kreativitas dihargai dan didukung oleh suatu organisasi (Tavitiyaman, 2004). Sementara Eisenberger *et al.* (1986; dalam Tavitiyaman, 2004) menjelaskan dukungan organisasional sebagai suatu kepercayaan karyawan tentang sejauh mana komitmen afektif organisasi terhadap dirinya. Dukungan organisasional merupakan perhatian dan dukungan manajemen terhadap pekerjaan karyawan dan menunjukkan sejauh mana organisasi menciptakan iklim fasilitatif dengan dukungan, kepercayaan, dan pertolongan (Hartline, Maxham, & McKee, 2000; dalam Ashill, Rod, & Carruthers, 2008).

Ketika para karyawan merasakan dukungan dari manajemen, usaha mereka akan meningkat sejalan dengan perasaan mereka untuk melakukan hal yang sama (Ashill, Rod, & Carruthers, 2008). Singh (2000; dalam Ashill, Rod, & Carruthers, 2008) menemukan bahwa suatu lingkungan manajemen yang mendukung akan membangun komitmen organisasional dan kepuasan kerja, mengurangi keinginan keluar, dan meningkatkan kinerja karyawan. Setiap organisasi yang menawarkan respon yang mendukung terhadap kebutuhan-kebutuhan para karyawannya; pada gilirannya, akan meningkatkan kepuasan kerja dan perilaku prososial (Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999; dalam Ashill, Rod, & Carruthers, 2008). Karyawan akan percaya kepada organisasi ketika organisasi memperlakukannya secara adil (Ashill, Rod, & Carruthers, 2008). Para karyawan dengan dukungan

organisasional yang tinggi percaya bahwa organisasi menghargai mereka ketika masalah muncul dan menghargai kontribusi mereka (Ashill, Rod, & Carruthers, 2008). Kepercayaan ini mengarah kepada suatu komitmen organisasional yang tinggi dalam diri karyawan mengenai perilaku peran ekstra (Eisenberger *et al.*, 1986, & Polly, 2002; dalam Ashill, Rod, & Carruthers, 2008). Dukungan organisasional berhubungan dengan kepuasan kerja dan perilaku pelayanan karyawan dan kepuasan konsumen (Bell & Mengue, 2002; DeGrendel, 1998; & Schneider & Bowen, 1992; dalam Ashill, Rod, & Carruthers, 2008).

Salah satu bentuk dukungan organisasional adalah kepemimpinan transformasional, yang mana supervisor atau manajer mendorong para karyawan untuk dapat mengubah potensi kreativitas yang mereka miliki menjadi pencapaian prestasi yang optimal. Pahi & Hamid (2015) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berhubungan positif signifikan dengan komitmen atas kualitas pelayanan staf medis yang bekerja pada empat rumah sakit di Pakistan. Colakoglu, Culha, & Atay (2010) menemukan bahwa dukungan organisasional (sebagai salah satu komponen komitmen manajemen atas kualitas pelayanan) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan yang bekerja pada grup hotel bintang lima di Bodrum, Turki.

Dukungan teknologi pelayanan mencakup peralatan-peralatan yang canggih dan terintegrasi yang disediakan oleh manajemen kepada para karyawan untuk membebaskan diri mereka dari tugas-tugas rutin sehingga mereka dapat mendedikasikan waktu lebih kepada para konsumen (Lytle *et al.*, 1998; dalam Ashill, Rod, & Carruthers, 2008). Teknologi pelayanan dapat juga dapat menimbulkan respon emosional yang positif dalam diri para karyawan karena teknologi informasi mempunyai kemampuan untuk mempersingkat proses, membuat setiap prosedur lebih akurat dan efisien, serta mengurangi risiko kesalahan manusia (Dabholkar, 2000; dalam Ashill, Rod, & Carruthers, 2008). Dengan adanya teknologi modern yang disediakan oleh perusahaan, para karyawan memiliki kemudahan yang lebih tinggi ketika menjalankan pekerjaan mereka dalam memberikan pelayanan kepada para konsumen. Selain itu, para karyawan akan merasa bahwa organisasi memiliki kepedulian terhadap kualitas pekerjaan mereka, dengan adanya fasilitas teknologi dari perusahaan. Dengan demikian, kepuasan kerja akan tercapai, dan selanjutnya utilisasi teknologi bersama-sama dengan kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja pelayanan karyawan.

