

IMPLIKASI HUMOR DAN PERAN LAYANAN KARYAWAN GARIS DEPAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN

Widya Mulyati

Robert Kristaung

PT Dwi Maju

Universitas Trisakti

widyamulyatii@gmail.com

robert_kristaung@trisakti.ac.id

Abstract

This study aims to examine the implications of humor and the role of front-line employee services to customer satisfaction. The effect of front-line service employees calculates the factor of service encounters. The service encounter factor becomes one of the decisive factors in the service industry, especially the banking industry, especially in the era of digitization as the interaction between employees and customers is still needed. The research design used is hypothesis testing between humour, front-line service employees, to customer satisfaction by service encounter. The sample of this research is supported by 150 workers consisting of teller, customer service, and head teller/customer service department who participate as the respondent in this research. This research uses SEM analysis. The result of this research supports the hypothesis that humor positively effects frontline service employees and front -line service employees affect the service encounter. This research fails to prove that service encounter has a significantly direct effect on customer satisfaction. Therefore, the implication of service encounter is still a crucial point for the banking industry in achieving customer satisfaction.

Keywords: *humour; front-line service employees; and service encounter and customer satisfaction.*

PENDAHULUAN

Keberhasilan perusahaan dalam mendulang pendapatan (*revenue*) sering bergantung pada kemampuan pemasaran. Keuangan, operasional, akuntansi, dan fungsi bisnis lainnya tidak akan berarti jika tidak ada cukup permintaan akan produk dan jasa sehingga perusahaan bisa menghasilkan keuntungan. Ruang lingkup pemasaran tidak hanya produk yang berwujud, tetapi juga produk tidak berwujud seperti jasa dengan menyediakan layanan yang berkualitas. Salah satu faktor yang memengaruhi dalam menciptakan pelayanan yang berkualitas adalah sikap, sifat, dan kreativitas karyawan itu sendiri. Sikap karyawan dalam memberikan pelayanan dari awal sampai akhir layanan harus sopan, ramah, dan melakukan setiap tahapan dengan sesuai prosedur yang ada. Sifat pada diri karyawan yang bekerja dalam bidang jasa harus bisa mengatur emosional diri sendiri karena apabila seorang karyawan yang bekerja

dalam bidang pelayanan tidak dapat mengatur emosional dirinya sendiri maka akan berdampak pada layanan yang diberikan. Selain pentingnya peranan sumber daya manusia yang handal dan komponen seperti karyawan.

Karyawan sebagai penyedia layanan garis depan (*frontline service employee*) yang langsung berinteraksi dengan konsumen menjadi tolak ukur dalam penilaian layanan yang berkualitas. Karyawan yang bekerja di bidang pelayanan harus memiliki kreativitas. Kreativitas adalah cara karyawan agar memberikan layanan yang menyenangkan, nyaman selama konsumen atau nasabah melakukan transaksi dengan tetap pada prosedur yang ada. Terkadang layanan karyawan garis depan saat memberikan layanan kepada nasabah atau konsumen harus memasukkan unsur humor di dalamnya. Humor pada saat memberikan layanan adalah dengan memberikan kata atau kalimat serta gerak gerak atau ekspresi wajah yang dapat membuat suasana menjadi lebih cair sehingga akan memberikan kesan nyaman pada nasabah atau konsumen selama transaksi berlangsung.

Humor menawarkan cara yang berbeda untuk berkomunikasi antara *frontline service employees* dengan pelanggan, terutama dalam interaksi secara langsung dari *service encounters*. Karyawan yang memberikan layanan dengan sejumlah humor otentik sering membuat kenangan, kesan abadi dari diri mereka sendiri dan juga *service brand* mereka (Stock & Bednarek (2014). Namun humor bisa menjadi pedang bermata dua, karena yang dianggap sebagai lucu sangat subjektif (Beard, 2014) dan tergantung pada situasi (Martin, 2010). Stock & Bednarek (2014) menguraikan bagaimana ketidapantasan humor yang digunakan oleh penyedia jasa menyebabkan pelanggan untuk menilai dirinya dan perusahaannya sebagai tidak profesional. Dengan demikian, pemahaman tentang sifat humor, dan sifat kontijensi dan kemungkinan konsekuensi dari penggunaan humor sangat penting bagi perusahaan jasa untuk secara efektif menggunakan humor ke dalam proses layanan mereka untuk meningkatkan *customer experiences*. Perusahaan jasa disarankan untuk secara sadar memperkenalkan humor dalam *service encounter*, baik melibatkan *customer* dan mempertahankan *employee satisfaction*.

Tidak setiap waktu dapat memasukkan unsur humor kedalam layanan karena seorang karyawan harus mengenal karakter nasabah atau konsumen di awal serta melihat situasi dan kondisi yang ada baik keadaan yang terlihat pada nasabah atau konsumen maupun keadaan sekeliling saat memberikan layanan. Dengan memberikan layanan yang memasukkan unsur humor dan tepat pada situasi dan kondisi yang ada maka akan ada dampak yang ditimbulkan.

Dampak yang ditimbulkan untuk kedua belah pihak baik karyawan itu sendiri dan juga pelanggan atau konsumen adalah ketenangan dalam memberikan layanan selama transaksi, layanan yang diberikan maksimal, membangun *customer relationship*, menciptakan *customer engagement* serta menciptakan *customer satisfaction*. Bagi nasabah atau konsumen merasa lebih nyaman, merasa dihargai, dihormati dan merasa ada kepuasan karena telah diberikan layanan yang sangat baik.

Konsekuensinya, sikap dan perilaku dari karyawan selama berinteraksi dengan pelanggan bisa memengaruhi *perceived service quality* pelanggan serta *customer satisfaction* (Lovelock & Wright, 2002; Jayawardhena & Farrell, 2011). Oleh karena itu tidak mengherankan apabila riset dan praktik pemasaran jasa terkini memberi perhatian yang besar pada peran karyawan di *service encounter* (Jayawardhena & Farrell, 2011) dalam

meningkatkan persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa.

