

Pengaruh Pelatihan terhadap Kualitas Pelayanan dengan Komitmen Organisasional sebagai Mediasi

*The Influence of Training Towards the Service Quality with Organizational Commitment
as a Mediation*

Novia Indah Susilowati dan Yeni Fajariyanti

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sebelas Maret
noviaindah22@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to know 1) The influence of access to training on the Organizational Commitment 2) The influence of support to training on the Organizational Commitment . 3) The influence of the benefits of training on the Organizational Commitment. 4) The influence of the Organizational Commitment on service quality 5) The role of mediation of Organizational Commitment. There are two hundred and sixteen sample of customer service employees and two hundred and sixteen sample of clients of BRI in Surakarta. The data collection use Purposive Sampling technique and Convenience Sampling method. The testing method in this research use Instrumental test system such as Validity testing with Confirmator Factor Analysis method and Reliability testing with Cronbach's Alpha method. To test the relation between each variable uses Structural Equations Modeling with AMOS. Meanwhile, to test the hypothesis of mediation roles uses Sobel test. The results of this research show 1) The access to training has positive impact to the Organizational Commitment 2) The support to training has positive impact to the Organizational Commitment. 3) The benefit of training has positive impact to the Organizational Commitment. 4) There is no significant impact of Organizational Commitment towards the service quality. 5) Organizational Commitment does not have a mediation role that connects the Access, Support, and Benefits of training to the service quality. Based on the result of this research, service quality is not only measured by what the employees give to the clients, but also the other factors that improve the service quality. So, it needs re-observation of the other factors which can improve the service quality for clients.

Keyword: *access to training, support for training, benefits of training, organizational commitment, service quality*

PENDAHULUAN

Perbankan dan jasa keuangan merupakan industri yang di dorong oleh permintaan yang merupakan bagian penting dalam industri jasa (Mishkin, 2001). Kualitas pelayanan mempunyai peran yang penting dalam dunia perbankan (Angur, Nataraajan, and Jr, 2005). Dalam industri jasa termasuk perbankan, kualitas produk yang diukur adalah kualitas layanan. Zeithaml, Parasuraman, & Berry (1990) mendefinisikan kualitas pelayanan merupakan apa yang dirasakan dan diterima oleh pelanggan dan sesuai dengan harapan mereka. Maka dari itu, untuk mengetahui apakah pelanggan sudah menerima kualitas pelayanan dengan baik dan sesuai dengan harapan mereka bisa melalui penyebaran kuisioner maupun wawancara.

Kualitas pelayanan dipengaruhi oleh pelatihan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Scott dan Meyer (1991) pelatihan karyawan secara signifikan dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja dari sebuah organisasi. Menurut Buckley dan Caple (1995), pelatihan dapat didefinisikan sebagai usaha yang direncanakan dan

sistematis untuk memodifikasi atau mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap melalui pembelajaran pengalaman untuk mencapai kinerja yang efektif dalam suatu kegiatan. Dalam hal ini pelatihan keterampilan yang diinginkan dan pengetahuan bisa dianggap sebagai investasi yang paling penting dalam organisasi. Dari penelitian tersebut, pelatihan dianggap sebagai cara terbaik untuk memperbaiki diri dan pengembangan profesional karyawan. Pelatihan organisasi mengacu pada kegiatan yang sistematis untuk mengembangkan dan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku karyawan agar mereka dapat melaksanakan tugas terkait pekerjaan, menyelesaikan tugas spesifik, dan memenuhi persyaratan kualitas untuk masa depan (Dhar, 2015). Menurut Ahmad & Bakar, 2003; Bartlett, 2001; Bartlett & Kang, 2004; Sabuncuoglu, 2007, karyawan menerima pelatihan dengan struktur multidimensionalnya yaitu motivasi, akses, keuntungan, dan dukungan.

Kualitas pelayanan dipengaruhi pelatihan dengan dimediasi oleh komitmen organisasional. Menurut (Boshoff & Allen, 2000; Yavas & Babakus, 2010) karyawan menunjukkan peningkatan kualitas pelayanan mereka jika diberi pelatihan dalam pemecahan masalah untuk menghadapi keluhan pelanggan dan diberikan keterampilan teknis. Saat ini industri perbankan Indonesia menjadi salah satu yang paling menguntungkan di Asia Tenggara. Hal ini membuat meningkatnya para investor dan membuat industri perbankan melakukan persaingan yang ketat termasuk dalam hal kualitas pelayanan. Penelitian ini memilih objek penelitian di perbankan karena dalam penelitian sebelumnya disarankan untuk melakukannya di perbankan untuk mengeneralisasi industri jasa (Dhar, 2015).

Menurut *Sindo News* pada tahun 2016, Bank BRI terpilih sebagai *Best Bank in Indonesia 2016* dalam ajang *Worlds Best Emerging Markets Banks in Asia Pacific 2016*, yang dilakukan *Global Finance*. Ajang ini dilihat dari beberapa indikator meliputi, tingkat pertumbuhan aset dan laba, hubungan strategis, pelayanan, penawaran yang kompetitif, serta inovasi produk. Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank terbesar di Indonesia. Menurut website Bank Rakyat Indonesia, di Solo sudah memiliki kantor cabang sekitar 58 yang tersebar di wilayah-wilayah Kota Solo. Bank Rakyat Indonesia juga menyediakan program pelatihan bagi para karyawan. Adanya penghargaan tersebut menunjukkan bahwa program pelatihan berdampak pada kinerja karyawan termasuk kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan. Dengan adanya hal ini perlu diadakan penelitian lebih dalam mengenai pengaruh pelatihan terhadap kualitas pelayanan yang dimediasi oleh komitmen organisasi.

Menurut penelitian Dhar (2015) menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan memberikan pengaruh kepada kualitas pelayanan. Karyawan yang merasa mendapatkan kemudahan akses untuk pelatihan, dukungan untuk pelatihan, dan juga mendapatkan manfaat dari pelatihan akan melakukan yang terbaik untuk meningkatkan kualitas mereka termasuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan mereka. Semakin tingginya kemudahan akses yang diberikan, dukungan yang diberikan, dan manfaat yang didapatkan akan meningkatkan komitmen organisasi dalam diri mereka.

LANDASAN TEORI

Kualitas Pelayanan

Menurut Gronroos (1981), kualitas pelayanan adalah bagian dari harapan dari pelayanan pelanggan yang diinginkan. Penelitian Parasuraman, Zeithaml, dan Berry

(1985) mengatakan bahwa kualitas pelayanan merupakan harapan pelanggan dari produk yang diberikan perusahaan yang mengarah pada penilaian pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang mereka terima. Menurut definisi dari Nasution (2004). Kualitas pelayanan adalah suatu keunggulan yang diberikan kepada pelanggan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan harapan mereka.

