

PENGARUH HIGH PERFORMANCE WORK PRACTICE (HPWP) TERHADAP JOB PERFORMANCE PADA FRONTLINER BANK

**Monica Amani Ihdaryanti
dan
Mutiaras S. Panggabean**

Abstract

Generally High Performance Work Practice (HPWP) is a part of management human resources. The objectives of this research are getting and analyzing the effect of HPWPs with Job Satisfaction; HPWPs with Organizational Commitment; Job Satisfaction with Organizational Commitment; Job Satisfaction with Job Performance; and Organizational Commitment with Job Performance. The total of sample in this research is 100 respondents which are as Front liner BNI and Mandiri. The result of this research concluded that has effect between HPWPs with Job Satisfaction; there is no positive correlation between HPWPs with Organizational Commitment; there is positive correlation Job Satisfaction with Organizational Commitment; there is positive Job Satisfaction with Job performance; there is positive correlation Organizational Commitment with Job Performance.

Keywords: *HPWP, Job Performance, Frontliner Bank*

PENDAHULUAN

Saat ini industri jasa khususnya jasa bidang perbankan semakin berkembang, Bank merupakan lembaga keuangan yang memenuhi kebutuhan ekonomi dari individu-individu dan bisnis yang juga merupakan lembaga yang melakukan kegiatan ekonomi seperti mengumpulkan dana dari masyarakat, memberikan kredit, menyediakan modal, dll.

Adanya laju perkembangan yang pesat menimbulkan persaingan yang ketat dalam usaha perebutan pangsa pasar. Keberhasilan pada suatu perbankan adalah tergantung pada kemampuan bank tersebut mengelola sumber daya manusia (SDM). Hal ini disebabkan karena sumberdaya manusia merupakan tulang punggung dalam menjalankan roda kegiatan operasional suatu bank.

Bank yang siap untuk berkompetisi harus memiliki manajemen yang efektif dalam meningkatkan *Job Performance*. Menurut Gibbs dan Ashill (2013), salah satu cara yang dilakukan untuk meningkatkan *Job Performance* yaitu dengan meningkatkan *Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment*. Beberapa hasil penelitian menunjukkan temuan pada hubungan antara *Training* dan *Organizational Commitment*. Semua pelatihan terdahulu menegaskan hipotesis bahwa *Training* mempunyai dampak yang positif terhadap *Organizational Commitment* (Owoyemi, 2011). *Organizational Commitment* penting dan mempunyai peranan utama dalam kehidupan organisasi.

Secara luas *High Performance Work Practice (HPWP)* merupakan bagian dari praktik manajemen sumber daya manusia. *High Performance Work Practice (HPWP)* yaitu cerminan penting dari perilaku dan performa dari *frontliner* (Karatape, 2012) serta dapat

meningkatkan *Organizational Performance* (Menon and Dube, 2004). Tiga variabel dianggap sebagai indikator relevan HPWP adalah *Training*, *Supportive Management* dan *Servant Leadership*.

TINJAUAN PUSTAKA

High Performance Work Practice (HPWP)

High Performance Work Practice (HPWP) merupakan bagian dari praktik manajemen sumber daya manusia. *High Performance Work Practice (HPWP)* yaitu cerminan penting dari perilaku dan performa dari *frontliner* (Karatape, 2012) serta dapat meningkatkan *Organizational Performance* (Menon and Dube, 2004). Tiga variabel dianggap sebagai indikator relevan HPWP adalah *Training*, *Supportive Management* dan *Servant Leadership*.

Training

Training dalam kaitannya dengan pengembangan pegawai merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Malthis dan Jackson (2002) yang menyatakan bahwa *training* merupakan suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Pendapat lainnya menurut Flippo dalam Hasibuan (2002), *training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job*. Dari pengertian tersebut menunjukkan bahwa *training* juga sebagai sarana yang ditujukan kepada pegawai guna untuk lebih mengaktifkan kerja pegawai organisasi yang kurang aktif sebelumnya, mengurangi dampak-dampak negatif yang dikarenakan kurangnya pendidikan, pengalaman yang terbatas, atau kurangnya kepercayaan diri seorang pegawai tertentu dari organisasi tersebut.

Penyelenggaraan program *training* dalam suatu organisasi harus dilakukan dengan tujuan-tujuan tertentu. Oleh sebab itu, suatu program *training* dapat digunakan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, baik bersifat umum maupun tujuan khusus. Moekijat (1993) mendefinisikan tujuan *training* secara umum dibagi menjadi tiga, yaitu: (1) untuk mengembangkan keahlian, (2) untuk mengembangkan pengetahuan, dan (3) untuk mengembangkan sikap. Tujuan umum ini dapat tercapai apabila tujuan-tujuan yang bersifat khusus dapat diwujudkan terlebih dahulu. Sedangkan sebagian tujuan khusus dapat dilihat dibawah ini yaitu:

a) Bagi Karyawan

Meskipun para pegawai baru telah menjalani orientasi yang komprehensif, mereka jarang melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan. Mereka tugas-tugas tertentu. Begitu pula, para pegawai lama yang telah berpengalaman mungkin memerlukan *training* untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan-kebiasaan kerja yang jelek atau untuk mempelajari keterampilan-keterampilan baru yang akan meningkatkan prestasi kerja mereka. Oleh karena itu, menurut Siagian (2003) ada beberapa tujuan *training* yang diberikan bagi pegawai dapat meningkatkan beberapa manfaat yaitu:

- 1) Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan. Dengan adanya *training*, kesempatan untuk meningkatkan karir pegawai semakin besar karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik dari sebelumnya.
- 2) Meningkatkan moral karyawan. Dengan adanya *training*, moral pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga

mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

- 3) Memperbaiki kinerja. Dengan adanya *training*, kinerja pegawai akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya.
- 4) Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi, maupun sumber daya manusianya.
- 5) Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan.

b) Bagi Perusahaan

Training mempunyai berbagai tujuan dan manfaat karir jangka panjang yang membantu pegawai untuk bertanggung jawab lebih besar di waktu yang akan datang. Program-program *training* tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja, bahkan bagi negara. Oleh karena itu, menurut Siagian (2003) ada beberapa tujuan *training* yang diberikan bagi perusahaan dapat memberikan beberapa manfaat yaitu: (1) perencanaan sumber daya manusia (SDM); (2) penghematan; (3) mengurangi tingkat kerusakan dan kecelekaan; dan (4) memperkuat komitmen pegawai.

- 1) Memenuhi kebutuhan - kebutuhan perencanaan sumber daya manusia (SDM).

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) merupakan fungsi yang pertama-tama harus dilaksanakan dalam organisasi. Perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan,

dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Oleh sebab itu, dibutuhkan adanya *training* pegawai guna menjamin perusahaan dapat memperoleh pegawai yang tepat untuk melaksanakan pekerjaan yang tepat agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

- 2) Penghematan. Dengan adanya *training* pegawai yang telah dilaksanakan oleh perusahaan dapat memberikan penghematan-penghematan dalam produksi barang atau jasa. Oleh sebab itu, *training* bertujuan untuk meningkatkan penghematan tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
- 3) Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelekaan. *Training* bertujuan, untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena pegawai semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya. *Training* juga dapat mengurangi kecelakaan pegawai, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.
- 4) Memperkuat komitmen pegawai. *Training* juga sering dianggap sebagai imbalan dari organisasi, suatu simbol status, atau suatu liburan dari kewajiban-kewajiban kerja sehari-hari. Oleh karena itu, *training* juga dapat memperbaiki kepuasan kerja. Dengan adanya kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai terhadap perusahaan atau organisasi, maka hal ini dapat menimbulkan dan memperkuat komitmen pegawai terhadap perusahaan atau organisasi tersebut.

c) Bagi Konsumen.

