

MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PEGAWAI MELALUI KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI

Purwadhi
Universitas ARS, purwadhi@ars.ac.id

ABSTRAK

Masalah penelitian berasal dari penelitian sebelumnya yang dilakukan (Malhotra & Mukherjee, 2004). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis dan untuk menguji hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada kualitas layanan Karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan pengujian hipotesis. Sampel diambil berdasarkan prosedur survei. Akhirnya, data dianalisis dengan menggunakan statistik deskriptif (rata-rata, standar deviasi, dan pengujian hipotesis (Pearson Product Moment Correlation dan Determinative Coefficient). Hasil uji hipotesis menunjukkan ada hubungan yang signifikan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Karyawan. kualitas layanan. Untuk penelitian di masa depan, faktor-faktor apa yang telah mempengaruhi kualitas pelayanan karyawan, selain kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Kata Kunci: kualitas pelayanan karyawan, selain kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

ABSTRACT

The research problem originates from previous research done (Malhotra & Mukherjee, 2004). The objective of this research is to test the hypothesis and to examine The relationship Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee service quality. The research constitutes descriptive research and hypothesis testing. The sample was taken based on the survey procedure. Finally, the data were analyzed by making use of descriptive statistics (mean, standard deviation, and hypothesis testing (Pearson Product Moment Correlation and Determinative Coefficient). The result of the hypothesis test shows there is significant The relationship Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee service quality. For Future research, what factors that have been relationship on Employee service quality, besides job satisfaction and organizational commitment.

Keyword: Employee service quality, satisfaction and organizational commitment.

PENDAHULUAN

Pada sebagian besar bisnis pelayanan, pelayanan adalah dilaksanakan selama interaksi antara pelanggan dengan para pegawai yang menangani pelanggan. Dengan demikian perilaku dan sikap para pegawai terhadap pelanggan menentukan kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan, kepuasan dan performansi. Brady & Cronin (2001) yang menyatakan sering terjadi pada kondisi yang tak mungkin terlepas dari peran kehadiran manusia. Bahkan dalam banyak kasus, faktor manusia sudah dirasakan sebagai

representasi produk pelayanan itu sendiri. Demikian pula seperti Hee Yoon, Seog Yoon, & Hyun Seo (2004) mengutip pendapat (Bitner, 1990) kinerja perilaku pegawai merupakan bentuk pelayanan sebagaimana pelanggan rasakan.

Pentingnya pegawai pelayanan tersebut dalam melayani pelanggan, maka Farrell, Souchon, & Durden (2001) berpendapat bahwa, “ *so employee will have an important role to play in influencing customer's perception of service encounter.* Dengan demikian para pegawai memegang

peranan penting dalam membentuk persepsi pelanggan dalam “*service encounter*” (Interaksi antara pegawai dengan pelanggan). Dengan demikian perilaku pegawai dalam pelayanan, sangat penting. Oleh karena itu, evaluasi kualitas pelayanan hampir seluruhnya berdasarkan perilaku pegawai garis depan. Sehingga agar suatu perusahaan dapat meningkatkan kualitas pelayanannya maka perlu memperhatikan para pegawainya.

Sebagaimana uraian di atas, maka Malhotra & Mukherjee (2004) berpendapat bahwa meninjau kualitas pelayanan dari sudut pada pegawainya saja, tidak orgnisasinya. Sebab realisasi pelayanan terjadi pada interaksi antara manusia. Pegawai yang kontak dengan pelanggan selama interaksi pelayanan sangat menentukan tingkat kualitas pelayanan yang direalisasikan kepada pelanggan.

Maka dalam bagian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor pegawai dalam suatu organisasi jasa/ pelayanan sangat penting dari sudut pelanggan, merekalah yang dapat menyebabkan kualitas pelayanan superior atau inferior. Karena merekalah yang melakukan kontak secara langsung kepada pelanggan. Citra baik pegawai pelayanan maka citra baik perusahaan, atau sebaliknya. Hasil penelitian Malhotra & Mukherjee (2004) menyatakan pentingnya komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam hubungannya dengan kualitas pelayanan.

Malhotra & Mukherjee (2004) mengajukan model bahwa kepuasan kerja dan ketiga komponen dari komitmen organisasi sebagai variabel independen dan kualitas pelayanan pegawai yang kontak dengan pelanggan sebagai variabel dependen. Komponen komitmen pegawai yang dijelaskan Malhotra & Mukherjee (2004) meliputi : (1) *commitment* (Komitmen Afektif), (2) *Normative commitment* (Komitmen Normatif) (3) *Continuance commitment* (Komitmen Kontinyu). Dalam konteks penelitian yang dilakukan di Kantor Pelayanan Pajak (KPP), maka disusun masalah penelitian :

1. Adakah hubungan kepuasan kerja pegawai dengan kualitas pelayanan pegawai kepada wajib pajak?
2. Adakah hubungan komitmen organisasi (Afektif, Normatif dan kontinyu) terhadap kualitas pelayanan pegawai kepada wajib pajak?
3. Mana yang lebih kuat hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan kualitas pelayanan pegawai?

KAJIAN LITERATUR

1. Kepuasan Kerja

Garcia-Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro, & Rivera-Torres (2005) menjelaskan bahwa Kepuasan dapat didefinisikan sebagai suatu ringkasan dan respon sikap atas intensitas variabel yang dipusatkan secara spesifik pada aspek perolehan dan /atau konsumsi yang berlangsung dalam peristiwa nyata, pada saat seorang individu mengevaluasi obyek. Oleh karena itu, kepuasan merupakan respon sikap atas sesuatu hal atas sesuatu kondisi yang telah dialaminya yang merupakan hasil penilaian pada kondisi tersebut. Adapun tentang kepuasan kerja, Garcia-Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro, & Rivera-Torres (2005) berpendapat bahwa Memberikan definisi kepuasan kerja pertama-tama mensyaratkan suatu definisi secara umum dari konsep kepuasan. Beberapa berusaha diupayakan oleh para peneliti untuk mendefinisikan konsep kepuasan. Mereka semuanya mengetahui bahwa kepuasan adalah bentuk final dari proses psikologi. Dengan demikian kepuasan termasuk kepuasan kerja merupakan proses psikologi seseorang setelah mengalami suatu peristiwa atau merasakan sesuatu hal.

Juga pendapat Garcia-Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro, & Rivera-Torres (2005) bahwa kepuasan kerja adalah tingkat yang mana seseorang merasa puas dengan pekerjaannya, yang mempunyai dampak pada kehidupannya yang baik dan bahkan kepuasan dalam kehidupan seseorang. Demikian pula pengertian kepuasan kerja dari

Locke dalam (Hee Yoon et al., 2004) bahwa Kepuasan kerja adalah pernyataan emosional yang menyenangkan sebagai akibat evaluasi terhadap pekerjaannya yang mencapai atau mendukung pencapaian nilai nilai kerja. Oleh karenanya, kepuasan kerja merupakan emosi / perasaan yang menyenangkan bagi seorang pegawai bilamana menurut penilaian pegawai tersebut, pekerjaan yang telah dilakukannya dapat meraih pencapaian nilai nilai kerja bagi pegawai tersebut. Hampir sama dengan definisi di atas, kepuasan kerja, menurut Dineen & Noe (2003) adalah suatu perasaan menyenangkan sebagai akibat dari persepsi pegawai atas pekerjaan yang mampu mengisi atau memenuhi nilai nilai kerja seorang pegawai yang penting.