Kepuasan (*satisfaction*) adalah lebih banyak memainkan perasaan seseorang, bisa rasa senang atau kecewa. Perasaan senang atau kecewa beranjak dari membandingkan apa yang diterima dengan yang diharapkan ketika mengonsumsi barang dan jasa. Hal yang telah menjadi kriteria standar dalam pemasaran bahwa ketika kinerja melebihi harapan, maka rasa puas akan terjadi, demikian pula sebaliknya. (Kotler & Keller, 2012; Won-Moo, Tae-Won, & Yeon, 2015) menegaskan bahwa kepuasan tidak terlepas dari situasi yang dialami pelanggan atau konsumen ketika kebutuhan dan keinginannya tidak terpenuhi secara memadai ketika membeli atau mengonsumsi barang dan jasa yang telah dibelinya.

Slatten, Svensson, & Sværi (2011) dalam penelitian tentang pengaruh penggunaan humor dalam bekerja terhadap sikap kreativitas dan inovasi para layanan karyawan garis depan membuktikan bahwa iklim kerja yang disertai penggunaan humor (*humorous work climate*) yang proporsional mampu menjadi pemicu kreativitas dan perilaku yang inovatif dari karyawan. Dengan demikian, menjadi penting bagi para pengelola usaha jasa untuk memperhatikan bagaimana pentingnya penggunaan humor untuk iklim kerja yang kondusif, khususnya layanan karyawan garis depan.

Bergeron & Vachon (2008) dalam penelitian tentang keterkaitan atau penggunaan humor bagi tenaga penjualan menyatakan bahwa humor menjadi variabel independen yang berdampak positif pada layanan dan pelanggan. Mathies, Chiew, & Kleinaltenkamp (2016) dalam penelitian tentang anteseden humor dalam industri jasa mengemukakan bahwa humor membantu mengatasi situasi sulit yang dirasakan oleh layanan karyawan garis depan (*frontline service employees*) saat memberikan layanan bagi pelanggannya.

Stock & Bednarek (2014) dalam penelitiannya dengan data *dyadic* dari layanan karyawan garis depan dan pelanggan berhasil membuktikan bahwa kepuasan pelanggan sangat ditentukan oleh peran mediasi layanan karyawan garis depan ketika menghadapi perilaku pelanggan yang positif maupun negatif. Perilaku pelanggan tersebut tentu saja disadari dari segi permintaan (*demand*) dan kognitif pelanggan atas jasa yang diinginkan atau dibelinya. Selanjutnya, Tam, Piyush, & Kim (2014) dalam penelitian mengenai pengaruh *service encounter* terhadap kepuasan pelanggan mendapatkan hasil penelitian bahwa *service encounter* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Namun perlu diberi catatan faktor *service encounter* yang memengaruhi tersebut bersumber dari faktor budaya baik dari sisi pelanggan maupun pihak karyawan. Dengan demikian permasalahan dalam kajian ini adalah hubungan *humour* terhadap *frontline service employees* terhadap *service encounter* dalam menciptakan *customer satisfaction*.

Dalam dunia perbankan tidak hanya produk yang ditawarkan tetapi juga jasa yang diberikan. Keberhasilan perbankan dalam ruang lingkup pemasaran jasa sangat bergantung pada kualitas layanan yang diberikan. Kualitas jasa terletak pada kepuasan pelanggan. Layanan yang diberikan berdampak pada konsumen atau nasabah yang merasa tidak puas dengan layanan yang diberikan dalam keterkaitan ini tidak bisa terlepas dari adanya interaksi antara karyawan dengan pelanggan atau nasabah. Sementara sebagaimana telah diketahui tingkat *turnover* nasional pada sektor perbankan adalah sebesar 10-11% per tahunnya (Yunus, 2014; Zahra, 2015). Dengan demikian, penelitian ini akan membahas pelayanan perbankan yang menggunakan *sense humour* kepada *customer* agar tercipta *customer satisfaction* yang

dipergunakan dalam layanan karyawan garis depan ketika terjadi interaksi (*service encounter*) antara karyawan dan nasabah.

TINJAUAN PUSTAKA

Humour

Martin (2010) mengemukakan bahwa humor adalah tindakan yang dimaksudkan seseorang untuk menghibur pelanggan, selama tindakan yang dimaksud masih dalam batas wajar. Menurut (Stock & Bednarek, 2014) karyawan yang memberikan layanan dengan humor sering menciptakan kesan yang tak terlupakan dan berdampak baik pada diri mereka dan juga terhadap citra perusahaan yang mereka wakili melalui pelayanan yang diberikan. Martin (2010) berpendapat bahwa humor bervariasi disesuaikan dengan situasi, misalnya untuk memperkuat keterikatan emosional terhadap pelanggan agar tercipta kepuasan pelanggan.

Mathies, Chiew, & Kleinaltenkamp (2016), memberikan pandangan yang lebih baik yaitu bahwa humor adalah alat komunikasi yang efektif. Sehingga tidak mengherankan banyak perusahaan yang menggunakannya seperti iklan, media sosial, dan masih banyak lagi. Bahkan humor menjadi bagian integral dari budaya perusahaan dan menjadi salah satu kriteria dalam menerima pegawai baru. Apalagi bagi perusahaan jasa, humor menjadi alat komunikasi penting dan fasilitator dalam membangun hubungan interpersonal dengan pelanggan. Adanya humor menjadi cara baru bagi layanan karyawan garis depan dalam melakukan komunikasi yang berbeda dengan pelanggan, khususnya pada saat tatap muka dengan pelanggan dalam situasi yang disebut *service encounter*.

Humor yang baik dan otentik dari karyawan akan meninggalkan kesan mendalam bagi pelanggan, termasuk ingatan terhadap merek penyedia jasa (Mathies, Chiew, & Kleinaltenkamp, 2016). Humor yang digunakan dalam perusahaan jasa dapat bertahan tergantung pada berbagai situasi seperti untuk merekatkan hubungan dengan pelanggan untuk jangka panjang atau digunakan untuk mencairkan suasana yang kaku. Dapat pula untuk situasi memulihkan layanan yang gagal sebelumnya atau situasi yang memalukan baik dengan pelanggan lama maupun baru. Namun perlu dicatat pula bahwa penggunaan humor yang tidak hati-hati akan menjadi pedang bermata dua, sebab humor sifatnya sangat subjektif dan tergantung situasi. Terkadang pelanggan yang sedang terburu-buru untuk meminta jasanya tentu tidak suka waktunya hanya dihabiskan untuk sesuatu yang dinilainya tidak bermanfaat sama sekali.