Training bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari pegawai kepada konsumen perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekan-rekan perusahaan bersangkutan. Oleh sebab itu, menurut Siagian (2003) ada beberapa tujuan *training* pegawai bagi konsumen yaitu:

- 1) Konsumen akan memperoleh produk yang lebih baik dalam hal kualitas dan kuantitas. Selain mendapatkan produk yang lebih baik, konsumen mendapatkan pelayanan yang baik dari para pegawai dalam bertransaksi didalam perusahaan atau organisasi tersebut.
- 2) Meningkatkan pelayanan karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekanan perusahaan yang bersangkutan. Ini berarti bahwa dengan adanya *training* dan pengembangan akan memberikan manfaat yang lebih baik bagi konsumen.

Supportive Management

Supportif manajemen mencirikan manajemen konsen dan mendukung terhadap pekerjaan karyawan dan menggambarkan tingkat dimana mereka menciptakan suasana dukungan fasilitas, kepercayaan dan bantuan (Fio *et al*, 2000). Sebagai *frontliner* menerima dukungan dan wewenang lebih besar dari manajemen, usahanya akan meningkat selaras kewajiban yang diterima.

Servant Leadership

Robert K. Greenleaf (1904-1990) dihargai karena mengawali konsep *servant leadership* di antara teorisi organisasi modern (Spears, 1995, 1996). Menurut pendapat Greenleaf (1969, 1977),

kepemimpinan pertama-tama harus memenuhi kebutuhan orang lain. Fokus *servant leadership* adalah orang lain dan bukan diri sendiri dan pemahaman peran pemimpin sebagai seorang pelayan (Greenleaf, 1977). Kepentingan diri sendiri tidak seharusnya memotivasi *servant leadership*; sebaliknya, kepentingan diri sendiri mendorong bidang motivasi yang lebih tinggi (Greenleaf, 1977; Pollard, 1996). Objektif utama *servant leadership* adalah untuk melayani dan memenuhi kebutuhan orang lain, yang seharusnya secara optimal menjadi motivasi utama kepemimpinan (Russell dan Stone, 2002). *Servant Leadership* mengembangkan orang, membantu mereka untuk berjuang dan berkembang (McMinn, 2001). *Servant leadership* menyediakan visi, mendapatkan kredibilitas dan kepercayaan dari para pengikut, dan memengaruhi orang lain (Farling et al, 1999). Sementara *servant leadership* merupakan konsep yang semakin populer, melalui banyak sejarah konsep ini secara sistematis tidak terdefinisi dan kekurangan dukungan empiris (Farling et al, 1999). Dalam rangka memberikan kohesi terhadap pengembangan teori, Russell dan Stone (2002) membuat model praktis *servant leadership*. Mereka juga mengidentifikasi atribut fungsional dan atribut pendamping untuk *servant leadership*. Atribut yang diidentifikasi oleh Russell dan Stone menyediakan basis yang masuk akal untuk membandingkan *servant leadership* dengan kepemimpinan transformasional.

Spears (1995, 1998) membuat daftar, sebagai contoh, 10 karakteristik *servant leadership* yang digambarkan dari tulisan Greenleaf, dan studi kasus Contee-Borders (2003) mengkonfirmasi karakteristik kritis bagi *servant leadership*:

- mendengarkan - *servant leadership* mengklarifikasi keinginan kelompok dengan mendengarkan apa yang dikatakan;

- empati – *servant leadership* berusaha untuk memahami dan memberi empati pada orang lain;
- menyembuhkan – *servant leadership* memiliki potensi untuk menyembuhkan diri sendiri dan orang lain;
- kesadaran – *servant leadership* diperkuat dengan kesadaran umum, dan khususnya kesadaran diri sendiri;
- bujukan – *servant leadership* bergantung pada bujukan, daripada otoritas karena posisi, dalam mengambil keputusan dalam organisasi;
- konseptualisasi – *servant leadership* memupuk kemampuan mereka untuk memimpikan hal yang luar biasa;
- ramalan masa depan – *servant leadership* memiliki kemampuan untuk meramalkan hasil dari situasi di masa depan;
- pelayanan – menjadi pelayan terlebih dahulu dan komitmen paling utama adalah untuk melayani kebutuhan orang lain;
- komitmen untuk perkembangan orang – *servant leadership* benar-benar berkomitmen terhadap perkembangan personal, profesional, dan spiritual dari setiap individu didalam institusi.
- membangun komunitas – *servant leadership* membangun komunitas diantara orang-orang yang bekerja di institusi bersangkutan.

Job Satisfaction

Robbin dan Judge (2011) mendefinisikan *job satisfaction* sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi

memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut.

Sementara itu Dafty Marcic (2008) mengartikan kepuasan kerja sebagai sikap positif terhadap pekerjaan seseorang. Pada umumnya orang akan puas ketika pekerjaannya sesuai dengan kebutuhan dan kepentingannya, ketika kondisi pekerjaan dan penghargaan memuaskan, ketika menyukai teman-teman kerjanya dan ketika memiliki hubungan positif dengan pimpinan.

Handoko (2004) mengemukakan *job satisfaction* sebagai keadaan emosional yang menyenangkan dimana mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. *Job Satisfaction* mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Memperkuat komitmen pegawai dapat membantu dalam memaksimalkan profitabilitas perusahaan dalam jangka panjang melalui 4 (empat) cara yaitu:

1. Kualitas kerja yang lebih tinggi
2. Produktif
3. Menciptakan pelanggan yang puas
4. Bertahan lebih lama dalam perusahaan.

Robbins dan Judge (2001) menyatakan elemen-elemen *job satisfaction* yang lazim digunakan meliputi "tipe kerja, rekan sekerja, tunjangan, diperlakukan dengan hormat dan adil, keamanan kerja, peluang menyumbangkan gagasan, upah, pengakuan akan kinerja, dan kesempatan untuk maju". Faktor-faktor tersebut dapat diikhtisarkan dalam empat faktor:

1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tapi terlalu menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Imbalan yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dirasakan adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Jadi upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan, yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Demikian pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara yang adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas.

4. Rekan sekerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekadar uang atau prestasi yang berwujud dari pekerjaan. Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung mengantar pada peningkatan *job satisfaction*. Perilaku atasan juga merupakan penentu utama kepuasan. Umumnya studi menunjukkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan jika atasan langsung bersikap ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

Organizational Commitment

Menurut Robbins (2006), *Organizational Commitment* merupakan tingkat dimana karyawan mengkaitkan dirinya ke organisasi tertentu dan sasaran-sasarannya, dan berharap mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut.

Setiap organisasi memerlukan *organizational commitment* karyawan untuk mencapai tujuannya. *Organizational Commitment* adalah sikap dan kekuatan relatif dari individual dengan keterlibatannya pada organisasi khususnya (Mowday et al., 1982) berdasarkan definisi tersebut menunjukkan bahwa *organizational commitment* adalah kekuatan pelengkap organisasi. *Organizational Commitment* adalah *psychological state* yang mewakili ikatan antara karyawan dengan organisasi.