Dari dua definisi tersebut, dapat diinventarisir bahwa kepuasan kerja adalah perasaan. Perasaan tersebut merupakan perasaan senang dari pegawai. Perasaan ini timbul dari persersi pegawai tersebut atas pekerjaannya. Pentingnya kepuasan kerja bagi seorang pegawai, Garcia-Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro, & Rivera-Torres (2005) menyatakan bahwa Kepuasan pegawai telah menjadi salah satu tujuan korporasi dalam tahun belakangan ini. Suatu organisasi tidak dapat mencapai tingkat kompetitif dalam kualitas baik dalam tingkatan produk maupun tingkatan pelayanan pelanggan. Apabila para pegawainya tidak merasa puas atau tidak mengenal organisasinya. Sebagai contoh, motivasi dan komitmen staff dapat menjadi faktor yang menentukan kesuksesan organisasinya. Oleh karena itu, menurut Garcia-Bernal, Gargallo-Castel, Marzo-Navarro, & Rivera-Torres (2005) Manajemen sumber daya manusia yang diarahkan untuk meningkatkan kepuasan kerja telah menjadi subyek yang menarik dan mengalami perkembangan baik dalam dunia profesional maupun dunia akademis, serta diyakini pengaruh kepuasan terhadap kinerja bisnis

Uraian di atas, menjelaskan bahwa kepuasan kerja bagi seorang pegawai sangat penting. Karena dengan puasnya seorang pegawai dalam pekerjaan, maka akan timbulnya motivasi kerja dan komitmen pegawai. Yang pada akhirnya akan berdampak

pada kinerja yang baik dari segi bisnis suatu perusahaan. Oleh karena itu, dewasa ini Manajemen Sumber Daya Manusia mendapat perhatian luas dari para akademisi dan para profesional. Perkembangan menarik ini, tiada lain adalah untuk mengupayakan kepuasan kerja pegawai.

Kepuasan kerja merupakan salah satu hal yang paling banyak diteliti juga setidaknya dipahaminya dalam organisasi pada saat ini. Hal ini barangkali disebabkan bahwa kepuasan kerja adalah salah satu persepsi subyektif, bagaimana seseorang merasakan sesuatu pekerjaannya. Sejumlah faktor yang diasosiasikan dengan kepuasan kerja, adalah gaji, kemanfaatn, promosi, komunikasi, pengawasan, teman kerja, dan lain lain.s

Cerminan kepuasan kerja seseorang dalam kenyataannya, menurut Hee Yoon et al., (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja pada dasarnya tercermin selama pelaksanaan pelayanan dan akibatnya direfleksikan dalam evaluasi kognitif pelanggan atas kualitas pelayanan pegawai. Dengan demikian keadaan kepuasan kerja seseorang pegawai dapat tercermin pada saat pegawai tersebut melayani pelanggan, dalam bentuk kualitas pelayanan, yang mana pelanggan akan mengevaluasi bagaimana tingkat kualitas pelayanan pegawai dalam melayani pelanggan tersebut.

Hal ini dapat dipahami dalam penelitian Malhotra & Mukherjee (2004) bahwa Kepuasan kerja seorang pegawai adalah penting untuk memberikan kualitas pelayanan, karena pelanggan yang puas hanya dapat diciptakan dengan pegawai yang puas. Oleh karena itu, kepuasan kerja seorang pegawai harus diperhatikan oleh suatu perusahaan agar pegawai tersebut mampu memberikan kualitas pelayanan yang terbaik bagi pelanggan perusahaan tersebut, yang pada gilirannya dapat menyebabkan kepuasan pelanggan. Karena pelanggan yang puas diciptakan oleh pegawai yang puas. Artinya kepuasan pelanggan merupakan adalah cerminan kepuasan kerja pegawai yang melayani pelanggan tersebut.

2. Komitmen Organisasi

Gbadamosi (2003) menyatakan bahwa Komitmen organisasi selanjutnya menjadi topik isu dalam penelitian manajemen dan berlanjut menjadi perhatian para manajer praktisi. Beberapa pengarang dalam Sumber Daya Manusia terkgagum oleh komitmen pegawai dalam tingkat dampaknya terhadap efektifitas dan kinerja organisasi.

Selanjutnya Gbadamosi (2003) mengungkapkan penjelasannya bahwa Perilaku pegawai yang berkomitmen merupakan jantungnya Sumber Daya Manusia dan aspek utama yang membedakan Manajemen Sumber Daya Manusia dari manajemen personil secara tradisional. Dengan demikian komitmen pegawai nampaknya suatu kajian yang menarik dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Diasumsikan bahwa komitmen pegawai meningkatkan kinerja dan variabel organisasi secara efektif.

Dari dua penjelasan dari Gbolahan Gbadamosi tersebut nampak bahwa komitmen pegawai merupakan sesuatu aspek yang penting dalam kajian Manajemen Sumber Daya Manusia. Dengan anggapannya bahwa komitmen organisasi merupakan jantungnya Manajemen Sumber Daya Manusia. Hal ini dikarenakan bahwa komitmen pegawai mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi dalam mencapai tujuan tujuannya. Di samping itu, komitmen pegawai mempunyai kaitan erat dengan efektifnya organisasi dalam penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini disebabkan seperti menurut Foote, Seipel, Johnson, & Duffy (2005) yang menjelaskan bahwa Komitmen dalam organisasi telah lama dikonsepsikan sebagai penerimaan tujuan organisasi dan upaya yang berdedikasi demi kepentingan organisasinya.

Orang yang berkomitmen adalah orang yang telah memahami secara mendalam akan tujuan suatu organisasi dan telah meyakini bahwa tujuan itu perlu diperjuangkan, sehingga dia akan berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi tersebut demi kepentingan tercapainya tujuan organisasinya.

Lain halnya pendapat Humphreys, Brunsen, & Davis (2005) menyoroti komitmen organisasi dengan menitikberatkan bahwa Komitmen organisasi dapat dilihat sebagai tanggapan emosional terhadap penilaian positif dari lingkungan kerja. Apabila dikaitkan antara dua pendapat di atas, boleh jadi bahwa komitmen organisasi dari seorang pegawai timbul apabila salah satunya pegawai tersebut menilai dan merasakan sendiri atas lingkungan perusahaan yang sehat dan kondusif untuk bekerja. Dengan penilaian tersebut, maka seorang pegawai akan memahami tujuan organisasi di mana di bekerja dan berupaya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Jadi suatu yang tidak mungkin timbul komitmen organisasi apabila dia tidak merasa nyaman di suatu organisasi. Mengenai komitmen organisasi ini, lebih jelasnya dapat dipahami dari pendapat Porter seperti dikutip oleh Foote, Seipel, Johnson, & Duffy (2005) bahwa : komitmen organisasi adalah :

- (1) Keyakinan dan penerimaan tujuan dan sasaran organisasi
- (2) Keinginan bekerja keras atas nama organisasi
- (3) Keinginan nyata untuk tetap dalam organisasi.