Komitmen manajemen atas kualitas pelayanan berhubungan positif dengan perbaikan kinerja organisasional (Pourkiani, & Tanabandeh, 2016). Organisasi yang sukses mengaplikasikan manajemen kualitas total akan melakukan perbaikan secara berkelanjutan, yang mana akan mendorong peningkatan kepuasan kerja para karyawannya dalam memberikan pelayanan yang luar biasa kepada para konsumen mereka (Obaid *et al.*, 2015). Persepsi karyawan terhadap lingkungan pekerjaannya (pelatihan, pemberdayaan, motivasi, dukungan manajemen, dan teknologi pelayanan) berpengaruh positif terhadap kinerja perbaikan pelayanan *frontline employees* yang bekerja pada dua puluh hotel di kota Amman, Yordania (Masoud & Hmeidani, 2013). Garjami, Tehrani, & Fakhimi (2012) menemukan bahwa komitmen manajemen atas kualitas pelayanan berpengaruh positif (yang dimediasi oleh kepuasan kerja) terhadap kinerja pelayanan karyawan operasional bank publik di Tehran, Iran. Manajemen kualitas atas pelayanan berpengaruh positif signifikan

terhadap kinerja perbaikan pelayanan dan perilaku prososial *frontline employees* yang bekerja pada hotel bintang empat dan lima di Poiana Brasov, Romania (Cojocar, 2011). Tjaraka & Handriana (2008) menemukan bahwa komitmen manajemen atas kualitas pelayanan karyawan lini depan universitas negeri di Surabaya berpengaruh positif terhadap kinerja pelayanan (ditinjau dari persepsi kepuasan mahasiswa), yang dimediasi oleh kepuasan kerja para karyawannya.

KEPUASAN KERJA

Beberapa studi telah mengeksplorasi kepuasan kerja pada industri jasa (Tavitiyaman, 2004). Locke (1976; dalam Tavitiyaman, 2004) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan menyenangkan atau kondisi emosional positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya atau pengalaman pekerjaannya. Edward & Scullion (1982; dalam Tavitiyaman, 2004) mengidentifikasi arti dari kepuasan kerja sebagai pengukuran keseluruhan terhadap sikap-sikap pekerjaan mengenai penerimaan, kebahagiaan, dan kesenangan dalam pekerjaan. Sementara Cranny, Smith, & Stone (1992; dalam Tavitiyaman, 2004) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai apakah para karyawan menemukan hubungan ketenagakerjaan mereka cukup memuaskan untuk diteruskan secara permanen atau setelah mereka telah siap untuk tanggung jawab yang lebih besar. Kepuasan kerja merupakan kombinasi reaksi kognitif dan emosional terhadap berbagai persepsi yang berbeda mengenai apa yang seorang karyawan ingin dapatkan dengan apa yang diterimanya secara nyata (Tavitiyaman, 2004).

Fitzgerald (1972; dalam Tavitiyaman, 2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja berkaitan dengan kinerja pekerjaan. Para karyawan yang puas akan berkinerja lebih baik daripada karyawan yang tidak puas (Boshoff & Allen, 2000; dalam Tavitiyaman, 2004). Setiap persepsi karyawan secara individu berhubungan dengan berbagai perilaku mereka kepada konsumen (Schneider & Bowen, 1985; dalam Tavitiyaman, 2004). Ketika para karyawan merasa bahwa kontribusi mereka seperti menghadapi para tamu adalah penting, mereka akan merasa bahwa mereka adalah bagian penting dalam kesuksesan organisasi (Tavitiyaman, 2004). Hasil-hasil ini, pada gilirannya menghasilkan kepuasan dalam organisasi (Zerbe, Dobni, & Harel, 1998; dalam Tavitiyaman, 2004). Kepuasan kerja meningkatkan perilaku-perilaku karyawan yang positif seperti menyediakan pelayanan yang baik kepada para konsumen, bekerja sama dengan rekan kerja-rekan kerja, dan komitmen terhadap organisasi (Arnett, Laverie, & McLane, 2002; dalam Tavitiyaman, 2004). Kepuasan kerja adalah motivasi utama karyawan dalam menyediakan pelayanan yang baik (Schneider, 1980; dalam Tavitiyaman, 2004).

Smith, Organ, & Near (1983; dalam Tavitiyaman, 2004) menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan perilaku-perilaku pelayanan. Kesimpulan yang sama ditemukan pada penelitian Zerbe, Dobni, & Harel (1998; dalam Tavitiyaman, 2004) bahwa kepuasan kerja secara signifikan berhubungan dengan perilaku-perilaku pelayanan. Hasil Ogan & Lingl (1995; dalam Tavitiyaman, 2004) menemukan bahwa kepuasan kerja menghasilkan hubungan yang signifikan dengan perilaku-perilaku pelayanan. Dalam Tavitiyaman (2004); Bateman & Organ (1983), Organ & Konovsky (1989), dan William & Anderson (1991) melaporkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan perilaku-perilaku pelayanan dalam studi mengenai para akademisi dan manajer.