Inti dari definisi *organizational commitment* yang dikemukakan oleh beberapa ahli mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses individu dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, aturan, dan tujuan organisasi. *Organizational Commitment* menyiratkan hubungan karyawan dengan perusahaan atau organisasi secara aktif.

Robbins dan Judge (2011) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai “suatu keadaan dimana karyawan memihak kepada organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu”. Allen dan Meyer (1990) mengklasifikasikan *organizational commitment* dalam tiga dimensi, yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen kontinuan (*continuance commitment*) dan komitmen normatif (*normative commitment*).

Secara singkat Allen dan Meyer (1990) mengilustrasikan perbedaan dari ketiga dimensi tersebut sebagai berikut: “*Employees with strong affective commitment remain because they want to, those with strong continuance commitment remain because they need to, and those with strong normative commitment because they feel they thought to do so*”. Berdasarkan pendapat Allen dan Meyer, dapat diinterpretasikan bahwa keputusan seseorang tetap bertahan di organisasi memiliki motivasi yang berbeda-beda.

Meyer dan Allen menyebutkan 3 (tiga) komponen model untuk melukiskan komitmen karyawan pada organisasi yaitu *affective commitment*, *continuance commitment* dan *normative commitment*.

1. *Affective commitment* adalah emosional kasih sayang, pengenalan dan keterlibatan pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan dengan *affective commitment* kuat

akan melanjutkan pekerjaannya dengan organisasi karena mereka menginginkannya.

2. *Continuance commitment* merujuk pada kepedulian untuk tetap setia pada organisasi dan menyelesaikan tujuan organisasi.
3. *Normative commitment* merefleksikan perasaan dari kewajiban moral kepada organisasi. Karyawan dengan *normative commitment* yang tinggi merasa akan tetap bersama organisasi.

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap *organizational commitment* diantaranya adalah kejujuran dalam pekerjaan, perhatian, kepedulian dan kepercayaan terhadap karyawan, perbedaan karakteristik individu (usia, tingkat pendidikan, jenis kelamin, dan status perkawinan), karakteristik yang berhubungan dengan pekerjaan, karakteristik struktural (formalitas dan desentralisasi), pengalaman dalam bekerja, kepercayaan dan penerimaan yang penuh atas nilai-nilai dan tujuan organisasi, keinginan bekerja keras demi kepentingan organisasi dan keinginan untuk mempertahankan diri agar tetap menjadi anggota organisasi.

Job Performance

Menurut Mangkunegara (2001:67) *Job Performance* merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Job Performance* adalah “*the quantity and quality of tasks accomplished by an individual or group*”. Kinerja (*performance*) merupakan wujud atau keberhasilan pekerjaan seseorang atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Hasil atau kinerja yang dicapai tidak hanya terbatas dalam ukuran kuantitas namun juga kualitas.

Mathis & Jackson (2003:339), mendefinisikan kinerja sebagai apa yang dapat dilakukan oleh karyawan dan apa yang tidak dapat dilakukan oleh karyawan. Berdasarkan beberapa definisi kinerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat-tingkat usaha yang dilakukan karyawan sebagai bagian dari organisasi, dimana dalam pelaksanaan kerjanya sesuai dengan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dimilikinya demi tercapainya tujuan organisasi maupun tujuan individu itu sendiri.

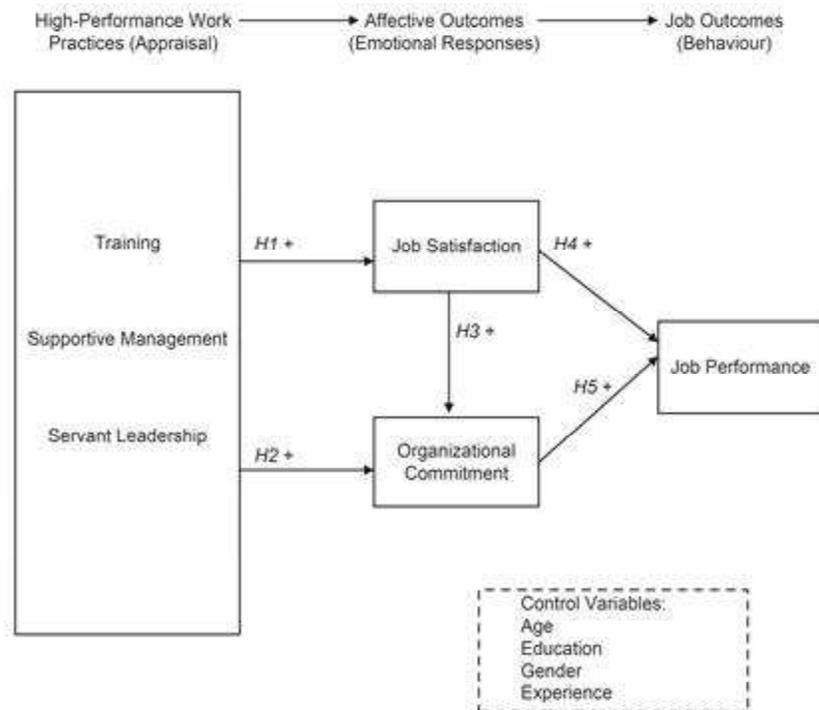
Mathis & Jackson (2003:342), mendefinisikan penilaian kinerja sebagai “*the process of evaluation how well employees perform their jobs when compared to a set of standards, and then communicating that information to employees*”.

Berdasarkan definisi tersebut Dessler (2003: 241), menyimpulkan faktor-faktor yang termasuk dalam penilaian kinerja adalah menetapkan standar kerja, menentukan tingkat kinerja aktual karyawan dengan standar kerja yang ditetapkan dan menyiapkan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan dan meneruskan pekerjaan dengan lebih baik.

Perumusan Hipotesis

Program training *customer service* mengirim sinyal yang kuat kepada *frontliner employee* yang dianggap oleh top manajemen dalam meningkatkan kualitas layanan (Babakus *et al*, 2003). Dalam *literature service*, secara luas melaporkan bahwa karyawan yang tidak memiliki pekerjaan yang disyaratkan dan keahlian interpersonal akan gagal dalam menyediakan layanan yang tinggi dalam menangani *komplain customer* (Liao dan Chuang 2004; Lytle dan Timmerman 2006).

Kerangka Konseptual



Gambar 2.1. Model Konseptual

Training Customer Service memiliki dampak langsung terhadap *frontliner employee job satisfaction* karena pelatihan ini memiliki peran penting dalam mengembangkan keahlian untuk menangani kegagalan layanan secara efektif (Babakus *et al*, 2003). Suportif manajemen mencirikan manajemen konsen dan mendukung terhadap pekerjaan karyawan dan menggambarkan tingkat dimana mereka menciptakan suasana dukungan fasilitas, kepercayaan dan bantuan (Fio *et et al*, 2000).