Pelatihan

Pelatihan karyawan merupakan inti praktik manajemen modern di organisasi manapun (Purcell, 2000). Dengan demikian, pelatihan organisasi menjadi elemen inti dari fungsi manajemen SDM, bersamaan dengan aktivitas SDM lainnya, seperti rekrutmen, seleksi dan penghargaan.

Perencanaan SDM yang sukses untuk masa depan hanya dimungkinkan melalui pelatihan berkelanjutan, yang berarti bahwa pelatihan organisasi adalah salah satu aspek strategi strategi yang paling penting (Tanova & Nadiri, 2005). Persepsi pelatihan oleh karyawan telah dianalisis (Ahmad & Bakar, 2003; Bartlett, 2001; Bartlett & Kang, 2004; Sabuncuoglu, 2007). Karyawan merasa pelatihan dioperasionalkan dengan struktur multidimensional yaitu akses, dukungan dan manfaat.

Akses dan Dukungan untuk Pelatihan

Peluang dalam mendapatkan akses untuk mengikuti prohran pelatihan dianggap sebagai faktor penting untuk pengembangan dari budaya perusahaan yang kuat dan mempunyai hubungan positif dengan komitmen organisasi (Bulut & Culha, 2010; Ehrhardt et al., 2011). Pada penelitian sebelumnya, menunjukkan bahwa memberi kesempatan pada karyawan untuk belajar mengembangkan diri mereka dapat meningkatkan komitmen diantara para karyawan, dibandingkan dengan keamanan kerja, hasil yang didapatkan dalam bentuk uang, dan kepuasan kerja (McNeese-Smith, 2001). Menurut Bartlett (2001) menjelaskan bahwa ketika karyawan diberikan kesempatan yang terbuka untuk mengikuti pelatihan dan dapat berperan aktif maka menunjukkan bahwa karyawan tersebut memiliki komitmen organisasional yang tinggi.

Karyawan yang merasa mendapat dukungan organisasi dalam peningkatan dan mengembangkan skill mereka akan menemukan solusi yang lebih baik dalam menyelesaikan masalah dalam pekerjaannya, merasa berkewajiban untuk menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi mereka (Brunetto et al., 2012; Teck-Hong & Yong-Kean, 2012). Ketika perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan mereka dengan cara mendekati diri dengan karyawan melalui pelatihan yang dapat mempraktekkan bagaimana mengerjakan pekerjaan mereka yang lebih efektif dan efisien, membantu karyawan dalam memecahkan masalah pekerjaan mereka maka dengan sendirinya komitmen organisasional yang dirasakan karyawan akan meningkat (Butcher et al., 2009; Eisenberger et al., 1986).

Manfaat dari Pelatihan

Program pelatihan yang dilakukan oleh setiap organisasi secara alami bersifat timbal balik. Namun, ketika karyawan merasa bahwa mengikuti program pelatihan dapat memberikan keuntungan bagi organisasi dan diri mereka sendiri cenderung menunjukkan tingkat minatnya yang lebih tinggi untuk ikut berpartisipasi dalam program tersebut, dan program pelatihan ini sendiri menunjukkan hasil yang lebih baik (Facteau, Dobbins, Russell, Ladd, & Kudisch, 1995).

Peneliti seperti Phillips and Stone (2002) telah mengamati bahwa pelatihan yang berhasil adalah yang menghasilkan manfaat yang tak berwujud. Manfaat yang tak berwujud adalah hal positif yang tidak bisa diubah dengan nilai yang terhitung. Philips

dan Philips (2000), bersama dengan Philips dan Stone (2002), menemukan bahwa komitmen organisasional adalah hasil dari pelatihan yang tak berwujud yang dilakukan karyawan.

Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan konsep yang penting dalam manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi (Cohen, 2007). Disisi lain, komitmen organisasional dianggap sebagai konsep tunggal, peneliti Meyer dan Allen (1990) membagikan menjadi tiga aspek yang berbeda: afektif, kontinyu, dan komitmen normatif.

Karyawan yang mempunyai kepercayaan yang kuat pada nilai dan keyakinan pada organisasi dan siap menerima tujuan dan sasarannya dan siap untuk melakukan usaha yang lebih untuk atau atas nama organisasi memiliki komitmen organisasi yang tinggi (Angel & Perry, 1981; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). Ini menunjukkan mereka yang bergabung dengan organisasi dengan tingkat komitmen yang tinggi dapat memberikan motivasi kepada mereka untuk mencapai tujuan organisasi tanpa melihat apakah ada peluang untuk meraih keuntungan pribadi.

Pengaruh Akses untuk Training Pada Komitmen Organisasional

Bartlett dan Kang (2004) mengungkapkan bahwa perusahaan yang memiliki tingkat aksesibilitas yang adil dalam program pelatihan cenderung memiliki lebih banyak jumlah karyawan yang berkomitmen pada organisasi. Sebuah program pelatihan yang efektif juga bisa mengarah pada pembentukan opini karyawan dan merupakan investasi perusahaan secara tidak langsung, dan dengan hal tersebut karyawan merasa organisasi peduli dengan mereka karena adanya pelatihan tersebut. Dengan hal ini dapat mendorong tingkat komitmen karyawan yang lebih tinggi menuju organisasi mereka (Brunetto, Farr-Wharton, & Shacklock, 2012; Teck-Hong & Yong-Kean, 2012).

Menurut penelitian Dhar (2015) ditemukan bahwa persepsi karyawan tentang aksesibilitas program pelatihan yang ditawarkan oleh sebuah organisasi berhubungan positif dengan tingkat komitmen organisasional. Oleh karena itu, berdasarkan literatur di atas, muncul hipotesis sebagai berikut :

H_1 : Akses untuk Pelatihan berpengaruh positif pada Komitmen Organisasional.

Pengaruh Dukungan untuk Pelatihan pada Komitmen Organisasional

Ketika karyawan merasakan dukungan dari organisasi mereka, mereka merasa berkewajiban terhadap organisasinya. Ketika mereka merasa dukungan tidak ada, mereka akan merasa dikhianati dan cenderung mengurangi komitmen mereka (Robinson & Morrison, 1995). Menurut Bartlett (2001) dukungan organisasi terdiri dari dua sisi, yaitu vertikal dan horizontal. Dukungan vertikal berasal dari atasan. Dukungan horizontal berasal dari rekan kerja dimana mereka mau bersedia untuk membantu memecahkan masalah atau menerapkan cara kerja yang lebih baik.