PERILAKU PELAYANAN PROSOSIAL

Brief & Motowidlo (1986; dalam Tavitiyaman, 2004) mendefinisikan perilaku pelayanan sosial sebagai suatu cakupan luas dari perilaku dengan implikasi penting bagi kegunaan organisasional di mana secara umum mempunyai maksud utama tentang keinginan untuk bermanfaat bagi orang lain. Perilaku pelayanan prososial mempunyai implikasi penting bagi setiap organisasi karena hal ini mengacu kepada perilaku yang menolong dari para karyawan yang diarahkan kepada organisasi atau individu-individu yang lain (Tavitiyaman, 2004). Perilaku pelayanan merupakan suatu interaksi antara seorang karyawan dengan seorang konsumen (Tavitiyaman, 2004). Perilaku-perilaku tertentu dari karyawan menentukan kepuasan konsumen (Tavitiyaman, 2004). Selain itu, sikap-sikap positif dari para karyawan terhadap organisasi akan berdampak pada tingkat pekerjaan dan kinerja pelayanan yang tinggi (Tansuhaj, Randall, & McCullough, 1988; dalam Tavitiyaman, 2004).

Perilaku pelayanan prososial dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja organisasional (Tavitiyaman, 2004). Perilaku pelayanan prososial dapat mengurangi proses pengawasan pada organisasi dan menghubungkan pekerjaan rutin dan kerjasama (Organ, 1988; dalam Tavitiyaman, 2004). Bagi para konsumen, penilaian terhadap kualitas pelayanan bergantung pada kinerja karyawan (Malhotra & Mukherjee, 2004; dalam Tavitiyaman, 2004). Pandit (2001; dalam Tavitiyaman, 2004) menjelaskan karakteristik utama dalam pengukuran kinerja karyawan seperti terlihat sebagai karyawan yang baik oleh supervisor dan diakui sebagai seorang karyawan yang baik oleh rekan kerja. Ketika para karyawan menunjukkan suatu perilaku prososial, mereka akan menunjukkan tindakan-tindakan lainnya (Van Maanen & Schein, 1979; dalam Tavitiyaman, 2004). Konsep ini sama dengan penelitian sosial bahwa suatu jenis perilaku menolong lebih diharapkan kepada perilaku-perilaku menolong lainnya mengacu kepada nilai pribadi yang diperoleh melalui proses sosialisasi (Kelly & Hoffman, 1997; dalam Tavitiyaman, 2004).

Perilaku pelayanan prososial dari para karyawan dapat berkaitan secara positif dengan kepuasan kerja dalam istilah keadilan pekerjaan (Bettencourt & Brown, 1997; dalam Tavitiyaman, 2004). Semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi perilaku-perilaku pelayanan prososial (Hoffman, & Ingram, 1992; dalam Tavitiyaman, 2004). Studi-studi George & Bettenhausen (1990; dalam Tavitiyaman, 2004) menemukan bahwa perilaku pelayanan prososial berhubungan positif secara signifikan dengan kinerja pelayanan objektif, juga memberi dukungan terhadap validitas ukuran perilaku prososial. Ogan (1990; dalam Tavitiyaman, 2004) juga mengusulkan bahwa perilaku-perilaku pelayanan karyawan bersumber dari kepuasan kerja mereka. Perilaku pelayanan prososial para karyawan meliputi usaha karyawan dalam memberikan pelayanan ekstra kepada para konsumen dan pertolongan kepada rekan kerja-rekan kerja mereka sebagai bentuk kerja sama tim kerja.

Pelayanan ekstra yang diberikan kepada konsumen oleh karyawan mengacu kepada perilaku-perilaku pilihan mengenai interaksi para karyawan dalam melayani konsumen yang dilakukan di luar aturan-aturan peran organisasional (Brief & Motowidlo, 1986; dalam Tavitiyaman, 2004). Kinerja peran ekstra mengacu kepada tindakan-tindakan yang tidak diperintah dan diminta, tindakan yang dilakukan melebihi prosedur-prosedur standar untuk menciptakan kepuasan pelanggan (Chebat, Babin, & Kollias, 2003; dalam Tavitiyaman, 2004). Perilaku-perilaku pelayanan ekstra, dalam cara-cara positif, termasuk perilaku-perilaku fungsional

seperti bekerja sama dengan orang lain, dan menyarankan perbaikan organisasional (Tavitiyaman, 2004). Terkadang, para karyawan menyediakan pelayanan dalam suatu sikap yang menentang organisasi, namun dapat menolong para konsumen (Tavitiyaman, 2004). Perilaku-perilaku peran ekstra yang disfungsi, yang menolong rekan kerja-rekan kerja yang dapat menolong mereka secara pribadi, dapat menimbulkan biaya bagi organisasi dan dapat mengurangi efisiensi organisasional (Katz, 1964; dalam Tavitiyaman, 2004).