Sebagai *frontliner* menerima dukungan dan wewenang lebih besar dari manajemen, usahanya akan meningkat selaras kewajiban yang diterima. Pujian dari atasan dalam bentuk dukungan manajemen dikenal sebagai praktik *human*

resources management yang penting oleh Linz (2003) dalam sebuah studi terhadap 1200 pekerja *service* di Rusia. Elenkow (1998) menyatakan bahwa untuk mencapai sukses menghasilkan zaman post-perestroika, para pemimpin di Rusia harus mengetahui karyawannya, memotivasi dan mendorong mereka, dan membangun mufakat antar individu.

Dalam *literature service*, perilaku kepemimpinan pegawai dikenal sebagai unsur kritis dan utuh yang diperlukan dalam menciptakan dan mempertahankan sebuah iklim yang efektif dalam memberikan layanan pelanggan yang terbaik (Lytle *et al*, 1998; Schneider *et al*, 2005). Standar layanan para pegawai-pemimpin diatur oleh perilaku dan gaya manajemen dan secara aktif diikutsertakan

dalam menolong, membantu dan menemukan kebutuhan para karyawan dalam pengaturan kerja (James 2005; Lytle dan Timmerman 2006).

Kepemimpinan pegawai memiliki pengaruh terhadap *frontliner job satisfaction* dan *organizational commitment* karena kepemimpinan pegawai berperan dalam menciptakan sebuah lingkungan yang kondusif dalam memberikan layanan berkualitas tinggi dan penanganan komplain kostumer secara efektif.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dibuatlah hipotesis sebagai berikut:

H1: *HPWPs (training)* berpengaruh terhadap *job satisfaction*

H2: *HPWPs (supportive management)* berpengaruh terhadap *job satisfaction*

H3: *HPWPs (servant leadership)* berpengaruh terhadap *job satisfaction*

H4: *HPWPs (training)* berpengaruh terhadap *organizational commitment*

H5: *HPWPs (supportive management)* berpengaruh terhadap *organizational commitment*

H6: *HPWPs (servant leadership)* berpengaruh terhadap *organizational commitment*

Persaingan dalam *job satisfaction* akan mengurangi kestabilan dibanding *organizational commitment* dan dipengaruhi oleh peristiwa *transitory*. Banyak penelitian mencatat bahwa *job satisfaction* mensyaratkan pengalaman kerja yang berlipat untuk menciptakan *commitment organizational* yang tinggi (Meyer et al 2002). Atas dasar teoritis, dikatakan bahwa *job satisfaction* mendahului *organizational commitment* yang berkembang dari waktu ke waktu (Meyer dan

Herschovitch 2001). Jika karyawan lebih puas dengan pekerjaannya karena struktur sosial, mereka akan lebih berkomitmen terhadap organisasinya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dibuatlah hipotesis sebagai berikut:

H7: *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *organizational commitment*

Hartline dan Farrel (1996) dan Yoon et al, (2001) melaporkan hubungan positif yang signifikan antara *frontliner employee job satisfaction* dan *customer perceptions of service performance*. Babakus et al. (2003) menemukan hubungan positif yang signifikan antara *job satisfaction* dan *performance* dalam menanggapi kegagalan layanan dimana *frontliner employee* puas terhadap pekerjaannya, mereka menampilkan tingkat yang lebih tinggi dalam masalah pelayanan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dibuatlah hipotesis sebagai berikut:

H8: *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *job performance*

Mowday et al. (1979) dan Meyer et al. (1989) berpendapat bahwa individu secara efektif berkomitmen untuk menampilkan *organizations perform* ditingkat lebih tinggi. Kemudian, *organizational commitment frontliner employee* memiliki peranan penting untuk memainkan dalam menentukan kualitas tingkat layanan kepada konsumen (Malhotra dan Mukkerjee 2004). *Three Western Meta-Analyses* membuktikan hubungan yang signifikan antara *organizational commitment* dan *job performance* (Jaramillo et al, 2005; Meyer et al, 2002; Riketta 2002).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dibuatlah hipotesis sebagai berikut:

H9: *Organizational Commitment* berpengaruh terhadap *job performance*

METODE PENELITIAN

Variabel

Variabel penelitian terdiri dari:

Variabel independen : *High Performance Work Practice* (HPWP),

Dimensi (*Training, Supportive Management, Servant Leadership*)

Variabel Dependen: *Job Outcomes*, dimensi (*Job Performance*)

Variabel Intervening: *Affective Outcomes*, dimensi (*Job Satisfaction* dan *Organizational Commitment*)

Pengukuran

Variabel-variabel tersebut diukur dengan menggunakan *item* pernyataan yang dijawab dengan menggunakan skala Lickert (Kirmaci, 2012) skala 1 = sangat tidak setuju sampai dengan skala 5 = sangat setuju. *Item* pernyataan menurut Gibs (2012) tersebut adalah sebagai berikut:

Supportive Management

1. *Branch Manager* saya sangat peduli terhadap kesejahteraan bawahannya.
2. *Branch Manager* saya bersedia untuk mendengarkan masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan.
3. *Branch Manager* saya dapat diandalkan ketika keadaan di tempat kerja menjadi sulit.

Training

1. Di bank saya, program *training* fokus pada bagaimana cara meningkatkan pelayanan.

2. Di bank saya, waktu yang dialokasikan untuk *training* cukup.
3. Di bank saya, uang yang dialokasikan untuk pelatihan cukup.
4. Di bank saya, program *training* dievaluasi secara konsisten.
5. Di bank saya, *training* ini berguna.

Servant Leadership

1. Manajemen secara rutin menjelaskan tentang pentingnya kualitas pelayanan.
2. Manajemen rutin menghabiskan waktu dengan *frontliner*.
3. Manajemen terus-menerus mengukur kualitas pelayanan.
4. Manajemen menyediakan pemimpin untuk menciptakan kualitas pelayanan yang baik.
5. Manajemen memperlihatkan bahwa mereka peduli dan memberikan pelayanan secara terus-menerus.

Job Satisfaction

1. Pekerjaan saya sangat menyenangkan.
2. Saya sangat puas dengan pekerjaan saya.
3. Saya sangat antusias dengan pekerjaan saya.
4. Saya menemukan kesenangan yang nyata dalam pekerjaan saya.
5. Saya benar-benar menyukai pekerjaan saya.

Organizational Commitment

1. Bank saya telah memperoleh kesetiaan saya dengan sempurna.
2. Saya bangga dan menceritakan kepada orang lain bahwa saya kerja di bank ini.
3. Saya mengetahui bahwa nilai-nilai saya dengan nilai-nilai bank ini sama.

4. Saya bilang kepada teman saya bahwa bank ini mempunyai organisasi yang bagus untuk bekerja.
5. Saya benar-benar peduli terhadap masa depan bank ini.

Job Performance

1. Menurut rekan kerja saya, performa saya berada di 10 persen teratas.
2. Menurut rekan kerja saya, saya dinilai sebagai seorang pekerja yang luar biasa.
3. Menurut rekan kerja saya, saya menemukan jalan sendiri untuk membantu *customer*.
4. Menurut rekan kerja saya, saya menghadapi *customer* lebih baik daripada yang lain.
5. Menurut rekan kerja saya, saya konsisten memberikan pelayanan jasa yang lebih baik dibandingkan yang lain.