Humor dapat menjadi instrumen dalam memperkecil batas-batas perbedaan budaya dan bahasa sekaligus mempersatukan karyawan. Dimensi humor terdiri dari (Martin *et al.*, 2003; Slatten, Svensson, & Sværi, 2011): 1) *self-enhancing humour* (humor yang digunakan untuk diri sendiri), 2) *affiliative humour* adalah humor positif yang digunakan terhadap orang lain, yang bersifat spontan dan jenaka, 3) *aggressive humour* merupakan humor negatif yang dapat mengganggu orang lain, 4) *self-defeating humour* merupakan humor negatif yang digunakan terhadap diri sendiri.

Service Encounter

Fitzsimmons, Fitzsimmons, & Bordoloi (2014) menyatakan *service encounter* merupakan pertemuan layanan, juga disebut sebagai "*moment of truth*", dapat didefinisikan

sebagai interaksi antara pelanggan dengan organisasi pelayanan, yaitu: staf layanan, pelanggan lain. Dapat disimpulkan bahwa pertemuan layanan secara tatap muka antara pelanggan dengan staf layanan merupakan kejadian yang sebenarnya dimana satu sama lain saling bisa melihat keadaan baik keadaan sekitar maupun keadaan staf layanan itu sendiri dan sebaliknya dapat dilihat dari gerak tubuh maupun tatapan mata.

Tam, Piyush, & Kim (2014), berpendapat *service encounter* merupakan interaksi antara pelanggan dengan karyawan yang tidak bisa mengabaikan sisi budaya misalnya melalui layanan keimigrasi, wisatawan asing yang menginap atau destinasi wisata tertentu. Ketiganya menegaskan bahwa perusahaan jasa tidak dapat lagi mengabaikan faktor *service encounter* yang terkait dengan perspektif budaya.

Lovelock & Wright (2002) menegaskan bahwa pelanggan mendasarkan keputusan tentang kualitas jasa pada beberapa faktor yang memengaruhi *service encounter*, yaitu lingkungan jasa, karyawan dan jasa pendukung. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa *service encounter* merupakan interaksi secara langsung antara pelanggan dan staf layanan (*frontliner*). Dengan interaksi secara langsung, staf layanan dapat memberikan kualitas pelayanan yang sangat maksimal agar terbentuknya kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Setiap *service encounter* memberikan kontribusi yang besar dalam perusahaan penyedia jasa yang berkualitas dan meningkatkan loyalitas pelanggan (*customer loyalty*).

Kualitas layanan memang telah diakui ditentukan pula dalam prosesnya oleh kualitas karyawan yang menyampaikan jasa secara langsung kepada pelanggan. Dengan cara penyampaian jasa yang sangat baik dan berkualitas maka akan meningkat kepuasan pelanggan. Pihak-pihak perusahaan baik pihak pemasaran, sumber daya manusia, dan operasional mempunyai peran yang sangat besar dalam penyampaian jasa kepada para pelanggan oleh karena itu *service encounter* berpengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan dan loyalitas pelanggan.

Zeithaml, Bitner, & Gremler (2006) menyatakan terdapat empat indikator yang dapat menentukan puas atau tidaknya dan loyal atau tidaknya pelanggan terhadap perusahaan dalam memberikan *service encounter*. Keempat dimensi dari *service encounter* tersebut adalah adaptabilitas, *coping*, spontanitas, dan pemulihan.

Karyawan layanan garis depan (*frontline service employees*) sangat penting pada kelangsungan perusahaan jasa karena menjadi ujung tombak perusahaan jasa. *Frontline service employees* menjadi begitu sangat penting karena berinteraksi secara langsung dengan *customer*. *Frontline service employees* mendorong *customer satisfaction* dan *customer loyalty*. Pemberdayaan *frontline service employees* menjadi tanggung jawab perusahaan. Upaya pemberdayaan karyawan melalui kemampuan dan kemauan karyawan yaitu dengan strategi *coaching* dan *counseling*. *Coaching* merupakan proses bantuan yang diberikan kepada karyawan ketika ada masalah dalam pekerjaan yang disebabkan akibat keterbatasan pemahaman dalam menjalankan tugasnya. *Counseling* merupakan proses bantuan yang diberikan kepada karyawan ketika ada masalah dalam pekerjaan yang disebabkan akibat adanya masalah dalam kehidupan pribadinya.

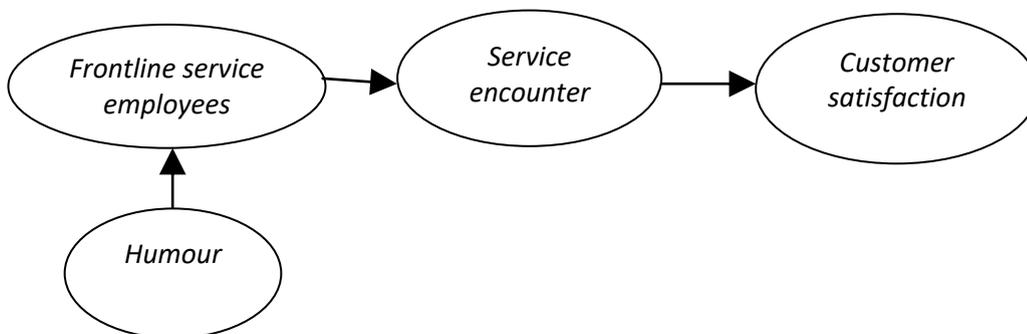
Customer Satisfaction

Kepuasan konsumen sebenarnya merupakan sikap rasa suka atau tidak suka konsumen setelah mereka membeli atau menggunakan produk (barang dan jasa). Kotler &

Keller (2012) berpendapat bahwa kepuasan konsumen adalah perasaan konsumen, baik itu berupa kesenangan atau ketidakpuasan yang timbul dari membandingkan sebuah produk dengan harapan konsumen atas produk tersebut.