Perilaku-perilaku pelayanan, yang diberikan jauh melebihi harapan konsumen, mempunyai berbagai keuntungan yang berkontribusi positif bagi organisasi (Tavitiyaman, 2004). Bettencourt & Brown (1997; dalam Tavitiyaman, 2004) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki korelasi positif yang signifikan dengan pelayanan ekstra yang diberikan karyawan kepada konsumen (Tavitiyaman, 2004). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat mendorong seorang karyawan untuk memberikan pelayanan standar yang biasanya telah ditetapkan oleh organisasi.

Kerjasama mengacu kepada perilaku-perilaku menolong dalam interaksi para karyawan dengan anggota-anggota lain atau tim kerja mereka (Tavitiyaman, 2004). Organ (1990; dalam Tavitiyaman, 2004) menyatakan bahwa perilaku-perilaku menolong secara tidak langsung menyatakan kerja ekstra yang dilakukan oleh seorang karyawan secara pribadi; pekerjaan-pekerjaan yang tidak tersurat di dalam deskripsi pekerjaan. Kerjasama dapat terjadi pada urusan-urusan yang berhubungan dengan pekerjaan atau pada urusan-urusan pribadi (Tavitiyaman, 2004). Terdapat berbagai tindakan yang berkaitan dengan masalah pada pekerjaan, seperti menolong rekan kerja yang tidak masuk kerja, orientasi rekan kerja baru walaupun tidak diharuskan, atau menolong rekan kerja yang dibebani dengan suatu beban kerja ekstra; terlebih, para karyawan dapat mengambil waktu lebih untuk menolong rekan kerja mengenai urusan-urusan pribadi seperti menolong rekan kerja yang mempunyai masalah-masalah keluarga, kekecewaan emosional, atau menghindari celaan untuk mengakui kesalahan-kesalahan atau untuk melanggar peraturan-peraturan organisasional (Brief & Mottowidlo, 1986; dalam Tavitiyaman, 2004). Katz & Kahn (1978; dalam Tavitiyaman, 2004) menyatakan bahwa setiap organisasi yang kerjasama para karyawannya dibatasi pada perilaku-perilaku yang ditentukan secara formal dapat mengalami kemunduran total.

Brief & Motowidlo (1986; dalam Tavitiyaman, 2004) menyatakan bahwa para karyawan yang bekerjasama dengan para rekan kerja, bertindak untuk melindungi organisasi dari bahaya-bahaya yang tidak terduga, dan berbicara positif tentang organisasi kepada orang lain, memberikan manfaat-manfaat yang tidak terduga bagi organisasi. Studi Bettencourt & Brown (1997; dalam Tavitiyaman) menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif secara signifikan dengan kerjasama. Selain itu, Kelly & Hoffman (1997; dalam Tavitiyaman, 2004) melaporkan bahwa pengaruh positif berdampak positif dengan kerjasama. Para karyawan yang cenderung memiliki kepuasan kerja sebagai promotor positif, akan bersedia untuk bekerja sama dengan para rekan kerjanya. Kerjasama tim yang solid terbentuk dari adanya kepuasan sosial dari pekerjaan.