Pemilihan Metode Penelitian

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Tanya Gibs (2012). Teknik analisis yang digunakan adalah *Struktural Equation Modelling* (SEM). SEM adalah sebuah teknik analisis statistika yang mengkombinasikan beberapa aspek yang terdapat pada analisis jalur dan analisis faktor konfirmatori untuk mengestimasi beberapa persamaan secara simultan. Secara umum, teknik di dalam SEM terbagi menjadi dua: a. Mengestimasi beberapa persamaan yang saling berhubungan secara simultan (*Structural Model*); b. Merepresentasikan variabel *construct* berdasarkan variabel *observed* (*Measurement Model*).

Populasi dan Sampel

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 100 responden yang merupakan *frontliner* dua bank yaitu BNI dan Mandiri. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung kepada responden.

Deskripsi Objek Penelitian dan Karakteristik Responden

Setelah kuesioner diisi oleh para responden, kemudian dilakukan tabulasi. Dengan demikian, para responden dapat dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, umur, lama bekerja, dan tingkat pendidikan. Tabel 3.1 menyajikan data profil responden secara rinci yaitu sebagai berikut:

Berdasarkan Tabel 3.1, menjelaskan bahwa jumlah responden yang terbanyak adalah berjenis kelamin perempuan yaitu 59 orang, sedangkan laki-laki berjumlah 41 orang. Sebaran umur responden terbanyak adalah pada kisaran 20-30 tahun. Pada variabel tingkat pendidikan, menjelaskan bahwa yang telah menyelesaikan pendidikan S1 sebanyak 67 orang, pendidikan pascasarjana S2 sebanyak 2 orang. Sedangkan pada parameter lama bekerja, responden yang terbanyak adalah 0-3 tahun, sebanyak 57 orang, lama bekerja 9.1 - 12 tahun sebanyak 7 orang.

Instrumentasi dan Pengumpulan Data

Instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner, sebelum data dikumpulkan maka kuesioner ini diuji dahulu, apakah punya alat pengukur data yang baik dengan uji validitas dan reliabilitas.

Tabel 1
Profil Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentasi (%)
1	Jenis Kelamin	100	100
	- Laki –laki	41	41
	- Perempuan	59	59
2	Umur		
	- 20 – 30 Tahun	77	77
	- 31 – 40 Tahun	23	23
3	Pendidikan		
	- SMA	4	4
	- Diploma	27	27
	- S1	67	67
	- Pasca Sarjana	2	2
4	Lama Bekerja		
	- 0 – 3 Tahun	57	57
	- 3.1 – 6 Tahun	25	25
	- 6.1 – 9 Tahun	11	11
	- 9.1 – 12 Tahun	7	7

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk membuktikan bahwa alat penelitian yang digunakan untuk mengukur sesuai dengan tujuannya. Untuk mengetahui besarnya koefisien validitas digunakan rumus korelasi *pearson correlation*, dimana setiap pernyataan memiliki *p-value* <0.05 yang artinya setiap *item* pernyataan memiliki konsistensi pada pernyataan tersebut (*construct valid*) dan sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan sebagai berikut:

Jika *p-value* < 0.05, dikatakan valid

Jika *p-value* > 0.05, dikatakan tidak valid

Setelah dilakukan pengujian didapat hasilnya sebagai berikut:

Berdasarkan tabel rangkuman hasil pengujian validitas diatas, diketahui bahwa ketiga butir pernyataan konstrak dari *supportive management* memiliki *p-value* < 0.05 yaitu sebesar 0.000 < 0.05 dengan koefisien korelasi masing-masing item sebesar 0.769; 0.921; dan 0.763. Hal ini dapat diartikan bahwa ketiga butir pernyataan tersebut adalah valid dengan kata lain butir-butir pernyataan dapat mewakili atau membentuk konstrak dari *supportive management*.

Konstrak *training*, kelima butir pernyataan memiliki *p-value* < 0.05 yaitu sebesar 0.000 < 0.05 dengan koefisien korelasi masing-masing sebesar 0.630; 0.718; 0.618; 0.762; dan 0.615. Dapat diartikan bahwa kelima butir pernyataan tersebut adalah valid dengan kata lain butir-butir pernyataan dapat mewakili atau membentuk konstrak dari *training*.

Tabel 2
Hasil Pengujian Validitas

Konstrak	Koefisien Korelasi	<i>p</i>- value	Keputusan
<i>Supportive Management 1</i>	0.769	0.000	Valid
<i>Supportive Management 2</i>	0.921	0.000	Valid
<i>Supportive Management 3</i>	0.763	0.000	Valid
<i>Training 1</i>	0.630	0.000	Valid
<i>Training 2</i>	0.718	0.000	Valid
<i>Training 3</i>	0.618	0.000	Valid
<i>Training 4</i>	0.762	0.000	Valid
<i>Training 5</i>	0.615	0.000	Valid
<i>Servant Leadership 1</i>	0.861	0.000	Valid
<i>Servant Leadership 2</i>	0.717	0.000	Valid
<i>Servant Leadership 3</i>	0.721	0.000	Valid
<i>Servant Leadership 4</i>	0.810	0.000	Valid
<i>Servant Leadership 5</i>	0.845	0.000	Valid
<i>Job Satisfaction 1</i>	0.863	0.000	Valid
<i>Job Satisfaction 2</i>	0.832	0.000	Valid
<i>Job Satisfaction 3</i>	0.867	0.000	Valid
<i>Job Satisfaction 4</i>	0.864	0.000	Valid
<i>Job Satisfaction 5</i>	0.785	0.000	valid
<i>Organizational Commitment 1</i>	0.673	0.000	Valid
<i>Organizational Commitment 2</i>	0.725	0.000	Valid
<i>Organizational Commitment 3</i>	0.503	0.000	Valid
<i>Organizational Commitment 4</i>	0.731	0.000	Valid
<i>Organizational Commitment 5</i>	0.724	0.000	Valid
<i>Job Performance 1</i>	0.923	0.000	Valid
<i>Job Performance 2</i>	0.895	0.000	Valid
<i>Job Performance 3</i>	0.721	0.000	Valid
<i>Job Performance 4</i>	0.635	0.000	Valid
<i>Job Performance 5</i>	0.770	0.000	Valid

Konstrak *servant leadership*, kelima butir pernyataan memiliki *p-value* < 0.05 yaitu sebesar 0.000 < 0.05 dengan koefisien korelasi masing-masing sebesar 0.861; 0.717; 0.721; 0.810; dan 0.845. Dapat diartikan bahwa kelima butir pernyataan tersebut adalah valid dengan kata lain butir-butir pernyataan dapat mewakili atau membentuk konstrak dari *servant leadership*.

Konstrak *job satisfaction*, kelima butir pernyataan memiliki *p-value* < 0.05 yaitu sebesar 0.000 < 0.05 dengan koefisien korelasi masing-masing sebesar 0.863; 0.832; 0.867; 0.864; dan 0.785. Dapat diartikan bahwa keempat butir pernyataan tersebut adalah valid dengan kata lain butir-butir pernyataan dapat mewakili atau membentuk konstrak dari *job satisfaction*.

Konstrak *organizational commitment*, kelima butir pernyataan memiliki *p-value* < 0.05 yaitu sebesar 0.000 < 0.05 dengan koefisien korelasi masing-masing sebesar 0.673; 0.72; 0.503; 0.731; dan 0.724. Dapat diartikan bahwa ketiga butir pernyataan tersebut adalah valid dengan kata lain butir-butir pernyataan dapat mewakili atau membentuk konstrak dari *organizational commitment*.