Dengan menyoroti ketiga aspek di atas, maka dapat dinilai apakah seseorang mempunyai komitmen organisasi atau tidak terhadap suatu organisasi. Komitmen organisasi mempunyai tiga komponen : keyakinan yang kuat dan penerimaan tujuan dan nilai nilai organisasi (IDENTIFIKASI); Keinginan dengan usaha yang sungguh sungguh demi kepentingan organisasi (KETERLIBATAN) dan keyakinan yang kuat untuk memelihara dalam keanggotaan organisasi (LOYALITAS). Dalam bahasa yang sederhana, seseorang tetap dalam suatu organisasi, dengan tiga sebab :

1. Sebab mereka menginginkan (Komitmen afektif)
2. Sebab mereka membutuhkan (Komitmen kontinyu)
3. Sebab mereka merasa keharusan (Komitmen normatif)

3. Kualitas Pelayanan Pegawai

Jamal & Naser (2002) memberikan pengertian secara sederhana, tentang kualitas pelayanan, yakni kesan secara menyeluruh dari pelanggan secara relatif berkaitan dengan inferioritas dan superioritas suatu organisasi dan pelayanannya. Dalam penyampaian kualitas pelayanan, pegawai suatu perusahaan peranannya sangat penting dan sangat menentukan hasil (*outcome*) suatu pelayanan yang dihasilkan. Implikasinya Bitner and Berry (Kotler, 2003), dalam terminologi *marketing* untuk *service* menambah unsur *marketing mix* (*The Four Ps*, yaitu *product*, *price*, *promotion* dan *place*), dengan unsur *service marketing*, *the three Ps*, yaitu : *People*, *Physical evidence*, and *Process*.

Zeithaml & Bitner (2000) menjelaskan pengertian "*People*" sebagai semua kegiatan orang-orang yang berperan serta dan menjadi bagian dalam suatu kegiatan pelayanan serta mempengaruhi persepsi pelanggan. Yaitu para pegawai perusahaan, pelanggan dan pelanggan lain dalam lingkungan perusahaan. Pengertian "*people*" tercakup di dalamnya pegawai perusahaan. Oleh karena itu, pegawai suatu perusahaan adalah : "*They are the service; They are the organization in the customer's eyes; and They are marketers*" Zeithaml & Bitner (2000). *People* atau dalam hal ini pegawai, dianggap mereka ini pelayanan; mereka adalah organisasi dalam sudut pandang pelanggan; mereka ini adalah pemasar. Pendapat Zeithaml dan Bitner tersebut, menyebutkan bahwa pegawai merupakan bagian dari produk pelayanan. Dalam memproses suatu produk pelayanan, para pegawai terlibat di dalamnya dan tidak dapat dipisahkan dari proses tersebut.

Hasil suatu produk pelayanan, akan tergantung pada para pegawai dalam hal sikap, perilaku maupun keahlian serta kemampuan bekerja sama dalam merealisasikan produk jasa. Sehingga dari sudut pandang pelanggan, pegawai suatu perusahaan jasa dianggap representasi dari perusahaan tersebut. Mengingat pegawai merupakan orang yang berinteraksi langsung dengan pelanggan dalam proses suatu pelayanan, baik langsung

maupun tidak langsung. Para pegawai dalam hal ini ia bertindak sebagai marketer (pemasar).

Hal ini senada dengan pendapat Bienstock, Demoranville, & Smith (2003) yang menjelaskan pegawai pelayanan, bahwa disebabkan karena pegawai yang melayani pelanggan mewakili perusahaan dan dapat secara langsung mempengaruhi kepuasan pelanggan. Mereka bertindak sebagai pemasar. Hal ini diakui atau tidak, pegawai pelayanan tersebut mencerminkan fungsi fungsi marketing. Mereka dapat melaksanakan fungsi fungsi tersebut dengan baik, dalam mencapai keunggulan perusahaan atau sebaliknya dapat menyebabkan citra buruk perusahaan, yang pada akhirnya dapat menyebabkan kebangkrutan perusahaan tersebut. Dengan demikian perilaku pegawai dalam pelayanan, sangat penting.

Evaluasi kualitas pelayanan hampir seluruhnya berdasarkan perilaku pegawai garis depan. Sehingga agar suatu perusahaan dapat meningkatkan kualitas pelayanannya maka perlu memperhatikan para pegawainya. Sebagai mana pendapat Bitner seperti dikutip Hee Yoon et al., (2004) yang menyatakan bahwa :Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, penelitiannya berfokus pada perilaku pegawai dalam *service encounter*. Dalam *service encounter*, para pegawai adalah pemberi pelayanan dari pada pegawai yang biasanya, dan kinerja perilaku pegawai merupakan pelayanan (*service*) yang pelanggan rasakan. Jadi dalam hal pelayanan, pegawai seolah-olah menjadi produk yang dibeli oleh pelanggan. Sehingga peranan kinerja pegawai menjadi sesuatu yang amat perlu diperhatikan perusahaan pelayanan.

Dengan demikian, maka para pegawai harus berupaya untuk memperlihatkan kinerja yang baik dalam melayani pelanggan, karena menurut Hee Yoon et al., (2004) Kualitas pelayanan yang dirasakan pelanggan adalah salah satu kinerja yang paling penting dicapai para pegawai dalam interaksi antara pelanggan dan pegawai yang melayani pelanggan tersebut.

Sebagaimana uraian di atas, maka Malhotra & Mukherjee (2004) berpendapat bahwa Dalam hal ini peneliti,

meninjau kualitas pelayanan dari sudut pada pegawainya saja, tidak organisasinya. Sebab realisasi pelayanan terjadi pada interaksi antara manusia. Pegawai yang kontak dengan pelanggan selama interaksi pelayanan sangat menentukan tingkat kualitas pelayanan yang direalisasikan kepada pelanggan.

Maka dalam bagian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa faktor pegawai dalam suatu organisasi jasa/ pelayanan sangat penting dari sudut pelanggan, merekalah yang dapat menyebabkan kualitas pelayanan superior atau inferior. Karena merekalah yang melakukan kontak secara langsung kepada pelanggan. Citra baik pegawai pelayanan maka citra baik perusahaan, atau sebaliknya.

4. Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai

Malhotra & Mukherjee (2004) berpendapat sebagai berikut bahwa Suatu pendekatan interdisipliner yang diadopsi untuk memberikan pemahaman secara mendalam tentang hubungan sumber daya manusia dan kualitas pelayanan. Penelitiannya mengetes hubungan komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan kualitas pelayanan pegawai yang melayani pelanggan.

Hasil penelitian Malhotra & Mukherjee (2004) menunjukkan pentingnya komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam hubungannya dengan kualitas pelayanan. Temuan lainnya dari Malhotra & Mukherjee (2004): *“our proposed model regards job satisfaction and the three components of organisational commitment as independent variables and service quality of the customer-contact employees as the dependent variable.* Peneliti tersebut mengajukan model bahwa kepuasan kerja dan ketiga komponen dari komitmen organisasi sebagai variabel independen dan kualitas pelayanan pegawai yang kontak dengan pelanggan sebagai variabel dependen.

Mengenai kaitan antara kepuasan kerja dengan kualitas pelayanan, Malhotra & Mukherjee (2004) menjelaskan bahwa Adanya bukti konkret bahwa kepuasan pegawai menyebabkan kepuasan para pelanggan (Zeithaml & Bitner, 2000). Dalam industri

berbasis pelayanan, isu sumber daya manusia seperti kepuasan kerja didapati menjadi anteseden / sebab mula perilaku yang berorientasi pelanggan.