Kotler & Keller (2012) sebagai konsep atau variabel yang populer untuk menjelaskan proses terbentuknya kepuasan atau ketidakpuasan konsumen, yaitu merupakan dampak perbandingan harapan konsumen sebelum pembelian atau konsumsi dengan kinerja sesungguhnya yang diperoleh konsumen (Lovell & Wright, 2002; Zeithaml, Parasuraman, & Malhotra, 2002). Hasil perbandingan tersebut dapat dikelompokkan menjadi *disconfirmation* dan *confirmation* dan secara rinci hasil dampak perbandingan meliputi: 1) *positive disconfirmation*, terjadi jika kinerja sesungguhnya lebih besar daripada harapan konsumen, 2) *simple confirmation* terjadi bila kinerja sesungguhnya sama dengan harapan konsumen, dan 3) *negative disconfirmation* terjadi apabila kinerja sesungguhnya lebih kecil daripada harapan konsumen. Lebih lanjut dikemukakan oleh Kotler & Keller (2012) bahwa ada empat metode yang dapat digunakan dalam melakukan pengukuran kepuasan pelanggan, yaitu sistem keluhan dan saran, survei kepuasan pelanggan, *ghost shopping* dan *lost customer analysis*.

Perusahaan jasa sangat penting untuk memperhatikan *humour* yang akan memengaruhi kinerja dari *frontliner*, dan *service encounter*. *Sense humour* akan berdampak positif pada kinerja para layanan karyawan garis depan yang langsung berinteraksi dengan pelanggan. Dengan kemampuan, pengetahuan, kepercayaan diri yang dimiliki para *frontliner* akan memengaruhi *service encounter* yang terjadi ketika berlangsungnya interaksi antara karyawan dengan pelanggan. Tentunya dengan *service encounter* sebagai interaksi karyawan dengan pelanggannya yang positif akan berdampak bagi perusahaan serta tercapainya kepuasan pelanggan *customer satisfaction*.



Gambar 1
Rerangka Konseptual

Pengembangan Hipotesis

Lee & Kleiner (2005) berpandangan bahwa humor merupakan pesan, keterampilan verbal atau keganjilan yang secara cerdas disampaikan dan memiliki kekuatan untuk membangkitkan tawa. Humor biasanya dikaitkan dengan aspek psikologis dan kesehatan, tapi selain terkait dengan psikologis dan kesehatan humor juga sering dikaitkan dengan organisasi dan manajemen. Mathies, Chiew, & Kleinaltenkamp (2016) karyawan bisa menggunakan humor untuk menjalin hubungan baik dengan pelanggan, karena humor merupakan interaksi

yang menyenangkan, dan sarana untuk terhubung dengan pelanggan yang akan memudahkan karyawan untuk mengarahkan ke arah pengenalan produk dan jasa. Humor menawarkan cara yang berbeda untuk berkomunikasi antara *frontline service employees* dengan pelanggan, terutama dalam interaksi secara langsung dari *service encounters*. Karyawan yang memberikan layanan dengan sejumlah humor otentik sering membuat kenangan, kesan abadi dari diri mereka sendiri dan juga *service brand* mereka (Stock & Bednarek, 2014). Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya (Slatten, Svensson, & Sværi, 2011; Mesmer-Magnus, Glew & Viswesvaran, 2012) yang memberikan bukti bahwa *humour* mempunyai pengaruh terhadap *frontline service employees* maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H1: Humor memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *frontline service employees*

Stock & Bednarek (2014) dalam kesimpulan teoritisnya menyatakan bahwa jelas faktor emosional pelanggan dan kemampuan layanan karyawan garis depan dalam menghadapi atau mengatasinya belum faktor yang menentukan dalam kepuasan pelanggan, khususnya untuk industri jasa. Lai, Steven, & Alice (2014) yang melakukan pengujian dengan observasi berhasil membuktikan adanya pengaruh karyawan layanan garis depan dari sisi kreativitas dalam menangani pelanggan sepanjang proses terjadinya *service encounter*. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya yang memberikan bukti bahwa *frontline service employees* berpengaruh positif terhadap *service encounter* dibuat hipotesis sebagai berikut:

H2: *Frontline service employees* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *service encounter*.

Zeithaml, Bitner, & Gremler (2006) menyatakan terdapat empat indikator yang dapat menentukan puas atau tidaknya pelanggan terhadap perusahaan dalam memberikan *service encounter*. Bahkan Ramseook-Munhurrun (2016) berhasil membuktikan pengaruh *service encounter* terhadap kepuasan bila penyedia jasa berhasil menghilangkan indikator yang bisa menimbulkan ketidakpuasan pelanggan seperti respon yang lama dari karyawan, antrian yang panjang dan *service scape* yang tidak memadai. Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya yang memberikan bukti bahwa penerapan *service encounter* memberikan pengaruh terhadap *customer satisfaction* dibuat hipotesis bahwa:

H3: *Service encounter* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan *customer satisfaction*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengacu pada penelitian dari Mathies, Chiew, & Kleinaltenkamp (2016). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari *humour* terhadap *frontline service employees*, *service encounter* dan *customer satisfaction*, dengan cara pengujian hipotesis (*hypothesis testing*). Hermawan & Kristaung (2014) mengatakan *hypothesis testing* adalah penelitian yang bertujuan untuk menguji hipotesis dan menjelaskan tentang fenomena dalam bentuk hubungan antar variabel yang diperoleh berdasarkan data. Unit analisis dalam penelitian ini ditujukan kepada individu yang bekerja di bank, pengumpulan datanya dilakukan dengan menyebarkan kuesioner.

Pada penelitian ini terdapat empat variabel yang digunakan, yaitu: 1) *humour*, 2) *frontline service employees*, 3) *service encounter*, dan 4) *customer satisfaction* dengan sumber pengukuran dari Martin *et al.*, (2003); Bergeron & Vachon (2008); dan Slatten, Svensson, & Sværi (2011).

Data primer penelitian kuesioner yang didistribusikan kepada 150 orang responden dengan mempertimbangkan kriteria kecukupan sampel dari Hair *et al.*, (2010) yang dikaitkan dengan jumlah indikator. Adapun untuk sampel dilakukan dengan cara *purposive sampling* dengan kriteria tertentu yang dibutuhkan untuk dapat menjawab kuesioner yang disediakan adalah responden yang bekerja di bank. Kriteria data yang dimaksud merujuk pada pendapat Sekaran & Bougie (2016). Profil responden berdasarkan pada gambaran umum responden yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan pendapatan sebulan.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang diuji menggunakan *software* Amos 6.0. Menurut Hair *et al.*, (2010) SEM memungkinkan dilakukannya analisis beberapa variabel independen dan dependen secara langsung atau simultan.