Persepsi karyawan terhadap dukungan vertikal maupun horizontal untuk pelatihan tidak hanya meningkatkan sikap karyawan terhadap rekan kerja atau organisasi melainkan juga meningkatkan komitmen organisasional mereka. Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Dhar (2015) ditemukan bahwa dukungan yang dirasakan untuk pelatihan memiliki hubungan positif dengan tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi mereka. Berdasarkan literatur di atas, muncul hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Dukungan untuk Pelatihan berpengaruh positif pada Komitmen Organisasional.

Manfaat dari Pelatihan Berpengaruh Positif Pada Komitmen Organisasional

Menurut Elangovan & Karakowsky (1999); Gultek et al., (2006); Watson, (2008), program pelatihan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi organisasi termasuk pengembangan karyawan, peningkatan produktivitas dan peningkatan kinerja. Dari pandangan karyawan, hasil dari pelatihan mungkin bermanfaat bagi pekerjaan, karir dan tujuan diri mereka.

Dari manfaat tersebut karyawan secara psikologis meningkatkan motivasi atau komitmennya terhadap organisasi (Nordhaug, 1989; Washington et al., 2003). Penelitian Dhar (2015) menemukan bahwa manfaat yang dirasakan karyawan dari mengikuti program pelatihan memiliki hubungan positif dengan tingkat komitmen mereka. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan manfaat dari pelatihan cenderung mengembangkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasinya. Berdasarkan literatur di atas, muncul hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Manfaat dari Pelatihan berpengaruh pada Komitmen Organisasional

Komitmen Organisasional Berpengaruh Pada Kualitas Pelayanan

Keinginan karyawan untuk menyambut, memahami dan mendukung tujuan organisasi tercermin pada tingkat komitmen mereka. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi diharapkan dapat melaksanakan tugas mereka dengan lebih baik daripada mereka yang secara murni hanya berpegang pada organisasi berdasarkan kewajiban (Malhotra, Mavondo, Avinandan, & Hooley, 2013). Dari hasil penelitian Dhar (2015) ditemukan bahwa komitmen organisasional memiliki hubungan positif dengan kualitas layanan yang ditawarkan kepada pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasinya, cenderung memberikan kualitas layanan yang lebih baik. Berdasarkan literatur di atas, muncul hipotesis sebagai berikut :

H₄ : Komitmen Organisasional berpengaruh positif pada kualitas pelayanan.

Peran Mediasi dari Komitmen Organisasional

Melaksanakan program pelatihan wajib menyoroti tingkat komitmen terhadap kualitas pelayanan yang ditawarkan kepada pelanggan mereka. Penelitian yang dilakukan Tsui, Pearce, Porter, dan Tropolli (1997) juga telah mengkonfirmasi bahwa sebuah organisasi yang berinvestasi lebih banyak pada karyawannya cenderung lebih produktif dibandingkan dengan organisasi yang berinvestasi pada karyawannya lebih sedikit. Maka dari itu bisa dikatakan bahwa pelatihan membantu meningkatkan kinerja karyawan (Yoo & Park, 2007) dan kemampuan bersaing (Colbert, 2004). Selanjutnya, organisasi memberi pesan kepada karyawannya yang memiliki komitmen untuk meningkatkan kinerjanya dengan meningkatkan kompetensi karyawan (Elmadag, Ellinger, & Franke, 2008).

Menurut Likert (1967) menganggap bahwa aksesibilitas terhadap program pelatihan cenderung meningkatkan tingkat komitmen karyawan, yang pada akhirnya menghasilkan peningkatan kinerja dalam hal penyampaian kualitas pelayanan yang lebih baik. Dalam hal ini, Russell, Terborg, dan Powers (1985) menyimpulkan bahwa

aksesibilitas yang dirasakan terhadap program pelatihan membantu sebuah organisasi mencapai kinerja yang diinginkan, karena hal itu akan mempengaruhi tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi.

Banyak peneliti telah sepakat bahwa manfaat yang dirasakan dari sebuah program pelatihan mempengaruhi tingkat komitmen karyawan, yang berdampak pada kinerja mereka. Misalnya Eisenberger, Huntingtong, Hutchison, dan Sowa (1986) menekankan bahwa tingkat kinerja karyawan sangat tinggi saat mereka dapat merasakan manfaat dari mengikuti program pelatihan. Selanjutnya, peneliti seperti Sahinidis dan Bouris (2008) mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa bisa mendapatkan manfaat dari mengikuti program pelatihan menunjukkan tingkat komitmen yang sangat tinggi terhadap organisasinya, sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi dalam hal kualitas pelayanan yang lebih baik.

Dalam penelitian Dhar (2015) ditemukan bahwa komitmen organisasional bertindak sebagai mediator antara berbagai aspek terkait pelatihan (yaitu, aksesibilitas untuk pelatihan, dukungan yang dirasakan untuk pelatihan, dan manfaat yang dirasakan dari pelatihan) dan kualitas layanan pelanggan. Hal ini menandakan bahwa tingkat komitmen karyawan terhadap organisasi mempengaruhi kualitas layanan. Melihat program pelatihan merupakan langkah positif yang diambil oleh manajemen untuk perkembangan mereka. Berdasarkan literatur di atas, muncul hipotesis sebagai berikut :

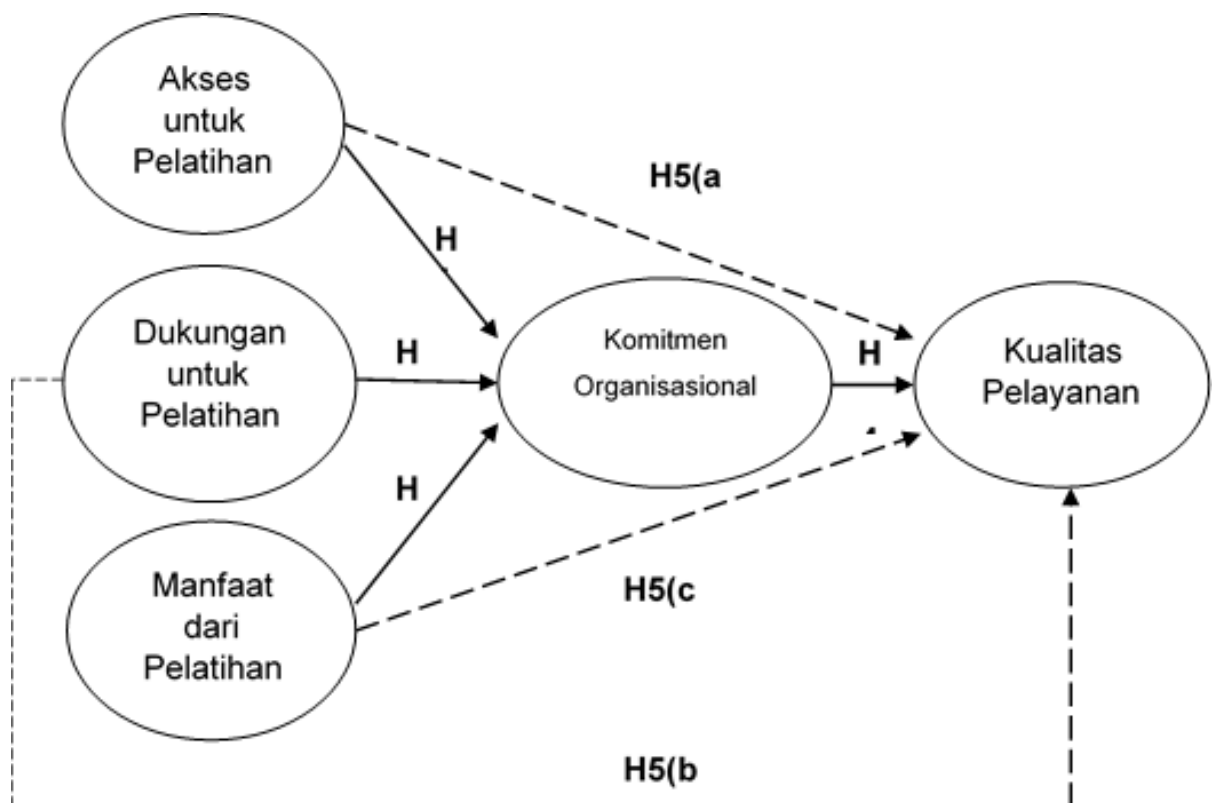
H₅ (a) : Komitmen Organisasional memediasi hubungan antara akses untuk pelatihan dan kualitas pelayanan