Pernyataan tersebut memberi gambaran bahwa para pelanggan yang puas dilayani oleh para pegawai pelayanan yang puas. Para pelanggan yang tidak puas dilayani oleh para pegawai yang tidak puas. Atau para pegawai yang puas akan menghasilkan pelayanan yang memuaskan para pelanggan, sebaliknya para pegawai yang tidak puas akan menghasilkan pelayanan yang tidak memuaskan para pelanggan. Sehingga kepuasan kerja menjadi faktor penentu perilaku pegawai yang melayani pelanggan.

Adapun mengenai kaitan komitmen organisasi dengan kualitas pelayanan Malhotra & Mukherjee (2004) menjelaskan kualitas pelayanan buruk apabila para pegawai tidak mempunyai kemauan atau tidak dapat memberikan pelayanan pada tingkat yang dikehendaki. Keinginan untuk memberikan pelayanan menunjukkan upaya “Discretionary” yang diperlihatkan sebagian pegawai. upaya “Discretionary” ini maksudnya upaya maksimum yang pegawai lakukan di atas tingkatan minimum yang dikehendaki untuk melaksanakan pekerjaannya. Selama interaksi pelayanan yang penting, kemauan para pegawai untuk melaksanakan upaya maksimum tersebut menentukan tingkatan kualitas pelayanan yang diberikan dan kepuasan pelanggan.

Malhotra & Mukherjee (2004) menjelaskan bahwa : *Organisational commitment deals with the attitudes of the people towards their company.* Komitmen organisasi berkaitan dengan sikap pegawai terhadap organisasinya. Di mana sikap ini tercermin dari komponen komitmen pegawai yang dijelaskan Malhotra & Mukherjee (2004):

(1) *Affective commitment* (Komitmen Afektif) : Menyatakan emosi pegawai terhadap organisasi, pemahaman terhadap organisasi dan keterlibatan pegawai tersebut dalam organisasi. (2) *Normative commitment* (Komitmen Normatif) : Menyatakan perasaan pegawai atas kewajiban untuk tetap bertahan

di organisasi tersebut. (3) *Continuance commitment* (Komitmen Kontinyu) : Menyatakan komitmen pegawai terhadap organisasi yang didasarkan pada biaya (cost), bilamana meninggalkan organisasi tersebut.

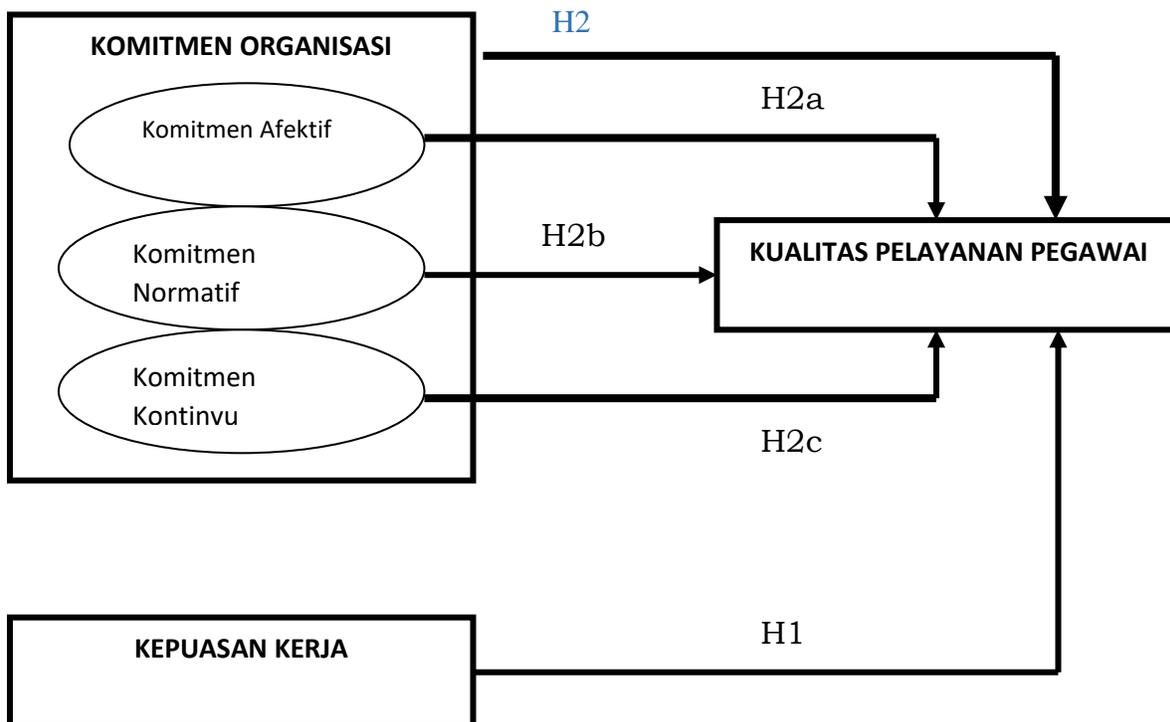
4. Kerangka Pemikiran

Dari tinjauan pustaka di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa :

- Terdapat hubungan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai

- Terdapat hubungan komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan pegawai
- Ada tiga komponen komitmen organisasi, yang meliputi komitmen afketif, komitmen kontinyu dan komitmen normative.

Dalam kontek penelitian ini, maka kesimpulan di atas dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran berikut :



Gambar 1
Kerangka Pemikiran

Malhotra & Mukherjee (2004) menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi dari pegawai mempunyai dampak yang signifikan terhadap pelaksanaan kualitas pelayanan. Dengan teori tersebut disusun hipotesis :

- H1: Terdapat hubungan yang signifikan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai
- H2: Terdapat hubungan yang signifikan komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan pegawai.

Malhotra & Mukherjee (2004) menyatakan sebagai berikut bahwa Beberapa penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara komponen afektif dari komitmen dan kualitas pelayanan. Dengan teori tersebut disusun hipotesis :

- H2a: Terdapat hubungan yang signifikan komitmen afektif terhadap kualitas pelayanan pegawai
- Malhotra & Mukherjee (2004) menyatakan hubungan yang positif antara komitmen normatif dan performansi kerja, akan

tetapi beberapa peneliti lain tidak menemukan hubungan.

Dengan teori tersebut disusun hipotesis :
H2b: Terdapat hubungan yang signifikan komitmen normatif terhadap kualitas pelayanan pegawai
Malhotra & Mukherjee (2004) menyatakan sebagai berikut bahwa :Beberapa studi memantafkan hubungan yang negatif antara komitmen kontinyu dan performansi kerja, akan tetapi beberapa peneliti lain menemukan hubungan positif dengan performansi kerja.

Dengan teori tersebut disusun hipotesis :
H2c: Terdapat hubungan yang signifikan komitmen kontinyu terhadap kualitas pelayanan pegawai
Malhotra & Mukherjee (2004) menyatakan akan berguna mempelajari secara relatif pentingnya kepuasan kerja dibanding tiga komponen komitmen dalam kaitannya dengan kualitas pelayanan.

Dengan teori tersebut disusun hipotesis :
H3: Kepuasan kerja mempunyai hubungan yang lebih signifikan dengan kualitas pelayanan pegawai, jika dibandingkan dengan ketiga dimensi komitmen organisasi.