Tabel 1
Profil Responden

Profil	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
1. Laki-Laki	52	34,7%
2. Perempuan	98	65,3%
Usia		
1. 18 – 29 tahun	137	91,3%
2. 30 – 39 tahun	9	6,0%
3. 40 – 49 tahun	4	2,7%
Pendidikan Terakhir		
1. SMA sederajat	70	46,7%
2. D3	18	12,0%
3. ≥ S1	62	41,3%
Pendapatan		
1. Rp. 7.000.000	10	6,7%
2. Rp. 7.000.001 – Rp.10.000.000	101	67,3%
3. Rp. 10.000.001 – Rp. 13.000.000	19	12,7%
4. Rp. 7.000.001 – Rp. 10.000.000	6	4,0%
5. >Rp. 10.000.000	14	9,3%
Pekerjaan:		
1. Teller	85	56,7%
2. Customer service	48	32,0%
3. Kabag teller/cs	17	11,3%
Lama bekerja di perbankan		
1. < 1 tahun	20	13,3%

Profil	Jumlah	Persentase
2. 1 – 3 tahun	87	58,0%
3. 4 – 6 tahun	25	16,7%
4. >6 tahun	18	12,0%

Sumber: Hasil olah data (AMOS)

Tabel 1 menyajikan informasi bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 52 orang (34,7%) dan sisanya responden perempuan sebanyak 98 orang (65,3%). Sedangkan untuk rata-rata usia terdapat 137 (91,3%) responden berusia 18-29 tahun, 9 (6,0%) responden berusia 30-39 tahun, dan 4 (2,7%) responden berusia 40-49 tahun. Selain itu, pendidikan terakhir responden juga diperhitungkan, dimana pendidikan terakhir SMA sebanyak 70 (46,7%) responden, D3 sebanyak 18 (12,0%) responden, S1 sebanyak 62 (41,3%) responden. Selain itu, pendapatan responden dalam satu bulan juga diperhitungkan. Responden dengan pendapatan perbulan Rp 3.100.000 sebanyak 10 (6,7%), responden dengan pendapatan dalam satu bulan Rp 3.100.001 – 5.000.000 sebanyak 101 (67,3%), responden dengan pendapatan perbulan Rp 5.000.001 – 7.000.000 sebanyak 19 (12,7%), responden dengan pendapatan perbulan Rp 7.000.001 – 10.000.000 sebanyak 6 (4,0%), dan responden dengan pendapatan dalam satu bulan lebih dari Rp 10.000.000 sebanyak 14 (9,3%).

Tabel 2
Confirmatory Factor Analysis Untuk Pengukuran Model

Konstruk dan indikator	Standardized factor loadings	Cronbach's alpha
<i>Humour</i>		
H 1	,71	,89
H 2	,70	
H 3	,79	
H 4	,87	
H 5	,69	
H 6	,86	
<i>Frontline service employees</i>		
FSE 1	,72	,84
FSE 2	,77	
FSE 3	,83	
FSE 4	,88	
FSE 5	,66	
FSE 6	,71	
FSE 7	,85	
<i>Service encounter</i>		
SE 1	,79	,97
SE 2	,87	
SE 3	,92	
SE 4	,89	
SE 5	,91	
SE 6	,81	
SE 7	,89	
SE 8	,90	

Konstruk dan indikator	Standardized factor loadings	Cronbach's alpha
SE 9	,85	
SE 10	,93	
<i>Customer satisfaction</i>		
CS 1	,63	
CS 2	,94	,65
CS 3	,95	
CS 4	,93	

Sumber: Hasil olah data (AMOS)

Tabel 2 menyajikan informasi bahwa seluruh nilai *standardized factor loading* lebih dari 0,45. Berdasarkan hal tersebut berarti seluruh indikator memiliki validitas yang cukup kuat untuk menjelaskan konstruk laten dengan jumlah sampel 150 (Hair *et al.*, 2010). Sedangkan koefisien *cronbach's alpha* untuk masing-masing konstruk dalam penelitian ini lebih besar dari 0,60. Nilai *cronbach's alpha* tersebut menjelaskan bahwa jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang digunakan dalam penelitian untuk mengukur setiap konstruksi dapat diandalkan (*reliable*), atau dalam kata lain apabila item-item pernyataan pada setiap konstruk digunakan untuk mengukur variabel yang sama akan menghasilkan hasil yang relatif konsisten.

Sebelum menganalisa hipotesis yang diajukan, terlebih dahulu dilakukan pengujian kesesuaian model (*goodness of fit*). Uji *goodness of fit* tersebut dilakukan dengan melihat kriteria pengukuran, yaitu (Hair *et al.*, 2010). Untuk menganalisa data, metode yang digunakan dalam penelitian ini melakukan pengujian hipotesis dengan tingkat keyakinan sebesar 95% ($\alpha = 0,05$). Hasil perhitungan uji *goodness of fit* dari variabel *humour*, *frontline service employees*, *service encounter* dan *customer satisfaction* dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3
Uji Goodness of Fit Model

Pengukuran <i>Goodness of Fit Index</i>	Batas Penerimaan yang disarankan	Nilai	Keputusan
<i>Chi-square</i> hitung	Diharapkan kecil	956,553	Tidak <i>Goodness of Fit</i>
<i>p-value Chi-square</i>	≥ 0.05	0,000	Tidak <i>Goodness of Fit</i>
RMSEA	≤ 0.10	,091	<i>Goodness of Fit</i>
NFI	≥ 0.90 atau mendekati 1	,809	<i>Marginal Fit</i>
RFI	≥ 0.70	,780	<i>Marginal Fit</i>
TLI	≥ 0.90 atau mendekati 1	,865	<i>Marginal Fit</i>
CFI	≥ 0.90 atau mendekati 1	,883	<i>Marginal Fit</i>
CMIN/DF	batas atas 1 batas bawah 5	2,230	<i>Goodness of Fit</i>

Sumber: Hasil olah data (AMOS)