H₅ (b) : Komitmen Organisasional memediasi hubungan antara dukungan untuk pelatihan dan kualitas pelayanan

H₅ (c) : Komitmen Organisasional memediasi hubungan antara manfaat dari pelatihan dan kualitas pelayanan.

Kerangka Penelitian

Menurut Sekaran (2003) menjelaskan bahwa kerangka merupakan model konseptual yang menggambarkan tentang teori yang berhubungan dengan faktor-faktor yang diidentifikasi sebagai suatu masalah yang menarik bagi peneliti. Dalam penelitian ini, kerangka penelitian ditunjukkan oleh Gambar 1.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Sumber : Rajib Lochan Dhar (2015)

Keterangan kerangka penelitian:

Variabel Independen: Akses untuk Pelatihan, Dukungan untuk Pelatihan, Manfaat dari Pelatihan, dan Komitmen Organisasi

Variabel Dependen : Komitmen Organisasi dan Kualitas Pelayanan

Variabel Mediasi : Komitmen Organisasi

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian, Populasi, Sampel, dan Sumber Data

Dalam penelitian ini menurut Sekaran (2006) bahwa penelitian ini dikategorikan dalam penelitian *Cross sectional*, dimana penelitian dalam pengambilan data dilakukan dalam satu waktu saja dan unit analisis dalam penelitian ini adalah individu. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan *Teller, Customer Service, Marketing* dan Nasabah di Bank Rakyat Indonesia di Surakarta.

Purposive sampling adalah pengambilan sampel dari populasi dilakukan berdasarkan kriteria yang sudah ditetapkan oleh penulis (Sekaran, 2006). Teknik sampling ini dipilih sesuai dengan persyaratan dan tujuan penelitian. Kriteria yang sudah ditetapkan peneliti adalah karyawan bagian pelayanan Bank Rakyat Indonesia Di

Surakarta, sampel berikutnya adalah nasabah Bank BRI. Menurut Hair et.al (1998) jumlah sampel minimum adalah jumlah item pertanyaan dikali 5 sampai 10. Jumlah sampel yang diperlukan dalam penelitian ini yaitu sebanyak 162 karyawan *Teller, Customer Service, Marketing*. Selanjutnya jumlah sampel untuk nasabah adalah 132 orang nasabah.

Data primer dalam penelitian ini didapatkan dari hasil kuesioner yang telah dibagikan kepada karyawan bagian pelayanan dan nasabah Bank Rakyat Indonesia. Data Sekunder dalam penelitian ini untuk mengetahui jumlah keseluruhan responden.

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Kualitas pelayanan adalah usaha yang dilakukan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai dengan harapan pelanggan (Tjiptono, 2007). (Tjiptono, 2007). Kualitas pelayanan diukur dengan 22 item pertanyaan yang dimodifikasi dari penelitian Tsaur dan Lin (2004). Pengukuran variabelnya menggunakan Skala Likert dengan jenjang 5 poin, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju, dan sangat setuju. Akses terhadap pelatihan mengacu pada persepsi karyawan dimana mereka diberi kesempatan secara adil untuk mengikuti pelatihan. Dalam penelitian ini, akses untuk pelatihan diukur dengan 3 item pertanyaan yang diadopsi dari penelitian Bartlett (2001). Pengukuran variabelnya menggunakan Skala Likert dengan jenjang 5 poin, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju, dan sangat setuju.

Dukungan organisasi merupakan kepercayaan yang diberikan organisasi, atasan, maupun sesama rekan kerja dalam mengembangkan kemampuan karyawan untuk mengikuti pelatihan. Dalam penelitian ini, dukungan untuk pelatihan diukur dengan 6 item pertanyaan modifikasi yang diadopsi dari penelitian Bulut dan Culha (2010). Pengukuran variabelnya menggunakan Skala Likert dengan jenjang 5 poin, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju, dan sangat setuju. Manfaat dari pelatihan adalah hasil yang diterima dari pelatihan. Manfaat ini dapat berupa meningkatnya kinerja karyawan dan meningkatnya komitmen organisasi dalam diri karyawan secara tidak langsung. Dalam penelitian ini, manfaat dari pelatihan diukur dengan 12 item pertanyaan modifikasi yang diadopsi dari penelitian Bulut dan Culha (2010). Pengukuran variabelnya menggunakan Skala Likert dengan jenjang 5 poin, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju, dan sangat setuju.

Komitmen organisasional didasarkan pada kesediaan mereka untuk menerima nilai organisasi dan strategi dan keinginan yang kuat untuk berkerja lebih baik dalam organisasi dan tetap dalam organisasi (Porter et al., 1974). Untuk mengukur komitmen organisasi, salah satu skala komponennya, yaitu komitmen afektif (AC), digunakan karena kemampuannya memprediksi komitmen organisasional telah memperoleh cukup perhatian dari penelitian (Meyer, Becker, & Van Dick, 2006). AC diukur dengan 6 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Meyer, Allen, dan Smith (1993). Pengukuran variabelnya menggunakan Skala Likert dengan jenjang 5 poin, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, kurang setuju, setuju, dan sangat setuju.