METODE PENELITIAN

1.Rancangan / Metode Penelitian

Penelitian ini, merupakan Survey yang bertujuan untuk menguji hipotesis mengenai :” Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kualitas Pelayanan Pegawai”.Bersumber kepada penelitian sebelumnya yang ditulis (Malhotra & Mukherjee, 2004). Dalam penelitian ini menggunakan *Descriptive Research*. Menurut Zikmund (1997) Penelitian deskriptif dilakukan untuk menjelaskan karakteristik atau fenomena suatu variabel yang diteliti, untuk memberikan jawaban atas pertanyaan siapa, apa, kapan ,dimana dan bagaimana.

Menurut Kinnear & Taylor (1996) *Descriptive Research* sering digunakan dalam riset pemasaran untuk menentukan tingkat hubungan variabel. Oleh karena itu dalam penelitian ini pun dilakukan untuk mengetahui tingkat hubungan antar variabel, yang

selanjutnya menguji hipotesis mengenai hubungan variable tersebut.

2.Variabel dan Pengukurannya

Dalam penelitian terdapat tiga variabel utama yaitu Kepuasan kerja, Komitmen Organisasi dan Kualitas Pelayanan Pegawai.

Variabel Kepuasan kerja terdiri dari 2 indikator, Komitmen organisasi terdiri dari komitmen afektif (6 indikator) dan komitmen normatif (6 indikator); dan komitmen kontinyu (6 indikator) dan Kualitas Pelayanan pegawai terdiri dari 11 indikator.

Untuk semua indikator tersebut, responden diminta untuk menjawab pernyataan mengenai indikator indikator tersebut, dengan menggunakan 5 item skala Likert yaitu :
1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Sedang, 4 = Setuju, 5 = Sangat Setuju.

3.Prosedur Penarikan Sampel

Penelitian dilakukan di beberapa Kantor Pelayanan Pajak (KPP) di Bandung. Dalam menarik sampel dari suatu populasi dikenal dua cara yaitu *Probability Sampling* dan *Non Probability Sampling* Kinnear & Taylor (1996).

Probability Sampling yaitu " *each element of the population has a known chance of being selected for the sample* " Kinnear & Taylor (1996). Menurut pendapat ini dalam menentukan jumlah sampel, setiap anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk menjadi sample penelitian (menjadi responden). Adapun dalam penelitian ini digunakan pengambilan sampel menggunakan teknik sensus dengan mengirimkan angket kepada seluruh pegawai yang melayani wajib pajak.

4.Teknik Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dengan data primer, data primer ini diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden. hasil kuesioner yang kembali utuh adalah 90 orang. Sebelum melakukan pengumpulan data tersebut, instrumen harus diuji terlebih dahulu dengan menggunakan Uji Validitas dan Uji Reliabilitas (Azahari, 2000) Uji instrumen bertujuan untuk mengetahui apakah instrumen (kuesioner) telah memenuhi

persyaratan dari segi kesahihan / validitas maupun segi keterandalan/ reliabilitasnya

Berdasarkan alasan tersebut di atas, maka instrumen dalam variabel-variabel penelitian telah dianggap valid karena telah mengacu kepada hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh : Malhotra & Mukherjee (2004) dan reliabel berpedoman demikian pedoman untuk menyatakan suatu nilai reliabilitas dinyatakan reliabel jika koefisien alphanya $\geq 0,65$.

Metode Analisis Data

1. Statistik Deskriptif

Kinney & Taylor (1996) berpendapat bahwa "*The mean and the standard deviation are the relevant descriptive measures of central tendency and dispersion*", maka dalam penelitian ini hasil pengukuran Statistik deskriptif yang relevan dalam penelitian ini adalah nilai rata rata dan standar deviasi. Pengukuran rata rata (*mean*) untuk mengukur nilai sentral sesuai distribusi nilai rata rata yang dihitung dengan cara membagi hasil penjumlahan sekelompok data dengan jumlah data yang diteliti. Untuk menjelaskan keadaan kelompok, dapat juga didasarkan pada tingkat variasi data yang terjadi pada kelompok tersebut. Untuk mengetahui variasi kelompok data dapat digunakan dengan melihat standar deviasi dari kelompok yang telah diketahui.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, dalam penelitian ini statistik deskriptif menyajikan data *mean*, standar deviasi serta frekuensi dalam bentuk persentasi.

2. Uji Hipotesis

Tujuan uji hipotesis adalah untuk menguji ketepatan hipotesis penelitian berdasarkan data yang telah dikumpulkan. Apakah hasilnya signifikan atau tidak. Nilai pembeda apakah hipotesis itu diterima atau tidak adalah *Critical Value*. (Cooper & Schindler, 2006).

Adapun alat ukur untuk menguji hipotesis penelitian dilakukan dengan analisis *The Linear Correlation Coefficient*. Dengan analisis ini dapat diketahui "*... the level and direction of relationship between these two variables*" (Kinney & Taylor, 1996) Dalam

penelitian ini untuk mengukur tingkat keeratan (*correlation*) dan arah (*direction*) hubungan antara variabel yang diteliti, berdasarkan nilai *The Correlation Coefficient* (r_{xy}). Adapun rumus korelasi yang digunakan adalah *Pearson Product Moment Correlation Coefficient* (Furlong, Lovelace, & Lovelace, 2000).

Dengan nilai signifikan ini yang dijadikan dasar *reject* atau *not rejected* H_0 , maka dasar pengambilan keputusan, dirumuskan sebagai berikut (Cooper & Schindler, 2006).

- Apabila nilai $P \text{ value} \leq 0,05$, maka H_0 ditolak
- Apabila nilai $P \text{ value} > 0,05$, maka tidak dapat menolak H_0

PEMBAHASAN

1. Hasil Statistik Deskriptif

a. Kepuasan Kerja.

90 responden memberikan pernyataan terhadap kepuasan dengan nilai rata-rata 3,611 yang berarti para pegawai KPP belum merasa puas dengan pekerjaan yang dikerjakan sehari hari serta belum merasa puas dengan pekerjaan yang telah dikerjakannya. Oleh karena itu manajemen KPP perlu mengetahui penyebab mengapa para pegawai KPP belum merasa puas dengan pekerjaannya tersebut. Apakah penyebabnya lingkungan kerja yang kurang kondusif untuk bekerja dengan baik atau faktor gaji atau jaminan kerja pegawai.

b. Komitmen Organisasi

Secara keseluruhan komitmen organisasi pegawai KPP, masih kurang baik karena mendapat penilaian di bawah 4 (baik) yaitu nilai rata ratanya 3.1364 (absen). Dalam hal ini para pegawai merasa ada keraguan antara menyatakan baik atau buruk. Komitmen afektif merupakan dimensi yang mendapat terburuk dengan rata rata nilai 2.6573 (buruk), terutama indikator # 5 ,4 ,3 dan 2. Dimensi tersebut merupakan dimensi yang berkaitan dengan rasa keterkaitan, rasa memiliki serta rasa kekeluargaan sebagai pegawai KPP. Dalam kondisi yang demikian, maka manajemen KPP perlu mengupayakan perbaikan dengan menyelenggarakan kegiatan kegiatan yang dapat memupuk rasa kekeluargaan, rasa keterkaitan dan rasa memiliki institusi KPP.

Berbeda dengan Komitmen afektif, Komitmen Normatif mendapat penilaian yang lebih baik dari komitmen afektif, meskipun sebenarnya masih kurang baik dengan mendapat penilaian rata-rata : 3.2247 (netral). Artinya para pegawai KPP menilai ragu-ragu antara menyatakan setuju dan setuju terhadap indikator indikator dalam kuesioner.