Berdasarkan pengujian nilai *goodness of fit* dari tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa dari keseluruhan model yang digunakan, yang *goodness of fit* adalah CMIN/DF dan RMSEA dan NFI, RFI, CFI dan TLI adalah *marginal fit*, sehingga dapat dilakukan pengujian berikutnya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis deskriptif lebih merupakan paparan sederhana atas variabel-variabel yang akan diuji dalam model hipotesis. Nilai rata-rata (*mean*) dan simpangan baku (*standard deviation*) memberikan informasi kecenderungan jawaban atau penilaian responden. Tentu saja jawaban atau penilaian tersebut lebih beragam, tidak memusat pada pilihan jawaban tertentu saja, misalnya hanya memilih angka 4 atau 5 (setuju atau sangat setuju). Dengan adanya simpangan baku dapat diketahui toleransi penyimpangan yang terjadi. Kriterianya sederhana saja yaitu nilai simpangan baku tidak boleh lebih besar dari rata-rata. Dan hal ini terpenuhi untuk seluruh indikator dan variabel seperti diperlihatkan pada tabel-tabel berikut ini,

Tabel 4
Deskripsi Humour

No.	Pernyataan	Mean	Std. Deviasi
1.	Atasan sering menyampaikan humor setelah dirinya memberikan peringatan atas kesalahan bawahannya	3,63	,94
2.	Ketika atasan sedang memberikan arahan dalam suasana yang rumit, atasan menggunakan humor untuk mencairkan suasana yang menegangkan	3,89	,97
3.	Atasan sering menggunakan humor untuk memotivasi bawahannya	3,91	,99
4.	Atasan menggunakan humor untuk terlibat percakapan dengan bawahannya	3,93	,99
5.	Atasan sering bersenda gurau dengan bawahannya	3,98	,86
6.	Humor yang disampaikan oleh atasan membuat rekan kerja yang lain merasa terhibur	4,08	,945
	Total	3,90	0,95

Sumber: Hasil olah data (AMOS)

Tabel 4 memuat informasi variabel *humour* yang memiliki nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,90, yang menurut skala *likert* berada pada skala 3. Angka tersebut menunjukkan bahwa responden setuju bahwa atasan sering menyampaikan humor setelah dirinya memberikan peringatan atas kesalahan bawahannya, ketika atasan sedang memberikan arahan dalam suasana yang rumit atasan menggunakan humor untuk mencairkan suasana yang tegang, atasan sering menggunakan humor untuk memotivasi bawahannya, atasan menggunakan humor untuk terlibat percakapan dengan bawahannya, atasan sering bersenda gurau dengan bawahannya, dan humor yang disampaikan oleh atasan membuat rekan kerja yang lain merasa terhibur. Nilai standar deviasi keseluruhan sebesar 0,95 yang menjauhi nol menunjukkan bahwa jawaban yang diberikan responden bervariasi.

Tabel 5
Deskripsi Frontline Service Employees

No.	Pernyataan	Mean	Std. Deviasi
1.	Saya bisa memberikan sedikit candaan di sela-sela transaksi kepada nasabah	3,89	,81
2.	Saya tidak mengalami kesulitan untuk membuat	4,03	,96

	nasabah tersenyum		
3.	Saya bisa membuat nasabah tersenyum dengan memberikan cerita-cerita yang ringan	3,91	,91
4.	Saya sangat senang jika bisa membuat nasabah tertawa atau senang	4,39	,98
5.	Saya tidak bersenda gurau dengan rekan kerja yang lain	2,54	,46
6.	Saya membuat nasabah tersenyum secara tulus tidak dibuat-buat	4,05	,94
7.	Saya mempunyai cara membuat nasabah tersenyum dilakukan secara spontan	4,15	,89
	Total	3,85	0,85

Sumber: Hasil olah data (AMOS)

Berdasarkan tabel 5 variabel *frontline service employees* memiliki nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,85, yang menurut skala *likert* berada pada skala 3. Angka tersebut menunjukkan bahwa responden setuju bahwa bisa memberikan sedikit candaan di sela-sela transaksi kepada nasabah, tidak sulit untuk membuat nasabah tersenyum, bisa membuat nasabah tersenyum dengan memberikan cerita-cerita yang ringan, sangat senang jika bisa membuat nasabah tertawa, tidak bersenda gurau dengan rekan kerja yang lain, membuat nasabah tersenyum secara tulus tidak dibuat-buat, cara responden membuat nasabah tersenyum dilakukan secara spontan. Nilai standar deviasi keseluruhan sebesar 0,85 yang menjauhi nol menunjukkan bahwa jawaban yang diberikan responden bervariasi.

Tabel 6
Deskripsi Service Encounter

No.	Pernyataan	Rata-rata	Simpangan Baku
1.	Saya bisa mengerti kebutuhan nasabah	4,00	,90
2.	Ketika saya menjanjikan sesuatu kepada nasabah maka saya akan menepatinya	4,19	,96
3.	Saya memberikan layanan yang terbaik untuk nasabah	4,42	,93
4.	Saya akan memberikan perhatian dan solusi untuk masalah yang dialami oleh nasabah	4,24	,90
5.	Saya akan memberikan pelayanan yang cepat kepada nasabah	4,35	,95
6.	Saya akan memberikan waktu luang untuk memberikan solusi bagi permasalahan nasabah	4,04	,82
7.	Saya akan menjelaskan secara <i>detail</i> atas pertanyaan nasabah	4,19	,92
8.	Saya memperlakukan semua nasabah secara sopan	4,41	,94
9.	Saya memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk menjawab pertanyaan nasabah	4,10	,96
10.	Kepercayaan diri membuat layanan yang saya berikan kepada nasabah lebih maksimal	4,32	,92
	Total	4,22	0,91

Sumber: Hasil olah data (AMOS)

Berdasarkan tabel 6 menunjukkan bahwa variabel *service encounter* memiliki nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,22, yang menurut skala *likert* berada pada skala 4 artinya adalah saya mengerti kebutuhan nasabah, ketika saya menjanjikan sesuatu kepada nasabah maka saya akan menepatinya bisa mengerti kebutuhan nasabah, memberikan layanan yang terbaik untuk nasabah, akan memberikan perhatian dan solusi untuk masalah yang dialami oleh nasabah, akan memberikan pelayanan yang cepat kepada nasabah, akan memberikan waktu luang untuk memberikan solusi bagi permasalahan nasabah, akan menjelaskan secara detail atas pertanyaan nasabah, memperlakukan semua nasabah secara sopan, memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk menjawab pertanyaan nasabah. Kepercayaan diri membuat layanan yang saya berikan kepada nasabah lebih maksimal. Nilai standar deviasi sebesar 0,91 yang menjauhi nol menunjukkan bahwa jawaban-jawaban yang diberikan responden bervariasi.