Uji Validitas, Reliabilitas, dan Analisis Data

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis (*CFA*) *Confirmatory Factor Analysis*. Dalam penelitian ini uji reliabilitas yang digunakan adalah metode *Cronbach's Alpha*.

Dalam studi ini, data akan diolah dengan menggunakan AMOS. Dalam pengujian dengan menggunakan SEM, ada beberapa hal yang harus diperhatikan melalui perhitungan dari Evaluasi atas Kriteria *Goodness of Fit*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Dalam penelitian ini melakukan uji validitas melalui *Confirmatory Factor Analysis* dengan bantuan *software* SPSS 22, setiap item pertanyaan harus mempunyai *factor loading* $>0,50$ (Hair et al., 1998).

Tabel 1 Output KMO and Bartlett's Test

| KMO and Bartlett's Test | | |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .809 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 4566.591 |
| | df | 666 |
| | Sig. | .000 |

Sumber : Data primer yang diolah (2018)

Tahap selanjutnya, melihat output dari *rotated component matrix* yang sudah terekstrak dengan sempurna. Menurut Hair et al., (1998) setiap item pertanyaan dikatakan valid apabila memiliki *factor loading* $\geq 0,4$. Kemudian, apabila ada item pertanyaan yang belum terekstrak dengan sempurna karena memiliki nilai ganda atau memiliki nilai dibawah 0,4, maka harus dilakukan pengujian ulang dengan mengilangkan item pertanyaan tersebut. Dari hasil pengujian menggunakan *rotated component matrix* dalam penelitian ini, ditunjukkan bahwa setiap item pertanyaan telah memiliki *factor loading* $\geq 0,4$ setelah dilakukan pengujian ulang sebanyak 5 kali. Dapat disimpulkan bahwa seluruh item pertanyaan sudah valid.

Uji Reabilitas

Untuk melakukan pengujian ini, digunakan metode *Cronbach's Alpha* melalui perangkat lunak *IBM Statistics SPSS 22*, dengan syarat dimana variabel dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $>0,60$ (Ghozali, 2006).

Tabel 2 Uji Reliabilitas

| Variabel | <i>Cronbach's Alpha</i> | Keterangan |
|--------------------------|-------------------------|------------|
| Akses Untuk Pelatihan | 0,607 | Reliabel |
| Dukungan Untuk Pelatuhan | 0,713 | Reliabel |
| Manfaat Dari Pelatihan | 0,826 | Reliabel |
| Komitmen Organisasional | 0,738 | Reliabel |
| Kualitas Pelayanan | 0,912 | Reliabel |

Sumber : Data primer yang diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 2 dapat disimpulkan bahwa semua variabel telah memenuhi syarat karena memiliki nilai *Cronbach's Alpha* diatas 0,60.

Uji Hipotesis

Uji Hipotesis digunakan untuk mengukur hubungan atau pengaruh antar variabel. Dalam penelitian ini menggunakan 2 tahap metode analisis. Yang pertama, analisis SEM digunakan untuk menguji hipotesis H_1 , H_2 , H_3 , dan H_4 . Dan yang kedua, analisis *Sobel Test* digunakan untuk menguji hipotesis $H_5(a)$, $H_5(b)$, dan $H_5(c)$.

Penggunaan analisis kesesuaian model dan analisis hubungan antar variabel harus diperhatikan sebelum menggunakan analisis SEM. Hasil dari nilai *goodness of fit* dari model penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3 Hasil *Goodness-of-Fit Model*

| Goodness-of-fit | Cut-off-value | Hasil | Evaluasi |
|---------------------------------|------------------|---------|--------------|
| <i>Chi-square</i> (x^2) | Diharapkan kecil | 522,340 | - |
| <i>Probability</i> (<i>P</i>) | ≥ 0.05 | 0,884 | Fit |
| Df | Positif | 556 | Fit |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 0,939 | Fit |
| GFI | ≥ 0.90 | 0,889 | Marginal Fit |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0,860 | Marginal Fit |
| TLI | ≥ 0.90 | 1,010 | Fit |
| CFI | ≥ 0.90 | 1,000 | Fit |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0,000 | Fit |

Sumber : Data primer yang diolah (2018)

Dari Tabel dapat disimpulkan bahwa *Normed Chi-Square* (CMIN/DF) pada model ini adalah 0,939 maka disimpulkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang fit. *Goodness of fit Indeks* (GFI) pada model ini adalah sebesar 0,889 maka dapat disimpulkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang marginal fit. *Adjusted Goodness of fit* (AGFI) pada model ini adalah 0,860 maka model ini memiliki tingkat kesesuaian yang marginal fit.

Tucker Lewis Index (TLI) pada model ini memiliki tingkat kesesuaian yang fit dengan nilai sebesar 1,010. *Comparative Fit Index* (CFI) dapat diketahui bahwa model ini memiliki tingkat kesesuaian yang fit dengan nilai sebesar 1,000. *The Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) dapat disimpulkan bahwa model memiliki tingkat kesesuaian yang fit dengan nilai sebesar 0,000. Selanjutnya, Tabel 4 yang menjelaskan mengenai hasil uji regresi yang dibawah ini akan menunjukkan nilai *regression weights*.

Tabel 4 Uji Regresi

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|-------------------------|------|--------------------------|----------|-------|--------|-------|
| Komitmen Organisasional | <--- | Akses untuk Pelatihan | 0.292 | 0.105 | 2.784 | 0.005 |
| Komitmen Organisasional | <--- | Dukungan untuk Pelatihan | 0.466 | 0.141 | 3.309 | *** |
| Komitmen Organisasional | <--- | Manfaat untuk Pelatihan | 0.306 | 0.126 | 2.438 | 0.015 |
| Kualitas Pelayanan | <--- | Komitmen Organisasional | -0.054 | 0.114 | -0.474 | 0.636 |

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Dari Tabel 4 diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan yang terdiri dari akses, dukungan, dan manfaat berpengaruh positif pada komitmen organisasional. Namun dari hasil perhitungan yang disajikan tabel diatas menjelaskan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh pada kualitas pelayanan.

Pembahasan Hipotesis

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, berikut ini pada Tabel 5 disajikan rekapitulasi hasil dari setiap hipotesis.