Konstrak *job performance*, kelima butir pernyataan memiliki *p-value* < 0.05 yaitu sebesar 0.000 < 0.05 dengan koefisien korelasi masing-

masing sebesar 0.923; 0.895; 0.721; 0.635; dan 0.770. Dapat diartikan bahwa ketiga butir pernyataan tersebut adalah valid dengan kata lain butir-butir pernyataan dapat mewakili atau membentuk konstrak dari *job performance*.

2. Uji Reliabilitas

Menurut Sekaran (2003), reliabilitas dari instrumen pengukuran adalah indikasi dari stabilitas dan konsistensi pada instrumen pengukuran untuk mengetahui kelayakan dari sebuah pengukuran. Sekaran (2003) berpendapat bahwa koefisien reliabilitas semakin mendekati 1,00 adalah lebih baik. Secara umum, reliabilitas kurang dari 0,60 adalah dianggap lemah. Berkisar diantara 0,70 adalah dapat diterima dan jika koefisien reliabilitas diatas 0,80 adalah baik.

Berdasarkan pernyataan diatas, dasar pengambilan keputusan uji reliabilitas dapat disimpulkan sebagai berikut:

Jika *Cronbach's Alpha* > 0.6, maka *Cronbach's Alpha acceptable (construct reliable)*.

Jika *Cronbach's Alpha* < 0.6, maka *Cronbach's Alpha poor acceptable (construct unreliable)*.

Hasil pengujian reliabilitas untuk masing-masing konstrak ditampilkan pada tabel berikut ini.

Tabel 3
Hasil Pengujian Reliabilitas

Konstrak	Items	Cronbach's Alpha	Keputusan
<i>Supportive Management</i>	3	0.752	Reliabel
<i>Training</i>	5	0.681	Reliabel
<i>Servant Leadership</i>	5	0.850	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i>	5	0.898	Reliabel
<i>Organizational Commitment</i>	5	0.696	Reliabel
<i>Job Performance</i>	5	0.849	Reliabel

Berdasarkan tabel diatas, koefisien *Cronbach's Alpha* untuk enam kontrak (*Supportvive Management, Training, Servant Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, dan Job Performance*) memenuhi kriteria reliabilitas yang direkomendasikan Sekaran (2003). Jika kontrak dalam penelitian mempunyai *Cronbach's Alpha* minimal 0.06 atau lebih besar, maka jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk

mengukur masing-masing kontrak tersebut adalah konsisten dan kontrak dapat dipercaya (reliabel).

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Berikut ini merupakan tabel yang menunjukkan hasil pengolahan statistik deskriptif.

Tabel 4
Statistik Deskriptif

	<i>Means</i>	<i>Total Mean</i>	<i>Standar Deviasi</i>	<i>Total SD</i>
SM 1	3.84	3.91	1.02	0.95
SM 2	3.98		0.95	
SM3	3.91		0.87	
TR1	4.22		0.73	
TR2	3.96	4.02	0.91	0.91
TR3	3.77		1.07	
TR4	3.98		1.01	
TR5	4.16		0.81	
SL1	4.19		0.80	
SL2	3.85	4.05	1.04	0.90
SL3	4.23		0.78	
SL4	3.99		0.92	
SL5	3.98		0.95	
JS1	3.85		0.87	
JS2	3.87	3.79	0.84	0.88
JS3	3.88		0.81	
JS4	3.68		0.94	
JS5	3.66		0.93	
OC1	3.92		0.90	
OC2	3.82	3.89	0.82	0.86
OC3	3.8		0.83	
OC4	3.88		0.98	
OC5	4.02		0.77	
JP1	3.84		0.88	
JP2	3.8	3.88	0.88	0.82
JP3	3.96		0.76	
JP4	3.84		0.8	
JP5	3.96		0.98	

Tabel diatas mencerminkan besarnya *mean* dan standar deviasi untuk variabel yang diukur. Nilai *mean* menunjukkan rata-rata penilaian responden terhadap pernyataan yang diajukan, sedangkan standar deviasi menggambarkan besarnya penyimpangan pernyataan yang diajukan dalam kuesioner penelitian.

Pada indikator pengukuran mengenai *supportive management* 1 diperoleh nilai rata-rata 3.84, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.84 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan '*Branch Manager* saya sangat peduli terhadap kesejahteraan bawahannya' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 1.02.

Pada indikator pengukuran mengenai *supportive management* 2 diperoleh nilai rata-rata 3.98, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.98 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan '*Branch Manager* saya bersedia untuk mendengarkan masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.95.

Pada indikator pengukuran mengenai *supportive management* 3 diperoleh nilai rata-rata 3.91, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.91

berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan '*Branch Manager* saya dapat diandalkan ketika keadaan di tempat kerja menjadi sulit' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.87.

Pada indikator pengukuran mengenai *training* 1 diperoleh nilai rata-rata 4.22., dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 4.22 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Di bank saya, program *training* fokus pada bagaimana cara meningkatkan pelayanan' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.73.

Pada indikator pengukuran mengenai *training* 2 diperoleh nilai rata-rata 3.96., dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.96 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Di bank saya, waktu yang dialokasikan untuk *training* cukup' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.91.

Pada indikator pengukuran mengenai *training* 3 diperoleh nilai rata-rata 3.77., dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.77 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Di bank saya, uang yang dialokasikan untuk pelatihan cukup' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 1.07.

Pada indikator pengukuran mengenai *training* 4 diperoleh nilai rata-rata 3.98, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.98 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Di bank saya, program *training* dievaluasi secara konsisten' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 1.01.

Pada indikator pengukuran mengenai *training* 5 diperoleh nilai rata-rata 4.16, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 4.16 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Di bank saya, *training* ini berguna' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.81.

Pada indikator pengukuran mengenai *Servant Leadership* 1 diperoleh nilai rata-rata 4.19, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 4.19 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Manajemen secara rutin menjelaskan tentang pentingnya kualitas pelayanan' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.80.

Pada indikator pengukuran mengenai *servant leadership* 2 diperoleh nilai rata-rata 3.85., dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.85 berarti bahwa jawaban

responden terhadap pernyataan 'Manajemen rutin menghabiskan waktu dengan frontliner' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 1.04.

Pada indikator pengukuran mengenai *servant leadership* 3 diperoleh nilai rata-rata 4.23., dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 4.23 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Manajemen terus-menerus mengukur kualitas pelayanan' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.78.

Pada indikator pengukuran mengenai *servant leadership* 4 diperoleh nilai rata-rata 3.99., dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.99 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Manajemen menyediakan pemimpin untuk menciptakan kualitas pelayanan yang baik' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.92.

Pada indikator pengukuran mengenai *servant leadership* 5 diperoleh nilai rata-rata 3.98., dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.98 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Manajemen memperlihatkan bahwa mereka peduli dan memberikan pelayanan secara terus-menerus' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.95.

Pada indikator pengukuran mengenai *job satisfaction* 1 diperoleh nilai rata-rata 3.85, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.85 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Pekerjaan saya sangat menyenangkan' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.87.

Pada indikator pengukuran mengenai *job satisfaction* 2 diperoleh nilai rata-rata 3.87., dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.87 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Saya sangat puas dengan pekerjaan saya' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.84.