Indikator komitmen Normatif yang mendapat penilaian kurang baik adalah indikator # 1 dan indikator #2.

Mean indikator #1 artinya bekerja di KPP merupakan pilihan bukan merupakan sesuatu yang dirasakan sebagai kewajiban pengabdian kepada negara. Oleh karena manajemen KPP perlu memupuk semangat pengabdian dari para pegawai dalam rangka memberikan pelayanan yang lebih baik pada para wajib pajak. Dengan cara memberikan ceramah /pelatihan /kursus ceramah yang membangkitkan semangat pengabdian dari para pegawai.

Mean indikator #2 artinya ada keinginan kuat dari pegawai untuk berhenti dari KPP serta mencari peluang kerja yang lebih baik. Oleh karena itu, manajemen KPP perlu melakukan survey mengapa terjadi ada keinginan para pegawai untuk mengundurkan diri dari KPP serta mencari faktor faktor apa yang menjadi penyebabnya.

Adapun komitmen kontinyu, para pegawai KPP menilai lebih baik dari komitmen normative dan komitmen afektif. Namun demikian perlu diperhatikan untuk perbaikan karena mendapat penilaian masih di bawah 4 (baik).

Dari uraian di atas disimpulkan bahwa Komitmen organisasi perlu mendapat perhatian dan perbaikan yang serius dari manajemen KPP.

c. Kualitas Pelayanan Pegawai

Penilaian para pegawai KPP seperti tabel di atas menunjukkan bahwa rata-rata kualitas pelayanan pegawai cukup baik bahkan cenderung baik, karena rata-rata mendekati 4 (baik). Namun dalam hal ini manajemen perlu mengupayakan perbaikan secara terus menerus, sehingga dapat mencapai rata-rata baik.

Indikator yang perlu mendapat perhatian serius adalah indikator # 10, yaitu tentang perhatian secara individual dari pegawai KPP terhadap wajib pajak yang mendapat kesulitan. Maka

dalam rangka meningkatkan kepuasan wajib pajak para pegawai perlu dilatih secara simulasi bagaimana menangani wajib pajak yang mendapatkan kesulitan. Penanganan ini membutuhkan penanganan yang secara individual secara pribadi.

Demikian pula, indikator # 9, yang mendapat penilaian 3,667 (cenderung baik) perlu perhatian manajemen dengan meningkatkan pengetahuan yang dibutuhkan dalam melayani wajib pajak. Yaitu dengan mengadakan up grading serta review bagi pegawai KPP dalam memahami ketentuan perpajakan yang berlaku serta penyebaran informasi ketentuan perpajakan yang baru bagi pegawai yang terkait.

Adapun esensi dari indikator indikator yang mendapat penilaian mendekati 4 (baik) perlu juga diperhatikan, misalnya untuk indikator #1,2,3,4,5 dan 11. Sedangkan indikator #7,8 dan 9 perlu dipertahankan dan ditingkatkan secara terus menerus.

d. Hasil Uji Hipotesis Hubungan Kepuasan Pegawai dan Komitmen Organisasi dengan Kualitas Pelayanan Pegawai

Analisis hasil uji hipotesis menunjukkan hal-hal berikut di bawah ini :

- Nilai *P value* (*Probability Value*) adalah nilai batas untuk menyatakan signifikan atau tidak signifikannya hubungan dua variabel, yang dalam hasil uji korelasi ditulis dengan istilah “ *Sig. (2-tailed)*”
- Syarat hubungan antara dua variabel dinyatakan signifikan apabila nilai *P value* harus lebih kecil dari 0,05 (Taraf kesalahan). yang dalam hasil uji korelasi ditulis dengan kalimat yang dalam hasil uji korelasi ditulis dengan istilah “ *Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).*”
- 0,05 atau 5 %, berarti bahwa tingkat kesalahan 5 % (persen) dari tiap 100 .
- H_0 (hipotesis statistik) menyatakan “tidak adanya hubungan yang signifikan antara dua variabel”
- H_A menyatakan “ adanya hubungan yang signifikan antara dua variabel”. H_A (Hipotesis penelitian), terdiri dari $H1$, $H2$, $H2a$, $H2b$, $H2c$ dan $H3$

- Nilai P value $< 0,05$. artinya H_0 ditolak dan H_A diterima;
- Nilai P value $> 0,05$. artinya H_0 diterima dan H_A ditolak
- r menunjukkan Nilai Koefisien Korelasi (r_{xy}) menggambarkan kuat lemahnya atau ada tidaknya hubungan antara variabel x dan y , yang ditunjukkan dengan Nilai Koefisien Korelasi.
- Tanda korelasi r (+ atau -) yang juga berpengaruh pada penafsiran hasil korelasi.
- Tanda negatif (-) menunjukkan arah x dan y arah garisnya berlawanan, artinya apabila variabel x naik, sebaiknya variabel y nilainya turun. atau sebaliknya
- Tanda positif (+) menunjukkan arah garis x dan y yang searah. Bila nilai x naik maka nilai y naik. atau sebaliknya bila nilai x turun maka nilai y turun.

Hipotesis 1

Terdapat hubungan yang signifikan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai

Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut :

- Nilai P value = 0,000, menyatakan signifikan tidaknya hubungan dua variabel. Syarat hubungan antar variabel yang signifikan apabila nilai P value harus lebih kecil dari 0,05. Adapun nilai signifikansi dalam penelitian ini adalah 0,05, artinya tingkat kesalahan 5 %) dari tiap 100.
- Nilai P value (= 0,000) $< 0,05$. artinya H_0 : ditolak,
Artinya ditolaknya hipotesis yang menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan Kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai
 H_A : diterima;
Artinya diterimanya hipotesis yang menyatakan ada hubungan yang signifikan Kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai.
 $r = 0,747$; menunjukkan nilai keeratan hubungan yang signifikan antara, Kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai yang ditunjukkan dengan Nilai Koefisien Korelasi sebesar 0,747; artinya hubungan yang signifikan

antara Kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai, mempunyai hubungan yang kuat (Kinnear and Taylor, 1996:592-593).

Tanda korelasi positif (+) 0,4520 , menunjukkan bahwa arah garis **searah** antara Kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai. Artinya semakin naik kepuasan kerja, semakin naik pula nilai kualitas pelayanan pegawai. Oleh karena itu nilai kepuasan kerja perlu diperhatikan, semakin baik kepuasan kerja semakin baik pula kualitas pelayanan pegawai.

Hipotesis 2

Terdapat hubungan yang signifikan komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan pegawai

Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut :

- Nilai P value = 0,000, menyatakan signifikan tidaknya hubungan dua variabel. Syarat hubungan antar variabel yang signifikan apabila nilai P value harus lebih kecil dari 0,05. Adapun nilai signifikansi dalam penelitian ini adalah 0,05, artinya tingkat kesalahan 5 % dari tiap 100.
- Nilai P value (= 0,000) $< 0,05$. artinya H_0 : ditolak,
Artinya ditolaknya hipotesis yang menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan Komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan pegawai
 H_A : diterima;
Artinya diterimanya hipotesis yang menyatakan ada hubungan yang signifikan Komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan pegawai.
 $r = 0,247$; menunjukkan nilai keeratan hubungan yang signifikan antara, Komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan pegawai yang ditunjukkan dengan Nilai Koefisien Korelasi sebesar 0,247; artinya hubungan yang signifikan antara Komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan pegawai, mempunyai hubungan yang lemah (Kinnear & Taylor, 1996).