Tabel 5 Rangkuman Hasil Hipotesis

| Hipotesis | Keterangan |
|--|----------------|
| H₁ : Akses untuk Pelatihan berpengaruh positif pada Komitmen Organisasional. | Didukung |
| H₂ : Dukungan untuk Pelatihan berpengaruh positif pada Komitmen Organisasional. | Didukung |
| H₃ : Manfaat dari Pelatihan berpengaruh pada Komitmen Organisasional. | Didukung |
| H₄ : Komitmen Organisasional berpengaruh positif pada kualitas pelayanan. | Tidak Didukung |
| H₅ (a) : Komitmen Organisasional memediasi hubungan antara akses untuk pelatihan dan kualitas pelayanan | Tidak Didukung |
| H₅ (b) : Komitmen organisasional memediasi hubungan antara dukungan untuk pelatihan dan kualitas pelayanan | Tidak Didukung |
| H₅ (c) : Komitmen organisasional memediasi hubungan antara manfaat dari pelatihan dan kualitas pelayanan | Tidak Didukung |

Sumber: Data diolah

Untuk hipotesis pertama, berdasarkan hasil analisis yang menguji pengaruh akses untuk pelatihan pada komitmen organisasional, didapatkan nilai C.r lebih dari 1,96 yaitu 2,784 dan nilai p lebih kecil daripada 0,05 yaitu 0,005 menunjukkan bahwa ada pengaruh

yang signifikan dari akses untuk pelatihan pada komitmen organisasional. Maka dari itu H_1 didukung. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang sebelumnya oleh Ahmad & Bakar (2003). Dimana, jika karyawan mendapatkan akses untuk pelatihan dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi mereka.

Untuk hipotesis kedua, berdasarkan hasil analisis yang menguji pengaruh dukungan untuk pelatihan pada komitmen organisasional, didapatkan hasil $C.r$ lebih dari 1,96 yaitu 3,309 dan nilai p lebih kecil daripada 0,05 yaitu 0,000 menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari dukungan untuk pelatihan pada komitmen organisasional. Dengan demikian menunjukkan bahwa H_2 didukung. Hasil penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh dari dukungan untuk pelatihan pada komitmen organisasional. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang sebelumnya oleh Colquitt, LePine, dan Noe (2000) menemukan bahwa dukungan untuk dapat mengikuti program pelatihan mempengaruhi perilaku individu karyawan yang mengarah pada tingkat komitmen yang lebih tinggi.

Untuk hipotesis ketiga, berdasarkan hasil analisis yang menguji pengaruh manfaat dari pelatihan pada komitmen organisasional, didapatkan hasil $C.r$ lebih dari 1,96 yaitu 2,438 dan nilai p lebih kecil daripada 0,05 yaitu 0,015 menunjukkan bahwa ada pengaruh dari manfaat dari pelatihan pada komitmen organisasional. Dengan demikian menunjukkan bahwa H_3 didukung. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang sebelumnya yang menjelaskan bahwa manfaat dari pelatihan secara psikologis meningkatkan motivasi atau komitmennya terhadap organisasi (Nordhaug, 1989; Washington et al., 2003).

Untuk hipotesis keempat, berdasarkan hasil analisis yang menguji pengaruh komitmen organisasional pada kualitas pelayanan, didapatkan hasil nilai $C.r$ kurang dari 1,96 yaitu -0,474 dan nilai p lebih besar daripada 0,05 yaitu 0,636 menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasional pada kualitas pelayanan. Dengan demikian menunjukkan bahwa H_4 tidak didukung. Dijelaskan juga bahwa kualitas pelayanan menurun jika karyawan tidak memberikan pelayanan sesuai dengan yang dibutuhkan (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1990). Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1985), menjelaskan bahwa jika pelanggan menerima salah satu pelayanan yang tidak memenuhi sesuai dengan apa yang diinginkan, maka pelanggan merasa bahwa kualitas pelayanan yang diberikan kurang atau cenderung buruk.

Untuk hipotesis kelima (a) menjelaskan bahwa tidak adanya hubungan yang signifikan antara Akses untuk pelatihan dengan Komitmen Organisasional dan Akses untuk pelatihan dengan Kualitas pelayanan menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional tidak memediasi hubungan antara Akses untuk Pelatihan dan Kualitas Pelayanan. Dengan demikian $H_5(a)$ tidak didukung. Hasil ini diperkuat dengan *Sobel test*, hasil yang didapatkan adalah z sebesar -0,524 dan $p-value$ 0,600 keduanya tidak memenuhi syarat $z > 1,96$ dan $p-value < 0,05$ sehingga peran mediasi Komitmen Organisasional tidak didukung. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Dhar (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki peran mediasi antara akses untuk pelatihan dan kualitas pelayanan.

Untuk hipotesis kelima (b) menjelaskan bahwa tidak adanya hubungan yang signifikan antara Dukungan untuk pelatihan dengan Komitmen Organisasional dan Dukungan untuk pelatihan dengan Kualitas pelayanan menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional tidak memediasi hubungan antara Dukungan untuk Pelatihan dan Kualitas Pelayanan. Dengan demikian $H_5(b)$ tidak didukung. Hasil ini diperkuat dengan *Sobel test*, hasil yang didapatkan adalah z sebesar -0,462 dan $p-value$ 0,643 keduanya

tidak memenuhi syarat $z > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$ sehingga peran mediasi Komitmen Organisasional tidak didukung. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Dhar (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki peran mediasi antara dukungan untuk pelatihan dan kualitas pelayanan.

Untuk hipotesis kelima (c) menjelaskan bahwa tidak adanya hubungan yang signifikan antara Manfaat dari pelatihan dengan Komitmen Organisasional dan Manfaat dari pelatihan dengan Kualitas pelayanan menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional tidak memediasi hubungan antara Manfaat dari Pelatihan dan Kualitas Pelayanan. Dengan demikian $H_5(c)$ tidak didukung. Hasil ini diperkuat dengan *Sobel test*, hasil yang didapatkan adalah z sebesar -0.333 dan $p\text{-value}$ $0,739$ keduanya tidak memenuhi syarat $z > 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$ sehingga peran mediasi Komitmen Organisasional tidak didukung. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan Dhar (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki peran mediasi antara manfaat dari pelatihan dan kualitas pelayanan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Responden pada penelitian ini bagi menjadi dua, yang pertama berjumlah 216 karyawan bagian pelayanan dan yang kedua berjumlah 216 nasabah. Sebagian besar berjenis kelamin laki-laki untuk responden karyawan dan responden nasabah sebagian besar berjenis kelamin perempuan. Tingkat pendidikan untuk responden karyawan kebanyakan adalah strata 1 dan untuk nasabah kebanyakan adalah SMA.

Akses untuk pelatihan memiliki pengaruh positif pada komitmen organisasional. Hal ini menandakan semakin terbukanya akses untuk pelatihan bagi karyawan dapat meningkatkan tingkat komitmen karyawan. Dukungan untuk pelatihan memiliki pengaruh positif pada komitmen organisasional. Dengan adanya dukungan yang tinggi untuk melakukan pelatihan maka komitmen organisasional karyawan akan meningkat.