Pada indikator pengukuran mengenai *job satisfaction* 3 diperoleh nilai rata-rata 3.88., dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.88 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Saya sangat antusias dengan pekerjaan saya' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.81.

Pada indikator pengukuran mengenai *job satisfaction* 4 diperoleh nilai rata-rata 3.68., dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.68 berarti bahwa jawaban

responden terhadap pernyataan 'Saya menemukan kesenangan yang nyata dalam pekerjaan saya' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.94.

Pada indikator pengukuran mengenai *job satisfaction* 5 diperoleh nilai rata-rata 3.6.,6 dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.66 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Saya benar-benar menyukai pekerjaan saya' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.93.

Pada indikator pengukuran mengenai *organizational commitment* 1 diperoleh nilai rata-rata 3.92, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.92 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Bank saya telah memperoleh kesetiaan saya dengan sempurna' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.90.

Pada indikator pengukuran mengenai *organizational commitment* 2 diperoleh nilai rata-rata 3.82, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.82 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Saya bangga dan menceritakan kepada orang lain bahwa saya kerja di Bank ini' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.82.

Pada indikator pengukuran mengenai *organizational commitment* 3 diperoleh nilai rata-rata 3.80, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.80 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Saya mengetahui bahwa nilai-nilai saya dengan nilai-nilai bank ini sama' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.83.

Pada indikator pengukuran mengenai *organizational commitment* 4 diperoleh nilai rata-rata 3.88, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.88 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Saya bilang kepada teman saya bahwa bank ini mempunyai organisasi yang bagus untuk bekerja' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.98.

Pada indikator pengukuran mengenai *organizational commitment* 5 diperoleh nilai rata-rata 4.02, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 4.02 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Saya benar-benar peduli terhadap masa depan bank ini' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.77.

Pada indikator pengukuran mengenai *job performance* 1 diperoleh nilai rata-rata 3.84, dimana sebelumnya responden diminta untuk

menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.84 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Menurut rekan kerja saya performa saya berada di 10 persen teratas' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.88.

Pada indikator pengukuran mengenai *job performance* 2 diperoleh nilai rata-rata 3.80, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.80 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Menurut rekan kerja saya, saya dinilai sebagai seorang pekerja yang luar biasa' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.88.

Pada indikator pengukuran mengenai *job performance* 3 diperoleh nilai rata-rata 3.96, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.96 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan 'Menurut rekan kerja saya, saya menemukan jalan sendiri untuk membantu customer' mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.76.

Pada indikator pengukuran mengenai *job performance* 4 diperoleh nilai rata-rata 3.84, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1

menunjukkan tidak setuju sedangkan 5 menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.84 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan ‘Menurut rekan kerja saya, saya menghadapi *customer* lebih baik daripada yang lain’ mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.80.

Pada indikator pengukuran mengenai *job performance* 5 diperoleh nilai rata-rata 3.96, dimana sebelumnya responden diminta untuk menjawab pernyataan dengan menggunakan 5 skala Likert yaitu nilai 1 sampai 5, angka 1 menunjukkan tidak setuju sedangkan 5

menunjukkan sangat setuju. Jika nilai rata-rata 3.96 berarti bahwa jawaban responden terhadap pernyataan ‘Menurut rekan kerja saya, saya konsisten memberikan pelayanan jasa yang lebih baik dibandingkan yang lain’ mendekati setuju dengan penyimpangan jawaban responden (standar deviasi) sebesar 0.98.

Analisis Hasil dan Interpretasi

Analisis data diperoleh dari hasil pengujian terhadap hipotesis. Tujuan dari pengujian hipotesis adalah untuk menolak hipotesis nol (H_0) sehingga hipotesis alternatif (H_a) bias diterima.

Tabel 5
Uji Goodness of Fit

Goodness-of-Fit	Cutt-off-Value	Hasil	keterangan
RMSEA	$\leq 0,08$	0.095	Marginal of Fit
GFI	$\geq 0,90$	0.7	Marginal of Fit
CFI	$\geq 0,90$	0.84	Marginal of Fit
NFI	$\geq 0,95$	0.75	Marginal of Fit

Tabel 6
Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	<i>t hitung</i>	Keputusan
Training -> Job Satisfaction	2.3237	Ha diterima
Supportive Management -> Job Satisfaction	4.0475	Ha diterima
Servant Leadership -> Job Satisfaction	1.8568	Ha ditolak
Training -> Organization Commitment	1.7855	Ha ditolak
Supportive Management -> Organization Commitment	0.4713	Ha ditolak
Servant Leadership -> Organization Commitment	1.0090	Ha ditolak
Job Satisfaction -> Organization Commitment	6.2551	Ha diterima
Job Satisfaction -> Job Performance	2.1257	Ha diterima
Organization Commitment -> Job Performance	4.2220	Ha diterima

Dengan menggunakan metode RMSEA (0.095), GFI (0.7), CFI (0.84) dan NFI (0.75), didapatkan hasil keputusan model Marginal of Fit. Dengan demikian, model dapat digunakan dan dapat dilanjutkan untuk pengujian hipotesis teori.

Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis satu (H1)

Menyatakan bahwa *HPWPs (training)* berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Setelah dilakukan pengujian hipotesis seperti terlihat pada tabel 4.3, konstruk *training* dimana T-hitung 2.32 lebih besar T-tabel (1.96). Hal ini berarti *training* berpengaruh terhadap *job satisfaction*. (H1 diterima).

Hipotesis dua (H2)

Menyatakan bahwa *HPWPs (supportive management)* berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Setelah dilakukan pengujian hipotesis seperti terlihat pada tabel 4.3, konstruk *training* dimana T-hitung 4.05 lebih besar T-tabel (1.96). Hal ini berarti *supportive management* berpengaruh terhadap *job satisfaction*. (H2 diterima).

Hipotesis tiga (H3)

Konstruk *servant leadership* tidak mempengaruhi *job satisfaction* karena T-hitung (1.86) lebih kecil daripada T-tabel (1.96). Sehingga dapat dikatakan bahwa *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction* (H3 ditolak).

Hipotesis empat (H4)

Menyatakan bahwa *HPWPs (training)* berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Setelah dilakukan pengujian hipotesis seperti terlihat pada Tabel 4.3, konstruk *training* dimana T-hitung 1.78 lebih kecil T-tabel (1.96). Hal ini berarti *training* tidak berpengaruh terhadap *organizational commitment*. (H4 ditolak)

Hipotesis lima (H5)

Menyatakan bahwa *HPWPs (supportive management)* berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Setelah dilakukan pengujian hipotesis seperti terlihat pada tabel 4.3, konstruk *supportive management* dimana T-hitung 0.4 lebih kecil T-tabel (1.96). Hal ini berarti *supportive management* tidak berpengaruh terhadap *organizational commitment*. (H5 ditolak).

Hipotesis enam (H6)

Menyatakan bahwa *HPWPs (servant leadership)* berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Setelah dilakukan pengujian hipotesis seperti terlihat pada Tabel 4.3, konstruk *servant leadership* dimana T-hitung 1.01 lebih kecil T-tabel (1.96). Hal ini berarti *servant leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational commitment*. (H6 ditolak).