Tanda korelasi positif (+) 0.247, menunjukkan bahwa arah garis **searah** antara Komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan Artinya semakin naik Komitmen organisasi, semakin naik pula nilai kualitas pelayanan pegawai. Oleh karena itu nilai Komitmen organisasi perlu diperhatikan, semakin baik Komitmen organisasi semakin baik pula kualitas pelayanan pegawai.

Kesimpulan dengan diterimanya H1 dan H2 bahwa hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Malhotra & Mukherjee (2004) menyatakan sebagai berikut bahwa : "*Findings indicate that job satisfaction and organisational commitment of employees have a significant impact on service quality delivered.*" Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi dari pegawai mempunyai dampak yang signifikan terhadap pelaksanaan kualitas pelayanan.

Hipotesis 2a **Terdapat hubungan yang signifikan komitmen afektif terhadap kualitas pelayanan pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan sebagai berikut :

- o Nilai P value = 0,000, menyatakan signifikan tidaknya hubungan dua variabel. Syarat hubungan antar variabel yang signifikan apabila nilai P value harus lebih kecil dari 0,05. Adapun nilai signifikansi dalam penelitian ini adalah 0,05, artinya tingkat kesalahan 5 % dari tiap 100.
- o Nilai P value (= 0,000) < 0,05. artinya
Ho : ditolak,
Artinya ditolaknya hipotesis yang menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan *Komitmen afektif* terhadap kualitas pelayanan pegawai
HA : diterima;
Artinya diterimanya hipotesis yang menyatakan ada hubungan yang signifikan *Komitmen afektif* terhadap kualitas pelayanan pegawai.
r =0.204; menunjukkan nilai keeratan hubungan yang signifikan antara, *Komitmen afektif* terhadap kualitas

pelayanan pegawai yang ditunjukkan dengan Nilai Koefisien Korelasi sebesar 0.204; artinya hubungan yang signifikan antara *Komitmen afektif* terhadap kualitas pelayanan, mempunyai hubungan yang kuat (Kinneer & Taylor, 1996).

Tanda korelasi positif (+) 0.204, menunjukkan bahwa arah garis **searah** antara *Komitmen afektif* terhadap kualitas pelayanan Artinya semakin naik *Komitmen afektif*, semakin naik pula nilai kualitas pelayanan. Oleh karena itu nilai *Komitmen afektif* perlu diperhatikan, semakin baik *Komitmen afektif* semakin baik pula kualitas pelayanan.

Kesimpulan dengan diterimanya H2a, maka hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Malhotra & Mukherjee (2004) menyatakan sebagai berikut bahwa: "*Several studies have established a positive relationship between the affective component of commitment and service quality (Zeithaml et al., 1990; Boshoff and Mels, 1995; Boshoff and Tait, 1996).*" Beberapa penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara komponen afektif dari komitmen dan kualitas pelayanan

Hipotesis 2b **Terdapat hubungan yang signifikan komitmen normatif terhadap kualitas pelayanan pegawai**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

- o Nilai P value = 0,000, menyatakan signifikan tidaknya hubungan dua variabel. Syarat hubungan antar variabel yang signifikan apabila nilai P value harus lebih kecil dari 0,05. Adapun nilai signifikansi dalam penelitian ini adalah 0,05, artinya tingkat kesalahan 5 % dari tiap 100..
- o Nilai P value (= 0,000) < 0,05. artinya
Ho : ditolak,
Artinya ditolaknya hipotesis yang menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan *komitmen normatif* terhadap kualitas pelayanan pegawai.
HA : diterima;

Artinya diterimanya hipotesis yang menyatakan ada hubungan yang signifikan komitmen normatif terhadap kualitas pelayanan pegawai.

$r = 0.237$; menunjukkan nilai keeratan hubungan yang signifikan antara, komitmen normatif terhadap kualitas pelayanan pegawai yang ditunjukkan dengan Nilai Koefisien Korelasi sebesar 0.237; artinya hubungan yang signifikan antara komitmen normatif terhadap kualitas pelayanan pegawai mempunyai hubungan yang lemah (Kinnear & Taylor, 1996).

Tanda korelasi positif (+) 0. 237, menunjukkan bahwa arah garis searah antara komitmen normatif terhadap kualitas pelayanan pegawai

Artinya semakin naik Komitmen normatif, semakin naik pula nilai kualitas pelayanan pegawai. Oleh karena itu nilai komitmen normative perlu diperhatikan, semakin baik komitmen normatif semakin baik pula kualitas pelayanan pegawai.

Kesimpulan dengan diterimanya H2b, maka hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Malhotra & Mukherjee (2004) menyatakan sebagai berikut bahwa : "*some studies have established a positive relationship between normative commitment and job performance (Meyer et al., 1993), while some see no relationship at all (Caruana et al., 1997)*. Beberapa studi memantafkan hubungan yang positif antara komitmen normatif dan performansi kerja, akan tetapi beberapa peneliti lain tidak menemukan hubungan.

Hipotesis 2c

Terdapat hubungan yang signifikan komitmen kontinyu terhadap kualitas pelayanan pegawai

- o Nilai P value = 0,000, menyatakan signifikan tidaknya hubungan dua variabel. Syarat hubungan antar variabel yang signifikan apabila nilai P value harus lebih kecil dari 0,05. Adapun nilai signifikansi dalam penelitian ini adalah 0,05, artinya tingkat kesalahan 5 % dari tiap 100..

- o Nilai P value (= 0,000) < 0,05. artinya Ho : ditolak,

Artinya ditolakanya hipotesis yang menyatakan tidak ada hubungan yang signifikan komitmen kontinyu terhadap kualitas pelayanan pegawai

HA : diterima;

Artinya diterimanya hipotesis yang menyatakan ada hubungan yang signifikan komitmen kontinyu terhadap kualitas pelayanan pegawai

$r = 0.259$; menunjukkan nilai keeratan hubungan yang signifikan antara, komitmen kontinyu terhadap kualitas pelayanan pegawai

yang ditunjukkan dengan Nilai Koefisien Korelasi sebesar 0.259; artinya hubungan yang signifikan antara komitmen kontinyu terhadap kualitas pelayanan pegawai, mempunyai hubungan yang lemah (Kinnear & Taylor, 1996).

Tanda korelasi positif (+) 0. 259, menunjukkan bahwa arah garis searah antara komitmen kontinyu terhadap kualitas pelayanan pegawai

Artinya semakin naik komitmen kontinyu , semakin naik pula nilai kualitas pelayanan pegawai. Oleh karena itu nilai komitmen kontinyu perlu diperhatikan, semakin baik komitmen kontinyu semakin baik pula kualitas pelayanan pegawai.

Kesimpulan dengan diterimanya H2c, maka hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Neeru Malhotra & Mukherjee (2004) menyatakan sebagai berikut bahwa :

some studies have established a negative relationship between continuance commitment and job performance (Meyer et al., 1989), some see no relationship with job performance (Meyer et al., 1993; Caruana et al., 1997), while some have proposed a positive relationship with job performance (Suliman and Iles, 2000).

Beberapa studi memantafkan hubungan yang negatif antara komitmen kontinyu dan performansi kerja, akan tetapi beberapa peneliti

lain menemukan hubungan positif dengan performansi kerja.