Tabel 7
Deskripsi Customer Satisfaction

No.	Pernyataan	Mean	Std. Deviasi
1.	Pelayanan yang diberikan tidak memenuhi harapan saya	2,57	,83
2.	Saya merasa puas dengan informasi yang diberikan	4,17	,91
3.	Saya merasa puas secara keseluruhan dengan layanan yang diberikan	4,21	,89
4.	Saya merasa puas dengan manfaat produk-produk dan layanan yang diberikan karena membantu saya dalam mengatur keuangan saya	4,17	,91
Total		3,78	0,88

Sumber: Hasil olah data (AMOS)

Tabel 7 menunjukkan bahwa variabel *customer satisfaction* memiliki nilai rata-rata keseluruhan sebesar 3,78, yang menurut skala *likert* berada pada skala 3 artinya adalah pelayanan yang diberikan tidak memenuhi harapan saya. Variabel *customer satisfaction* diukur oleh empat pernyataan. Dari keseluruhan pernyataan yang ada yaitu responden setuju bahwa pelayanan yang diberikan tidak memenuhi harapan saya, merasa puas dengan informasi yang diberikan, merasa puas secara keseluruhan dengan layanan yang diberikan, merasa puas dengan manfaat produk-produk dan layanan yang diberikan karena membantu saya dalam mengatur keuangan. Nilai standar deviasi sebesar 0,88 yang menjauhi nol menunjukkan bahwa jawaban-jawaban yang diberikan responden bervariasi.

Tabel 8
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesa	Koefisien	P-value	Keputusan
H1: <i>Humour</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>frontline service employee</i>	0,76	0,00	Didukung
H2: <i>Frontline service employees</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>service encounter</i>	0,91	0,00	Didukung
H3: <i>Service encounter</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>customer satisfaction</i>	0,02	0,88	Tidak Didukung

Sumber: Hasil olah data (AMOS)

Berdasarkan tabel 8 secara keseluruhan diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dari "humour" terhadap *frontline service employees*. Karena nilai koefisien 0,76 dan nilai *p-value* sebesar 0,00 atau kurang dari tingkat kesalahan ($\alpha = 5\%$) sehingga dengan demikian H1 diterima, artinya terdapat pengaruh positif dari "humour" terhadap *frontline service employees*. Tabel 8 juga menyajikan pengaruh positif dari kinerja *frontline service employees* terhadap *service encounter*, dengan nilai koefisien sebesar 0,91 dan nilai *p-value* sebesar 0,00 atau kurang dari tingkat kesalahan ($\alpha = 5\%$) sehingga dengan demikian H4 diterima, artinya terdapat pengaruh positif dari kinerja "frontline service employees" terhadap *service encounter*. Namun tidak terdapat pengaruh positif dari "service encounter" terhadap *customer satisfaction*. Oleh karena nilai koefisien sebesar 0,02 dan nilai *p-value* sebesar 0,88 atau kurang dari tingkat kesalahan ($\alpha = 5\%$) sehingga dengan demikian H5 diterima, tidak terdapat pengaruh positif dari "service encounter" terhadap *customer satisfaction*.

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan *humour* berpengaruh positif terhadap *frontline service employees*. Semakin *frontline service employees* menggunakan *humour* pada sikap dalam setiap layanan maka akan semakin baik dimata nasabah. Hal ini menunjukkan bahwa cara penyampaian dan layanan *frontline service employees* dengan menggunakan humor sangat berpengaruh untuk mendapatkan senyum dari nasabah dan memberikan kesan yang baik dalam setiap layanan yang diberikan *frontline service employees*. Setiap kesan akan melekat dalam ingatan setiap orang begitupun kesan baik yang dilakukan *frontline service employees* untuk keberlangsungan perusahaan jasa. Hasil penelitian ini sesuai dengan Mathies, Chiew, & Kleinaltenkamp (2016) bahwa humor bermanfaat dalam semua layanan interpersonal. Humor antara karyawan dan nasabah penting karena memiliki dampak kuat pada pelanggan dalam sikap menghargai dari setiap interaksi layanan.

Hipotesis kedua menunjukkan bahwa *frontline service employees* berpengaruh positif terhadap *service encounter*. Semakin tinggi tingkat kinerja *frontline service employees*, maka akan semakin tinggi pula penyampaian pada *service encounter*. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan jasa harus memiliki karyawan yang memiliki kemampuan karena akan berpengaruh pada layanan yang diberikan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Mathies, Chiew, & Kleinaltenkamp (2016) semakin tinggi kemampuan karyawan akan semakin baik cara karyawan memberikan layanan dalam setiap pertemuan.

Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa *service encounter* tidak berpengaruh positif terhadap *customer satisfaction*. Tidak berpengaruh dapat dimungkinkan karena responden merasa tidak puas atas kedisiplinan dan prosedural yang dilakukan karyawan, lamanya antrean serta ketidaktegasan karyawan mengatasi antrean yang tidak terorganisasi dengan baik (Ramseook-Munhurrin, 2016).

SIMPULAN

Hasil pengujian memperlihatkan bahwa *humour* berpengaruh positif terhadap *frontline service employees*. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi layanan karyawan garis depan memberikan layanan dengan menggunakan humor, akan semakin baik layanan yang diberikan kepada nasabah. Demikian pula dengan kinerja *frontline service employees* yang berpengaruh positif terhadap *service encounter*. Hal ini berarti kinerja layanan karyawan garis

depan memengaruhi layanan yang diberikan secara langsung kepada nasabah. Sementara, *service encounter* tidak berpengaruh positif terhadap *customer satisfaction*. Hal ini berarti layanan secara langsung yang dilakukan oleh layanan karyawan garis depan tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan konsumen. Tidak berpengaruh dapat dimungkinkan karena responden merasa tidak puas atas kedisiplinan dan prosedural yang dilakukan karyawan, lamanya antrean serta ketidaktegasan karyawan mengatasi antrean yang tidak terorganisir dengan baik.