Hipotesis tujuh (H7)

Menyatakan *job satisfaction* berpengaruh terhadap *organizational commitment*. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang ditunjukkan pada tabel 4.3, konstruk *job satisfaction* berpengaruh terhadap *organizational commitment*, di mana T-hitung (6.26) lebih besar dibandingkan T-tabel (1.96). Ini berarti *job satisfaction* berpengaruh terhadap *organizational commitment*. (H7 diterima).

Hipotesis delapan (H8)

Menyatakan bahwa *job satisfaction* berpengaruh terhadap *job performance*. Melalui pengujian hipotesis yang disajikan pada tabel 4.3, konstruk *job satisfaction* berpengaruh terhadap *job performance* dengan T-hitung sebesar 2.13 lebih besar dibanding T-tabel 1.96. (H8 diterima).

Hipotesis sembilan (H9)

Menyatakan bahwa *organizational commitment* berpengaruh terhadap *job performance*. Setelah dilakukan pengujian hipotesis seperti yang terlihat pada Tabel 4.3, konstruk *organizational commitment* mempengaruhi *job performance*, di mana T-hitung (4.22) lebih besar daripada T-tabel (1.96). Hal ini memiliki arti bahwa *organizational commitment* berpengaruh terhadap *job performance* (H9 diterima).

SIMPULAN, IMPLIKASI MANAJERIAL, DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisa terhadap data dan hasil pengolahan data yang dilakukan dihasilkan beberapa kesimpulan yang sesuai dengan tujuan penelitian:

- 1) H1 dan H2 yang diajukan diterima sehingga *HPWPs (training dan supportive management)* berpengaruh terhadap *job satisfaction*. Sedangkan H3 yang diajukan ditolak sehingga *HPWPs (servant leadership)* tidak berpengaruh terhadap *job satisfaction*.
- 2) Hipotesis H4, H5, H6 ditolak atau *HPWPs (training, supportive management dan servant leadership)* tidak berpengaruh terhadap *organizational commitment*.
- 3) Hipotesis ketujuh (H7) diterima, artinya *job satisfaction* berpengaruh terhadap *organizational commitment*,
- 4) Hipotesis kedelapan (H8) diterima artinya *job satisfaction* berpengaruh terhadap *job performance*.
- 5) Hipotesis kesembilan (H9) diterima artinya *organizational commitment* berpengaruh terhadap *job performance*

Implikasi Manajerial

Secara praktis, implikasi penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada pengembang sistem manajerial (khususnya manajer sumberdaya manusia) di bank agar lebih memperhatikan *high performance work practice, job satisfaction, organizational commitment, dan job performance* sebagai dasar untuk mengambil keputusan. Manajer sumberdaya manusia perlu memperhatikan hubungan setiap variable-variabel tersebut guna meningkatkan kinerja para karyawan sebagai kunci kemajuan dan kesuksesan bank, yaitu (1) *HPWPs (khususnya training dan supportive management)* mempengaruhi atau memiliki hubungan positif terhadap *job satisfaction*; (2) *HPWPs (training, supportive management dan servant leadership)* tidak mempengaruhi atau mempunyai hubungan positif terhadap *organizational commitment*; (3) *Job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational commitment*; (4) *Job satisfaction* memberikan pengaruh positif terhadap *job performance*; (5) *Organizational commitment* mempengaruhi atau memiliki hubungan positif terhadap *job performance*.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Beberapa saran yang diberikan antara lain: penelitian selanjutnya dapat memperluas ruang lingkup kajian, tidak hanya terhadap karyawan frontliner tetapi juga pada karyawan bidang lain yang berkontribusi besar terhadap kesuksesan bank. Penelitian ke depan lebih mendalam mengenai faktor-faktor penyebab yang menyebabkan penurunan kinerja dan mempelajari metode yang tepat untuk meningkatkan kinerja sumberdaya manusia. Selain itu, penelitian juga dapat diperluas menjadi studi perbandingan pada beberapa bank di Indonesia, untuk meningkatkan industry perbankan di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Babakus E, Yavas U, Karatepe O, Avci, T. 2003. *The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes*, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 20 No. 10, pp. 1-15.
- Contee-Borders, A.K. (2002), "A case study defining servant leadership in the workplace", Digital Dissertations, 3069348.
- Farling, M.L., Stone, A.G. and Winston, B.E. (1999), "Servant leadership: setting the stage for empirical research", The Journal of Leadership Studies, Vol. 6 No. 1/2, pp. 49-72.
- Gibbs T, Ashill NJ. 2013. *The effects of high performance work practices on job outcomes, evidence from frontline employees in Rusia*. International Journal of Bank Marketing. Vol. 31 No 4, pp 305-325.
- Greenleaf, R.K. (1969), "Leadership and the individual: the Dartmouth lectures", in Frick, D.M. and Spears, L.C. (Eds), On Becoming a Servant Leader, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, pp. 284-338.
- Hartline M, Ferrell OC. 1996. *The management of customer-contact service employees: an empirical investigation*. Journal of Marketing, Vol. 60 No. 4, pp. 52-70.
- Jaramillo F, Mulki JP, Marshall GW. 2005. *A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research*. Journal of Business Research, Vol. 58 No.6, pp. 705-714.
- Karatepe O.M. (2012). *High-performance work practices and hotel employee performance: the mediation of work engagement*. International Journal of Hospitality Management, Vol. 32 No. 1, pp. 132-140.
- Liao H, Chuang A. 2004. *A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes*. Academy of Management Journal, Vol. 47 No. 1, pp. 41-58.
- Lytle RS, Hom PW, Mowka MP. 1998. *SERV*OR: managerial measures of organizational service orientation*. Journal of Retailing, Vol. 74 No. 4, pp. 1-15.
- Lytle RS, Timmermann JE. 2006. *Service orientation and performance: an organizational perspective*. Journal of Services Marketing, Vol. 20 No. 2, pp. 136-147.
- Malhotra N, Mukherjee A. 2004. *The relative influence of organizational commitment and job satisfaction and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres*. Journal of Services Marketing, Vol. 18 Nos 2-3, pp. 162-174.
- McMinn, T.F. (2001), "The conceptualization and perception of biblical servant leadership in the southern Baptist convention", Digital Dissertations, 3007038.
- Menon K, Dube L. (2004). *Service provider responses to anxious and angry customers: different challenges, different payoffs*. Journal of Retailing, Vol. 80 No. 3, pp. 229-237.

- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991), "*A three component conceptualization of organizational commitment*", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, pp. 61-89.
- Meyer J, Herscovitch L. 2001. *Commitment in the workplace: toward a general model*. *Human Resource Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 299-326.
- Owoyemi, Oyelere, Elegbede, Gbajumo-Sheriff. 2011. "*Enhancing Employess' Commitment to Organisation through Training*". *International Journal of Business and Management*. July. Vol. 6, No. 7.
- Russell, R.F. (2001), "*The role of values in servant leadership*", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22 No. 2, pp. 76-83.
- Russell, R.F. and Stone, A.G. (2002), "*A review of servant leadership attributes: developing a practical model*", *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 23 No. 3, pp. 145-57.
- Spears, L. (1995), "*Servant-leadership and the Greenleaf legacy*", in *Spears, L. (Ed.), Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-leadership Influenced Today's Top Management Thinkers*, John Wiley & Sons, Inc., New York, NY, pp. 1-14.
- Yoon M, Beathy S, Suh J. 2001. *The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: an employee level analysis*. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12 No. 5, pp. 500-522.