Hipotesis 3 :

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh lebih signifikan terhadap kualitas pelayanan pegawai dibandingkan dari ke tiga dimensi dari komitmen organisasi.

H_0 =Ditolak, Kepuasan kerja mempunyai pengaruh kurang signifikan terhadap kualitas pelayanan dibandingkan dari ke tiga dimensi dari komitmen organisasi.

H_A = Diterima, artinya Kepuasan kerja mempunyai pengaruh lebih signifikan terhadap kualitas pelayanan dibandingkan dari ke tiga dimensi dari komitmen organisasi.

Karena r kepuasan > dari r dimensi dimensi komitmen organisasi, dimana r kepuasan kerja $r=0.747$; r komitmen afektif $r= 0.204$; komitmen normatif= 0.237 dan komitmen kontinyu $r= 0.259$

Kesimpulan dengan diterimanya H_2c , maka hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat Malhotra & Mukherjee (2004) menyatakan sebagai berikut bahwa : *“it would be useful to study the relative importance of job satisfaction as compared to the three components of commitment in their respective relationships with service quality”*. Akan berguna mempelajari secara relatif pentingnya kepuasan kerja dibanding tiga komponen komitmen dalam kaitannya dengan kualitas pelayanan.

Berdasarkan Analisis dan Pembahasan dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

Hipotesis 1, diterima, artinya Terdapat hubungan yang signifikan kepuasan kerja terhadap kualitas pelayanan pegawai

Hipotesis 2, diterima, artinya Terdapat hubungan yang signifikan komitmen organisasi terhadap kualitas pelayanan pegawai

Hipotesis 2a diterima, artinya Terdapat hubungan yang signifikan komitmen afektif terhadap kualitas pelayanan pegawai

Hipotesis 2b diterima, artinya Terdapat hubungan yang signifikan komitmen normatif terhadap kualitas pelayanan pegawai

Hipotesis 2c diterima, artinya Terdapat hubungan yang signifikan komitmen kontinyu terhadap kualitas pelayanan pegawai

Hipotesis 3 diterima, artinya Kepuasan kerja mempunyai hubungan yang lebih signifikan dengan kualitas pelayanan pegawai, jika dibandingkan dengan ketiga dimensi komitmen organisasi.

PENUTUP

Kepuasan kerja mempunyai hubungan lebih signifikan terhadap kualitas pelayanan pegawai dibandingkan komitmen organisasi serta ke tiga dimensi dari komitmen organisasi. Oleh karena itu perlu kepuasan kerja diperhatikan oleh manajemen KPP dengan cara melakukan upaya upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Dari ke tiga Komponen dari Komitmen Organisasi Kantor Pengelolaan Pasar hanya komitmen kontinyu yang mempunyai hubungan yang paling kuat terhadap kualitas pelayanan pegawai. Oleh karena itu perlu mendapat perhatian khusus dibanding dimensi lainnya. Oleh karena itu perlu diperhatikan untuk dapat mempertahankan komitmen kontinyu dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan pegawai kepada para wajib pajak .

Berdasarkan hasil pembahasan di atas maka disarankan untuk penelitian selanjutnya adalah Faktor faktor apa saja yang mempunyai hubungan dengan kualitas pelayanan pegawai Kantor Pelayanan Pajak disamping komitmen organisasi dan kepuasan kerja.

REFERENSI

- Azahari, A. (2000). *Bentuk dan Gaya Penulisan Karya Ilmiah. Cetakan kedua*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Bienstock, C. C., Demoranville, C. W., & Smith, R. K. (2003). Organizational citizenship behavior and service quality. *Journal of Services Marketing*, 17(4), 357–378. <https://doi.org/10.1108/08876040310482775>
- Bitner, M. J. (1990). Evaluating service encounters: the effects of physical surroundings and employee responses. *Journal of Marketing*, 54(2), 69–82.
- Cooper, D. R., & Schindler, & P. S. (2006). *Business research methods (Vol.9)*. New York: McGraw-Hill Irwin. Retrieved from http://sutlib2.sut.ac.th/sut_contents/H1399

- 63.pdf
- Dineen, B. R., & Noe, R. A. (2003). The Impact of Team Fluidity and Its Implications for Human Resource Management Research and Practice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 1–37. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22001-6](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22001-6)
- Farrell, A. M., Souchon, A. L., & Durden, G. R. (2001). Service Encounter Conceptualisation: Employees' Service Behaviours and Customers' Service Quality Perceptions. *Journal of Marketing Management*, 17(5–6), 577–593. <https://doi.org/10.1362/026725701323366944>
- Foote, D. A., Seipel, S. J., Johnson, N. B., & Duffy, M. K. (2005). Employee commitment and organizational policies. *Management Decision*, 43(2), 203–219. <https://doi.org/10.1108/00251740510581920>
- Furlong, N. E., Lovelace, E. A., & Lovelace, K. L. (2000). *Research methods and statistics: An integrated approach*. New York: Harcourt College Publishers.
- Garcia-Bernal, J., Gargallo-Castel, A., Marzo-Navarro, M., & Rivera-Torres, P. (2005). Job satisfaction: Empirical evidence of gender differences. *Women in Management Review*, 20(4), 279–288. <https://doi.org/10.1108/09649420510599098>
- Gbadamosi, G. (2003). HRM and the commitment rhetoric: challenges for Africa. *Management Decision*, 41(3), 274–280. <https://doi.org/10.1108/00251740310475218>
- Hee Yoon, M., Seog Yoon, T., & Hyun Seo, J. (2004). Effects of contact employee supports on critical employee responses and customer service evaluation. *Journal of Services Marketing*, 18(5), 395–412. <https://doi.org/10.1108/08876040410548311>
- Huang, H. K., Chung, F. P., Lin, Y. J., Chang, S. L., Lo, L. W., Hu, Y. F., ... Chen, S. A. (2017). Novel electrocardiogram and electrophysiological findings for differentiating idiopathic left posterior papillary muscle and left posterior fascicular ventricular arrhythmias. *Journal of Interventional Cardiac Electrophysiology*, 49(3), 291–297. <https://doi.org/10.1007/s10840-017-0265-3>
- Humphreys, J., Brunsen, B., & Davis, D. (2005). Emotional structure and commitment: Implications for health care management. *Journal of Health Organisation and Management*, 19(2), 120–129. <https://doi.org/10.1108/14777260510600040>
- Jamal, A., & Naser, K. (2002). Customer satisfaction and retail banking: An assessment of some of the key antecedents of customer satisfaction in retail banking. *International Journal of Bank Marketing*, 20(4), 146–160. <https://doi.org/10.1108/02652320210432936>
- Kinnear, T. C., & Taylor, J. R. (1996). *Marketing research: an applied approach*. New York: McGraw-Hill Companies.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management. Eleven Edition*. USA: Prentice Hall.
- Malhotra, N., & Mukherjee, A. (2004). The relative influence of organisational commitment and job satisfaction on service quality of customer-contact employees in banking call centres. *Journal of Services Marketing*, 18(3), 162–174. <https://doi.org/10.1108/08876040410536477>
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (2000). *Services marketing: integrating customer focus across the firm, International Edition*. New York: Irwin McGraw-Hill.
- Zikmund, W. G. (1997). *Business Research Methods, Edition, Fifth Edition*. Dryden: Fort Worth TX.