Mantaaaf dari pelatihan berpengaruh positif komitmen organisasional. Karyawan yang merasa bahwa pelatihan membawa manfaat bagi mereka secara otomatis meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasinya. Komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh yang signifikan pada kualitas pelayanan. Hal ini menandakan semakin tinggi atau rendahnya komitmen organisasional tidak berpengaruh pada kualitas pelayanan. Tidak adanya peran mediasi dari Komitmen Organisasional antara akses untuk pelatihan, dukungan untuk pelatihan, manfaat dari pelatihan dengan kualitas pelayanan.

Saran

Akses untuk pelatihan berpengaruh positif pada komitmen organisasional. Hal ini dapat dilakukan dengan terbukanya akses untuk seluruh karyawan agar dapat mengikuti pelatihan dalam lingkup wilayah maupun pusat, agar memperluas jaringan karyawan dengan diadakannya pelatihan bersama dengan seluruh karyawan yang berada di berbagai wilayah.

Dukungan untuk pelatihan berpengaruh positif pada komitmen organisasional. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan hubungan yang lebih dekat antara manajer dan karyawan, sehingga karyawan merasa dihargai oleh organisasi melalui atasan mereka. Dalam hal pelayanan, tidak hanya meningkatkannya melalui jenis pelayanannya saja akan tetapi juga harus diimbangi dengan fasilitas pelayanan yang lebih baik dari sebelumnya, agar pelanggan merasa mendapatkan pelayanan yang terbaik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, K. Z. And Bakar, R. A. 2003. The Association Between Training And Organizational Commitment Among White-Collar Workers In Malaysia. *International Journal Of Training And Development*. 7, 3, 166-85.
- Al Emadi, M. A. S., & Marquardt, M. J. 2007. Relationship Between Employees' Beliefs Regarding Training Benefits And Employees' Organizational Commitment In A Petroleum Company In The State Of Qatar. *International Journal Of Training And Development*, 11,1, 49-70.
- Allen, N., & Meyer, J.P. 1990. The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuous And Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*. 63, 1, 1-18.
- Angel, H. L., & Perry, J. L. 1981. An Empirical Assessment Of Organisational Commitment And Organisational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26, 1, 1-14.
- Angur, M. G., Nataraajan, R. And Jr, J. S. J. 2005. Service Quality In The Banking Industry: An Assessment In A Developing Economy Service Quality In The Banking Industry. *International Journal Of Bank Marketing Emerald Article*
- Ariani, D. 2012. Leader-Member Exchanges As A Mediator Of The Effect Of Job Satisfaction On Affective Organizational Commitment: An Empirical Test. *International Journal Of Management*, 29, 1, 46-56.
- Arikunto S. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Ed Revisi VI, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Augusty Ferdinand. 201. *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, Dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Edisi 3, AGF Books. Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro, Semarang.
- Az. Nasution. 2004. *Hukum Perliindungan Konsumen: Suatu Pengantar*. Diadit Media. Jakarta.
- Bartlett, K. R. 2001. The Relationship Between Training And Organizational Commitment: A Study In The Health Care Field. *Human Resource Development Quarterly*. 12, 4, 335-61.
- Bartlett, K. R. And Kang, D. 2004. Training And Organizational Commitment Among Nurses Following Industry And Organizational Change In New Zealand And The United States. *Human Resource Development International*. 7, 4, 423-40.
- Boles, J. S., Johnston, M. W., & Hair, J. F., Jr. 1997. Roles Stress, Work-Family Conflict And Emotional Exhaustion: Inter-Relationships And Effects On Some Work-Related Consequences. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*. 17, 1, 17-28.
- Boshoff, C., & Allen, J. 2000. The Influence Of Selected Antecedents On Frontline Staff's Perceptions Of Service Recovery Performance. *International Journal Of Service Industry Management*. 11, 1, 63-90.
- Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Shacklock, K. 2012. Communication, Training, Well-Being, And Commitment Across Nurse Generations. *Nursing Outlook*, 60, 1, 7-15.
- Buchanan, B., II. 1974. Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 19, 4, 533-46.
- Buckley, R., & Caple, J. 1995. *The Theory And Practice Of Training* (3rd Ed.). London: Kogan Page.
- Bulut, C., & Culha, O. 2010. The Effects Of Organizational Training On Organizational Commitment. *International Journal Of Training And Development*. 14(4),

- Development*, 7, 3, 166-85.
- Butcher, K., Sparks, B. And Kennedy, J. M. 2009. Predictors Of Customer Service Training In Hospitality Firms. *International Journal Of Hospitality Management*, 28, 3, 389-96.
- Cohen, A. 2007. Commitment Before And After: An Evaluation And Reconceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*. 17, 336-54.
- Colbert, B. A. 2004. The Complex Resource-Based View: Implications For Theory And Practice In Strategic Human Resource Management. *Academy Of Management Review*, 29, 3, 341-358.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Noe, R. A. 2000. Toward An Integrative Theory Of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis Of 20 Years Of Research. *Journal Of Applied Psychology*, 85, 5, 678-707.
- Dhar, R. L. 2015. Service Quality And The Training Of Employees: The Mediating Role Of Organizational Commitment. *Tourism Management*. Elsevier Ltd, 46, Pp. 419-430. Doi: 10.1016/J.Tourman.2014.08.001.
- Dubin, S. S. 1990. Maintaining Competence Through Updating. In S. L. Willis, & S. S. Dubin (Eds.). *Maintaining Professional Competence*. (Pp. 44-48). San Fran- Cisco, CA: Jossey-Bass.
- Ehrhardt, K., Miller, J.S., Freeman, S.J. And Hom, P.W. 2011. An Examination Of The Relationship Between Training Comprehensiveness And Organizational Commitment: Further Exploration Of Training Perceptions And Employee Attitudes. *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), Pp.459-489.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. And Sowa, D. 1986. Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 71, 3, 500-7.
- Elangovan, A. R. And Karakowsky, L. 1999. The Role Of Trainee And Environmental Factors In Transfer Of Training: An Exploratory Framework. *Leadership And Organization Development Journal*, 20, 5, 268-75.
- Elmadag, A. B., Ellinger, A. E., & Franke, G. R. 2008. Antecedents And Consequences Of Frontline Service Employee Commitment To Service Quality. *Journal Of Marketing Theory And Practice*, 16, 2, 95-110.
- Facteau, J.D., Dobbins, G. H., Russell, J. E.A., Ladd, R. T. And Kudisch, J.D. 1995. The Influence Of General Perceptions Of The Training Environment On Pretraining Motivation And Perceived Training Transfer. *Journal Of Management*, 21, 1, 1-25.
- Fandy Tjiptono. 2007. *Strategi Pemasaran*. Edisi Ke Dua. Penerbit Andi: Yogyakarta.
- Fandy, Tjiptono. 2001. *Manajemen Jasa*. Edisi Kedua. Andi Offset: Yogyakarta.
- Foote, D. A., Seipel, S. J., Johnson, N. B. And Duffy, M. K. 2005. Employee Commitment And Organizational Policy. *Management Decision*. 43, 2, 203-19.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. And Fuad, M., 2005. Structural Equation Modeling. *Teori, Konsep Dan Aplikasi Dengan Program Lisrel*, 8.
- Gronroos, C. 1981. Internal Marketing-An Integral Part Of Marketing Theory. In J. H. Donnelly, & W. E. George (Eds.), *American Marketing Association Proceedings Series Marketing of Services* (Pp. 236-238).
- Gultek, M.M., Dodd, T. H. and Guydosh, R. M. 2006. Attitudes Towards Wine-Service Training and its Influence on Restaurant Wine Sales. *International Journal of*