IMPLIKASI

Implikasi manajerial yang penting ditujukan kepada pimpinan dan layanan karyawan garis depan, antara lain bahwa humor bermanfaat dalam semua layanan interpersonal. Humor antara karyawan dan nasabah adalah penting karena memiliki dampak kuat pada pelanggan dalam sikap menghargai dari setiap interaksi layanan. Layanan karyawan garis depan (*frontline service employees*) yang menggunakan unsur humor dalam memberikan layanan akan berdampak positif bagi layanan yang diberikan. Layanan yang diberikan akan lebih maksimal karena dengan mudah bisa berbaur dan mencairkan suasana saat berinteraksi dengan nasabah. Layanan yang maksimal akan memberikan kesan yang baik untuk kepuasan nasabah.

Dalam hubungan ini, layanan karyawan garis depan (*frontline service employees*) harus meningkatkan layanan secara langsung kepada nasabah. Ramah, sopan, cepat dalam memberikan layanan, tepat dalam memberikan solusi, dan menepati janji apabila berjanji kepada nasabah. Nasabah akan merasa puas dan akan kembali lagi untuk bertransaksi dan menjadi nasabah yang loyal terhadap bank tersebut. *Service encounter* yang tidak berpengaruh positif terhadap *customer satisfaction* menunjukkan bahwa perusahaan jasa, khususnya perbankan belum mampu secara nyata mengubah persepsi kepuasan nasabah atas lemahnya interaksi antara layanan karyawan garis dalam proses *service encounter* yang seharusnya memberikan kontribusi nyata terhadap kepuasan pelanggan.

KETERBATASAN DAN SARAN

Keterbatasan penelitian ini antara lain hanya meneliti satu sektor perusahaan jasa yaitu perbankan, sampel yang relatif kecil 150 karena sampel hanya untuk *teller*, *customer service*, dan kepala bagian *teller*. Sehingga saran dan rekomendasi yang bertujuan untuk mendukung pelaksanaan penelitian mendatang, yaitu untuk penelitian mendatang dapat menggunakan perusahaan jasa selain perbankan, misalnya: perhotelan, *restaurant*, dan sebagainya, sehingga didapatkan hasil penelitian yang lebih komprehensif dan lengkap. Demikian pula perlu menambah atau memperbanyak jumlah sampel dengan mengambil responden yang terdapat pada perbankan yang lebih luas sehingga didapatkan hasil penelitian yang memenuhi kriteria generalisasi yang lebih kokoh. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel selain *humour*, *empowering leadership*, *frontline service employees*, *service encounter*, dan *customer satisfaction*, misalnya: *customer loyalty*, *service recovery*,

employee behavior, dan *creativity* seperti yang dikemukakan oleh Stock & Bednarek (2014) dan Tam, Piyush, & Kim (2014),

DAFTAR PUSTAKA

- Beard, A. (2014). Leading With Humor. *Harvard Business Review*, 92(5), 130-131.
- Bergeron, J., & Vachon, M. A. (2008). The Effect of Humour Usage by Financial Advisors in Sales Encounters. *International Journal of Bank Marketing*, 26(6), 376-398.
- Fitzsimmons, J. A., Fitzsimmons, M. J., & Bordoloi, S. (2014). *Service Management: Operations, Strategy, Information Technology*, 8th International Edition. New York: McGraw Hill Higher Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall.
- Hermawan, A., & Kristaung, R. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis (Pedoman Praktis Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi)*. Jakarta: LPFEB Universitas Trisakti.
- Jayawardhena, C. & Farrell, A. M. (2011). Effects of Retail Employees' Behaviours On Customers' Service Evaluation. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(3), 203-217
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Eds. 14, Global Edition. Pearson Prentice hall.
- Lai, J., Steven, S. L., & Alice, H. Y. H. (2014). Does Standardized Service Fit All?: Novel Service Encounter in Frontline Employee-Customer Interface. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1341-1363.
- Lee, Y., & Kleiner, B. H. (2005). How To Use Humour for Stress Management. *Management Research News*, 28(11/12), 179-186, <https://doi.org/10.1108/01409170510785372>
- Lovelock, C., & Wright, L. (2002). *Principles of Service Marketing Management*. Pearson Education International, Inc. Prentice Hall.
- Martin, R. A. (2010). *The Psychology of Humor: An Integrative Approach*. Academic Press, Burington, MA.
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., & Weir, K. (2003). Individual Differences in Uses Oh Humor and Their Relation to Psychological Well-Being: Development of The Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48-75
- Mathies, C., Chiew, T. M., & Kleinaltenkamp, M. (2016). The Antecedents and Consequences of Humour for Service: A Review and Directions for Research. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(2), 137-162. <https://doi.org/10.1108/JSTP-09-2014-0187>
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., & Viswesvaran, C. (2012). A Meta-Analysis of Positive Humor in The Workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155-190.
- Ramseook-Munhurrin, P. (2016). A Critical Incident Technique Investigation of Customers' Waiting Experiences in Service Encounters. *Journal of Service Theory and Practice*, 26(3), 246-272.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, 7th Edition. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.

- Slatten, T., Svensson, G., & Sværi, S. (2011). Empowering Leadership and The Influence of A Humorous Work Climate on Service Employees Creativity and Innovative Behaviour in Frontline Service Jobs. *International Journal of Quality and Service Science*, 3(3), 267-284.
- Stock, R. M., & Bednarek, M. (2014). As They Sow, So Shall They Reap: Customers' Influence on Customer Satisfaction at Customer Interface. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 42(4), 400-414.
- Tam, J., Piyush, S., & Kim, N. (2014). Examining The Role of Attribution and Intercultural Competence in Intercultural Service Encounter. *The Journal of Services Marketing*, 28(2), 159-170.
- Won-Moo, H., Tae-Won, M., & Yeon, S. J. (2015). Customer Response to Employee Emotional Labor: The Structural Relationship Between Emotional Labor, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 71-80.
- Yunus, Y. (2014). Survei SDM Perbankan: Turn Over Karyawan 15%, Motif Utamanya Cari Tunjangan Lebih Menjanjikan. <http://finansial.bisnis.com>.
- Zahra, N. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Aspek Kepuasan Kerja Karyawan dan Kepercayaan pada Sektor Perbankan, *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 8(1), 145-162.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2002). Service Quality Delivery Through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 30(4), 362-375.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2006). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across The Firm*. Singapore: The McGraw-Hill Companies.