PENUTUP

Kinerja setiap organisasi sangat bergantung pada keinginan yang kuat dan konsisten dari pihak manajemen untuk memberikan pelayanan kepada para karyawan dan pelanggannya. Setiap perguruan tinggi harus memiliki komitmen manajemen atas kualitas pelayanannya kepada para mahasiswanya, yang mana salah satunya tercermin dari kinerja staf administrasi akademisnya. Melalui pelatihan, pemberdayaan, kompensasi, dukungan organisasional, dan teknologi, diharapkan akan tercipta kepuasan kerja karyawan, yang untuk selanjutnya akan mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan ekstra kepada para konsumen dan menunjukkan sikap kooperatif dengan rekan kerjanya. Semakin baik persepsi karyawan terhadap pelatihan, pemberdayaan, kompensasi, dukungan organisasional, dan teknologi pelayanan; maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan; yang pada akhirnya akan meningkatkan intensitas pelayanan ekstra dan kerjasama karyawan. Untuk dapat mewujudkan kinerja pelayanan prososial yang optimal, organisasi harus menerapkan komitmen manajemen atas kualitas pelayanan dalam mewujudkan kepuasan kerja karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abomaleh, A. & Zahari. I. (2015). *The Influence of Management Commitment to Service Quality on Employee Performance, and the Mediating Role of Employee Involvement*. Journal of Advanced Social Research Vol. 5 No. 4, April 2015, 05-13.
- Ahari, M. B., Mehrabi, J., Far, M. R., & Samangoei, B. (2012). *Studying Management Commitment to Service Quality and its Organizational Consequences in Iranian Railways Company*. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 6 (12): 1-8, 2012.
- Ashill, N.J., Rod, M., & Carruthers, J. (2008). *The Effect of Management Commitment to Service Quality on Frontline Employees' Job Attitudes, Turnover Intentions and Service Recovery Performance in a New Public Management Context*. Journal of Strategic Marketing Vol. 16, No. 5, December 2008, 437-462.
- Azadehleh, M.R., Chegini, M.G., & Delshad, M. (2013). *Effective Employees Participation and Organizational Outcomes*. Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter) Vol. 1, No. 9, 2013.
- Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, O.M., & Avci, T. (2003). *The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes*. Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 31, No. 3, pages 272-286.
- Cojocar, G. (2011). *Management Commitment to Service Quality, Job Embeddedness, and Performance Outcomes: a Study of Hotel Employees in Romania*. Submitted thesis to Institute of Graduate Studies and Research of the Eastern Mediterranean University.
- Colakoglu, U., Culha, O., & Atay, H. (2010). *The Effects of Perceived Organisational Support on Employees' Affective Outcomes: Evidence from the Hotel Industry*. Tourism and Hospitality Management, Vol. 16, No. 2, pp. 125-150, 2010.

- Garjani, S., Tehrani, A. G., & Fakhimi, F. (2012). *Study on Effect of the Managers' Commitment to Provide Services to the Personnel on The Basis of Emotional Results and Their Effective Performance (Case Study, One of the Governmental Banks of Tehran West Branches)*. Journal of Basic and Applied Scientific Research 2 (9) 8698-8711, 2012.
- Masoud, E.Y. & Hmeidan, T.A. (2013). *The Effect of Perceived Work Environment on Frontline Employees' Service Recovery Performance: the Case of Four and Five Star Hotels in Jordan*. European Scientific Journal April 2013 edition vol. 9, No.11.
- Megawati, Y. (2006). *Penilaian Kualitas Pendidikan terhadap Tingkat Kepentingan dan Kepuasan Mahasiswa/i di Universitas Tarumanagara Fakultas Ekonomi Program Sarjana di Jakarta Tahun 2006*. Business & Management Journal Bunda Mulia Vol. 3, No. 1, Maret 2007.
- Mosahab, R., Mahamad, O., & Ramayah, T. (2011). *Motivational Orientation as an Internal Marketing Tool in Service Training: A Study of Service Delivery in a Hospital*. International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 2; February 2011.
- Obaid, A., Ali, M., Saleh, M., Thani, M., & Minhas, W. (2015). *Improving Employee Satisfaction and Customer Service through Total Quality Management in the United Arab Emirates*. The Macrotheme Review 4 (7), Winter 2015.
- Pahi, M.H. & Hamid, K.A. (2015). *The Examination of the Influence of Transformational Leadership over Commitment to Service Quality: A Case of Hospitals of Sindh, Pakistan*. Asian Social Science; Vol. 11, No. 26; 2015.
- Pourkiani, M. & Tanabandeh, M. (2016). *Explaining the Relationship between Management Commitment to Service Quality, Job Satisfaction, and Organizational Performance in the Staff of Islamic Republic of Iran's Custom*. International Journal of Humanities and Cultural Studies. Special April. Issue 2016.
- Tavitayan, P. (2004). *The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors*. Submitted Thesis to Faculty of the Graduate College of the Oklahoma State University.
- Tjaraka, H. & Handriana, T. (2008). *Pengaruh Komitmen Manajemen atas Kualitas Layanan terhadap Tingkat Kepuasan Mahasiswa Melalui Kepuasan Kerja Frontliner dan Persepsi Mahasiswa atas Kualitas Layanan*. J Penelit. Din. Sos. Vol. 7, No. 3, Des 2008: 173-178.