- Hospitality Management*, 25, 3, 432-6.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. 1998. *Multivariate Data Analysis*. Uppersaddle River. *Multivariate Data Analysis (5th Ed) Upper Saddle River*.
- [Https://Ekbis.Sindonews.Com/](https://Ekbis.Sindonews.Com/)
- Jackson, S. E. and Schuler, R. S. 2000. *Managing Human Resources: A Partnership Perspective*. London: South-Western College Publishing
- John Wiley and Sons. *Australia Service Industry Management*, 11, 1, 63-90.
- Khanfar, S.M. 2011. Impact of Training on Improving Hotelling Service Quality. *Journal of Bussiness Study*, 2 (3) : P. 84-93.
- Karatepe, M. O. and Uludag, O. 2007. Conflict, Exhaustion, and Motivation: A Study of Frontline Employees in Northern Cyprus Hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26, 3, 645-65.
- Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran di Indonesia: Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Likert, R. 1967. *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: Harper And Row.
- Malhotra, N., Mavondo, F., Avinandan, M., & Hooley, G. 2013. Service Quality of Frontline Employees: A Profile Deviation Analysis. *Journal of Business Research*, 66, 9, 1338-1344.
- Mcneese-Smith, D. K. 2001. A Nursing Shortage: Building Organizational Commitment Among Nurses. *Journal of Healthcare Management*, 46, 3, 173-187.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conception. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-551.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Van Dick, R. 2006. Social Identities and Commitment at Work: Toward an Integrative Model. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 5, 665-683.
- Mishkin, F.S. 2001, *The Economics of Money, Banking and Financial Markets, 6th Ed.*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Noe, R. A. And Wilk, S. L. 1993. Investigation of the Factors that Influence Employees Participation in Development Activities. *Journal of Applied Psychology*. 78, 2, 291-302.
- Nordhaug, O. 1989. Reward Functions of Personnel Training. *Human Relations*, 42 (5), Pp.373-388.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 4, 41-50.
- Phillips, J. J., & Stone, R. D. 2002. *How to Measure Training Results: A Practical Guide to Tracking the Six Key Indicators*. New York: Mcgraw-Hill.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 5, 603-609.
- Purcell, A., 2000. 20/20 ROI. *Training & Development*, 54 (7), Pp.28-28.
- Robinson, S. L., & Morrison, E.W. 1995. Psychological Contracts and OCB: The Effect of Unfulfilled Obligations On Civic Virtue Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 3, 289-298.
- Russell, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. 1985. Organizational Performance and

- Organizational Level Training and Support. *Personnel Psychology*, 38, 4, 849-863.
- Sabuncuoglu, E. T. 2007. Analysing of the Relationship Between Training, Organizational Commitment and Intend to Leave. *Ege Academic Review*, 7, 2, 613-28.
- Sahinidis, A. G., & Bouris, J. 2008. Employee Perceived Training Effectiveness Relationship to Employee Attitudes. *Journal of European Industrial Training*, 32, 1, 63-76.
- Sani, A. 2013. Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business & Management*, 8, 15, 57-67.
- Scott, W. R., & Meyer, J. W. 1991. The Rise of Training Programmes in Firms and Agencies-An Institutional Perspective. *Research In Organizational Behavior*, 13, 297-326.
- Sekaran U, Bougie R. 2013. *Research Methods For Business*. United Kingdom: Wiley.
- Sekaran, U. 2003. *Research Methods For Business: A Skill Building Approach, 4th Edition*.
- Sekaran, U., 2000. *Research Methods For Business; A Skill Business Approach*. New York: Johnwiley And Sons.
- Sekaran, U., 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*.
- Shaw, J. D., Delery, J. E. And Abdulla, M. H. A. 2003. Organizational Commitment and Performance Among Guest Workers and Citizens of an Arab Country. *Journal of Business Research*, 56, 1021-30.
- Somers, M. J. 1995. Organizational Commitment, Turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 1, 49-58.
- Tanova, C. and Nadiri, H., 2005. Recruitment and Training Policies and Practices: The Case of Turkey as an EU Candidate. *Journal of European Industrial Training*, 29(9), Pp.694-711.
- Teck-Hong, T., & Yong-Kean, L. 2012. Organizational Commitment as a Moderator of the Effect of Training on Service Performance: An Empirical Study of Small-to Medium-Sized Enterprises in Malaysia. *International Journal of Management*, 29, 1, 65-78.
- Tharenou, P. 2001. The Relationship of Training Motivation to Participation in Training Development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 5, 599-621
- Tjiptono, F., 2007. *Manajemen Penjualan Produk*. Cetakan Pertama, Yogyakarta: Kanisius
- Tsaur, S., & Lin, Y. 2004. Promoting Service Quality in Tourist Hotels: The Role of HRM Practices and Service Behavior. *Tourism Management*, 25, 4, 471-481.
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L.W., & Tripoli, A. M. 1997. Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay Off? *Academy of Management Journal*, 40, 5, 1089-1121.
- Uma Sekaran. 2006. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*, Edisi 4, Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Watson, S. 2008. Conceptual Model for Analyzing Management Development in the Hospitality Industry: A UK Perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 3, 414-25.
- Yavas, U., Karatepe, O.M., Avci, T. and Tekinkus, M. 2003. Antecedents and Outcomes of Service Recovery Performance: An Empirical Study of Frontline Employees in Turkish Banks. *International Journal of Bank Marketing*.

- Yavas, U., & Babakus, E. 2010. Relationships between Organizational Support, Customer Orientation, and Work Outcomes: a Study of Frontline Bank Employees. *International Journal of Bank Marketing*, 28, 3, 222-238.
- Yoo, D. K., & Park, J. A. 2007. Perceived Service Quality: Analyzing Relationships Among Employees, Customers, and Financial Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24, 9, 908-926
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. 1990. *Delivering Service Quality: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. New York: The Free Press.